



USAID | **HAITI**
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Assignment REPORT

Virtual Leadership Development Program (VLDP) *Workbook*



MSH/HS-2007
Port-au-Prince, Haïti, May-July 2006

PROGRAMME VIRTUEL DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LEADERSHIP

CAHIER D'EXERCICES

HS 2007 est un projet financé par, l'Agence des Etats-Unis pour le développement international et géré par Management Sciences for Health (MSH), numéro 521-C-00-04-00032-00. Les opinions exprimées ci-après sont celles de l'auteur et ne reflètent pas nécessairement les opinions de l'agence USAID.

Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL)

Cahier d'exercices

INTRODUCTION AU CAHIER D'EXERCICES.....	1
Le PVRCL et le Calendrier des Modules	2
Exigences relatives au certificat du Programme	4
Module 1: Démarrer le Programme	5
Objectifs d'apprentissage	5
Introduction au PVRCL	7
La dynamique d'équipe dans le PVRCL	12
Navigation sur le site PVRCL	16
Evaluation du climat de travail	19
Travail en groupe	25
Forum Module 1 : Qu'espérez-vous réaliser en participant à ce PVRCL ?	28
Réflexions Individuelles sur le Module 1	29
Module 2: Leadership dans les institutions de santé.....	30
Objectifs d'apprentissage	30
Qu'est-ce que c'est le leadership?	32
La réflexion individuelle. Que font les leaders?	37
La réflexion individuelle. Que font les leaders?	37
Quelles sont les différences entre le leadership et le management?	41
Etude de cas : se focaliser sur la prévention	44
Comment est-ce que je me comporte dans mon rôle de leader	51
Travail en groupe	56
2A Tableau de pratiques et valeurs	58
2B Tableau de pratiques d'équipe	59
Forum pour Module 2	60
Outils et lectures	60
Réflexions Individuelles sur le Module 2	62
Module 3: Identifier les Défis	
Objectifs d'apprentissage	
Importance des défis pour le développement du leadership .	
Le nouveau dispensaire pour le SIDA	E
Le défi et l'amélioration de la performance de l'organisation .	
Travail en groupe	
Forum pour Module 3	
Outils et lectures	
Réflexions Individuelles sur le Module 3	103
Module 4: Les Compétences du Leadership.....	63
Objectifs d'apprentissage	106
Maîtrise personnelle	108

Exercice : Réflexion personnelle sur vos valeurs	114
Le cas de l'hôpital Saint Jean	114
Exercice individuel : Instrument d'évaluation du leadership	116
Exercice individuel : « Plan de développement individuel en matière de leadership »	128
Tableau 4A : Mon profil de leadership	129
Tableau 4B: Plan de développement personnel des compétences de leadership	130
Travail en groupe	131
Tableau 4.1 : Valeurs, compétences, et pratiques	133
Tableau 4.2: Les compétences de l'équipe	134
Forum pour Module 4	135
Outils et lecture	135
Réflexions Individuelles sur le Module 4	137
Module 5: La Communication.....	138
Objectifs d'apprentissage	138
Le leader et la communication	140
Exercice : Réflexion personnelle : « Analyser ma propre communication »	145
Vos motivations fondamentales	148
Exercice individuel : « réflexion sur vos motivations fondamentales »	149
Styles de communication	151
Travail en groupe	159
Forum pour Module 5	161
Outils et lectures	161
Réflexions Individuelles sur le Module 5	162
Module 6: La Gestion du Changement.....	163
Objectifs d'apprentissage	163
Le leader et le changement	165
Le cas de Rachid : « Introduire un changement au Ministère de la Santé »	166
Les réactions humaines au changement	170
L'histoire du cheval blanc	171
Diriger le changement dans l'organisation	177
Travail en groupe	186
Tableau 6.1. Analyse du Plan d'action, tenant compte des étapes de Kotter	188
Tableau 6.2. Plan d'action tenant compte des étapes de Kotter	189
Forum pour Module 6	190
Outils et lectures	190
Réflexions Individuelles sur le Module 6	191
Module 7: Conclusion.....	192
Objectifs d'apprentissage	192
Réflexion personnelle sur le programme	193
Evaluation du climat de travail	195
Evaluation finale du programme	i
Annexe 1: Définitions des compétences et aptitudes.....	ii
Les compétences du leadership – définitions	ii
Les aptitudes au leadership – définitions	iii
Annexe 2 : Réponses aux Exercices	iv
Module 3 : Le nouveau dispensaire pour le SIDA	iv

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Module 6 :« Le cas de Rachid et les phases du changement » v

INTRODUCTION AU CAHIER D'EXERCICES

Bienvenue au ***Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership*** (PVRCL).

Ce document est votre cahier d'exercices. Le cahier d'exercices est un outil que vous pourrez utiliser dans le cadre du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership. Des cahiers d'exercices ont été distribués à tous les participants au programme pour leur servir d'instruments d'orientation et de suppléments à notre programme Internet. Faites les devoirs individuels que l'on vous donne à l'aide de ce cahier d'exercices.

Chacun des modules du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership est conçu pour vous aider à combiner votre travail individuel au travail que vous réaliserez avec d'autres membres de votre équipe.

Le contenu de chacun des modules sera affiché sur Internet sur le Site Web du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (<http://erc.msh.org/XXXXX>). C'est dans ce cahier d'exercices que vous inscrirez les résultats de vos réflexions personnelles, qui serviront ensuite de matériel de référence pour les réunions de votre équipe et qui vous guideront, ainsi que les membres de votre équipe, pour vous préparer en vue de ces réunions et de votre participation au Forum qui se tiendra à la fin de chacun des modules.

Comment utiliser le manuel ?

L'organisation du cahier d'exercices suit la structure du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership : l'introduction, cinq modules relatifs à des thèmes spécifiques en matière de développement du leadership, et la conclusion.

Chacune de sections du manuel correspond à un Module et contient le texte tiré du Site Internet n'appelant pas à une interaction en ligne, comme les lectures et les exercices à faire individuellement, et les instructions pour les réunions de groupe, y compris les questions auxquelles il vous faudra trouver une réponse en groupe à afficher dans la section du Site nommée « Forum ». Vous trouverez également dans le manuel des formulaires que vous devrez remplir dans le cadre de vos devoirs de maison en groupe et soumettre aux facilitateurs. Dans la section des Annexes, vous trouverez des interviews complètes avec des leaders africains du secteur de la santé publique, des réponses pour des exercices et un patron de pondération pour le cas où vous n'arriveriez pas à réaliser ces activités en ligne (ce que nous préférons), et des définitions.

Des feuilles vierges sont ajoutées à chacun des modules pour prendre des notes et y jeter des questions et des commentaires.

Comment organiser les réunions de travail en groupe ?

Le travail en groupe se fait lors de rencontres en personne avec votre équipe. Ces rencontres sont une partie critique du PVRCL.

Organisation de votre temps

Les équipes doivent programmer leurs rencontres pour les derniers jours de travail de chacun des modules, dans la mesure du possible. Deux rencontres sont programmées dans le cadre du Module 3, une à la fin de la 2^{ème} semaine, et une à la fin de la 3^{ème} semaine. Aucune rencontre, ni affichage au Forum, n'est programmée dans le cadre du Module 7. Prévoyez suffisamment de temps pour chacune des rencontres (une durée est suggérée pour chacun des modules) et organisez la rencontre dans un endroit où vous pourrez vous concentrer sur le devoir sans interruption. Il est important que tous les membres de l'équipe soient présents. Nous sommes conscients que cela peut s'avérer difficile pour une équipe nombreuse. Cependant, visez la participation de l'équipe toute entière.

Le calendrier du programme prévoit que vous aurez sept à huit heures de travail réparties sur environ deux semaines pour chacun des modules. Ce temps se divise comme suit : trois à quatre heures de travail individuel sur Internet, de deux à quatre heures de réunions de groupe, et une heure pour le Forum sur Internet (pour préparer l'affichage des réflexions de votre équipe et la lecture de celles des autres).

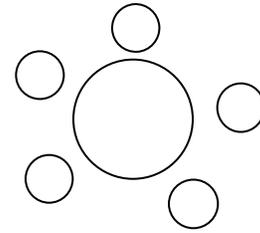
Ayez soin de programmer les réunions de l'équipe (également appelées « rencontres sur place », et « travail en groupe »), et d'identifier le coordonnateur de chacune des rencontres ainsi que le lieu où elles auront lieu, lors de la première réunion de l'équipe (dans le cadre du Module 1 : « Démarrer le programme »). Vous trouverez ci-dessous le calendrier des modules, afin que vous puissiez déjà commencer à réserver des dates et des heures pour vos réunions.

Le PVRCL et le Calendrier des Modules

Module	Durée du Module
Démarrer le programme	2 semaines
Leadership dans les institutions de santé	2 semaines
Identifier les défis	3 semaines
Les compétences du leadership	2 semaines
La communication	2 semaines
La gestion du changement	2 semaines
Conclusion	2 jours

Arrangement de la salle de réunion.

L'élément le plus important du travail en groupe est la communication interpersonnelle, et la meilleure manière de l'encourager est d'arranger la salle selon un format circulaire, comme illustré à côté, permettant à chaque personne de voir les autres et plaçant tout le monde sur un pied d'égalité. Si vous ne disposez pas d'une table ronde, poussez les tables l'une contre l'autre et prenez place autour d'elles.



Matériel nécessaire

Les devoirs individuels sont souvent utilisés comme intrant pour le travail en groupe ; il est donc important d'adhérer au calendrier des devoirs individuels. Ce cahier d'exercices contient les exercices impliquant la réflexion personnelle. De plus, ayez soin d'imprimer et d'insérer vos autoévaluations dans le manuel, ce qu'on vous demandera de faire (en ligne si possible), et qui sera utilisé lors des réunions de groupe. Si le temps de connexion est onéreux, ou si la connexion n'est pas fiable, faites d'abord l'exercice dans votre cahier d'exercices puis transférez vos réponses en ligne sur les pages appropriées du module.

Vous devez tous prendre avec vous votre cahier d'exercices pour aller à la réunion. Ceci est très important pour éviter de commencer la réunion avec des informations incomplètes et de perdre du temps à essayer de sortir des informations de l'ordinateur à la dernière minute.

En plus des matériels individuels, un tableau à feuilles et des marqueurs sont nécessaires pour préparer des tableaux d'information et monter la liste des conclusions auxquelles l'équipe est arrivée.

Coordonnateur

Nous suggérons que ce soit une personne différente qui coordonne chacune des sessions de travail en groupe. Les coordonnateurs de chacune des réunions seront sélectionnés dans le cadre du Module 1.

Bien que tous les participants aient leurs instructions pour la rencontre dans ce manuel, il reviendra au coordonnateur d'établir le rythme et de diriger la réunion de l'équipe, que ce coordonnateur soit ou non le leader formel de l'équipe.

Communication des résultats de réunion de votre équipe

Votre équipe communiquera les résultats de son travail en groupe de deux manières :

1. Le devoir que votre équipe fera dans le cadre de chacun des modules à l'aide du patron pour les devoirs de maison envoyé par le facilitateur au début de chacun des modules (également disponible dans le cahier d'exercices). Seul le facilitateur verra ce travail. Les facilitateurs réviseront le travail et, à leur discrétion, transmettront ou pas des commentaires par courriel.
2. Les réponses que trouvera votre équipe aux questions posées dans la section du Forum dans le cadre des modules. Le coordonnateur de votre équipe a la responsabilité d'afficher ces réponses (instructions sur le Site). Les réponses du Forum seront disponibles pour toutes les équipes qui participent à ce PVRCL. Le Forum à la fin de chacun des modules est l'endroit où vous pouvez lire les conclusions de toutes les autres équipes. Les équipes procèdent à l'affichage immédiatement après leur réunion. Nous vous encourageons à les lire puis à vous rendre au Café pour discuter des questions et commentaires découlant des conclusions de votre propre équipe et de celles des autres équipes. Il est donc important que votre équipe programme ses réunions avant la fin de chaque module et adhère à ce calendrier. Vous devrez avoir fait les lectures et exercices individuels avant la réunion du groupe.

Exigences relatives au certificat du Programme

Pour obtenir un certificat du PVRCL à la fin du programme, l'équipe devra satisfaire aux exigences suivantes :

- Les facilitateurs ont reçu tous les devoirs de maison du groupe pour tous les modules.
- L'équipe a procédé à l'affichage au Forum pour tous les modules.
- L'équipe a eu un plan d'action et l'a révisé selon les directives des facilitateurs.
- Tous les membres de l'équipe ont fait leurs devoirs individuels dans le cadre de chacun des modules.
- Tous les membres de l'équipe ont rempli le formulaire d'évaluation finale du programme sur le Site dans le cadre du Module 7.

Module 1: Démarrer le Programme

Bienvenue au Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Nous sommes très heureux de pouvoir travailler avec vous au cours des semaines à venir. Cet échange avec une communauté de gens comme vous représente une grande opportunité d'avoir une riche expérience d'apprentissage individuel et en groupe, et d'améliorer la performance de chacun en tant que leader.

Cette introduction vous aidera à vous familiariser avec les buts et objectifs du PVRCL et vous offrira l'occasion de connaître les autres participants au cours, les animateurs et quelques leaders intéressants dans le domaine de la lutte contre le VIH/SIDA qui ont partagé avec nous leurs expériences de leadership afin d'enrichir ce PVRCL. Dans ce module, nous introduirons la notion de « climat de travail » et sa pertinence pour le travail en équipe que le programme exige.

Objectifs d'apprentissage

Dans ce module, vous :

- Ferez connaissance avec les objectifs du PVRCL ;
- Apprendrez à naviguer sur le site Web du PVRCL et à utiliser ses outils ;
- Aurez l'occasion de connaître les animateurs, vos collègues participants, et les leaders dans le domaine du VIH/SIDA avec lesquels nous avons eu des entretiens pour enrichir la matière de ce PVRCL ;
- Verrez comment le PVRCL est organisé et comment les équipes y participent ;
- Établirez une base de données initiale sur la santé de votre équipe en utilisant l'instrument d'évaluation du climat de travail ;
- Réfléchirez sur la dynamique au sein de votre équipe.

Sujet	Activités	Durée
Introduction au PVRCL	Lecture sur objectifs, contenu et caractéristiques du PVRCL	15 minutes
	Lecture sur la dynamique de groupe	20 minutes
Exercices pour se familiariser avec ce site WEB, les participants et l'équipe des animateurs	Conseils pour la navigation sur le site Web du cours	20 minutes
	Communiquer avec les animateurs et les autres participants	45 minutes
	Exercice pratique sur l'envoi des documents	20 minutes
	Évaluation du climat de travail	20 minutes
	Durée totale du travail individuel	2 heures et 20 minutes
	Travail en groupe	1 heure et 45 minutes
	Forum	15 minutes
	Durée totale du module	4 heures et 20 minutes

Introduction au PVRCL

On a assisté, au cours des dix dernières années, à une expansion inlassable et désastreuse de l'épidémie du VIH/SIDA dans le monde. Nul ne peut fermer les yeux et ignorer cette maladie. Partout dans le monde, on mobilise les gens et les ressources et on conjugue les efforts dans le but de stopper la progression du virus et de l'éradiquer de la face du monde. Mais il ne suffit pas d'avoir de bonnes intentions. Il faut aussi de solides capacités en leadership pour veiller à ce que les nombreuses mains travaillent à l'unisson et que soient surmontés les nombreux obstacles qui se dressent entre nous et la réalisation de cette vision.

Comme le VIH/SIDA ne connaît pas de frontières, qu'elles soient nationales, sociales ou raciales, il nous faut nous joindre les mains comme elles ne l'ont jamais été auparavant. Cette tâche n'est pas facile. Nous devons travailler mieux ensemble, nous devons travailler de manières différentes et nous devons mieux communiquer, nous faire moins de concurrence et mieux nous compléter. Nous devons surmonter les anciennes difficultés et relever les nouveaux défis.

Tout ceci requiert l'existence d'un nombre considérable de leaders et d'organisations pouvant évoluer rapidement et efficacement dans ce nouveau monde où chaque journée que nous perdons correspond à de nouvelles pertes de vies, à plus d'orphelins laissés à eux-mêmes et à plus de familles aux prises avec la honte et la perte d'êtres chers.

Nous avons besoin de leadership partout, à tous les niveaux de la société, dans tous les secteurs qui sont affectés par le VIH/SIDA. Nous ne pouvons pas nous en remettre à quelques présidents ou directeurs généraux pour nous dire ce qu'il faut faire et nous donner les ressources nécessaires. Chacun doit assumer un leadership, et ce, quelle que soit la place qu'il ou elle occupe dans la société ou dans la hiérarchie organisationnelle. Chaque victoire sur le VIH/SIDA, si petite soit-elle, aide. De nombreuses petites victoires mènent à de grandes victoires.

Donc, que faut-il pour devenir un leader ? Le vrai leadership doit commencer par la connaissance de soi et l'engagement personnel pour changer ce qui doit être changé, qu'il s'agisse de son propre comportement ou des pratiques traditionnelles qui sont néfastes. Les leaders doivent être capables d'écouter, de motiver et de guider leurs collègues, leurs employés, les membres de leur famille et leurs voisins. En milieu organisationnel, les leaders doivent penser de façon stratégique et diriger leurs équipes et, à travers elles, leurs organisations. Les leaders doivent promouvoir un climat de travail qui encourage l'apprentissage en profondeur de façon que leurs organisations accomplissent mieux leurs missions.

Le développement du leadership est le processus par lequel de nouveaux leaders émergent et les autres s'améliorent. Le développement des nouveaux leaders et le renforcement des aptitudes au leadership de ceux qui occupent déjà des postes de

responsabilité se fait le mieux en réfléchissant sur nos expériences, en appliquant de nouvelles connaissances et de nouvelles aptitudes aux défis que la vie nous présente à la maison et au travail.

Le développement du leadership se fait lorsque nous affrontons des défis réels qui nous obligent à nous dépasser et aller au delà de ce que nous pensions pouvoir faire. Mais pour cela, nous avons besoin de soutien. Soutien de nos collègues, de nos patrons, des membres de notre famille et de tous ceux que nous respectons et admirons. Nous avons aussi besoin de feed-back sur ce que nous faisons en ce moment, sur ce que nous devrions faire mieux et là où nous sommes forts. Nous ne pouvons pas développer nos aptitudes au leadership en étant isolés, parce que nous ne pouvons pas être des leaders en étant isolés.

Le PVRCL a pour but d'aider les responsables comme vous qui travaillent dans les organisations et programmes de lutte contre le VIH/SIDA, désireux de développer ou de renforcer leurs aptitudes au leadership, de façon qu'ils puissent identifier et aborder, eux et leurs équipes, les défis posés par l'épidémie du VIH/SIDA.

Buts et objectifs généraux du PVRCL

Le PVRCL aide les responsables qui dirigent à :

- Identifier et aborder les grands défis de leadership dans leurs organisations ;
- Reconnaître les opportunités offertes à eux-mêmes, à leurs équipes et à leurs organisations d'obtenir l'impact recherché ;
- Se focaliser sur le fait d'aider leurs équipes à produire les résultats désirés ;
- Aligner et mobiliser les gens, les organisations partenaires et les ressources nécessaires pour que le travail soit fait ;
- Aider les autres à devenir des leaders ;
- Poursuivre leur propre développement professionnel et leur croissance personnelle.

Les objectifs d'apprentissage du PVRCL qui contribuent à ce but sont de :

- Acquérir une approche systématique de direction et de gestion des équipes, des programmes et des organisations impliquées dans la lutte contre le VIH/SIDA ;
- Renforcer les compétences clés du leadership ;
- Appliquer cette approche systématique et mettre en pratique les aptitudes-clés du leadership à surmonter un important défi auquel l'équipe participante se

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

trouve confrontée ;

- Renforcer le développement des aptitudes au leadership au sein de l'équipe et sa cohésion ;
- Préparer un plan individuel de développement du leadership.

Sujets de base

Tout au long du PVRCL, nous travaillerons avec vous sur les pratiques que vous devrez maîtriser afin d'être un bon leader :

- Scanner ce qui se passe en vous-mêmes, dans votre équipe, votre organisation, dans votre pays ou votre région ;
- Se focaliser sur les priorités qui vous permettront d'affronter les défis dans le contexte de la mission et des stratégies de l'organisation d'une part et des menaces et opportunités d'autre part ;
- Aligner et mobiliser les personnes, les systèmes et les ressources afin de mettre en œuvre les actions prioritaires et obtenir les résultats recherchés ;
- Inspirer les gens de façon qu'ils vous suivent avec leur énergie, leur engagement et leur créativité au service de la lutte contre le VIH/SIDA.

Pour bien le faire, vous devez aussi devenir un bon gestionnaire en :

- Planifiant les activités qui doivent être exécutées ;
- Organisant le travail, les ressources et les gens qui font le travail ;
- Mettant en œuvre les changements et appliquant les décisions qui s'imposent ;
- Faisant le suivi et l'évaluation des progrès vers les buts recherchés.

Le travail que nous ferons ensemble au cours des quelques prochaines semaines est organisé en modules. Nous en sommes maintenant au Module 1 : Démarrage du programme. Voici les modules avec lesquels nous allons travailler :

Module 1	Démarrer le programme
Module 2	Leadership dans les institutions de santé
Module 3	Identifier des défis
Module 4	Les compétences du leadership
Module 5	La communication
Module 6	La gestion du changement
Module 7	Conclusion

Durée

Le programme virtuel de renforcement des capacités de leadership dure 13 semaines,. Deux semaines seront consacrées au présent module Démarrer le programme et deux semaines à chacun des autres modules sauf pour le module 3 qui durera 3 semaines. Il est indispensable que vous vous teniez à jour avec le travail du PVRCL et que vous complétiez les tâches et les modules aux dates indiquées.

Le PVRCL et le calendrier des modules

Module	Durée du module en semaines
Démarrer le programme	2 semaines
Leadership dans les institutions de santé	2 semaines
Identifier des défis	3 semaines
Les compétences du leadership	2 semaines
La communication	2 semaines
La gestion du changement	2 semaines
Conclusion	2 jours

Dans la première semaine de chaque module, tous les participants doivent visiter le lieu approprié sur le site Web du PVRCL, parcourir le module, lire, faire les exercices et, le cas échéant, les autoévaluations puis participer au Café, comme on le verra plus loin.

Dès la première semaine du PVRCL, les participants de chaque organisation travaillent en équipe. Pour faciliter ce travail, les participants doivent compléter leurs devoirs individuels pour se préparer pour la session en équipe. Des instructions précises pour les réunions d'équipe sont présentées à la fin de chaque module. Ces réunions sont gérées par un coordonnateur – un membre d'équipe sera désigné pour chaque module. Cette personne a pour tâche de passer en revue tous les devoirs individuels, d'envoyer les résultats des travaux de groupe par courrier électronique aux animateurs et d'afficher les réponses aux questions posées dans la section « Forum » du site. Il importe que le coordonnateur désigné de chaque équipe s'assure que son équipe se réunit à temps, complète ses tâches, les envoie aux animateurs du cours et partage avec les autres l'expérience et les discussions de l'équipe sur le Forum.

La clé de la réussite du PVRCL est une participation active de votre part

La clé de votre réussite et de celle de votre équipe dans ce programme virtuel est la participation active de chacun : accomplir le travail individuel pour chaque module, voir le

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

communiqué du jour, visiter le Café, participer aux sessions du groupe, lire ce qui est affiché au Forum et partager avec les autres équipes les détails des discussions et de l'expérience de la vôtre, et travailler avec votre équipe pour surmonter les défis organisationnels que vous identifierez.

Éléments nécessaires pour obtenir un certificat de participation au programme

Afin de recevoir un certificat de participation au programme PVRCL, l'équipe doit satisfaire aux exigences suivantes :

1. Pour chaque module, l'équipe aura affiché dans le Forum ses réponses aux questions.
2. L'équipe aura préparé un plan d'action et l'aura révisé selon les directives des animateurs.
3. Tous les membres de l'équipe auront fait les exercices individuels dans chaque module.
4. Tous les membres de l'équipe auront fait l'évaluation finale du programme dans le module 7.

Engagez-vous sérieusement, vous et votre équipe, à exécuter entièrement toutes les parties du PVRCL et à participer très activement au programme.

Éléments de base du travail individuel et en groupe pendant le PVRCL

Le PVRCL utilise un modèle d'apprentissage qui repose sur une combinaison de travaux individuels sur l'Internet, de travaux en groupe (face à face) dans son équipe de travail et d'interactions par le moyen de communications électroniques avec les participants des autres groupes. Ce modèle d'apprentissage diversifié vous offre la possibilité de développer vos propres connaissances et aptitudes lorsque vous travaillez individuellement à l'aide du cahier d'exercices, puis de mettre vos nouvelles connaissances et aptitudes en pratique dans vos sessions de travail en équipe. Lors du module 3 – Identifier des défis – chaque équipe devra identifier un défi de leadership pour l'équipe

Chaque module du PVRCL comprend des lectures, des exercices et une réunion d'équipe. Chaque module commence avec une lecture et des exercices individuels. Le travail individuel est la principale contribution pour les sessions en équipe. Vous ferez l'essentiel du travail individuel sur le site Web du PVRCL, mais certains trouveront aussi qu'il est utile de travailler hors-ligne en utilisant le matériel fourni sur les CD-ROM, et d'aller ensuite sur le site Web pour faire les exercices interactifs et participer aux conversations au Café.

Les sessions en équipe constituent un élément crucial de l'expérience du PVRCL. C'est pourquoi tous les membres de l'équipe doivent assister à ces sessions. Ce présent module d'introduction inclut votre première réunion d'équipe, durant laquelle vous choisirez les dates pour les réunions d'équipe de chaque module et désignerez un des membres pour être le coordonnateur de chaque module. Pour vous aider à tirer le maximum de profit de vos sessions de travail en groupe, lisez bien la section « Dynamique d'équipe dans le PVRCL » ci-dessous.

Les instructions pour les sessions de travail en équipe se trouvent dans le « Travail en groupe » sur la barre de navigation verticale et dans le cahier d'exercices qui a été envoyé à chaque participant au PVRCL. Avant la tenue de chaque réunion, vous devez vous familiariser avec les objectifs et les activités prévues pour cette réunion.

Les guides pour chaque session de travail en équipe contiennent des informations sur la façon de se préparer pour la session, les objectifs de celle-ci, les résultats que vous devriez rechercher, et des instructions sur la façon d'animer la session. Pendant la session en équipe du présent module, il sera demandé à votre équipe de choisir un coordonnateur pour la session. Ce coordonnateur sera la voie de communication entre l'équipe et les animateurs du PVRCL. Le coordonnateur est chargé d'animer la réunion, d'enregistrer les points sur lesquels on s'est mis d'accord, et de faire un rapport aux animateurs du PVRCL sur les résultats du travail en équipe. Le coordonnateur est aussi chargé de transmettre le feed-back reçu des animateurs aux membres de l'équipe. Utilisez cette première session de travail en équipe pour vous familiariser avec la façon dont ces sessions devront être organisées. Le travail accompli par chaque équipe sera partagé avec les autres équipes dans le Forum.

La dynamique d'équipe dans le PVRCL

Un de nos principes concernant le leadership est que les responsables, qui sont aussi des leaders, renforcent la capacité des groupes de personnes d'affronter des défis et d'obtenir des résultats dans des situations complexes. Dans ce PVRCL, nous mettons l'accent sur le leadership d'équipe, parce que nos défis sont si complexes qu'on ne peut les affronter qu'en équipe et non pas individuellement.

Si vous avez travaillé dans une grande équipe, vous saurez que les équipes, tout comme les mariages, ont besoin de beaucoup de soins, de tendresse et d'affection. Travailler intensément ensemble en équipe n'est pas toujours facile. Dans ce PVRCL, vous allez trouver que vous devez travailler en équipe et de façon intense et, si vous ne le faites pas ou ne pouvez pas le faire, vous ne pourrez pas affronter vos défis et vous ne recevrez pas votre certificat.

Au cours des PVRCL passés, nous avons vu quelques équipes qui ont pu gérer leur propre dynamique interne en améliorant la qualité et la quantité de leurs communications. Les membres de ces équipes nous ont dit dans leur évaluation et dans des conversations ultérieures que le PVRCL les avait rapprochés, et qu'ils étaient

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

devenus plus productifs et avaient mieux réussi. D'autres équipes ne pouvaient pas surmonter un sentiment d'hostilité ou de conflit existant entre diverses personnes ou factions et, bien que ces personnes aient réussi sur le plan personnel, elles ne pouvaient pas bénéficier des synergies rendues possibles par des équipes plus fortes.

Vous pouvez vous attendre à certaines tensions autour du fait que nous exigeons une pleine participation. Nous reconnaissons que des facteurs externes empêchent parfois des membres de l'équipe d'être présents lors des réunions de groupe ou de terminer à temps les tâches qui leur ont été assignées et il se pourrait que vous n'avez aucun contrôle sur ces facteurs. Cependant, nous savons aussi que certaines personnes participent plus activement que d'autres (au Café, en faisant les devoirs de l'équipe, en travaillant sur leurs propres plans d'action, bref, en profitant pleinement du PVRCL). Ces personnes semblent faire la plus grande partie du travail de l'équipe. Parfois, elles le font volontairement mais nous avons aussi vu des équipes où il y avait un certain ressentiment à ce sujet, qui ne pouvait pas être exprimé ou discuté dans l'équipe.

A mesure que le PVRCL se déroule, ce ressentiment peut se développer et surgir vers la fin du cours, lorsque nous rappelons aux gens que seuls les groupes qui auront satisfait à toutes les exigences recevront des certificats : exigences qui sont le travail en groupe *et* toutes les tâches individuelles.

Nous vous invitons à tenir compte de la dynamique de votre équipe et d'agir (action de leadership) lorsque vous avez le sentiment que la performance de l'équipe n'est pas ce qu'elle devrait être. C'est exactement là que nous voulons que vous essayiez les pratiques et les aptitudes du leadership qui sont enseignées dans ce programme.

Les équipes passent par diverses étapes

Les équipes ne sont pas des unités mécaniques qui peuvent être dirigées en leur donnant des instructions ou qui sont programmées pour agir d'une certaine façon. Étant constituées d'individus, les équipes non seulement doivent s'occuper de tâches et de rôles, mais ont aussi affaire à des sentiments puissants que les gens apportent dans leurs interactions les uns avec les autres. Ce comportement des gens en groupe est complexe parce que ces sentiments sont influencés par leurs expériences antérieures dans d'autres groupes et dans les cercles tant personnels que professionnels de la vie. Ces expériences concernent l'inclusion ou l'exclusion, le pouvoir ou la soumission, l'intimité, l'amour et la haine.

Lorsqu'un groupe de personnes se réunit pour former une équipe, chaque membre apporte un certain nombre de questions qui sont rarement exprimées. Afin que le groupe évolue vers la prochaine étape de son développement, ces questions devront recevoir une réponse. Les groupes se bloquent lorsque les membres individuels sont bloqués sur ces questions.

ÉTAPES DANS LE DÉVELOPPEMENT DES ÉQUIPES

Les trois étapes	Questions posées par les membres à chaque étape
Inclusion	Qui suis-je dans ce groupe ? Quel comportement est acceptable ou approprié dans ce groupe ? Que dois-je faire pour m'intégrer dans ce groupe ?
Contrôle	Qui est la personne en charge ? Qui définit les rôles ? Comment puis-je créer les conditions nécessaires pour faire ce que je veux faire ? Comment s'exprime le leadership ? Qui est le leader/qui sont les leaders informel(s) ?
Affection	Suis-je apprécié par les membres de ce groupe ? Dans quelle mesure est-ce que je me sens libre de m'exprimer avec les membres de ce groupe ? Dans quelle mesure ai-je du plaisir à passer du temps avec ce groupe ?

Source: Schutz, W. *The Human Element : Productivity, Self-Esteem and the Bottom Line* , San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1994.

Chaque fois que la composition ou la tâche du groupe change, ces questions doivent être posées à nouveau.

Pour les nouvelles équipes, la première étape, celle de l'inclusion est un élément central. Les membres de l'équipe ont tendance à être polis les uns envers les autres, les relations sont superficielles et les membres ont peur de jouer les trouble-fêtes. Les gens se soucient beaucoup de l'apparence, y compris l'apparence de l'harmonie, même si un conflit couve sous la surface. Il en résulte qu'il y a peu de confrontations et certains types de comportement sont mis en place qui pourraient ne pas être très utiles plus tard pour le groupe. Si votre équipe PVRCL est relativement nouvelle (ou si la composition de votre équipe a été changée pour le PVRCL), ceci pourrait signifier que certaines personnes ne viennent pas assister à la première réunion parce qu'ils considèrent qu'elle n'est pas très importante. Si personne ne soulève le problème (pour des raisons de politesse) et si l'équipe ne change pas entre-temps, d'autres personnes peuvent décider de ne pas assister et l'équipe connaît un début mouvementé.

Lorsque les membres ont réglé leurs problèmes concernant l'inclusion (et que chaque membre de l'équipe a réussi à répondre aux questions ci-dessus concernant son inclusion dans le groupe), l'équipe passe à une phase souvent marquée par une tension et une lutte sur la question du contrôle de l'équipe. Et comme le PVRCL exige une rotation des leaders de l'équipe pour chaque module, l'équipe ne peut pas retomber sur la solution facile d'utiliser la hiérarchie existante (« vous êtes le patron, c'est vous qui décidez ») pour résoudre les tensions naissantes. C'est là l'étape dans laquelle

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

l'expérience précédente des gens et leur inclination vis-à-vis des conflits entrent en jeu. Certains ont horreur des conflits et feront tout pour les éviter ou les ignorer. Mais en agissant ainsi, ils empêchent l'équipe de croître et de se développer vers sa prochaine étape. Même si cette étape ne plaît pas à certains, on ne peut pas l'ignorer. Le programme du PVRCL est conçu de façon à vous aider à vous confronter mutuellement d'une façon productive, pour que vous puissiez poursuivre le travail en groupe exigé pour chaque module et, en particulier, travailler sur votre problème.

Si l'équipe réussit à naviguer à travers cette étape et si chacun sent qu'on a répondu à ses questions, elle peut passer à l'étape suivante dans laquelle la question qui se pose est celle de savoir dans quelle mesure chacun doit être ouvert ou fermé dans ses relations avec les autres membres de l'équipe. Tout au long du PVRCL, nous vous demanderons de vous évaluer vous-mêmes, les points forts et les points faibles de votre leadership, vos compétences les plus fortes et les plus faibles et de révéler ainsi à chacun certaines choses sur vous-mêmes. La plupart des équipes PVRCL ont trouvé que ces révélations ont un impact profond sur les relations interpersonnelles, en renforçant les liens et en augmentant l'intimité qui constituent l'essentiel de cette troisième étape. Les équipes, qui n'ont pas trouvé ces révélations utiles ou dont les membres n'étaient pas intéressés à se révéler, étaient bloquées à l'étape 1 ou 2. Il est évident qu'ils ne pouvaient pas en profiter autant que les autres.

Les équipes qui participent au PVRCL peuvent être des équipes nouvelles qui démarrent à l'étape 1, ou des équipes qui ont travaillé ensemble pendant longtemps et qui sont déjà à l'étape 3. D'autres équipes sont des équipes plus anciennes mais sont restées bloquées à telle ou telle étape. Quelle que soit l'étape à laquelle vous vous trouvez, et quel que soit le temps depuis lequel vous êtes ensemble, nous vous encourageons à tenir compte de ce processus de développement des équipes et à faire tout ce que vous pouvez pour aider l'équipe dans sa prochaine étape. Si vous avez travaillé avec une excellente équipe, vous savez que se trouver à l'étape 3 est extrêmement enrichissant. Mais vous savez aussi que lorsque vous y êtes, rien ne garantit que vous y resterez, puisque les membres de l'équipe vont et viennent et que les tâches changent.

L'évaluation du climat de travail est conçue de façon à vous aider à vous soucier plus de votre équipe et à l'utiliser comme un véhicule pour parler de la façon dont vous agissez en tant qu'équipe. A la fin du PVRCL, on vous demandera à nouveau de remplir l'évaluation du climat de travail et d'avoir une autre conversation. Nous espérons qu'à ce moment-là vous pourrez voir un certain progrès dans le développement de votre équipe. Après tout, le climat de travail au sein de votre équipe est un déterminant important de la motivation des individus et de la productivité.

Navigation sur le site PVRCL

Exercices pour se familiariser avec le site Web du PVRCL, les participants et l'équipe d'animateurs du PVRCL

Maintenant vous allez apprendre comment naviguer sur le site Web du PVRCL. On vous fera faire un tour virtuel du site Web. Vous y rencontrerez les participants et les animateurs du cours, ainsi que certains leaders de programmes de santé qui ont partagé leurs expériences avec nous. A certains moments, vous devrez ouvrir des documents en format pdf et vous aurez besoin du logiciel Adobe Acrobat Reader pour pouvoir les lire.

Pour commencer l'exercice :

1. Allez à la page d'accueil du site Web du PVRCL.
2. Cliquez sur la section « **Pourquoi le leadership ?** » de la page d'accueil. Lisez cette section, et revenez à la page d'accueil.
3. Allez maintenant dans la section « **Aide** » Vous y trouverez les réponses aux questions fréquemment posées.
 - a. Que dois-je faire si je me perds sur le PVRCL ?
 - b. Que se passe-t-il si ma ligne téléphonique tombe en panne ?
 - c. Comment puis-je retourner à la page où j'étais avant de choisir l'option pour le courrier électronique, la discussion, ou les liens extérieurs sur l'Internet ?
4. Lisez les réponses à chacune de ces questions. Notez bien qu'il y a aussi un bouton pour envoyer un message si vous avez un problème de nature électronique pendant le PVRCL. Maintenant revenez à la page d'accueil.
5. Cliquez maintenant sur « **Participants** » Lisez cette section, et revenez à la page d'accueil.
6. Allez maintenant à la section « **Enseignants** ». Dans cette section, vous pouvez cliquer sur « **Animateurs** », « **Leaders** » et « **Soutien technique** ». Cliquez sur « **Animateurs** ». Lisez leurs biographies. Vous pouvez aussi cliquer sur tout autre groupe. Puis retournez à la page d'accueil.

Communiquer avec les animateurs et les autres participants

Maintenant vous allez apprendre à afficher un message au Café. Ensuite, nous allons voir comment communiquer directement avec les animateurs par courrier électronique (courriel). Vous apprendrez comment ouvrir un fichier attaché, le sauvegarder sur votre ordinateur, le modifier et le renvoyer aux animateurs.

Un des aspects les plus stimulants de l'apprentissage virtuel est que vous pouvez avoir un contact actif avec des gens se trouvant dans d'autres régions de votre pays et même dans d'autres pays. La plus grande partie de cette interaction entre les participants au cours et les animateurs se fait au Café. Tout participant au cours peut afficher un message au Café.

Le Café est un des lieux où tous les participants au PVRCL échangeront leurs opinions. Par exemple, dans le module Leadership dans les institutions de santé, vous présenterez votre perspective sur les pratiques et les comportements des leaders. Le Café vous offre l'opportunité de partager vos pensées avec les autres participants et de leur poser des questions. Le Café vous offre ainsi l'opportunité d'interagir et de partager vos expériences avec des gens de divers départements, comme si vous étiez dans un café réel en train d'avoir une conversation amicale.

Pour commencer à participer à ce cours et établir le contact avec les autres participants, nous vous invitons à entrer au Café. Envoyez un bref message à vos collègues en leur demandant « qui était votre leader favori lorsque vous étiez adolescent et pourquoi ? » Pour afficher et lire des messages au Café, suivez les étapes ci-dessous :

1. Choisissez « Café » sur la barre de navigation.
2. Dans le Café, vous trouverez un message initial, plus des messages supplémentaires affichés en réponse à votre message.
3. Lisez le message et les réponses qui ont été affichés.
4. Envoyez votre propre message en réponse.

Apprendre à envoyer des documents

Pendant toute la durée du programme informatisé, les animateurs de ce cours travailleront activement avec vous, par l'entremise du Café, du Forum, du communiqué du jour et du courrier électronique. D'une façon générale, les questions et les commentaires seront envoyés par le biais du Café.

Au début du PVRCL, les animateurs enverront à tous les participants un courriel avec un fichier attaché.

Comme la communication avec les animateurs par courrier électronique est cruciale pour que la participation au cours soit efficace, nous nous exercerons maintenant à utiliser le courrier électronique pour communiquer avec les animateurs et leur envoyer un fichier attaché. Dans cet exercice, vous apprendrez comment ouvrir un fichier en Word attaché et envoyé par courriel par votre animateur, le sauvegarder sur votre ordinateur, le modifier et le renvoyer aux animateurs sous forme de fichier attaché. Rappelez-vous que vous pouvez aussi utiliser le courrier électronique pour communiquer avec les autres participants en revenant sur « Participants » sur la barre de navigation de la page d'accueil et en cliquant sur le nom du participant à qui vous voulez envoyer le courriel.

Suivez les étapes ci-dessous

1. Avant de commencer, créez un répertoire sur votre disque dur ou sur une disquette sur laquelle vous voulez sauvegarder tout le travail lié au PVRCL. Vous pouvez nommer le répertoire « Leadership » ou « PVRCL ».
2. Maintenant cherchez dans votre courrier électronique un message reçu de l'un des animateurs du PVRCL. Il devrait y avoir un fichier attaché appelé « [memorandumModule1.doc](#) ».
3. Sauvegardez les fichiers dans le répertoire que vous venez de créer.
4. Après avoir sauvegardé le fichier, ouvrez le fichier memorandumModule1.doc en Word. Lisez les instructions contenues dans le document et faites l'exercice. Puis, changez le nom du fichier, en cliquant « enregistrer sous » dans le menu « fichier » et sauvegardez le fichier avec votre nom suivi de memorandumModule1.doc (par exemple, Jean Robert aurait sauvegardé son document sous le nom robertmemorandumModule1.doc.)
5. Lorsque vous aurez créé le fichier, sortez de Word et attachez le fichier que vous avez créé à un courriel que vous enverrez aux animateurs du cours au PVRCL@msh.org.

Evaluation du climat de travail

Notre tâche finale dans ce module est l'utilisation de l'Instrument d'évaluation du climat de travail. Cette évaluation poursuit un objectif double : 1) établir une base de données initiales sur la façon dont vous travaillez en équipe ; 2) engager un dialogue sur les éléments requis pour un bon travail en équipe. A la fin du programme, vous ferez à nouveau la même évaluation et vous pourrez comparer les résultats.

Nous demandons à chacun d'entre vous de remplir le questionnaire interactif suivant sur le site web pour recueillir certaines données sur le climat de travail au sein de votre équipe. Nous répéterons cette évaluation au module 7 pour trouver s'il y a eu des changements.

Objet

Cette enquête a pour objet d'évaluer le climat dans des unités de travail

Qu'est-ce qu'une « unité de travail » ?

L'unité de travail est constituée des personnes qui travaillent ensemble sur une base régulière pour produire des résultats. Les unités de travail existent à tous les niveaux d'une organisation. Par exemple, une unité de travail peut consister en une équipe régionale ou de district au sein d'un Ministère de la Santé, en un groupe de cadres de haut niveau dans un hôpital ou dans le personnel d'un service hospitalier.

Qu'est-ce que le « climat de travail » ?

Le climat de travail est l'atmosphère qui prévaut dans le milieu de travail, telle que les employés la ressentent.

Confidentialité

Vos réponses sont anonymes et confidentielles et, à ce titre, ne seront en aucun cas communiquées à d'autres membres de votre organisation.

Précision

Nous vous demandons d'être aussi sincère que possible dans votre appréciation des éléments qui vous sont soumis dans l'enquête. Écrivez ce que vous ressentez réellement. Cette information n'aura toute sa valeur que si vous donnez des réponses qui reflètent avec précision vos sentiments et votre point de vue vis-à-vis du climat de travail dans votre unité.

Evaluation du climat de l'unité - Partie A

Comment vais-je évaluer chaque élément soumis dans la partie A?

- Lisez chaque élément à évaluer dans le questionnaire et demandez vous comment vous vous sentez par rapport à celui-ci. Pour vous aider, il y a une déclaration au début de la fiche qui se lit comme suit : *Je pense que dans mon unité*
- Puis, encrer dans la partie de droite de la fiche le niveau, de 1 à 5, qui correspond le mieux selon votre perception à **la performance réelle dans votre unité** par rapport à l'élément à évaluer. Le niveau 1 correspond au niveau de performance le plus faible et signifie « *pas du tout* » tandis que le niveau 5 correspond à la performance la plus élevée et signifie « *très élevé* ».
- Enfin, appliquez cette procédure à chacun des éléments contenus dans la fiche.

Voici un exemple sur la façon de remplir l'évaluation du climat dans l'unité de travail – partie A.

<p style="text-align: center;">Evaluation du climat dans l'unité de travail</p> <p style="text-align: center;">EXEMPLE</p> <p>Je pense que dans notre unité</p>	<p><u>Performance réelle</u></p> <p>Quel est l'état actuel de la performance dans votre unité ?</p> <p>Veillez donner une note à chaque élément sur une échelle de 1 à 5 où :</p> <p>1 = pas du tout 2 = un peu 3 = modérément 4 = beaucoup 5 = niveau très élevé</p>
1. Nous avons une attitude positive*	1 2 3 4 5

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

**ces éléments sont des exemples et ne figurent pas dans l'évaluation*

Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie A

Veuillez lire chaque phrase ci-dessous et indiquer votre choix en encerclant le chiffre qui correspond à votre appréciation.

Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie A Je pense que dans mon unité	<u>Performance réelle</u> Quel est l'état actuel de la performance dans votre unité ? Veuillez donner une note à chaque élément sur une échelle de 1 à 5 où : 1 = pas du tout 2 = un peu 3 = modérément 4 = beaucoup 5 = au maximum
1. Nous avons le sentiment que notre travail est important	1 2 3 4 5
2. Nous produisons tous les efforts qu'il faut pour atteindre les objectifs	1 2 3 4 5
3. Nous apportons une attention particulière à la bonne collaboration au sein de l'unité de travail	1 2 3 4 5
4. Nous comprenons la pertinence du rôle et de la position de chaque personne au sein de l'unité de travail	1 2 3 4 5
5. Nous avons un plan qui guide nos activités	1 2 3 4 5
6. Nous connaissons les capacités des uns et des autres	1 2 3 4 5
7. Nous cherchons à comprendre les besoins de nos clients	1 2 3 4 5
8. Nous sommes fiers de notre travail	1 2 3 4 5

Après avoir rempli cette partie de l'évaluation, allez à la partie B située à la page suivante.

Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie B

Cette section est une évaluation de votre sentiment sur la question de savoir si votre unité est *connue pour faire un travail de qualité* et si elle est *productive*.

Que signifie notre unité est *connue pour faire un travail de qualité* ? Cela signifie que notre unité :

- est connue pour répondre aux besoins de nos clients
- reçoit un feed-back positif de nos clients ou de nos supérieurs

Que signifie notre unité est *productive* ? Cela signifie que notre unité :

- atteint régulièrement ses objectifs de travail, tels que les objectifs mensuels ou annuels
- est reconnue par les autres comme un groupe qui fait son travail

Veillez lire chaque phrase et décidez où les choses en sont aujourd'hui. En utilisant la même échelle que dans la partie A indiquez votre choix en encerclant dans la colonne le chiffre correspondant à votre appréciation.

<p style="text-align: center;">Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie B</p> <p>Je pense que.....</p>	<p><u>Performance réelle</u></p> <p>Quel est l'état actuel de la performance dans votre unité ?</p> <p>Veuillez noter chaque élément sur une échelle de 1 à 5 où :</p> <p>1 = pas du tout 2 = un peu 3 = modérément 4 = beaucoup 5 = au maximum</p>
1. Notre unité est connue pour faire un travail de qualité	1 2 3 4 5
2. Notre unité est productive	1 2 3 4 5

Merci d'avoir bien voulu remplir cette évaluation

Travail en groupe

La présente activité est pour toute l'équipe ensemble.

S'organiser pour le PVRCL

Faites les préparatifs nécessaires pour la réunion de votre équipe pour discuter de ce module et de la façon d'appliquer ce que vous avez appris.

Pour préparer la réunion :

- Trouvez une date à laquelle tous les membres de l'équipe peuvent participer à la réunion. La présence doit y être de 100 pour cent.
- Prévoyez au moins 1 heure et 45 minutes sans interruption pour la réunion.
- Choisissez une salle confortable dans laquelle vous pourrez travailler sans être dérangés.
- Envoyez les invitations à tous les membres de l'équipe suffisamment à l'avance.
- Dites aux gens d'apporter leurs cahiers d'exercices.
- Ayez prêt un tableau à feuilles volantes avec des marqueurs ou un tableau noir avec de la craie.

Durée: 1 heure et 45 minutes

Objectifs

- Recueillez les attentes et les doutes de l'équipe concernant le PVRCL.
- Préparez un calendrier des sessions de l'équipe pour chacun des modules.
- Choisissez le coordonnateur pour chaque module.
- Discutez les résultats de l'évaluation du climat de travail.

Résultats attendus

- Un résumé des attentes et des doutes de l'équipe.
- Un calendrier des sessions de l'équipe.

- Des coordonnateurs choisis pour chaque module.
- Une base de données initiale pour le climat de travail actuel au sein de l'équipe.

Instructions

1. Présentez les objectifs, le programme et les résultats attendus de la réunion.
5 minutes.
2. Demandez aux membres de l'équipe de présenter leurs attentes vis-à-vis du PVRCL. Inscrivez les réponses sur le tableau à feuilles volantes ou sur le tableau noir. **20 minutes**
3. Demandez aux membres du groupe d'exprimer leurs doutes sur la façon dont le PVRCL va se dérouler. En tant que groupe, essayez de répondre à ces doutes. Si plusieurs membres de l'équipe ont des préoccupations ou des doutes, inscrivez les sur le tableau à feuilles volantes ou sur le tableau noir. **20 minutes**
4. Fixez les dates pour les sessions d'équipe à tenir à la fin de chaque module. Tenez compte de la date limite prévue pour chaque module, telle que stipulée par le PVRCL. **15 minutes**
5. Déterminez les coordonnateurs pour chaque module. **15 minutes**

Le rôle du coordonnateur est de :

- convoquer et animer la session de travail de groupe
 - assurer que tous les membres ont fait la lecture et les exercices individuels
 - résumer et documenter les résultats du travail de groupe pour les afficher dans le Forum
 - communiquer avec les animateurs en cas de problèmes, absences (prévues ou imprévues) de l'équipe ou des membres individuels
 - encourager les membres de l'équipe de s'exprimer dans le Café
 - veiller à la dynamique de groupe
6. Enregistrez les notes données par chacun pour l'évaluation du climat de travail et discutez le profil qui en résulte. Pour voir des instructions spécifiques pour encadrer cette discussion cliquez ici. **30 minutes**
 7. En utilisant la fiche « calendrier et coordonnateurs » que vous trouverez en cliquant ici mettez-vous d'accord sur les dates de vos sessions de travail d'équipe pour chaque module, ainsi que les noms des coordonnateurs. Envoyez

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

la fiche remplie comme fichier attaché aux animateurs.

8. Résumez les réponses de l'équipe aux questions que vous avez discutées :

Qu'espérez-vous réaliser dans ce PVRCL ?

Quels sont vos doutes vis-à-vis du programme ?

et résumez en un paragraphe la réaction de l'équipe à propos de la notion de dynamique d'équipe et les résultats de l'autoévaluation de son climat de travail.

9. Lorsque vous avez complété le résumé, ouvrez la page du Forum sur le site Web, cliquez sur la case « Réponses du groupe » et consignez-y les réponses.

Forum Module 1 : Qu'espérez-vous réaliser en participant à ce PVRCL ?

Pour conclure le présent module, partagez avec les autres équipes et les animateurs vos réponses aux questions suivantes :

- Qu'espérez-vous réaliser en participant à ce PVRCL ?
- Quels sont vos doutes concernant ce programme ?
- Résumez en un paragraphe la réaction de l'équipe à propos de la notion de dynamique d'équipe et les résultats de l'autoévaluation de son climat de travail.

Le Coordonnateur affichera les réponses de son équipe sur le site Web du Programme. Cela ne peut se faire qu'en ligne. Le Coordonnateur devra pour cela se connecter au site, cliquer sur l'icône du Forum pour le Module 1 et cliquer sur le texte en bleu. Il serait bon que les textes soient prêts, tapés dans un fichier, et « coupés » et « collés » à partir de ce fichier, pour le cas où se produirait une déconnection avant que vous n'en ayez fini avec l'affichage. Les réponses de toutes les équipes apparaîtront sur cette page après qu'elles aient été affichées par les coordonnateurs d'équipe.

S'il y a des affichages d'autres équipes, lisez-les, puis entrez dans le Café (ce pour quoi il vous faudra être connecté au site). S'il n'y a pas d'autres affichages, allez directement au Café et participez aux conversations qui y sont en cours. Les instructions sur la manière de le faire se trouvent sur la page du Café.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Réflexions Individuelles sur le Module 1

Module 2: Leadership dans les institutions de santé

Bien qu'un bon leadership soit un élément-clé de la réussite d'une organisation, le travail de leader est souvent mal compris. Ce module vous présentera le cadre conceptuel de Management et de Leadership de MSH et vous fournira l'occasion de renforcer vos connaissances des pratiques de leadership et d'explorer les différences entre leadership et management. Au cours de ce module, vous pourrez réfléchir à votre propre expérience de leadership et explorer celles des autres.

Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce module, vous serez capable de :

- Décrire chacune des quatre pratiques de leadership et des quatre pratiques de management ;
- Expliquer les différences entre leadership et management ;
- Décrire comment les pratiques de leadership sont mises en pratique par les institutions de santé lorsque confrontées à un défi ;
- Identifier vos points forts et vos points faibles, et ceux de votre équipe, dans l'exécution des pratiques de leadership ;
- Proposer des actions spécifiques pour améliorer votre leadership.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Sujet	Activité	Durée
Qu'est-ce que c'est le leadership ?	1. Lecture	15 min
Quelles sont les quatre pratiques de leadership ?	2. Travail individuel : Que font les leaders ?	40 min
Quelles sont les différences entre le leadership et le management ?	3. Étude de cas « Jean Martin »	30 min
	4. Auto-évaluation « Pratiques de leadership »	20 min
	Durée du travail individuel	1 heure et 45 minutes
	Travail en groupe	2 heures et 40 minutes
	Forum	15 minutes
	Durée totale du module	4 heures et 40 minutes

Qu'est-ce que c'est le leadership?

Il existe de nombreuses définitions du leadership. Nous présentons ci-dessous une définition qui est tirée de l'expérience du Programme Management et Leadership de MSH :

Le leadership est un ensemble de pratiques et de comportements qui permet aux groupes de travail et aux organisations de faire face aux défis et d'obtenir des résultats.

Le leadership s'exerce toujours en relation avec d'autres personnes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation ou du groupe de travail dirigé par le leader. Le véritable indice de la présence d'un leadership efficace est l'existence d'un mouvement visible vers la réalisation d'une vision, qu'elle soit grande ou petite, et l'obtention de résultats qui inspirent les autres à suivre. Les gens que nous avons interviewés partagent ce point de vue sur ce qu'est le leadership :

Que disent nos leaders ?

« Un leader est quelqu'un qui a une vision et qui a la capacité de la voir à travers la réalité courante, tout en maintenant à bord toutes les personnes concernées. Un bon leader est toujours prêt à apprendre et à accepter d'être dirigé. »

Peter Mugenyi

*Directeur général du Centre conjoint de recherche clinique
(Joint Clinical Research Centre - JCRC), Ouganda*

« Un leader est essentiellement une personne qui, à un certain moment, est capable de diriger ou d'influencer certains types d'activités lorsqu'il y a un but défini vers lequel nous travaillons. »

Mary Hlalele

*Conseillère de santé et de nutrition pour la région de l'Afrique,
World Vision International, Afrique du Sud*

« [Un leader est] une personne qui fournira une orientation stratégique d'ensemble de façon que les gens qui travaillent avec elle soient en mesure de faire ces choses. »

Nkululeko Nxesi

Directeur, Association nationale des personnes vivant avec le SIDA (NAPWA), Afrique du Sud

« Le leader, c'est la personne qui fait ce qu'il faut faire, c'est ça. Il a donc la vision, il sait comment transformer cette vision-là en actions concrètes et motiver toute son équipe pour y parvenir. »

Fenosoa Ratsimanetrimanana

Secrétaire exécutif, Comité national de lutte contre le VIH/SIDA, Madagascar

Paulo Teixeira, Directeur du Département VIH/SIDA de l'OMS à Genève et ancien coordonnateur du programme de lutte contre le VIH/SIDA au Brésil nous dit :

« Un leader est une personne qui est capable de bâtir une proposition de façon concise, proposition qui correspond exactement aux besoins ou aux attentes d'un certain groupe ou secteur. Il peut mobiliser les gens autour d'une idée, telle qu'une proposition de changement ou un processus de transformation, tout en servant de représentant ou de porte-parole à un tel mouvement. Je pense que ce sont là les caractéristiques fondamentales d'un leader. »

Le leadership à tous les niveaux

Lorsque les gens pensent à des leaders, ils pensent souvent à des personnalités publiques haut placées dans des gouvernements ou des organisations et que l'on admire pour leurs qualités extraordinaires et souvent charismatiques. Nous savons cependant qu'il y a des gens à tous les niveaux des secteurs public et privé qui conduisent leurs équipes, grandes ou petites, vers la réalisation d'une vision spécifique importante à leurs yeux et pour leur organisation. Nous appelons ces gens des responsables qui sont des leaders. Ce sont ceux qui ont accepté un défi et qui travaillent avec leurs organisations, programmes, départements ou équipes pour faire face à ce défi, et, ce faisant, sont capables d'enlever les obstacles qui empêchent de réaliser la vision et d'améliorer les résultats de l'organisation. Aussi, nous proposons les principes suivants pour développer la capacité de leadership dans les institutions de santé.

Principes pour former des responsables qui sont aussi des leaders :

1. Les responsables font preuve de leadership lorsqu'ils permettent aux groupes de travail de faire face à des défis et d'obtenir des résultats dans des conditions complexes. Les résultats sont la vraie mesure de l'engagement du leader.
2. Le leadership et le management sont un ensemble d'engagements et de pratiques pouvant être adoptés par chacun, quel que soit son niveau dans la hiérarchie de l'organisation.
3. Vous pouvez apprendre à être un leader. Les engagements et les pratiques du leadership s'améliorent à travers un processus qui consiste à faire face aux défis, tout en bénéficiant d'un feed-back et d'un soutien appropriés.
4. Développer "des responsables qui sont des leaders" est un processus qui s'étale dans le temps. Ce processus fonctionne au mieux lorsqu'il est intégré à l'organisation et se concentre sur des défis organisationnels cruciaux.

5. Les changements positifs dans les engagements et les pratiques sont soutenus lorsqu'ils font partie des systèmes routiniers de l'organisation.

Si vous voulez lire un résumé de chaque entretien allez à la zone « [Leader](#) » dans la page d'enseignants.

Comment les institutions de santé peuvent-elles obtenir des résultats dans des conditions difficiles ?

Des conditions difficiles, telles que l'épidémie du SIDA, l'effet permanent de la pauvreté sur la santé des gens, des services de mauvaise qualité, l'instabilité des financements et le bas moral parmi les agents de santé, exigent la présence de gens avec des qualités de leaders. Les organisations cherchent des responsables qui puissent être des leaders pour guider et inspirer dans des conditions très difficiles. Ces responsables leaders jouent un rôle crucial pour obtenir des résultats durables, adapter leurs organisations au changement et renforcer leurs institutions pour améliorer la santé de ceux qu'ils servent.



Dans le développement du leadership, notre point de départ est l'impact visible d'un meilleur leadership, qui s'exprimera finalement par un meilleur état de santé de la population que nous servons. On pense toujours que c'est le résultat de services améliorés. Mais, au cours de la longue expérience de MSH en management et leadership dans les services de santé, nous avons appris que des systèmes de gestion, un climat de travail amélioré, ET une adaptabilité au changement sont des éléments cruciaux de l'amélioration des services. C'est là que vous et votre équipe pouvez faire la différence.

Que disent les experts sur le leadership?

Il existe de nombreux livres et articles traitant du leadership. Les différents auteurs écrivent que :

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

- **Le leadership implique non seulement « de faire » mais aussi « d'être ».**
Les leaders efficaces ont une conscience élevée de soi. Le leadership implique la maîtrise personnelle, « une discipline qui consiste à approfondir et clarifier notre approche des choses, à concentrer notre énergie, développer notre patience, et voir objectivement la réalité. » Cette maîtrise « s'acquiert d'abord en faisant le tri de ce qui compte réellement, et en dédiant notre vie à répondre à nos aspirations les plus élevées. » (Senge 1991:22,23)
- **Le leadership s'exerce avec les autres.**
Les organisations qui sont confrontées à de graves défis dans leur environnement doivent s'adapter et changer. Les leaders amènent les gens à faire face aux défis, au changement et à l'apprentissage. « Les solutions aux défis de l'adaptation se trouvent dans l'intelligence collective des employés à tous les niveaux. Souvent, la tâche la plus difficile pour les leaders pour effectuer des changements consiste à mobiliser les gens dans toute l'organisation pour accomplir les travaux d'adaptation. » (Heifetz et Laurie 1997:33)
- **Le leadership, c'est la responsabilité.**
« Le leadership, c'est la responsabilité. Ce n'est ni le rang, ni le titre, ni le privilège ni l'argent ... [Les leaders] ne commencent pas par se demander 'qu'est-ce que je veux ?' mais 'qu'est-ce qui doit être fait ?' Puis ils se demandent 'que dois-je faire pour faire la différence?' » (Drucker dans Hesselbein et al. 1996:xii–xiii)
- **Le leadership existe à tous les niveaux.**
« Les étudiants du management et les cadres de niveau moyen dans les organisations avec lesquelles je travaille me demandent souvent 'comment pouvons nous être des leaders dans l'organisation et faire les changements dont vous parlez si nous ne sommes pas dans les échelons supérieurs ?' Je leur réponds 'Vous pouvez commencer là où vous êtes ; peu importe votre position. Vous pouvez apporter votre regard nouveau et votre nouveau leadership à votre équipe, à votre organisation. » (Hesselbein 1997:83)
- **Le leadership et le management sont tous les deux nécessaires.**
« Le leadership et le management sont deux systèmes d'action distincts et complémentaires, chacun ayant ses propres pratiques et activités caractéristiques, mais les deux sont nécessaires pour réussir dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. » (Kotter 1990:85)

Bien que ces déclarations aient été faites par des gens qui ont été élevés et vivent aux États-Unis, elles sont semblables à des déclarations faites par des leaders des autres pays du monde.

Mary Hlalele

Le leadership s'exerce avec les autres...

« J'ai commencé, après un certain temps, à apprécier le fait que travailler en équipe, associer les gens plutôt que de s'efforcer de s'associer à chaque initiative est une stratégie beaucoup plus importante si nous voulons faire une différence dans nos communautés. Travailler en groupe et reconnaître le créneau de chaque groupe professionnel, et le fait qu'il existe d'énormes programmes plurisectoriels sur lesquels on doit s'embarquer et que nous n'avons pas besoin d'avoir toutes les capacités pour entreprendre des programmes entiers, mais que chacun d'entre nous aura un rôle spécifique à jouer et qu'ensemble, si nous mettons nos efforts en commun, nous pouvons obtenir des résultats avec un impact positif. »

Fenosoa Ratsimanetrimanana

Le leadership n'implique pas seulement de « faire » mais aussi « d'être » ...

« Je suis à la tête de la structure opérationnelle du comité national et j'ai deux adjoints qui m'aident dans cette tâche. Nous avons pris l'habitude de ne rien commencer dans la journée sans avoir une réunion d'au moins une quinzaine de minutes. Ces réunions-là sont des réunions d'échange, sur le travail, ce qu'on doit faire aujourd'hui. Et nos réunions sont aussi pour se remettre en cause, pour se demander si nous sommes toujours dans la bonne direction, et on doit toujours être animé de cette inquiétude permanente, qu'on peut également qualifier de tracs permanents. »

Que disent nos leaders ?

Nkululeko Nxesi

Le leadership existe à tous les niveaux ...

« Auparavant, il n'y avait [...] pas plus de cinq bureaux et ces bureaux étaient dans les grandes villes. Mais maintenant, certaines de ces succursales se trouvent dans les zones rurales et, dans chaque succursale, nous avons un comité directeur local qui prépare les stratégies locales pour la lutte contre le VIH/SIDA adaptée aux conditions locales et notre rôle maintenant est de les animer et de les aider. Il y a 300 succursales dans tout le pays avec 200 000 membres et ils ont renforcé et amélioré la visibilité de l'organisation [...] de façon spectaculaire. »

Peter Mugenyi

Le leadership et le management sont tous les deux nécessaires ...

« Le leadership c'est aussi de maintenir les équilibres, spécialement dans les pays en voie de développement. Les problèmes doivent être classés par ordre de priorité à cause de la pénurie des ressources. Parfois vous devez faire des choses totalement impopulaires pour atteindre un objectif plus utile. Par exemple, vous pourriez devoir licencier des employés non performants. Des

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

décisions difficiles doivent être prises, si on le fait pour de bonnes raisons, même si ça vous cause certains ennuis. »

Mary Hlalele

Le leadership, c'est la responsabilité...

«...avoir constamment à l'esprit le fait que tous les efforts ne visent pas les réalisations personnelles mais visent à obtenir les résultats souhaités, bénéficiant aux gens qui dépendent des biens et services fournis. »

La réflexion individuelle. Que font les leaders ?

Nous avons révisé la définition du leadership et lu ce que des leaders d'Afrique et d'ailleurs ont à dire. Mais, que *font* exactement en fait les leaders pour « permettre aux organisations et groupes de travail pour faire face aux défis et arriver à des résultats ? » Pour répondre à cette question, voyons quelle est votre propre expérience.

Instructions :

Faites une liste des actions et comportements qui, à votre avis, aboutissent à des résultats

Gardez cette liste en tête pendant que nous continuons à étudier les quatre fonctions du leadership (*il n'est PAS nécessaire de soumettre vos réponses aux facilitateurs*).

La réflexion individuelle. Que font les leaders ?

Nous avons examiné la définition du leadership et nous avons lu ce que les leaders avaient à en dire. Mais que font exactement les leaders pour « permettre aux groupes et organisations de faire face aux défis et d'obtenir des résultats » ? Pour répondre à cette question, jetons un regard sur notre propre expérience en tant que leader.

Instructions:

- Choisissez un leader que vous connaissez ou que vous avez connu personnellement et que vous admirez.
- Pensez à ce que cette personne fait ou a fait pour obtenir des résultats.
- Pensez au comportement de cette personne qui a inspiré d'autres à la suivre.

Les pratiques de leadership

Les leaders efficaces, à tous les niveaux, accomplissent quatre pratiques essentielles de leadership :

- **scanner**
- **focaliser**
- **aligner et mobiliser**
- **inspire**

Nous avons dit que le leadership peut – et devrait – être exercé à tous les niveaux et pas seulement au sommet. L'infirmière responsable de cinq patients dans un dispensaire rural et le Ministre de la santé exercent un leadership. Les pratiques du leadership, qui s'appliquent à tous les niveaux, sont les suivantes :

Scanner : les responsables leaders scannent continuellement l'environnement extérieur et intérieur de leur organisation. Scanner le milieu extérieur aide les leaders à reconnaître les besoins naissants de leurs clients, des communautés et des autres parties prenantes. Cela les rend conscients de ce qui les gêne pour réaliser la vision et des opportunités qui existent pour se rapprocher de la vision. Scanner le milieu intérieur aide les responsables leaders à mieux comprendre comment mobiliser leur organisation ou leur équipe et les rendre capables de faire le travail qui doit être fait. Scanner s'applique aussi à soi-même : les responsables leaders sont conscients de leur état émotionnel et physique et de la façon dont cet état influe sur les gens autour d'eux.

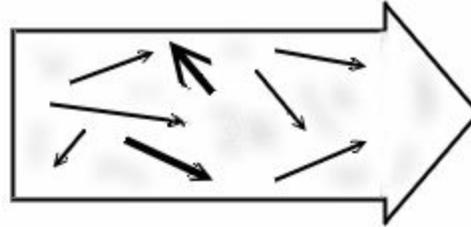
Focaliser : les responsables leaders focalisent l'attention de leur organisation ou de leur équipe pour aborder les défis avec une stratégie et des buts. En focalisant l'attention, ces leaders encouragent leurs groupes à fixer des priorités qui aident à progresser vers les buts et les objectifs.

Aligner et mobiliser : les responsables leaders alignent les gens vers une vision commune et mobilisent l'énergie, le travail et les ressources vers la réalisation d'un but

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

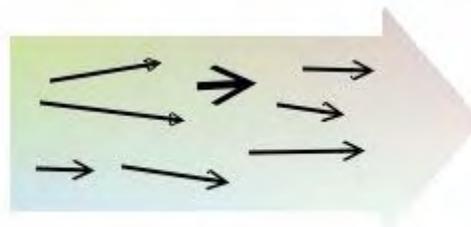
commun. Peter Senge, un penseur influent sur le développement organisationnel, a bien articulé ce qu'un grand nombre d'entre nous savait de façon intuitive :

« ...la cohésion ou l'unité d'action : tout le monde oriente ses efforts dans une même direction, agit « comme un seul homme ». Dans la plupart des équipes, l'énergie des différents individus est dépensée en tous sens. Si on représente une équipe comme un ensemble d'individus dont l'énergie, d'intensité variable, va dans différentes directions, on obtient un schéma qui ressemble à celui-ci :



La principale caractéristique d'une équipe sans cohésion est le gâchis d'énergie. Chacun peut travailler intensément, mais les efforts individuels ne sont pas répercutés au niveau du groupe. En revanche, lorsque les énergies s'orientent dans la même direction, il y a moins de perte. Un phénomène de résonance ou de synergie apparaît. Cela ressemble à la cohérence d'un rayon laser opposé au rayonnement tous azimuts d'une lampe ordinaire. Les raisons d'être, la vision et les efforts ne sont envisagés qu'en liaison avec les autres. Il ne s'agit pas de se sacrifier à un intérêt collectif. Celui-ci est un prolongement tout naturel des aspirations personnelles. » (Senge 1991 : 298)

Le tableau d'une telle équipe pourrait ressembler à ceci :



Inspirer : les responsables leaders inspirent les autres en créant un environnement auquel les gens veulent participer et fournir leur meilleur effort. Un tel environnement stimule les gens pour qu'ils restent à la hauteur de leur potentiel, qu'ils continuent à apprendre et à croître, à prendre des risques et à avoir l'esprit créateur dans un effort collectif pour produire les résultats désirés.

Le programme de Management et Leadership de MSH a exploré l'importance de ces pratiques dans une étude des leaders de la santé publique faite en 2001. L'étude a examiné les valeurs et les pratiques qui ont permis aux responsables leaders de diriger leurs organisations ou groupes de travail, d'affronter des défis et d'avoir des réalisations

même dans des conditions très difficiles. Les résultats de cette étude montrent que les leaders efficaces :

- Obtiennent des résultats significatifs en dépit d'environnements de travail complexes ;
- Sont considérés comme des gens qui valorisent l'intégrité, les bonnes relations interpersonnelles, le fait de prendre des risques et de poursuivre son apprentissage.

Les entretiens que nous avons eus avec les leaders de la lutte contre le VIH/SIDA en Afrique et au Brésil cités dans ce programme, montrent qu'eux aussi ont utilisé les quatre pratiques du leadership pour surmonter les difficultés énormes qu'ils ont dû affronter et qu'ils sont guidés par des valeurs et des principes solides.

Que disent nos leaders ?

Peter Mugenyi [abordant le problème de l'obtention des produits anti-rétroviraux pour l'Ouganda, montre l'importance de l'action de scanner pour aborder son défi] :

« Ce que j'ai fait consistait à en apprendre le plus possible sur les produits anti-rétroviraux. A l'époque, c'était un sujet nouveau et j'ai acquis autant de connaissances que possible. »

Paulo Teixeira [engagé dans une lutte semblable au Brésil montre comment focaliser et mobiliser étaient des éléments importants] :

« Les outils nécessaires pour faire face à cette situation étaient, en premier lieu, d'établir une politique claire et transparente – par exemple, au Ministère de la Santé – et de montrer clairement que nous croyions à nos objectifs. Deuxièmement, nous avons travaillé très dur pour divulguer toute l'information nécessaire sur chaque chose liée à ce sujet, y compris, bien sûr, de faire connaître nos raisons et nos arguments. Troisièmement, nous nous sommes entièrement engagés à mobiliser l'opinion publique nationale et internationale par les médias ainsi que les ONG locales et internationales. Ce sont là les trois points principaux, les trois principaux outils qui nous ont aidé à renverser la situation. »

Nkululeko Nxesi [a dû aligner et mobiliser de nombreuses communautés influentes différentes en étendant la couverture de son organisation] ;

« La mobilisation sociale consistait à aller vers les communautés, les informer et les mobiliser au sujet du programme NAPWA, en particulier les personnes vivant avec le VIH et le SIDA. Un des résultats de cet effort était qu'à ce moment là la NAPWA avait lancé plus de 300 succursales ou sections locales en Afrique du Sud. »

Mary Hlalele [réalisant qu'inspirer signifiait plus que faire en sorte que les gens vous suivent, cela signifie aussi les préparer à devenir eux-mêmes des leaders de plein droit] :

« On peut assumer le contrôle lorsqu'on est appelé à être le leader d'une certaine initiative ; cependant, il est crucial de savoir quand il est temps de renoncer à ce contrôle. Un leader doit créer des opportunités pour ceux qui suivent dans un processus donné, bâtir une capacité afin qu'avec le temps, les gens aient confiance pour continuer d'eux-mêmes. »

Quelles sont les différences entre le leadership et le management?

« Le LEADERSHIP est différent du MANAGEMENT mais pas pour les raisons auxquelles la plupart des gens pensent. Le leadership n'est ni mystique, ni mystérieux. Il n'a rien à voir avec le fait d'être 'charismatique' ou de posséder d'autres caractéristiques exotiques. Le leadership n'est pas nécessairement meilleur que le management, ou un produit de remplacement ; leadership et management sont deux systèmes d'action distincts et complémentaires. Chacun a sa propre fonction et ses activités caractéristiques. Les deux sont nécessaires pour réussir dans un environnement de plus en plus complexe et changeant. » (Kotter 1990:85)

Selon Kotter, le leadership et le management ont différentes fonctions et activités, et toutes sont nécessaires pour réussir dans un cadre de plus en plus complexe. Tout le monde n'a pas la capacité d'être à la fois un responsable et un leader ; certains sont d'excellents responsables mais pas de bons leaders. D'autres ont de grandes capacités de leaders mais ne peuvent pas réussir en tant que directeurs parce qu'ils ne sont pas des responsables doués ou efficaces. Les organisations fûtées accordent de la valeur tant au leadership qu'au management et encouragent leur personnel à développer leurs aptitudes dans les deux domaines.

Les personnes qui sont de bons responsables, sont capables de développer un plan solide et de veiller à ce qu'il soit exécuté par un personnel compétent qui disposera des ressources nécessaires. Elles ont les capacités nécessaires pour appliquer les principales pratiques du management : planification, organisation, exécution ainsi que suivi et évaluation. D'autre part, les personnes qui sont de bons leaders, sont capables de développer une vision convaincante qui sera finalement partagée par tous. Elles peuvent focaliser les efforts de l'organisation pour réaliser cette vision, rallier les gens autour de cette vision et veiller à ce qu'ils restent dans la bonne direction. Ces leaders inspirent et encouragent les employés à surmonter les obstacles qui obstruent la vision.

Les bonnes organisations doivent posséder à la fois de bons leaders pour s'avancer vers un meilleur avenir et un bon management pour s'assurer que les opérations courantes se fassent en douceur, efficacement et produisent les résultats attendus.

C'est pourquoi nous favorisons la notion de 'responsables qui sont aussi des leaders' pour que les deux domaines soient couverts.

Les responsables qui sont aussi des leaders

Nous avons examiné en détail les pratiques du leadership. Nous avons articulé notre vision pour une organisation bien dirigée : ces organisations s'adaptent aux changements de l'environnement et au développement de cultures organisationnelles qui sont des sources d'inspiration, d'engagement et d'innovation. Dans un environnement d'incertitude et de changement, on a manifestement besoin d'un tel leadership.

Examinons maintenant les pratiques de management. Nous nous faisons tous une image idéale de ce à quoi ressemble une organisation bien gérée. Voici quelques-uns des traits communs : elles ont des plans clairs, des structures de prise de décisions claires, des systèmes et procédures de travail bien organisés. Leur personnel peut exécuter efficacement les tâches qui lui sont confiées, suivre les processus étape par étape jusqu'aux résultats recherchés et évaluer s'il a réussi.

Quelles sont les quatre pratiques du management ?

Les responsables efficaces exécutent quatre pratiques de management essentielles. Ils :

- **planifient**
- **organisent**
- **exécutent**
- **suivent et évaluent**

Ils planifient : les responsables leaders planifient **comment** obtenir les résultats recherchés et documentent les activités dans un format qui aide leurs employés à faire leur travail et à assumer leurs responsabilités de façon convenable.

Ils organisent : les responsables leaders veillent à ce qu'il y ait suffisamment de ressources pour exécuter les activités prévues et à ce que les structures, systèmes et procédures nécessaires existent et fonctionnent en douceur pour faciliter le travail.

Ils exécutent : les responsables leaders exécutent et délèguent l'exécution des activités planifiées et coordonnent les efforts pour obtenir les résultats recherchés.

Ils suivent et évaluent : les responsables leaders suivent les activités, les produits et les résultats et les comparent avec ce qui avait été planifié, recueillent les informations et le feed-back de toute une série de sources pour voir si les résultats attendus ont été

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

obtenus. Ils ajustent leurs plans et tirent les leçons de leurs erreurs pour obtenir les résultats prévus.

Un bon management seul ne garantit pas des résultats durables. Lorsque les conditions sont fluctuantes, complexes et liées les unes aux autres – et c'est certainement le cas de l'environnement complexe dans lequel fonctionnent les programmes et organisations de santé et, en particulier, de lutte contre le VIH/SIDA – il ne suffit pas d'être un bon responsable. Ces responsables doivent aussi apprendre à être des **leaders** pour diriger les membres de leur personnel à travers les changements nécessaires afin d'affronter les défis tactiques et stratégiques et de focaliser leur énergie et leurs ressources vers l'obtention de résultats durables qui satisferont les clients. Les responsables leaders soutiennent leur personnel, réexaminent les hypothèses, façonnent les opinions et changent les façons de travailler afin de surmonter les obstacles qui, autrement, entraveraient la bonne exécution des programmes.

Lorsque vous lisez les comptes rendus d'entretiens, voyez si vous pouvez trouver des exemples de pratiques de management.

Le cadre de leadership et de management ci-dessous résume les quatre pratiques-clés du leadership et les quatre pratiques du management avec des illustrations des pratiques respectives et les résultats attendus de l'exercice de chaque pratique.



Etude de cas : se focaliser sur la prévention

Cette étude de cas vous aidera à comprendre les différences entre le leadership et le management.

Instructions :

1. Lisez attentivement le cas suivant.
2. Faites l'exercice qui suit le cas dans votre cahier d'exercices et à la page indiquée du site Web du programme.

Le défi du Dr Martin était de savoir comment focaliser à nouveau la culture des systèmes de santé d'un modèle curatif vers un modèle préventif. Notre histoire commence le 20 octobre 2000 avec la première intervention du Dr Martin.

Le Dr Jean Martin, Directeur de l'autorité sanitaire de la Mission de la vallée du Caanan (MVC), a convoqué une réunion des huit hôpitaux de la mission dont il assure la coordination. Son problème consistait à faire en sorte que chaque hôpital change son orientation institutionnelle pour passer d'une emphase sur les soins curatifs à une emphase sur les soins préventifs et de le faire d'une façon bien coordonnée. Son plan pour la première réunion était d'inviter les directeurs des huit hôpitaux et leurs coordonnateurs à l'amélioration de la qualité pour explorer l'idée de recadrer les consultations externes sur les soins préventifs plutôt que curatifs.

Dans ses propos d'introduction, le Dr Martin a souligné que le leadership de chaque directeur d'hôpital était important pour guider ce changement et a encouragé les directeurs à présenter leurs propres idées sur la mise en œuvre de celui-ci. Le Dr Martin a présenté aussi ses propres idées sur comment effectuer un changement aussi radical dans la culture hospitalière, changement basé sur l'utilisation de spécialistes pour former les médecins généralistes à l'introduction de soins préventifs dans les consultations de soins primaires curatifs. Le Dr Martin a rappelé les échecs dans les tentatives précédentes visant à introduire un changement de cette amplitude dans les hôpitaux de la MVC et a souligné l'importance de l'engagement et du leadership individuel de chaque directeur dans ce projet.

A la fin de la réunion, les directeurs ont accepté d'exécuter un programme de formation dans leurs hôpitaux respectifs qui, ils l'espéraient, aboutirait au fait que les services de consultation externes seraient désormais centrés sur les soins préventifs plutôt que curatifs. « Retournez à vos institutions » leur a demandé le Dr Martin, « et commencez à mettre en œuvre ces changements. Nous nous réunirons à nouveau dans deux mois pour passer en revue nos résultats. »

Le 2 décembre 2000 : réunion de suivi avec les directeurs des hôpitaux de la CMV

De nombreux directeurs étaient arrivés tôt. Le Dr Martin leur a offert du café et des gâteaux, et les médecins se sont assis confortablement pendant quelques minutes pour manger et causer avant le début de la réunion. Il y avait beaucoup d'enthousiasme dans l'air et les gens semblaient sincèrement intéressés par le projet et par son importance dans le système des hôpitaux de la mission.

Le Dr Martin a commencé la réunion en demandant à chaque directeur/directrice d'hôpital de faire un compte rendu sur les progrès réalisés dans son hôpital dans l'exécution des activités de formation qu'il/elle avait développées pour re-centrer les consultations externes en faveur des soins préventifs. Certains directeurs ont fait des exposés impressionnants en utilisant le logiciel Project Manager de Microsoft. L'un d'entre eux a présenté au groupe un diagramme de Gantt avec des codes de couleur, qui montrait la liste des activités entreprises pour ce projet dans son hôpital et identifiait le pourcentage de progrès de chacune de ces activités. Patricia, directrice de l'hôpital Chitawange, a dit que les spécialistes avaient déjà formé 70 pour cent des médecins généralistes dans son établissement. Le Dr Martin a été impressionné par la qualité des rapports, qui étaient bien préparés, techniquement solides et agréablement présentés, et il a été satisfait que la formation en gestion de projet que ces directeurs avaient reçue au cours des deux dernières années ait porté ses fruits. En même temps, il apparaissait clairement qu'il n'y avait pas d'approche standard à la formation des médecins généralistes. Chaque spécialiste dans chaque hôpital avait son programme d'enseignement, le nombre de sessions de formation différait d'un établissement à l'autre et la participation des médecins généralistes était très faible dans plusieurs hôpitaux. Il est surprenant que personne n'ait pris en considération les grandes différences dans la planification et l'exécution du programme de formation entre les hôpitaux. Par exemple :

- Patricia a dit qu'à Chitawange, les spécialistes ont offert aux médecins généralistes des conférences d'une heure.
- Pierre, qui est le directeur de l'hôpital Binda, a déclaré que, dans son établissement, ils avaient décidé de ne pas faire appel à des spécialistes parce qu'ils pensaient que ceux-ci « déformeraient les généralistes ».
- Oscar, de l'hôpital Tonalo, a exécuté un programme qui permettait aux médecins généralistes de poser des questions sur une série de sujets pour explorer le recadrage en faveur des soins préventifs.

Charles, de l'hôpital Nkodo, était ouvertement irrité par les différentes approches pour accomplir la tâche proposée mais il a pensé qu'il était très important de continuer à entendre tous les directeurs. Il a suggéré qu'avant de discuter de toute approche

commune à la formation, le groupe poursuive la revue du pourcentage de progrès dans les activités. « Sans quoi » a-t-il dit, « le travail ne sera jamais fait ! »

Alors que la situation semblait devenir quelque peu hors de contrôle, le Dr Martin a confronté les directeurs et leurs coordonnateurs. Tout en reconnaissant qu'elles étaient exécutées et suivies avec grande précision, il leur a dit qu'ils n'exécutaient pas les activités telles qu'elles avaient été planifiées. Il leur a demandé : « Qu'est-ce qui est plus important, faire les choses correctement ou faire ce qui est correct ? »

Charles a immédiatement relevé le défi. Abandonnant son effort de continuer la revue des plans d'exécution des directeurs, il a déclaré au groupe « Nous avons besoin d'une approche standard pour passer de la médecine curative à la médecine préventive. Un changement de cette amplitude exige une meilleure analyse du problème et une intervention robuste et standardisée. Personnellement, je ne me suis pas senti à l'aise en utilisant des spécialistes pour ce genre de formation parce que souvent ils n'ont que peu de compréhension de ce qu'est la médecine préventive. Nous avons besoin d'une étude en profondeur de la diversité des points de vue sur la façon d'accomplir ce passage de la médecine curative à la médecine préventive. »

Patricia et Oscar n'étaient pas d'accord et ont proposé de continuer la revue du pourcentage de progrès dans l'exécution des activités planifiées.

Charles est revenu sur certaines des interventions déjà présentées et a insisté en disant que ces interventions devaient être examinées avec soin et que les différences entre elles ne devaient pas être dissimulées. Finalement, plusieurs directeurs se sont joints à la discussion et ont argumenté en faveur de la suggestion de Charles.

Finalement, Patricia et Oscar ont accepté de chercher une approche de formation qui soit aussi efficace que possible. La formation en classe par des spécialistes a alors été identifiée comme un moyen de faire participer les médecins généralistes au programme et de permettre aux spécialistes de mettre bien en vue leur expertise et leur crédibilité.

Oscar a suggéré alors que le groupe trouve quelques médecins généralistes pour recueillir leurs idées sur ce qu'ils voudraient apprendre dans ce genre de réunion avec un spécialiste. A la surprise générale, les médecins généralistes ont indiqué qu'ils s'intéressaient principalement à la médecine curative. Par exemple, un des généralistes a dit : « Nous voulons qu'ils nous disent ce que nous devons prescrire. »

De nombreux directeurs ont été choqués par les résultats de ce sondage impromptu et ont admis qu'une intervention avec des généralistes posant des questions aux spécialistes serait contre-productive et n'aiderait pas à atteindre le but visé. « C'est exactement ce que nous ne voulons pas » a dit Charles en résumant « voir les spécialistes parler des pratiques de prescription pour les consultations externes parce que cela reste centré sur le traitement curatif et pas sur la prévention. C'est contre-productif et ça communique le mauvais message. »

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Les directeurs se sont rendus compte à la suite de cette réunion que le changement serait plus difficile qu'ils l'avaient pensé. Ils étaient tous d'accord à la fin que l'on devait faire appel à des spécialistes d'une façon ou d'une autre mais qu'il fallait trouver un moyen pour que les spécialistes se concentrent sur la prévention.

Peu à peu, l'idée s'est dégagée dans le groupe que les médecins généralistes pourraient efficacement explorer le changement et passer des services curatifs aux services préventifs par le biais de discussions dirigées en petits groupes, se focalisant sur cet objectif ultime. Utilisant des discussions en petits groupes, les directeurs ont convenu qu'ils pouvaient développer un modèle de formation standardisé qui comprendrait un spécialiste, pas plus que quatre généralistes, un spécialiste de la prévention et un animateur. Ils ont proposé que l'animateur des discussions en groupe soit le coordonnateur de la qualité dans chaque hôpital puisque ces coordonnateurs avaient déjà reçu une formation pour animer de telles rencontres. Pour aider l'animateur et guider les discussions, le Dr Martin a proposé de développer un guide pour renforcer les messages de prévention et maintenir la discussion centrée sur la façon dont les généralistes pourraient devenir les avocats des services de prévention dans le contexte des consultations.

Mars 2001 : la nouvelle stratégie a réussi

En mars 2001, le groupe a été en mesure de confirmer la réussite de cette stratégie qui avait changé les attitudes tant des médecins généralistes que des spécialistes. Certains spécialistes ont réalisé qu'ils étaient totalement déconnectés des activités visant à prévenir les maladies liées à leur spécialité et qu'ils étaient ouverts à l'idée d'apprendre. Les médecins généralistes ont aimé les discussions en petits groupes parce qu'en présence d'autres généralistes ils se sentaient moins intimidés par les spécialistes et pouvaient donc participer plus activement aux sessions.

Instructions pour répondre aux questions

Maintenant que vous avez fini de lire le cas :

1. Relisez attentivement, si besoin est, les sections du cas s'appliquant aux segments qui suivent.
2. Écrivez pour chaque segment quelles pratiques du leadership et du management ont été exercées. Il peut arriver que plusieurs pratiques aient été soit évoquées, soit exercées.
3. Souvenez-vous que pour le leadership les pratiques sont : scanner, focaliser, aligner/mobiliser, et inspirer ; et pour le management : planifier, organiser, exécuter et suivre/évaluer.

Exemple :

Au début du cas, lorsque le directeur général, le Dr Jean Martin a décidé d'inviter tous les directeurs d'hôpitaux et les coordonnateurs de la qualité à planifier avec lui la formation des médecins généralistes, il utilise une stratégie visant à « mobiliser » et « aligner » les hôpitaux vers une approche de soins préventifs.

Écrivez sous chaque segment les pratiques qui ont été exercées :

1. Lorsque le Dr Martin décide d'inviter les directeurs des hôpitaux et leurs coordonnateurs de la qualité à une réunion pour discuter du changement et leur demander d'investir leur temps dans le processus, il est en train de :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

2. Lorsque le Dr Martin parle aux directeurs de l'importance de leur rôle en tant que leaders dans leur hôpital, quand il assiste à toute la réunion et manifeste son enthousiasme envers le changement, lorsqu'il accepte d'investir son propre temps, il est en train de :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

3. Lorsque le Dr Martin présente son idée d'utiliser des spécialistes pour former des médecins généralistes en vue d'incorporer les soins préventifs dans leurs consultations de soins curatifs primaires, son rôle consiste à :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

4. Lorsque Patricia fait son rapport selon lequel 70 pour cent des objectifs de la formation ont été atteints, elle est en train de :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

5. Lorsque Charles revient sur certaines propositions faites lors de la réunion de planification et montre au groupe combien il importe de ne pas dissimuler les différences mais de les approfondir afin de comprendre les racines du problème, il propose à son groupe de consacrer plus de temps à :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

6. Il est clair qu'on a besoin autant des spécialistes que des médecins généralistes mais il faut identifier un moyen d'interagir afin que chacun reste focalisé sur la prévention. Ceci souligne l'importance de :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

7. Compte tenu de cette situation, plusieurs personnes ont fait des suggestions innovatrices et développé une approche qui consiste à réunir un spécialiste, pas plus que quatre généralistes, un spécialiste de la prévention et un animateur. Cette discussion aidera à :

(Cochez la case qui convient)

Leadership

- Scanner
- Focaliser
- Aligner/mobiliser
- Inspirer

Management

- Planifier
- Organiser
- Exécuter
- Suivre/évaluer

Comment est-ce que je me comporte dans mon rôle de leader ?

Pour trouver comment vous assumez la pratique « Scanner », répondez aux questions ci-dessous. Donnez à chaque pratique une note de 1 à 5 selon l'échelle suivante. Si vous répondez aux questions ici dans votre cahier, n'oubliez pas de transposer les réponses au site web pour obtenir votre profil électroniquement.

1 = Je le fais rarement

2 = Je le fais parfois

3 = Je le fais souvent

4 = Je le fais très souvent

5 = Je le fais presque toujours

Evaluation de la pratique « Scanner »

J'identifie dans l'environnement extérieur les tendances cruciales pour mon organisation en m'appuyant sur des sources d'informations fiables.

1 2 3 4 5

J'identifie les tendances dans d'autres organisations en parlant à mes collègues de ce qu'ils font.

1 2 3 4 5

Je sors de mon bureau pour connaître les besoins des clients de mon organisation.

1 2 3 4 5

Je visite les succursales ou les dispensaires pour connaître les conditions de travail de mes employés.

1 2 3 4 5

J'observe les capacités, les motivations et les défis de mes employés.

1 2 3 4 5

Je réfléchis à mes propres capacités, motivations et défis.

1 2 3 4 5

Points : _____

Evaluation de la pratique « Focaliser »

Concernant mes collègues :

Je présente à mon équipe ou mon organisation une image vivante de l'avenir et une image qui leur pose un défi.

1 2 3 4 5

Je parle avec mes employés de notre mission, nos buts, nos stratégies, et des défis que nous devons relever.

1 2 3 4 5

Je demande « Pourquoi faisons-nous ceci ? »

1 2 3 4 5

Je travaille avec mes employés pour fixer des buts et choisir des stratégies pour les atteindre.

1 2 3 4 5

Je fixe des priorités pour satisfaire les besoins de nos clients.

1 2 3 4 5

Je dirige les contributions de mes employés vers la réalisation des buts et des priorités stratégiques.

1 2 3 4 5

Points : _____

Evaluation de la pratique « Aligner/mobiliser »

Je communique aux autres une vision convaincante qui souligne nos buts communs.

1 2 3 4 5

Je cherche des voies pour que les gens adhèrent à cette vision.

1 2 3 4 5

Je cherche des moyens pour assurer que les systèmes, les structures et les tâches soient conformes à nos buts et stratégies.

1 2 3 4 5

Je mobilise les ressources nécessaires à mon équipe pour exécuter nos stratégies.

1 2 3 4 5

Je sais comment faire en sorte que les buts personnels de mes employés soient conformes aux stratégies de l'organisation.

1 2 3 4 5

Je reconnais et je récompense mes employés lorsqu'ils réalisent leurs objectifs.

1 2 3 4 5

Points : _____

Evaluation de la pratique « Inspirer »

Mes employés sentent que je leur pose un défi lorsque je leur propose une tâche difficile.

1 2 3 4 5

Mes employés me considèrent comme un modèle d'engagement et d'enthousiasme dans la poursuite de notre mission.

1 2 3 4 5

Mes employés sentent qu'on les écoute, même si on n'est pas d'accord.

1 2 3 4 5

Mes employés se sentent à l'aise pour me présenter de nouvelles idées.

1 2 3 4 5

Mes employés sentent que je les soutiens et les apprécie.

1 2 3 4 5

Mes employés sentent que j'ai confiance en leur aptitude à accomplir des tâches difficiles.

1 2 3 4 5

Mes employés sentent qu'on reconnaît leur contribution.

1 2 3 4 5

Points : _____

Réflexion Individuelle : Comment est-ce que je me comporte dans mon rôle de Leader ?

Réfléchissez aux résultats tirés de votre autoévaluation, puis remplissez le tableau suivant de vos réflexions et de vos propres points faibles et points forts, ainsi que des domaines dans lesquels vous pouvez identifier des opportunités de développement.

Mes points forts

Mes points faibles

Domaines dans lesquels je peux m'améliorer dans mon développement en tant que leader

Assurez-vous d'avoir rempli cette page, et amenez-la avec vous à votre réunion d'équipe.

Travail en groupe

Appliquer les quatre pratiques du leadership

Faites les préparatifs nécessaires pour la réunion de votre équipe pour discuter de ce module et de la façon d'appliquer ce que vous avez appris.

Pour préparer la réunion :

- Trouvez une date à laquelle **tous** les membres de l'équipe peuvent participer. Leur présence à 100 pour cent est indispensable.
- Prévoyez au moins 2 heures et 40 minutes sans interruption pour la réunion.
- Choisissez une salle confortable dans laquelle vous pourrez travailler sans être dérangés.
- Envoyez les invitations à tous les membres de l'équipe suffisamment à l'avance.
- Dites aux gens d'apporter leurs cahiers d'exercices.
- Préparez des tableaux à feuilles volantes et des marqueurs ou un tableau noir avec de la craie.
- Préparez à l'avance deux feuilles volantes :
 - Une avec quatre colonnes, avec en tête de chaque colonne une des quatre pratiques du leadership (pour un exemple, voir le tableau A de votre cahier d'exercices.)
 - Une avec les quatre pratiques pour présenter les résultats des évaluations individuelles et aboutir à la moyenne du groupe (pour un exemple, voir le tableau B de votre cahier d'exercices.)

Durée : 2 heures et 40 minutes

Objectifs

- Analyser les comportements de leaders qui vous ont impressionnés et les rattacher aux quatre pratiques du leadership et aux quatre pratiques du management.
- Réfléchir à la façon dont les membres de votre équipe assument les quatre pratiques du leadership dans leur travail.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Résultats attendus

- Une liste de pratiques et de comportements de leaders que vous avez identifiés.
- La répartition des points forts et des points faibles des membres de votre équipe en utilisant les quatre pratiques de leadership.

Instructions

1. Présentez les objectifs, l'ordre du jour et les résultats attendus de la réunion. **5 minutes.**
2. Demandez aux membres de l'équipe de rappeler les quatre pratiques du leadership et les quatre pratiques du management. **10 minutes.**
3. Demandez à chaque personne de décrire brièvement le leader qu'il/elle a analysé dans son cahier d'exercices et certaines des pratiques et comportements. Lorsque chaque participant fait part de son expérience, essayez de la lier à chacune des quatre pratiques du leadership: scanner, focaliser, aligner/mobiliser et inspirer. **30 minutes**
4. Demandez à chaque membre de l'équipe de dire ce qu'il/elle a appris sur la façon dont il/elle assume chacune des quatre pratiques. **20 minutes**
5. Demandez à chaque participant de lire son résultat final pour chaque pratique. Remplissez le tableau de la feuille volante avec les résultats des membres de l'équipe, faites la moyenne et écrivez les résultats de l'équipe, en identifiant les pratiques qui ont obtenu les notes les plus élevées et celles qui ont obtenu les notes les plus basses. **25 minutes.**
6. Demandez aux membres de votre équipe de parler des différentes situations d'équipe dans lesquelles ils exercent chacune de ces pratiques. **50 minutes.** Vous pouvez commencer en posant les questions suivantes :
 - En tant qu'équipe, comment exerçons-nous la pratique de « scanner » ? Dans quelles situations exerçons-nous ou avons-nous exercé cette pratique ? Que devons-nous faire pour nous améliorer ?
 - Continuez pour chacune des autres pratiques. Prises ensemble, ces pratiques constituent la base d'un plan de développement pour l'équipe aussi bien que pour les participants sur le plan individuel.
 - Comment l'exercice des pratiques est-il réparti au sein de l'équipe ?
7. Récapitulez la façon dont vous exercez les quatre pratiques en tant qu'équipe (Comment exercez-vous les quatre pratiques du leadership ? Quelles

sont les pratiques qui sont fortes dans votre équipe et quelles pratiques sont faibles ?) Vous partagerez cette information dans le Forum. **20 minutes.**

8. Lorsque ce résumé aura été achevé, le coordonnateur se connectera à la page du forum sur le site Web, cliquera sur la case « cliquer ici pour afficher les réponses » et télétransmettra les réponses.

2A Tableau de pratiques et valeurs

Scanner	Focaliser	Aligner et mobiliser	Inspirer	Valeurs

2B Tableau de pratiques d'équipe

Membres d'équipe	Scanner	Focaliser	Aligner et Mobiliser	Inspirer
Total				
Moyen				

Forum pour Module 2

Pour conclure ce module, partagez avec les autres équipes les résultats de votre réunion. Répondez aux questions suivantes et affichez-les dans le forum :

- Comment exercez-vous les quatre pratiques du leadership ?
- Quelles sont les pratiques qui sont fortes dans votre équipe et quelles pratiques sont faibles ?
- Combien de personnes assistaient à la réunion, combien de temps a-t-elle duré, et quelles en ont été les parties les plus intéressantes ?

Le coordonnateur doit afficher les réponses de son équipe sur le site Web du Programme. Les réponses de toutes les équipes apparaîtront sur cette page après que les coordonnateurs d'équipe les auront affichées.

Quand vous aurez lu les réponses, allez au Café et entrez dans la discussion avec d'autres participants d'autres équipes et les facilitateurs du PVRCL.

Outils et lectures

Nous recommandons les publications suivantes.

Toutes ces publications, à l'exception de la dernière, sont en anglais :

Lectures recommandées :

Heifetz, Ronald A. et Donald L. Laurie. *“The Work of Leadership”*. [Assumer le leadership.] Harvard Business Review (January–February 1997): 123–134.

Hesselbein , Frances , et al., éditeurs, *The Leader of the Future*. [Le leader de l'avenir.] San Francisco : Jossey-Bass, 1997.

Hesselbein , Frances , et al., éditeurs, *The Organization of the Future*. [L'organisation de l'avenir.] San Francisco : Jossey-Bass, 1997.

Kotter, John P. *“What Leaders Actually do.”* [Ce que les leaders font réellement.] Harvard Business Review (May–June 1990): 1–12.

Senge, Peter. *La cinquième discipline: l'art et la pratique de l'organisation d'étude*. Paris, First Edition, 1991.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Réflexions Individuelles sur le Module 2

Module 3: Identifier des défis

Dans ce module, vous choisirez un défi de leadership que vous utiliserez pendant tout le reste du programme pour développer vos aptitudes au leadership et celles de votre équipe. Après la sélection, vous entamerez un processus d'analyse des causes profondes de la situation actuelle. Petit à petit, vous produirez un plan d'action pour mettre en œuvre les activités qui vous aideront à surmonter les obstacles afin d'arriver au résultat souhaité. Ce processus, qui commence dans ce module, continuera jusqu'à la fin du PVRCL. Nous vous aiderons en vous fournissant un feed-back et un appui lorsque vous développerez des stratégies et des plans d'action pour faire face au défi organisationnel que vous aurez choisi.

Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce module, vous serez capables :

- d'analyser les différents défis présentés par les leaders avec lesquels nous nous sommes entretenus ;
- d'identifier un défi de leadership dans votre propre organisation ;
- d'employer la méthodologie d'amélioration de la performance pour développer un plan d'intervention visant à faire face au défi de votre propre organisation ;
- de faire une analyse pour identifier les causes profondes de la performance ou situation actuelle ;
- de développer un plan d'action.

Sujet	Activité	Durée
Importance des défis pour le développement du leadership	Lecture : Le rôle des défis dans le développement du leadership	20 minutes
	Lecture et exercice : Etude de cas : Le nouveau	20 minutes

	dispensaire pour le SIDA	
	Lecture : Une méthodologie pour l'amélioration de la performance	20 minutes
Le défi et l'amélioration de la performance de l'organisation	Lecture et exercice : Etude de cas : la Fondation Florence Hugo	30 minutes
	Lecture : Du défi au plan d'action	1 heure
	Durée du travail individuel	2 heures et 30 minutes
	Travail en groupe : Réunion 1. Identifier un défi	2 heures et 30 minutes
	Travail en groupe : Réunion 2. Analyser les causes profondes	3 heures
	Travail en groupe Réunion 3. Préparer un plan d'action	3 heures et 15 minutes
	Durée totale du travail en groupe	8 heures 45 minutes
	Forum	15 minutes
	Durée totale du travail en groupe	11 heures et 30 minutes

* La première réunion doit avoir lieu avant la fin de module 3. Les autres réunions doivent être tenues le plus tôt possible après que l'équipe ait reçu un feed-back des animateurs sur les résultats de la première réunion.

Importance des défis pour le développement du leadership

Le rôle des défis dans le développement du leadership

Un défi vous est lancé quand il existe un écart entre une situation souhaitée et la situation actuelle. Un défi vous incite à aller au-delà de vos capacités habituelles. Pour un groupe, un défi peut consister en un engagement à s'attaquer à un obstacle qui jusque-là était considéré comme un problème qui devait être résolu par quelqu'un

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

d'autre. En Ouganda, par exemple, Peter Mugenyi a décidé d'amener des produits anti-rétroviraux sans avoir de ressources quelles qu'elles soient. Certains s'en seraient tenus là et auraient déclaré que le manque de ressources était un obstacle insurmontable. Au lieu de cela, le manque de ressources est devenu son défi.

Les gens développent leurs aptitudes au leadership en réponse à :

- un **défi sérieux**, soit en tant qu'individu, soit en tant que groupe ;
- un **feed-back** sur l'efficacité avec laquelle ils ont affronté le défi ;
- **l'encouragement et le soutien** de personnes en position d'autorité, mentors, associés et collègues, mais aussi de la famille et des amis.

Le leadership se développe lorsque quelqu'un :

- fait face à un défi ;
- reçoit un feed-back ;
- reçoit un encouragement et un appui

Qu'est qu'un défi ?

Un problème devient un défi lorsque vous prenez possession du problème. Comme on dit « si vous ne possédez pas le problème, vous ne pouvez pas trouver la solution. » Un défi consiste essentiellement à redéfinir le cadre d'un obstacle en le transformant en une question qui commence par « comment pouvons-nous ... »

Par exemple :

Comment pouvons-nous faire en sorte que les médicaments insalubres ne se trouvent plus sur le marché ?

Comment pouvons-nous intégrer le traitement et les soins aux orphelins du SIDA dans d'autres efforts de développement des communautés ?

Comment pouvons-nous motiver un personnel démoralisé ? Comment pouvons-nous accélérer le décaissement des fonds ?

Comment pouvons-nous aider ceux qui ne peuvent se payer des traitements ?

Comment pouvons-nous supprimer la stigmatisation liée au VIH/SIDA ?

Comment pouvons-nous faire en sorte que les maris utilisent des condoms avec leurs épouses ?

Dans tous ces cas, le défi est énorme, mais si vous continuez à penser que ce problème doit être résolu par quelqu'un d'autre ou que c'est votre problème mais que les obstacles sont trop grands, si vous croyez que vous n'avez rien d'autre à faire que de rester assis et d'attendre que d'autres viennent et fassent le travail pour vous, vous attendrez très longtemps !

D'ici à là

Le leadership est un processus qui consiste à faire vivre une nouvelle réalité et à guider un groupe de personnes pour passer d'un état de choses inacceptable à un état de choses souhaité. Au cours de ce voyage, le responsable leader anime et fait progresser le processus du changement et exerce les quatre pratiques du leadership mentionnées dans le module précédent : scanner, focaliser, aligner/mobiliser et inspirer. Certes, pour garantir que le travail nécessaire soit fait et que les actions soient coordonnées, le responsable leader doit aussi exercer les quatre pratiques du management : planifier, organiser, exécuter, suivre et évaluer, afin d'assurer d'une part que le travail quotidien soit accompli et que la route vers l'avenir soit pavée et maintenue.

Passer de l'état actuel des choses à l'état souhaité est le défi que l'équipe et son responsable doivent affronter. Le responsable leader conduit le groupe à travers l'analyse de l'écart qui sépare les deux états de choses et l'aide à explorer les moyens de passer de l'état actuel à l'état souhaité.

Le parcours entre la situation actuelle et la situation désirée est représenté dans le graphique ci-dessous :



Pas n'importe quel défi

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Les leaders se développent lorsqu'ils ont l'opportunité de faire face à un défi de leadership. Les défis de leadership possèdent trois traits caractéristiques importants :

- Un défi de leadership ne fait partie du travail de routine. On ne peut pas l'affronter simplement en étant un bon responsable.
- Affronter avec succès un défi de leadership exige un changement profond dans la façon dont les choses sont faites.
- Pour faire en sorte que les autres se joignent à vous pour affronter un défi de leadership, ils devront être conduits à travers un processus de changement.

Les leaders n'identifient pas et n'affrontent pas les défis les plus importants par eux-mêmes. Ils le font ensemble avec les équipes qu'ils dirigent. Par conséquent, ils doivent développer des aptitudes qui permettent de travailler dans des environnements qui sont chargés de conflits ou de tension, avec des personnes qui montrent des degrés d'engagement divers et souvent en subissant d'énormes pressions de la part de leur organisation pour produire rapidement des résultats visibles.

Que disent les leaders ?

Nkululeko Nxesi a assumé le leadership de l'Association nationale des personnes atteintes du SIDA (NAPWA) en Afrique du Sud en 1999 et a articulé le défi pour tout le monde

« Lorsque la NAPWA a été constituée, elle n'existait que dans trois villes principales et ... peu de personnes en bénéficiaient. Le défi que nous avions était que chaque personne ou presque chaque personne qui testait séropositive [devrait pouvoir] bénéficier ... des services fournis par l'organisation. »

Il a réalisé que ce n'était pas une tâche qu'il pouvait entreprendre par lui-même et il a décidé d'investir du temps et de l'énergie pour bâtir une équipe forte et engagée afin d'affronter cet énorme défi.

Les programmes de lutte contre le VIH/SIDA doivent affronter de nombreux défis. En voici quelques exemples :

- Comment enrayer l'expansion du VIH/SIDA ;
- Comment conscientiser les gens sur la prévention du SIDA ;
- Comment supprimer la stigmatisation liée au fait de tester séropositif ;
- Comment s'occuper des jeunes orphelins du SIDA ;

- Comment aider les communautés locales à s'organiser autour de la prévention, de l'aide et des soins ;
- Comment augmenter les possibilités d'accès à des soins de qualité et aux produits anti-rétroviraux (ARV) ;
- Comment aider les prestataires de soins et les membres des familles ;
- Comment renforcer les organisations de lutte contre le VIH/SIDA et leur personnel.

Paulo Teixeira s'est attaqué au défi de savoir comment augmenter l'accès des malades atteints du SIDA aux ARV dans son pays. Les médicaments coûtaient trop cher. Le Dr. Teixeira explique :

« La lutte au cours des deux dernières années a couvert les brevets sur les médicaments, les droits des brevets et le prix des médicaments contre le SIDA. Tout d'abord, nous devons comprendre le scénario par lequel le Brésil, comme de nombreux autres pays dans le monde, achète les produits anti-rétroviraux qui sont alors distribués à toute personne qui en a besoin. Ceci représente un investissement considérable, compte tenu des coûts de plus en plus élevés des médicaments disponibles sur le marché. Face à ce problème, le Brésil a décidé d'adopter une stratégie de production de médicaments génériques dans le pays en ayant recours, en cas de besoin, à une législation existante ou nouvelle qui exigerait que l'octroi des licences devienne obligatoire. En d'autres termes, si le Brésil conclut que le prix des médicaments ne convient pas, on demandera aux producteurs de médicaments contrôlés par l'état de fabriquer les mêmes médicaments avec une formulation générique, alors que les médicaments brevetés devront recevoir une licence obligatoirement. »

Ce que **Paulo Teixeira** décrit ci-dessus est un exemple de défi au niveau national. D'autres ont des défis au niveau de l'organisation. Par exemple, comment peut-on améliorer le climat de travail dans une organisation où un mauvais moral prévaut ? Ou bien, comment maintient-on un niveau de compétence convenable lorsqu'il y a une rotation du personnel élevée ?

Nkululeko Nxesi, en assumant le poste de directeur de l'Association nationale des personnes atteintes du SIDA (NAPWA) en Afrique du Sud, a dû immédiatement affronter un défi :

« Quand j'ai commencé à travailler là, à cette époque ... de nombreux défis confrontaient l'organisation et certains signes indiquaient qu'elle allait s'effondrer parce que le directeur venait de démissionner et il y avait de nombreux conflits internes ; donc lorsque j'ai été nommé, mon premier défi a été de savoir

comment maintenir la stabilité au sein de l'organisation et de faire en sorte que les différentes sections travaillent ensemble. »

Choisir le défi qui convient à votre niveau

Que le défi ait à voir avec des problèmes internes ou externes, une chose reste claire: l'important, c'est le défi sur lequel vous choisissez de travailler. Assurez-vous que c'en est un sur lequel vous pouvez avoir un impact. Après tout, vous allez mettre beaucoup d'énergie et de temps à y faire face. Ne vous décidez pas pour le défi de savoir « Comment allons-nous éliminer la pauvreté dans notre pays ? » alors que votre équipe n'est constituée que d'une petite section de la Direction qui se concentre sur la technologie de l'information. A moins que vous ne soyez une équipe multisectorielle de professionnels très influents et pleins de ressources (auxquels les ressources ne manquent pas non plus), ce défi dépasse vos capacités.

Les leaders savent identifier les défis qu'ils doivent affronter s'ils veulent tenir la promesse d'offrir une meilleure santé à la population qu'ils servent. Ils peuvent identifier les défis à l'intérieur et à l'extérieur de leur équipe ou organisation. Un défi interne peut être comment transformer un climat de travail caractérisé par des conflits, un leadership terne ou des procédures de management peu efficaces. Les défis extérieurs peuvent venir des syndicats, du climat politique général, des épidémies ou de taux élevés de morbidité et de mortalité qui affectent non seulement la population en général mais aussi la main d'œuvre. Si les leaders veulent que leurs équipes ou organisations produisent des résultats, ils devront faire autant attention à ce qui se passe à l'intérieur de leur équipe ou organisation qu'à l'extérieur.

Le défi que vous et votre équipe choisirez dépendra du type d'organisation, de département et de niveau auquel votre équipe travaille, ainsi que du contexte dans lequel vous travaillez. Par exemple, les questions de politique ne peuvent pas être résolues au niveau des opérations. Il importe que chaque niveau de l'organisation identifie et s'occupe effectivement des défis auxquels il fait face. Chaque niveau doit être réaliste en choisissant les défis qui conviennent à leur situation particulière.

Dans le cas qui suit, vous aurez l'occasion d'identifier le défi critique pour les leaders aux divers niveaux du système de la santé, en relation avec la réorganisation d'un hôpital régional qui traite le SIDA.

Le nouveau dispensaire pour le SIDA

Les stratégies-clés du plan stratégique de 1994-1999 de lutte contre le VIH/SIDA du département des services de santé dans la région du plateau, visaient à ce que les gens deviennent plus conscients du VIH/SIDA, surtout les populations vulnérables, à étendre l'accès aux conseils et traitements, et, en collaboration avec le département des affaires sociales, à établir des réseaux de soutien pour les personnes atteintes du

SIDA, les orphelins et les prestataires de soins. Le plan prévoyait la création au sein de l'hôpital régional d'un centre d'excellence pour la lutte contre le VIH/SIDA. Ce centre spécialisé fournirait des services de haute qualité dans une atmosphère amicale et accueillante. Une évaluation faite trois ans après la création du centre de lutte contre le SIDA a trouvé qu'il avait échoué pour les raisons suivantes :

- Une absence totale de soutien et d'attention de la part du directeur de l'hôpital régional (qui était aussi le directeur de facto du centre de lutte contre le SIDA) ;
- Un personnel sans motivation ;
- Une pénurie de fournitures ;
- L'incapacité du personnel à accomplir les nouvelles tâches exigées par le VIH/SIDA ;
- Un environnement de travail hostile.

Après avoir digéré le rapport d'évaluation, le coordonnateur du programme national de lutte contre le VIH/SIDA a fait plusieurs visites au Ministre de la Santé et l'a persuadé d'aller trouver le Gouverneur de l'État pour obtenir son appui en allouant des ressources suffisantes pour bâtir un dispensaire autonome pour le SIDA et négocier avec le syndicat pour obtenir son soutien. Parmi les premières réussites du coordonnateur : l'approbation du dispensaire autonome, le don d'un bâtiment, la fourniture d'un peu d'équipement et de fournitures et la nomination d'une nouvelle directrice du dispensaire.

Vu les difficultés pour aligner les diverses parties afin de soutenir ce nouveau dispensaire pour le SIDA, sa directrice devra trouver les moyens d'établir le dispensaire et de le faire fonctionner, fournir les services de haute qualité promis et gagner le soutien du syndicat. Dès qu'elle a pris ses fonctions, la nouvelle directrice a entrepris d'engager un personnel compétent, a négocié avec le directeur de l'hôpital pour l'affectation de personnel familier avec le travail sur le VIH/SIDA et s'est efforcée de les convaincre, eux et les nouvelles recrues, qu'ils étaient tous des partenaires dans la création et l'édification de ce nouveau dispensaire.

Devoirs individuels :

Relisez le cas et écrivez les réponses aux questions suivantes dans votre cahier d'exercices avant de continuer.

1. Quels sont les défis les plus importants pour la directrice nouvellement nommée du dispensaire pour le SIDA ?

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

2. Quels sont les défis les plus importants pour le directeur de l'hôpital régional ?

3. Quels sont les défis les plus importants pour le coordonnateur national du programme national de lutte contre le VIH/SIDA ?

Comme vous pouvez le voir dans le cas ci-dessus, les organisations et les personnes sont confrontées à toute une série de défis. En exerçant le leadership, les responsables leaders doivent constamment articuler leurs défis, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, et focaliser leurs équipes sur les priorités nécessaires à l'organisation pour avancer vers l'avenir souhaité. Ils doivent aussi aligner les gens et les ressources et communiquer un sens profond de l'objectif qui consiste à mettre en place le changement de façon à inspirer le personnel pour qu'il s'engage et se dévoue à la tâche proposée.

Les responsables leaders réinterprètent et réaffirment constamment le message sur l'avenir souhaité. Ils conduisent ainsi les équipes vers la direction à suivre pour réaliser les objectifs de l'organisation et créent une culture de l'organisation qui permettra à l'avenir souhaité de devenir réalité. Lorsqu'il existe un écart dans le leadership ou lorsque les leaders vacillent, les gens développent leur propre concept pour justifier le monde autour d'eux. Les responsables leaders efficaces combler l'écart en offrant une série cohérente de réponses aux questions « Que faisons-nous ? Pourquoi le faisons-nous ? Et *comment* le faisons-nous ? »

Dans la section suivante, certains leaders que nous avons interviewés parlent des défis qu'ils ont affrontés ou affrontent encore.

Que disent les leaders ?

Mary Hlalele : Faire en sorte que la vie en milieu rural attire les professionnels de la santé :

« J'ai travaillé pendant près de 10 ans dans une institution de santé où la rotation du personnel était élevée, surtout celle des professionnels de la santé. C'était un hôpital gouvernemental semi-rural et le taux de rotation du personnel était élevé. Cela était

surtout dû au fait que les professionnels de la santé qui venaient dans cette zone, en particulier les médecins (quoique d'autres, tels que les techniciens de laboratoire, les pharmaciens, les techniciens de radiologie, soient également affectés), avaient de jeunes enfants et devaient déménager d'une zone semi-rurale à une zone plus urbaine lorsque leurs enfants devaient aller à l'école. Cette situation créait une certaine forme d'instabilité dans la prestation des services, dans une société déjà affectée par un taux élevé de mortalité et de morbidité. »

Le défi de Mary était de savoir comment inciter les professionnels de la santé avec de jeunes enfants à s'engager à rester de nombreuses années dans la zone, ajoutant ainsi à la stabilité des relations entre la communauté et les prestataires de soins, et éviter les engagements funestes à court terme de jeunes professionnels sans expérience qui, jusque là, n'avaient travaillé que de façon insuffisante au service de la santé de la communauté.

Le défi de Nkululeko Nxesi était de savoir comment étendre les services de la NAPWA. A ce moment, l'organisation n'existait que dans trois grandes villes et ne pouvait donc pas servir toutes les personnes qui en avaient besoin. Il voulait garantir que chaque personne ou presque chaque personne qui testait séropositive puisse bénéficier des services de l'organisation.

Peter Mugenyi en Ouganda, comme Paulo Teixeira au Brésil, s'est attaqué au défi de savoir comment faire en sorte que les ARV soient à la disposition de tous ceux qui en ont besoin et à un prix abordable, et ceci dans un environnement qui avait essentiellement déclaré qu'une telle action serait impossible.

Fenosoa Ratsimanetrimanana, après que le Président de la République malgache ait assumé le leadership de la lutte contre le VIH/SIDA, a affronté le défi de savoir comment aligner une multitude de protagonistes nationaux et internationaux autour d'une vision commune afin d'introduire une certaine cohérence dans le nombre croissant et la variété des interventions.

Le modèle du défi

Une méthodologie pour l'amélioration de la performance

Dans cette section, nous allons appliquer un outil pour améliorer la performance. Cet outil vous guidera à travers un processus pour identifier un défi de leadership et arriver ensuite à un plan d'action visant des interventions pour affronter ce défi. Ce processus fournira à chaque équipe l'occasion d'employer les quatre pratiques du leadership et, ce faisant, de progresser vers une performance souhaitée.

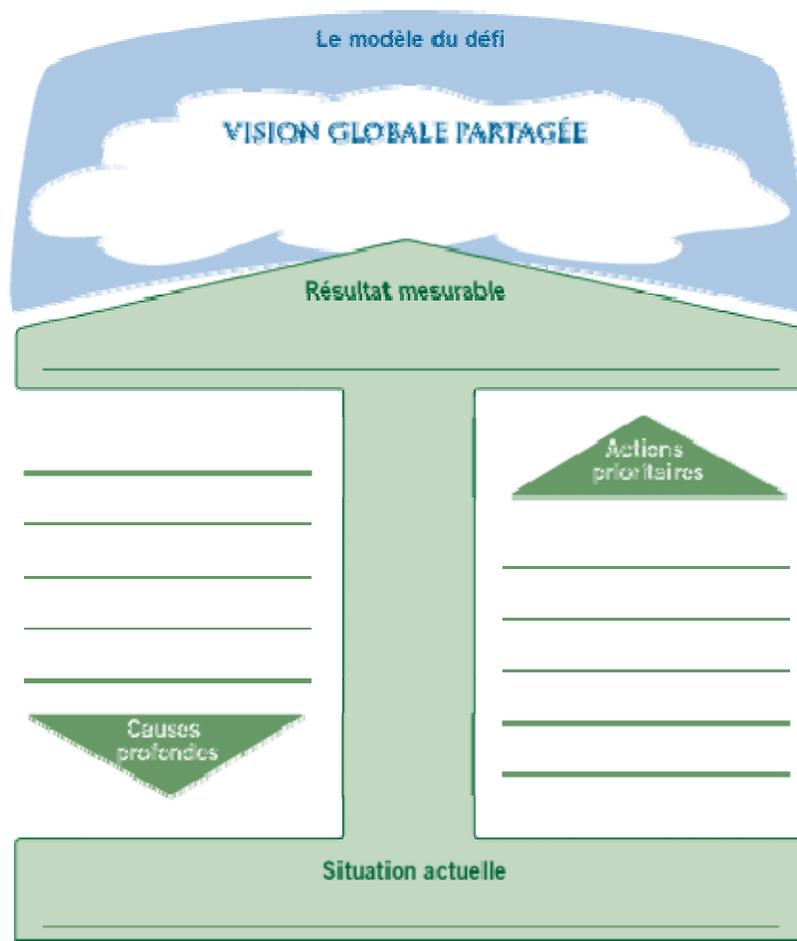
Que signifie le terme « performance » ?

La performance consiste à exécuter des actions et à obtenir des résultats. Il ne faut pas confondre la performance avec « l'effort ». Il peut y avoir un grand effort sans résultat.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Par exemple, si une organisation ou une équipe n'ont pas les ressources ou les capacités de faire le travail, même avec un grand effort, la performance sera mauvaise. Certes, l'effort est important mais s'il ne produit pas de résultats, quelque chose ne va pas et vous devez trouver ce qui ne va pas. Des efforts sans résultats découragent et démoralisent les employés.

L'outil présenté ci-dessus (« modèle du défi ») représente un processus par étapes qui va d'une vision globale d'un état souhaité mais pas encore existant, à une série d'actions prioritaires pour produire un résultat mesurable qui aide à combler l'écart entre la vision et la situation actuelle.



Comment utiliser le modèle pour relever les défis

Étape 1 : clarifiez le contexte organisationnel en examinant la mission de votre organisation et ses priorités stratégiques

Efforcez-vous d'aboutir à une compréhension commune de la mission de votre

organisation et de ses priorités stratégiques avec votre équipe. Ceci vous aidera à modeler votre vision et assurera qu'elle contribue aux grandes priorités de l'organisation.

Étape 2 : créez une vision commune

Travaillez avec votre équipe pour créer une vision commune de l'avenir que vous souhaitez, une vision qui vous aidera à accomplir la mission et les priorités de l'organisation. Cette vision commune inspirera l'équipe à relever chaque nouveau défi.

Étape 3 : convenez d'un résultat mesurable

Prenez un aspect de votre vision commune et choisissez un résultat spécifique que vous voudriez tous atteindre. Ce résultat sera le moteur de votre travail. Et comme il est suffisamment spécifique pour être mesuré, il vous permettra de suivre et d'évaluer les progrès accomplis vers sa réalisation.

(Notez que finaliser le résultat souhaité est un processus itératif. A mesure que vous en apprenez plus sur la situation actuelle et sur les obstacles à surmonter, il est possible que vous deviez ajuster votre résultat déclaré pour qu'il soit approprié et réaliste.)

Étape 4 : évaluez la situation actuelle

Passer en revue votre environnement interne et externe pour créer une base de données initiale précise sur les réalités ou les conditions qui décrivent la situation actuelle par rapport au résultat souhaité.

Étape 5 : identifiez les obstacles et leurs causes profondes

Faites une liste des obstacles que vous devrez surmonter afin d'atteindre le résultat souhaité. Utilisez des outils d'analyse des causes profondes pour analyser les causes qui sont à la base de ces obstacles afin d'assurer que vous abordez les causes et pas seulement les symptômes.

Étape 6 : définissez votre défi et choisissez les actions prioritaires

Déclarez ce que vous prévoyez de réaliser face aux causes profondes des obstacles que vous avez identifiées. (Vous verrez qu'il est utile de commencer la déclaration du défi par « Comment allons-nous ... ») Puis, choisissez les actions prioritaires que vous effectuerez pour vous attaquer à ces causes profondes.

Étape 7 : élaborer votre plan d'action

L'analyse achevée, vous êtes maintenant prêt à préparer un plan d'action qui évaluera les ressources humaines, matérielles et financières nécessaires et le calendrier de la mise en œuvre de vos actions.

Étape 8 : exécutez votre plan

Effectuez un suivi et évaluez vos progrès. Soutenez votre équipe dans l'exécution de votre plan, suivez vos progrès vers la réalisation de votre résultat et évaluez-les.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Au cours d'un processus d'échange entre vous et les animateurs, nous compléterons ces étapes au cours des prochaines semaines. Le processus n'est pas toujours facile mais nous savons que les leaders se perfectionnent grâce à des défis qui exigent le maximum de leurs capacités, avec l'appui et le feed-back des autres. C'est donc le défi qui vous aidera à développer vos capacités de leader. Vous trouverez aussi que vous devrez faire preuve de « dynamisme concentré » qui est une des compétences de leadership que vous devrez développer à moins que vous ne la possédiez déjà. Nous examinerons cette compétence avec d'autres dans le module 4.

La Vision

Une vision partagée est puissante

Certaines équipes ont déjà une vision ; d'autres n'ont jamais articulé ce que tous les membres ensemble, en tant qu'équipe, espèrent créer à l'avenir. Si votre équipe appartient à cette catégorie, ce qui suit vous aidera à créer votre vision d'équipe.

Certains pensent que la vision doit émaner du niveau le plus élevé d'une organisation ou d'un programme. Ils croient que le nouveau ministre, directeur exécutif, ou équipe administrative, est supposé(e) établir cette vision.

Cependant, l'expérience a démontré qu'une vision est plus puissante, lorsque les personnes au sein de l'équipe partagent les mêmes points de vue, vont vers la même direction, et appuient en général ce qu'elles ont participé à créer.

Une équipe peut développer une vision selon la manière dont elle veut travailler ensemble pour produire des résultats ou des services, ou du rôle qu'elle veut avoir au sein de l'organisation à l'avenir.

La différence entre une mission et une vision :	
Mission	Vision
La mission de l'organisation dit pourquoi elle existe, ce qu'elle fait.	La vision projette une image d'un avenir désiré, ce qu'elle veut être.

Quand une équipe, ou les membres d'une unité, d'un programme ou d'une organisation, décrivent où ils veulent être à l'avenir, cela crée une tension entre la situation actuelle et l'état désiré à l'avenir. Cela établit quelque chose comme un champ magnétique, qui encourage les gens à réduire la tension et à avancer vers l'état désiré à l'avenir.

Exemple d'une vision

« Notre centre de santé est renommé pour les excellents résultats qu'il obtient constamment, et les gens viennent de partout pour recevoir nos services de grande

qualité. Nous avons réduit le taux de propagation des maladies transmissibles, et les gens dans notre zone sont en meilleure santé et plus heureux, en résultat. »

Création d'une vision partagée avec une équipe

Les étapes suivantes vous aideront, votre équipe et vous, à créer une vision partagée, au cas où vous n'en auriez pas déjà une :

1ère Etape : Imaginez l'avenir

- Demandez aux participants de penser à un temps dans le futur.
- Dites : Imaginez que nous sommes deux ans après le temps actuel, et nous pensons à autrefois. Nous avons accompli tout ce qui est important pour nous. Quelle image voyez-vous dans votre tête qui représente ces accomplissements ?
- Demandez à chacun des participants d'écrire le grand titre d'un reportage sur vos accomplissements au cours de l'année 20... (au moins deux ans après le temps présent).
- Chaque personne écrit quelques mots pour décrire ce qui a été accompli.

2ème Etape : Intégrez vos visions l'une à l'autre

- Divisez les participants par paires, et demandez-leur de partager leur vision l'un avec l'autre.
- Demandez à chaque paire de participants de créer une vision partagée en combinant les meilleurs aspects des deux visions.
- En groupes de quatre (composés de deux paires), discutez des visions combinées, et consolidez encore ces visions pour arriver à une vision partagée pour chaque groupe de quatre personnes.

3ème Etape : Inscrivez les éléments clés de toutes les déclarations de vision

- En plénière, demandez à chacun des groupes de quatre de présenter sa vision combinée.
- Inscrivez les éléments ou phrases clés de chacune des déclarations de vision sur un tableau à feuilles.
- Révisez les éléments et consolidez-les pour éliminer les répétitions.

4ème Etape : Etablissez la priorité entre les éléments

- Si la liste est longue, demandez à chacun des participants de choisir les trois éléments les plus critiques. Inscrivez-les sur un tableau à feuille.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

- Pour chaque élément, demandez combien d'autres, parmi ceux de la liste, apparaissent comme un des trois premiers éléments.
- Choisissez les trois éléments de la vision qui ont le plus souvent été cités.
- Vérifiez avec tout le groupe pour voir si ces trois éléments ou phrases correspondent à leur vision.

5ème Etape : Présentez la déclaration de vision partagée

Combinez les éléments et phrases en une déclaration de vision et écrivez-la sur une feuille propre. Placez-la à l'avant de la salle pour orienter les discussions futures.

Pour d'autres exercices de Construction d'une Vision Partagée, y compris une adaptation de cet exercice, référez-vous à la section sur les outils de la publication de MSH sur le leadership, « Transformez les Managers en Leaders : un livre pour l'amélioration des services de santé ». Cambridge, MA., 2005.

L'avenir et le présent

Votre prochaine tâche consiste à définir un résultat spécifique désiré et mesurable qui indiquerait votre succès en matière de progrès vers votre vision, comme « L'an prochain, augmentation de 25% du nombre d'enfants de moins de cinq ans qui ont reçu tous leurs vaccins ».

Pour déterminer ce qu'il vous faut faire pour arriver à ce résultat, vous devez savoir où vous en êtes actuellement par rapport à ce résultat. Il nous faut donc savoir quelle est la couverture vaccinale pour le moment. A cette fin, vous révisez les diagrammes de vaccination et vous découvrez qu'actuellement seulement 1 enfant de cinq ans sur 100 a reçu tous ses vaccins.

L'écart entre un résultat désiré mesurable et la situation actuelle a rarement une seule cause. Pour sélectionner les types d'actions qui permettront de relever effectivement le défi et qui auront un impact, il est important de mieux comprendre pourquoi la situation actuelle est ce qu'elle est et ce qui l'empêche de s'améliorer.

La pratique médicale nous enseigne que le traitement des symptômes a peu de chances de mener à la guérison de la maladie. Beaucoup d'efforts sont inutilement déployés dans des actions qui traitent les symptômes plutôt que les causes profondes (causes à la racine), et c'est pourquoi les « efforts » à eux seuls ne suffisent pas pour améliorer la performance.

Les outils pour l'analyse des causes profondes

Le diagramme en arêtes de poisson

Vous avez développé votre vision et un résultat désiré mesurable. Avant de mettre au point votre plan d'action, vous devez examiner de plus près les raisons pour lesquelles la situation actuelle est ce qu'elle est. Et plus votre analyse est approfondie, plus votre plan d'action sera focalisé. Par exemple, vous pouvez trouver que les problèmes d'approvisionnement sont liés au fait que le personnel est incapable de prévoir les besoins. Ou bien que les gens hésitent à visiter le site parce qu'on le proclame comme étant une clinique pour le SIDA. Ou encore qu'il y a des rumeurs dans la communauté selon lesquelles les personnes saines qui fréquentent le centre attrapent le SIDA.

Voici deux instruments qui peuvent vous aider à identifier la ou les causes profondes de la situation actuelle :

1. L'analyse à l'aide du diagramme en arêtes de poisson

L'analyse à l'aide du diagramme en arêtes de poisson a pour objet d'identifier les causes profondes d'un écart de performance.

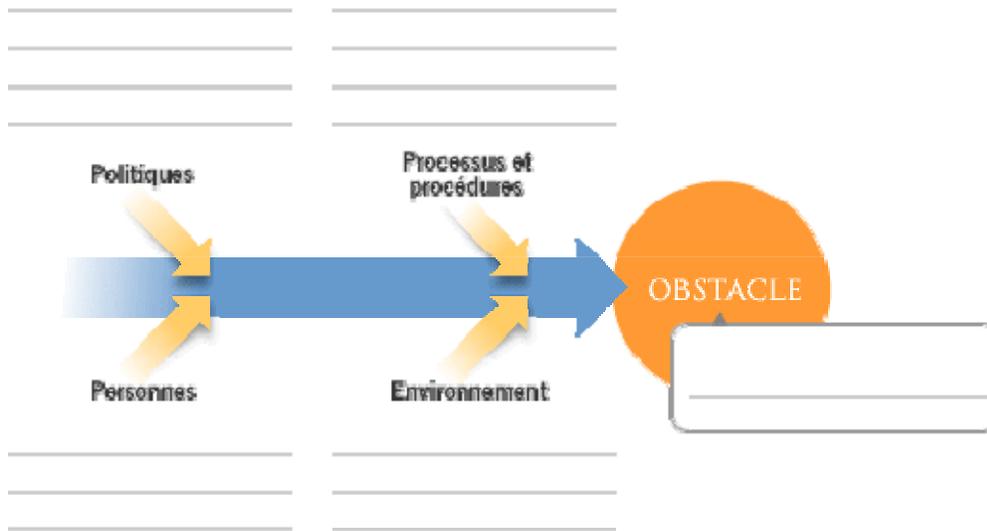
Le diagramme ci-dessous ressemble à des arêtes de poisson. En tête du diagramme se trouve une description sommaire du problème ou de l'écart. Les « arêtes » sont utilisées pour ordonner et grouper les causes du problème en catégories (en commençant par les principales catégories, puis en entrant dans les détails). Donnez un nom à chaque arête de poisson. Les principales catégories utilisées d'habitude sont :

les 4 M (méthodes, machines, matériaux, main d'oeuvre) ; ou

les 4 P (place, procédure, personne, politique) ; ou

les 4 S (environnement, fournisseurs, systèmes, aptitudes [*en anglais tous ces termes commencent par un s : Surroundings, Suppliers, Systems, Skills, d'où le nom 4 S*])

Virtual Leadership Development Program (VLDP)



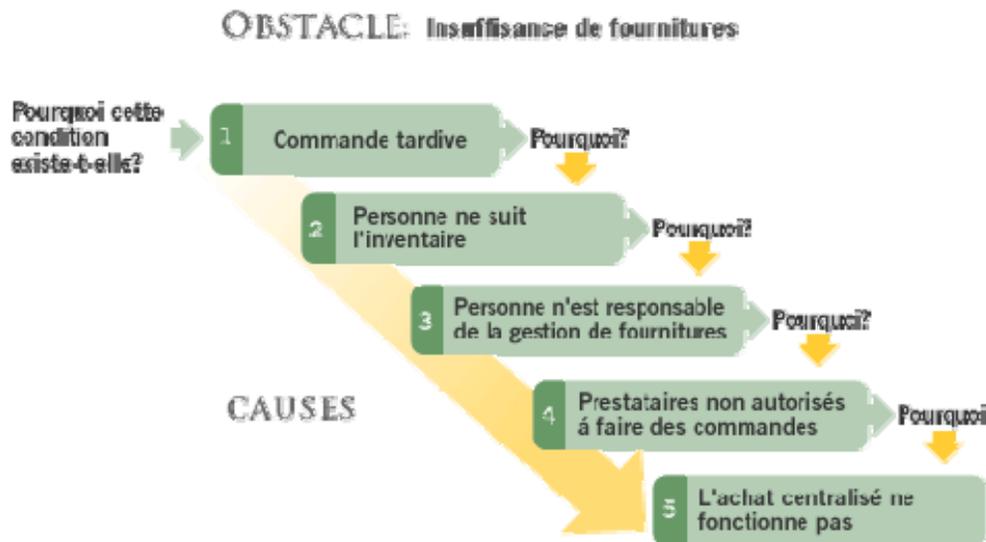
Vous pouvez utiliser les quatre catégories suggérées, les combiner à votre guise ou faire vos propres catégories. Les catégories vous aident à organiser vos idées. Dans l'exemple qui suit, nous utiliserons les catégories suivantes : la politique, les processus et procédures, les personnes et l'environnement.

Chaque « arête » peut faire l'objet d'une analyse plus poussée (les arêtes secondaires, puis les arêtes tertiaires) en posant la question « pourquoi ? ».

2. Les « Cinq Pourquoi »

La méthode des « Cinq Pourquoi » est essentiellement une technique d'interrogation qui permet d'aller au-delà des symptômes pour arriver aux causes fondamentales. L'acte de poser la question « pourquoi » plusieurs fois évitera que vous preniez les symptômes pour des causes profondes. L'interrogation vous permettra de mieux comprendre ce qu'il faut faire pour résoudre le problème et pour faire une différence.

Exemple



Pour pratiquer cette méthode, prenez un élément d'une condition actuelle que vous voudriez changer et pour lequel vous avez identifié un état futur souhaité. Faites l'exercice dans votre cahier :

État futur souhaité : -----

État actuel : -----

Pourquoi l'état actuel existe-t-il ? Réponse : parce que -----

Pourquoi cela est-il le cas ? Parce que -----

Pourquoi cela est-il le cas ? Parce que -----

Pourquoi cela est-il le cas ? Parce que -----

Pourquoi cela est-il le cas ? Parce que -----

NB. Il est possible que trois « Pourquoi » suffisent. Arrêtez-vous quand vous arrivez à une réponse comme « eh bien, c'est comme cela, c'est la vie.... », ou quand vous n'arrivez plus à trouver une réponse utile.

De la vision à l'action

Montage

L'étude de cas suivante démontre comment une équipe du PVRCL va de la vision à l'action à l'aide du modèle du défi. Utilisez l'exemple pour vous aider à comprendre le processus pour relever le défi identifié par votre équipe et passer d'une vision à un plan d'action clair incluant des activités, des dates et des responsabilités spécifiques.

Première Partie : Mission, vision, résultat mesurable, et situation actuelle.

La Commission Nationale contre le SIDA a demandé à Mme Wambete, Directeur des Ressources Humaines au Ministère de la Santé (MDS) de l'aider à augmenter les services relatifs au VIH/SIDA, particulièrement dans les zones rurales.

Il entre dans la vision de Mme Wambete et des membres de son équipe que les programmes de santé du pays disposent d'un nombre adéquat de personnels formés pour fournir les services désirés. Ils croient fermement en cette vision même s'ils n'ont pas l'autorité nécessaire pour approuver les candidatures et distribuer les postes. Cette autorité relève du Ministère des Finances (MDF) et du Ministère à la Fonction Publique (MFP), alors que la Direction des Ressources Humaines du MDS a un rôle primordial à jouer dans l'offre de formation en cours d'emploi aux membres du personnel après leur recrutement. Pour Mme Wambete, la participation de son équipe au Programme Virtuel de Renforcement des Capacités de Leadership (PVRCL) représentait une opportunité d'étudier comment la Direction des Ressources Humaines du MDS pourrait commencer à relever les plus grands défis auquel fait face le secteur de la santé.

Il était clair pour tous qu'il existait un grave manque de ressources humaines dans le pays ; il était donc essentiel de trouver comment former suffisamment de personnels de la santé qualifiés pour fournir des services étendus dans le domaine du VIH/SIDA, particulièrement en matière de thérapie antirétrovirale (ART) qui commençait à être utilisée par un nombre de plus en plus grand de patients. Cette crise des ressources humaines arrivait à un moment où d'importantes ressources du Fonds Mondial pour la Lutte contre le SIDA, la Tuberculose et la Malaria (GFATM) et le Plan d'Urgence du Président (Américain) pour les Secours dans le Domaine du SIDA étaient disponibles ; la pression était donc considérable pour trouver des solutions rapides et efficaces aux défis relatifs aux RH.

Pour le PVRCL, Mme Wambete avait réuni une équipe de personnes de sa direction, s'assurant qu'elle avait un représentant des Unités d'Information, de Planification et de Formation. Consciente que plusieurs des défis dans la crise des RH nécessiteraient l'appui et les contributions d'autres ministères, elle avait aussi invité des représentants de la Commission de la Fonction Publique, de la Commission du Service de Santé du District, et du Ministère de l'Éducation (MDE) à se joindre à l'équipe. Lorsque s'est présentée la nécessité urgente pour le personnel d'augmenter les services d'ART dans les zones rurales, l'équipe a décidé de se concentrer sur ce thème dans le cadre de leur projet de leadership.

Mme Wambete et son équipe ont utilisé le modèle du défi.

Après révision de la **mission** de l'organisation et des priorités stratégiques du pays, les membres de l'équipe des RH du PVRCL étaient impatients de créer une **vision** partagée. Ils ont imaginé des gens en milieu rural recevant des informations sur le VIH/SIDA et ayant accès à des services fournis par du personnel qualifié et dévoué. Le

personnel restait longtemps dans la zone, et était donc en mesure d'établir de bonnes relations avec les gens qu'il servait.

Mme Wambete a ensuite demandé aux membres de son équipe de sélectionner un aspect de la vision sur laquelle ils pourraient se concentrer pour en faire de leur projet leadership, quelque chose qui les intéressait profondément et pour laquelle ils pourraient mettre en pratique leurs capacités de leadership.

Les membres de l'équipe ayant décidé qu'ils voulaient se concentrer sur les services d'ART dans les institutions rurales, ils ont énoncé le **résultat mesurable** qu'ils rechercheraient, comme suit : « Les institutions d'ART dans les zones rurales attirent et gardent du personnel qualifié ».

Ils ont réalisé que ce résultat, défini de cette manière, n'était pas facilement mesurable ; il leur fallait donc mieux comprendre quels obstacles il leur fallait contourner pour produire ce résultat. Le scanning de l'environnement pourrait s'avérer utile dans cette tâche.

La prochaine étape appelait donc les membres de l'équipe à collecter autant d'informations exactes qu'ils pourraient en trouver sur **la situation actuelle** en matière de fourniture de services d'ART en milieu rural, et aussi à apprendre comment d'autres ministères et pays font face au même défi.

Une révision de la littérature leur indiqua que plusieurs études ont été réalisées dans leur propre pays ainsi que dans des pays voisins sur les incitations pour attirer des travailleurs de la santé dans les zones rurales. Certains de ces schémas d'incitation se sont avérés des succès.

Les membres de l'équipe ont également réalisé que bien qu'ils aient des données sur le manque de personnel, ils ne comprenaient pas exactement en quoi cela avait un impact sur la prestation actuelle des services d'ART, spécialement pour les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations religieuses (FBO) et les organisations basées dans la communauté (CBO) qui travaillaient déjà dans certaines zones rurales. Ils ont décidé de constituer des groupes focus incluant des membres de ces organisations ainsi que des administrateurs d'hôpital et des personnels sur le terrain. Cette activité a beaucoup aidé les membres de l'équipe à comprendre le moral et la charge de travail du personnel, ainsi que la qualité des services fournis.

Une revue de leurs données a confirmé que c'étaient des problèmes qui touchaient tous les secteurs et qui n'affectaient pas seulement le MDS, mais aussi le MDE, le MDF et le MFP. Ils ont également réalisé qu'il n'existait pas de mécanismes pour la collaboration avec d'autres ministères et d'autres secteurs, en dehors de leur petite équipe. Considérant le nombre de personnels nécessaires pour augmenter les services, ils ont réalisé que seulement 58% des normes actuelles de dotation en personnel étaient respectées.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Une des choses confirmées par les groupes focus fut que le personnel de la santé préfère travailler en milieu urbain parce que dans les zones rurales les écoles sont inadéquates et les opportunités d'avancement professionnel inexistantes pour le maintien de leurs capacités actuelles et l'apprentissage de nouvelles techniques.

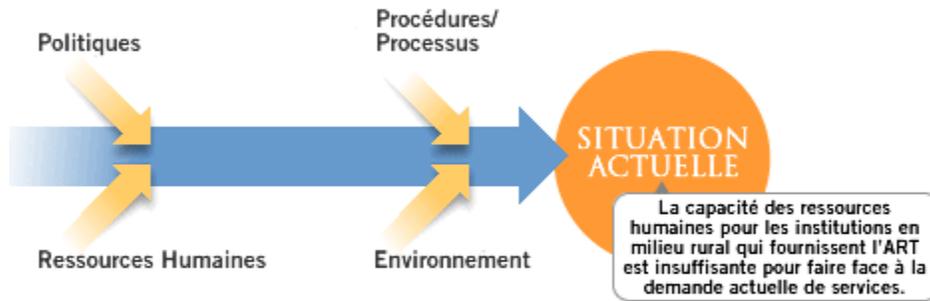
L'équipe a découvert autre chose à partir des entrevues des groupes focus : bien qu'il semblait y avoir le personnel de la santé qualifié en ART, le processus actuel de recrutement prenait beaucoup de temps et ne disposait pas de ressources suffisantes, ce qui faisait que cela prenait environ un an pour combler un poste vacant.

Deuxième Partie : obstacles et causes à la racine, défi, actions prioritaires.

Continuons à étudier ce cas pour voir comment Mme Wambete et son équipe ont utilisé le Diagramme en arêtes de poisson et la méthode des « Cinq Pourquoi » pour identifier les obstacles qu'il leur fallait contourner pour arriver au résultat qu'ils étaient déterminés à atteindre.

Quand les membres de l'équipe ont rempli leur diagramme en arêtes de poisson, ils ont vu que plusieurs raisons expliquaient la situation actuelle. Ils ont classé ces raisons en quatre catégories : processus et procédures, politiques, ressources humaines, et environnement. Ils ont écrit tout ce à quoi ils pouvaient penser, y compris même certaines choses qui n'entraient pas tout à fait dans leur sphère d'influence et d'autorité. Voyez dans quelle mesure le diagramme en arêtes de poisson que vous avez créé ressemble à celui de Mme Wambete et de son équipe.

- ✓ Il n'existe pas de différences dans les conditions de service pour les postes en milieu rural et en milieu urbain.
- ✓ Il n'existe pas de politiques pour le développement professionnel et de la carrière.
- ✓ L'ART n'est pas inscrit au curriculum standard d'infirmier et de médecine.
- ✓ Le processus de prise de décisions relatives aux RH est fragmenté, conduit par différents ministères et agences.
- ✓ Les tentatives de solution du problème liées au manque de personnel en milieu rural sont principalement verticales (i.e., chaque ministère essaie de solutionner ses propres problèmes de son côté).
- ✓ Le processus de recrutement est sous financé, sophistiqué et prend du temps.



- ✓ Rares sont les membres du personnel intéressés à servir en milieu rural.
- ✓ Le personnel n'est pas assez compétent en matière de services d'ART.
- ✓ Le personnel est démoralisé, particulièrement en milieu rural.
- ✓ Les membres du personnel se sentent impuissants à changer les choses ; en résultat, ils sont peu intéressés ou prennent peu d'initiatives visant des changements dans des pratiques qui ne favorisent pas l'atteinte des objectifs de santé.
- ✓ Le logement est inadéquat en milieu rural
- ✓ Les opportunités d'éducation et de développement professionnel sont pratiquement inexistantes en milieu rural.

Arriver aux causes à la racine. L'équipe a utilisé la technique des Cinq Pourquoi pour arriver aux causes à la racine des problèmes les plus importants relatifs à ces causes primaires. L'exercice des Cinq Pourquoi peut être utilisé soit seul, soit avec l'analyse du Diagramme en arêtes de poisson, comme ce fut le cas de l'équipe de Mme Wambete, pour mieux comprendre les différentes causes à la racine. Voyons sur ce qui suit, le résultat de leur analyse.

Les **politiques** sont une des raisons expliquant le manque de personnel pour augmenter les services relatifs au VIH/SIDA en milieu rural. Il n'y a pas de différence dans les conditions de service pour les postes en milieu rural et en milieu urbain.

- *Pourquoi ?* L'Administration Publique résiste à donner des privilèges spéciaux tels qu'un salaire plus élevé ou des frais spéciaux à ceux qui occupent des postes en milieu rural.
- *Pourquoi ?* Le budget alloué par le Gouvernement au secteur de la santé ne suffit pas pour que des bénéfices salariaux additionnels soient accordés à un groupe.
- *Pourquoi ?* Le système de santé est en compétition avec tous les autres secteurs en matière de budget. Par conséquent, cela appellerait à une réduction des bénéfices pour d'autres catégories de personnel de la santé.
- *Pourquoi ?* Parce que la ligne budgétaire des salaires et bénéfices n'augmente pas, des restrictions sont souvent imposées aux ressources extrabudgétaires en ce qui concerne les salaires et les bénéfices du personnel.

Une autre raison expliquant les écarts en matière de dotation en personnel sont les **processus et les systèmes utilisés**. Des tentatives verticales (i.e., au sein des ministères) sont faites, en général sans succès, pour résoudre les problèmes de manque de personnel en milieu rural.

- *Pourquoi ?* Il n'est pas de tradition que les directeurs des RH travaillent avec des homologues d'autres ministères, et les mécanismes n'existent pas à cet effet.
- *Pourquoi ?* La manière actuelle qu'ont les ministères de travailler ensemble est lente et consomme de l'énergie, et les résultats ne sont pas évidents.
- *Pourquoi ?* Les gens ne savent pas bien comment travailler par delà les frontières professionnelles et ont des difficultés à gérer les tensions qui souvent surgissent, entraînant le risque que les résultats de ces tentatives de collaboration intersectorielle soient peu convaincants.
- *Pourquoi ?* Il n'existe pas un modèle approprié en la matière dans le pays.

Une autre cause traduisant le manque de personnel est liée avec les **gens**. Peu de membres qualifiés du personnel sont intéressés à servir en milieu rural.

- *Pourquoi ?* Ils cherchent des opportunités d'éducation et de développement professionnel (pour eux-mêmes, pour leurs conjoints, et pour leurs enfants) non disponibles dans la majorité des zones rurales.
- *Pourquoi ?* C'est la seule façon pour leurs conjoints et pour eux-mêmes de garder leur crédit professionnel et de rester compétitifs pour des postes intéressants et bien payés. Leurs enfants bénéficieront aussi vraisemblablement d'une meilleure éducation en milieu urbain.

Généralement, l'**environnement** a un impact sur les niveaux de dotation en personnel. Le logement est souvent inadéquat en milieu rural.

- *Pourquoi ?* Le logement relève de la responsabilité de la communauté, qui n'est toujours pas en mesure ou capable de le fournir.
- *Pourquoi ?* La communauté ne se sent pas gestionnaire des services de santé fournis.
- *Pourquoi ?* Les résidents n'ont pas été impliqués dans le processus de planification.

Défi et actions prioritaires. L'analyse des causes à la racine a entraîné une discussion intéressante sur le défi que devra relever l'équipe de Mme Wambete pour produire les résultats mesurables qu'elle est déterminée à atteindre. Elle voulait les traiter sur chacune des causes à la racine identifiées ci-dessus. La liste incluait plusieurs domaines d'intervention.

Sur la base de l'analyse, elle pourrait :

- Chercher des moyens créatifs d'attirer du personnel de la santé qualifié en ART dans les zones rurales et les présenter comme une proposition à négocier avec les principaux concernés.
- Etablir des modèles de collaboration intersectorielle réussie entre des membres du personnel des RH aux niveaux central et local, en travaillant ensemble sur un paquet d'incitations.
- Chercher des mécanismes pour augmenter le nombre de personnels qualifiés en ART, en tenant rapidement compte de la capacité institutionnelle actuellement limitée du pays de donner cette formation.
- Développer des modèles et processus pour augmenter le sentiment d'appartenance des services de santé qu'ont la communauté et sa contribution au paquet d'incitations.

Il était clair que durant la courte période du PVRCL, l'équipe devrait centrer ses efforts. Les membres de l'équipe ont décidé que ces efforts devraient se focaliser sur le développement d'un paquet d'incitations, qui leur permettrait de faire face à différentes

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

causes à la racine en même temps. Après un long débat, ils ont énoncé le défi comme suit :

« Compte tenu des pressions et des contraintes qui existent dans le domaine des ressources humaines pour la prestation des services de santé, comment pouvons-nous attirer des personnels de santé qualifiés dans les zones rurales et les garder pendant plus longtemps ? »

Le moment est maintenant venu pour les membres de l'équipe de développer leur **plan d'action**. Pour rendre le résultat désiré clair et précis, ils ont dû revoir le résultat qu'ils avaient énoncé et le rendre SMART¹. SMART est un acronyme qui aide les équipes à développer de bons objectifs ; mais il peut également être appliqué aux éléments d'un bon plan d'action. Il existe plusieurs définitions du SMART mais nous avons sélectionné celle-là :

Spécifique (S). *La performance désirée, comme énoncée, est-elle suffisamment spécifique pour pouvoir être mesurée par une fréquence, un pourcentage, ou un chiffre ?* Une performance désirée comme « des institutions désignées pour l'ART en milieu rural attirent et gardent du personnel qualifié » n'était pas suffisamment spécifique, et probablement trop vaste. Les membres de l'équipe de Mme Wambete devaient être plus spécifiques (et plus réalistes). Compte tenu de l'importance du sens de propriété de la communauté et de la collaboration intersectorielle soulignée par leur analyse, ils ont décidé de se concentrer sur le développement d'un paquet d'incitations qui aurait le support d'autres ministères pertinents et de la communauté.

Mesurable (M). *La performance désirée est-elle énoncée dans des termes mesurables ?* Les membres de l'équipe savaient que le résultat mesurable qu'ils voulaient obtenir en fin de compte était une augmentation du nombre de personnels dans les cliniques rurales et une extension de la période pendant laquelle le personnel reste dans les zones rurales. Ils ont réalisé qu'il y aurait différents types d'intervention qui contribueraient à l'atteinte de ce résultat. Cependant, ils ont aussi réalisé que dans un laps de temps de seulement six mois après la fin du PVRCL, il serait irréaliste de s'attendre à ce qu'ils puissent pleinement atteindre leurs objectifs. Cependant, ils ont identifié plusieurs activités qu'ils pourraient tenter d'accomplir. La collaboration intersectorielle réussie en est un exemple. Ces efforts conjoints seraient concentrés sur la création d'un paquet d'incitations viable. Cela inclurait également une contribution des membres de la communauté, si elle arrivait à comprendre qu'il serait dans son intérêt d'attirer et de garder du personnel qualifié. De plus, un plan pour l'augmentation de la formation des prestataires de services d'ART rendrait ces compétences plus disponibles.

Approprié (A). *Les activités inscrites dans le plan d'action sont-elles appropriées au problème et à chacune des causes à la racine identifiées dans le Diagramme de l'Arête et les Cinq Pourquoi ? Le défi est-il approprié aux buts de l'équipe et à la mission de l'organisation ?* Les membres de l'équipe du PVRCL ont fait une liste des causes à la

¹ NTD: Smart, en anglais, signifie "Intelligent"

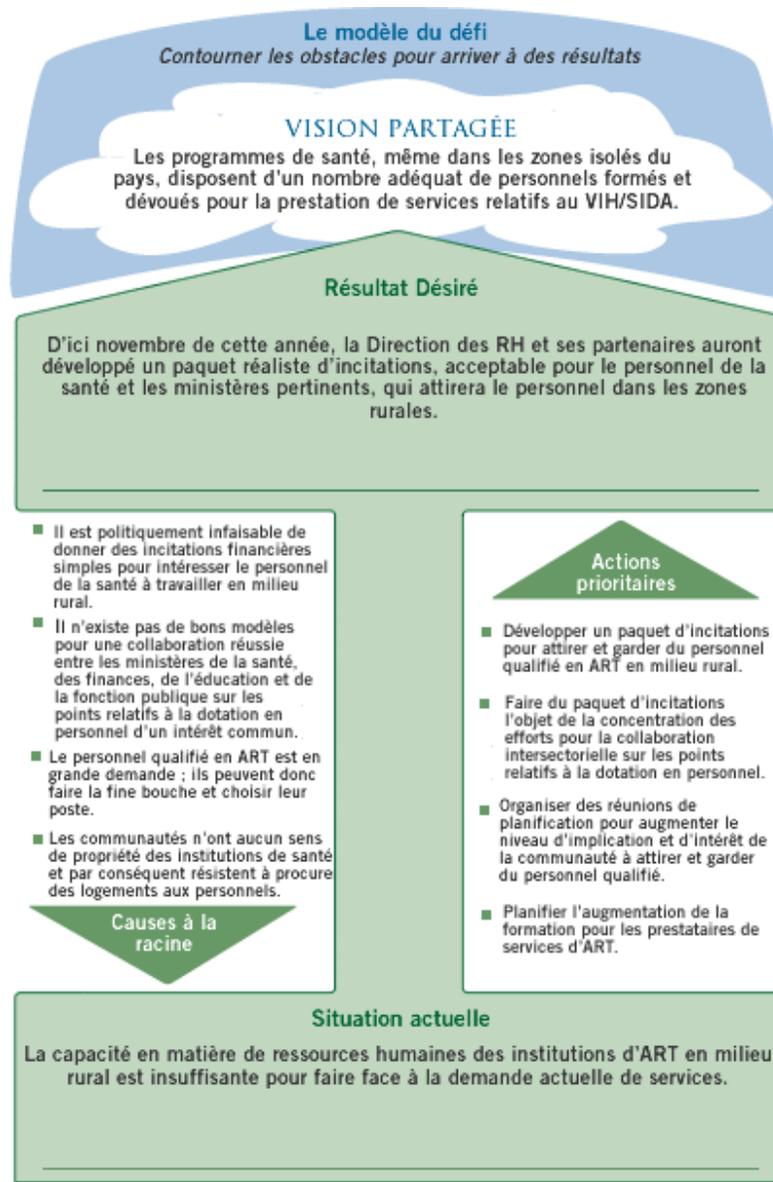
racine de leur problème sur une feuille de papier et ont écrit toutes les manières auxquelles ils devraient faire face. Une fois de plus, les membres de l'équipe se sont demandés si les activités qui se trouvaient dans la liste étaient toutes essentielles pour leur mission, puis ils ont éliminé celles qui ne correspondaient pas au cadre du mandat de leur organisation.

Réaliste (R). *Peut-on, de manière réaliste, arriver à la performance désirée dans un court laps de temps ?* Certaines des causes à la racine identifiées par les membres de l'équipe dans leur Diagramme de l'Arête paraissaient trop difficiles pour qu'ils arrivent à trouver une solution et ce n'était définitivement pas une activité à entreprendre pendant le PVRCL (il leur fallait pouvoir montrer des résultats en six mois). Le défi consiste à opérer une réforme dans la structure entière de gestion des ressources humaines afin que le processus de planification, de recrutement, d'embauche et de gestion des RH soit simplifié étant vaste. Il en allait de même en ce qui concerne la réduction du nombre de postes vacants. Mais les membres de l'équipe savaient qu'il leur faudrait au moins établir un mécanisme informel pour travailler avec d'autres secteurs afin d'atteindre leur but le plus modeste de conscientiser le niveau central au sujet de ces obstacles dans le système de l'administration publique. Ils ont ensuite révisé les résultats qu'ils avaient spécifiés, et ont réalisé qu'il leur fallait centraliser encore plus. Ils ont décidé de sélectionner comme résultat spécifique de leur projet de leadership : **« D'ici novembre de cette année, la Direction des RH et ses partenaires auront développé un paquet d'incitations, acceptable pour le personnel de la santé et les ministères pertinents, qui aidera à attirer le personnel dans les zones rurales ».**

Limite de Temps (T). *Une période spécifique est-elle établie pour arriver à la performance désirée ? Le plan d'action peut-il être appliqué avec les ressources disponibles dans les temps spécifiés ?* Les membres de l'équipe du PVRCL savaient que leur défi était dur à relever, et que la pression du Fonds Mondial leur laisserait peu de temps pour y arriver ; mais ils étaient aussi au courant que le Fonds Mondial réserve un pourcentage des fonds aux problèmes relatifs aux ressources humaines et que c'était là une opportunité unique de poser les bases à partir desquelles démontrer qu'un paquet d'incitations pourrait s'avérer efficace pour attirer du personnel dans les zones rurales.

Troisième Partie : Finaliser le Modèle du Défi

Pour les membres de l'équipe, la troisième étape consistait à fortifier le modèle sur le défi. Ils ont placé la vision de l'équipe au sommet, suivi des résultats recherchés. Puis ils ont inscrit à gauche les causes à la racine, et à droite les actions prioritaires visant spécifiquement chacune de ces causes. Ils n'ont pas inclus les causes à la racine auxquelles ils savaient ne pas pouvoir trouver de solution dans le cadre de ce plan d'action, comme par exemple la réforme de l'administration publique.



Défi:

Compte tenu des pressions et contraintes en matière de ressources humaines pour la prestation des services de santé, comment pouvons-nous attirer du personnel de santé qualifié en milieu rural et les garder plus longtemps ?

Quatrième Partie : Développer un Plan d'Action

Finalement, l'équipe de Mme Wambete était prête pour développer son plan d'action détaillant le rôle de chaque membre de l'équipe durant ces six prochains mois, et à l'aide de quelles ressources. Le centrage étant sur le développement d'un paquet d'incitations, l'équipe devait faire plusieurs choses :

- Etablir l'intérêt des concernés clés à développer ensemble un paquet d'incitations pour la dotation en personnel dans les zones rurales, pas seulement dans le domaine de la santé, mais aussi dans d'autres secteurs.
- Réaliser une enquête pour identifier des incitations acceptables pour le personnel de la santé et pour d'autres ministères pertinents.
- Impliquer la communauté dans la mise à disposition de services d'ART.
- Proposer un paquet d'incitations qui bénéficie d'un vaste appui.
- Développer un plan pour une augmentation rapide de la formation en ART.
- Négocier avec des bailleurs de fonds pour obtenir un appui pour des éléments clés du plan.

Le **plan d'action** de l'équipe se trouve ci-dessous. Les membres de l'équipe ont écrit leur défi, et leur résultat désiré et mesurable en haut de la feuille du plan d'action. Ils ont ensuite fait une liste de toutes les activités qui leur permettraient de mettre en œuvre les actions prioritaires qu'ils ont sélectionnées.

Plan d'action de l'équipe : Direction des Ressources Humaines	
<p>Défi : « Compte tenu des pressions et contraintes en matière de ressources humaines pour la prestation des services de santé, comment pouvons-nous attirer des personnels qualifiés en milieu rural et les garder plus longtemps ? »</p> <p>Résultat désiré : D'ici novembre de cette année, la Direction des RH et ses partenaires auront développé un paquet réaliste d'incitations acceptable pour le personnel de la santé et les ministères pertinents pour aider à attirer du personnel en milieu rural.</p>	<p>Indicateurs :</p> <p>Produits :</p> <p>Nombre de personnels de la santé interviewés :</p> <p>Nombre de personnels du Ministère consultés :</p> <p>Nombre de réunions tenues avec la communauté :</p> <p>Résultat : évidence d'un modèle de paquet d'incitations utilisable pour attirer du personnel en milieu rural.</p>

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

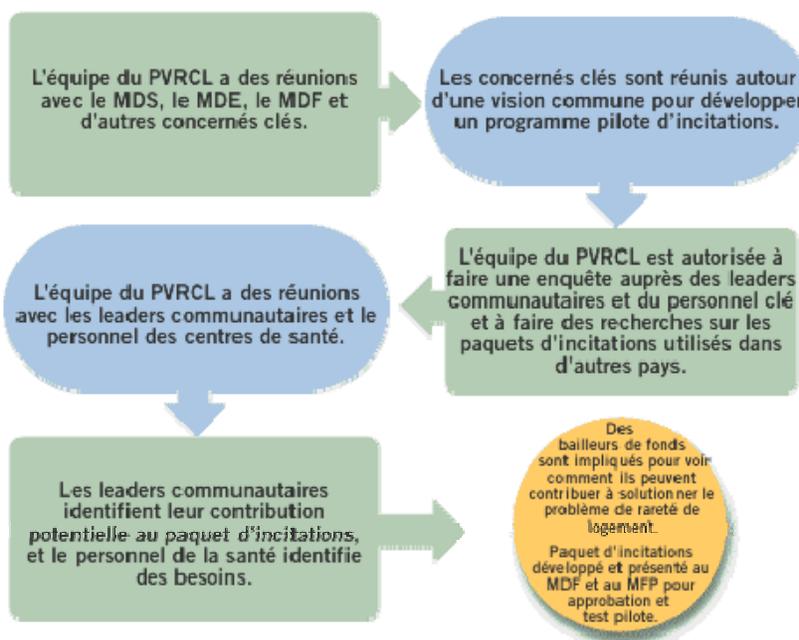
Activités	Personne Responsable	Dates de lancement et d'achèvement de chaque activité	Ressources Nécessaires
Réunion de la Dir. des RH avec le MDE, le MDF et autres concernés clés Produit : tous à bord	Victor	Mois d'avril	Temps du personnel
Réunions avec des leaders communautaires pour discuter des services d'ART et de l'appui communautaire. Produit : engagements et propositions	Marie et Alfred	Avril - Juin	Temps du personnel, transport, breuvages et snacks pour la communauté
Faire des recherches dans d'autres pays disposant de paquets d'incitations pour la dotation en personnel en milieu rural Produit : rapport avec recommandations	Lili et Robert	Mois d'avril	
Monter un plan pour une enquête auprès du personnel de la santé, y compris celui des ONG et CBO, ainsi que des consultations avec les ministères pertinents. Produit : plan d'action et matériel produits pour l'enquête	Victor et Annie	Mois de mai	Temps du personnel
Réaliser l'enquête et les consultations	Tous	Mois de juin	Temps du personnel,

Produit : rapport avec résumé des conclusions et recommandations, accompagné du rapport sur les recherches.			transport, logement et nourriture, breuvages et snacks pour les interviewés, temps pour l'analyse des données et la préparation du rapport.
Présenter les conclusions et la recommandation aux concernés clés.	Victor et Marie	Fin août	Temps du personnel, venue, breuvages et lunches.
Rencontre avec représentants Fonds Mondial, Plan d'Urgence et Banque Mondiale pour leur appui. Produit : Engagement d'appui écrit, chaque fois que possible.	Victor	Juin et septembre	Temps du personnel
Finaliser la proposition de paquet d'incitations Produit : proposition claire et concise.	Robert	Fin octobre	Temps du personnel
Présentation formelle du paquet d'incitations au MDF et au MFP pour approbation test pilote			

Cinquième partie : Voies vers le changement – vérification de la logique du plan

Après que Mme Wambete et son équipe aient développé leur plan d'action à l'aide du Modèle du Défi, il leur restait une vérification de plus à faire pour s'assurer que tout était bien défini, clair et précis et qu'ils avaient réellement identifié les bonnes interventions. A cette fin, ils ont dessiné une carte titrée « Voie vers le changement ». Une voie vers le changement consiste fondamentalement en une série de déclarations placées de manière linéaire montrant comment une action est liée à une autre et comment le tout amène à un résultat désiré mesurable. La carte fait ressortir les croyances sous-jacentes qu'ont les gens au sein d'une organisation, sur la manière dont ils fonctionnent et agissent pour aboutir à un changement. L'idée de faire une carte de la manière dont un programme ou un plan est supposé fonctionner découle de l'expérience de l'évaluateur Carol Weiss de l'Université de Harvard (Carol Weiss, *Evaluation*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 1998).

La création d'une Voie vers le Changement a forcé l'équipe de Mme Wambete à répondre à ces questions : *Chaque activité contribue-t-elle à arriver à la performance désirée ? Les activités sont-elles logiquement connectées ? Sont-elles essentielles ?* L'un des bénéfices à tirer de la création d'une Voie vers le Changement est qu'elle vous dit pour quels produits faire un monitoring dans le travail visant l'atteinte de votre performance désirée et quels indicateurs utiliser. Par exemple, l'équipe de Mme Wambete compte avoir des réunions avec des leaders communautaires pour discuter des services d'ART et de l'appui communautaire. La tenue de ces réunions est un résultat mesurable et qui montre le progrès. Dans une autre étape de la Voie, les leaders communautaires identifient leur contribution potentielle au paquet d'incitation. Par conséquent, le compte-rendu des réunions avec la communauté devrait dire à quoi amènent ces contributions. Ci-dessous, se trouve la carte de la Voie vers le Changement dessinée par l'équipe de Mme Wambete pour tester son plan d'action :



Sixième Partie : Vérification de la qualité du plan d'action

- Pensez-vous que les activités prévues dans le plan s'adressent à certaines causes importantes à la racine du défi ?
- Le résultat désiré est-il SMART ?
- Des indicateurs mesurables ont-ils été définis, qui diront à la Direction des Ressources Humaines si oui ou non le résultat désiré a été atteint ?
- Les activités de la liste contribuent-elles individuellement et ensemble à l'atteinte du résultat désiré ?
- Y a-t-il des personnes spécifiques identifiées comme responsables de la réalisation de chaque activité ?
- Toutes les ressources ont-elles été identifiées ?
- Y a-t-il quelque chose qui devrait être ajouté au plan d'action ?

Travail en groupe

Identifier le défi, faire l'analyse des causes profondes et développer le plan d'action

Dans votre session de travail en équipe, vous allez appliquer à votre situation actuelle ce que vous avez appris dans ce module.

Veillez noter que le travail fait à la maison pour ce module est le produit central de tout le cours et, en quelque sorte, le 'test' de vos capacités de leader. Il s'agit là d'un travail considérable qui ne peut être fait en une seule réunion. Utilisez votre première réunion dans ce module pour commencer le travail qui se poursuivra pendant tout le reste du programme PVRCL.

Votre équipe devra achever quatre tâches (ou produits) avant la fin du programme, qui sont liées à votre défi : (1) le choix d'un défi de leadership, y compris la déclaration d'un résultat souhaité et une déclaration décrivant la situation actuelle par rapport à ce résultat ; (2) une analyse des causes profondes des facteurs qui contribuent à la situation actuelle que vous souhaiteriez changer ; (3) un plan d'action pour réussir à aborder le défi et (4) un examen du plan d'action à la lumière d'une série de principes d'initiatives efficaces pour le changement.

(1) Identifier le défi.

Dans la première réunion, commencez par cette première tâche. Dans la section «Réunion de travail pour la première tâche : Identifier le défi » de la page suivante, vous verrez les instructions sur la façon de procéder pour faire ce travail en équipe. Lorsque vous avez terminé cette tâche, demandez au coordonnateur du module 3 de l'envoyer aux animateurs pour examen et feed-back. Les animateurs vous renverront vos devoirs avec quelques questions pour les améliorer ou les clarifier. Dans le passé, certaines équipes PVRCL ont dû recommencer plusieurs fois cette tâche avant qu'elle soit achevée à la satisfaction des animateurs. A ce moment-là, ils vous donneront le feu vert pour commencer la tâche suivante, qui est l'analyse des causes profondes.

(2) Analyser des causes profondes.

Nous espérons que vous pourrez achever cette tâche avant la fin du module 3 ou au début du module 4. Vous devrez convoquer une autre réunion pour cela, en dehors des réunions prévues pour chacun des modules (parce que nous ne savons pas quand vous serez prêts pour cette réunion). Quand vous serez satisfaits de votre analyse des causes profondes, envoyez-la de nouveau à l'animateur pour examen et feed-back. Après avoir reçu le feu vert de votre animateur, vous commencerez la tâche suivante, l'élaboration du plan d'action.

(3) Elaborer un plan d'action.

Vous devrez de nouveau convoquer une réunion pour achever cette tâche et nous espérons que celle-ci aura lieu avant de commencer le module 6. Assurez-vous que chacun ait lu le module 3, et surtout la partie sur la planification de l'action et l'exemple de l'étude de cas. Préparez ensuite votre plan d'action en utilisant le même processus et le même format que l'étude de cas. Vous devrez convoquer au moins une autre réunion (et peut-être plus) pour achever cette tâche. Dans les PVRCL précédents, les équipes ont accompli cette tâche au cours du module 4 ou du module 5 (en plus du travail demandé dans ces modules, organisez donc bien votre temps !) De nouveau, quand vous serez satisfaits de votre plan d'action, envoyez-le à l'animateur pour examen et feed-back. Vous pouvez vous attendre à devoir recommencer quelques fois avant que cette tâche soit achevée. A ce moment-là, vous aurez probablement atteint le module 6 qui traite du changement.

(4) Examiner le plan d'action par rapport aux principes du changement.

Dans le module 6, vous apprendrez une série de principes liés au succès des initiatives de changement. Examinez votre plan d'action à la lumière de ces principes et faites les ajustements nécessaires. Vous pouvez le faire durant la réunion régulièrement prévue pour le module 6. Après la réunion, envoyez votre plan d'action révisé à l'animateur pour un examen final.

Réunion de travail pour la première tâche : Identifier le défi

Objectif

- Appliquer l'outil « modèle du défi » pour identifier un défi important auquel votre équipe se trouve confrontée.

Produits de la réunion

- articulation de votre vision
- accord sur un défi que votre équipe décide d'affronter
- identification d'un résultat mesurable (SMART)
- description de la situation actuelle par rapport à l'état souhaité

Durée approximative : 2 heures et 30 minutes

Instructions

1. Présentez l'objectif, l'ordre du jour et les résultats attendus de la réunion.
5 minutes
2. Passez en revue les étapes de l'outil. Dans cette première réunion limitez-vous aux étapes 1 à 4. Souvenez-vous qu'un défi de leadership ne fait pas partie de la

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

routine quotidienne et on ne peut pas l'aborder en étant simplement un bon manager ; exige un changement profond dans la façon dont les choses sont faites ; et implique qu'on conduise les gens à travers un processus de changement. **25 minutes**

3. [Facultatif : Si votre équipe n'a pas encore créé de vision commune et globale d'une situation souhaitée, créez-la en posant la question suivante : « que voulons-nous créer ? » Vous pouvez arriver à une réponse soit en écoutant tout le monde et en prenant des notes pour arriver à des thèmes communs, soit en organisation une session de remue-méninges sur les éléments d'une telle vision, soit en utilisant une méthode avec un dessin. Reférez-vous au texte « Comment créer une vision commune » à la fin de ce module pour obtenir les instructions sur la façon d'utiliser la méthode avec un dessin. **30 minutes**]
4. Examinez les obstacles à votre vision globale. Essayez de ne pas utiliser les mots « manque de » ou « absence de » mais concentrez-vous davantage sur la présence des facteurs qui vous bloquent. Mettez-vous d'accord sur un défi que votre équipe décide d'affronter. Adresser ce défi doit vous rapprocher de votre vision. **30 minutes**
5. Choisissez un résultat mesurable qui indique que vous abordez effectivement le défi que votre équipe souhaite relever et qui est SMART. **30 minutes**
6. Décrivez la situation actuelle par rapport à ce résultat souhaité. **30 minutes**

Communiquez les produits de votre réunion aux animateurs par courrier électronique pour feed-back: (1) votre vision ; (2) le défi que votre équipe décide d'affronter ; (3) un résultat souhaité qui est mesurable ; et (4) une description de la situation actuelle par rapport au résultat souhaité.

Réunion de travail pour la deuxième tâche : analyser les causes profondes

NB. Ne commencez pas cette tâche avant d'avoir reçu le feu vert des animateurs.

Objectif

- Identifier les causes profondes qui sont responsables de la situation actuelle (qui l'ont créée ou qui maintiennent le statu quo).

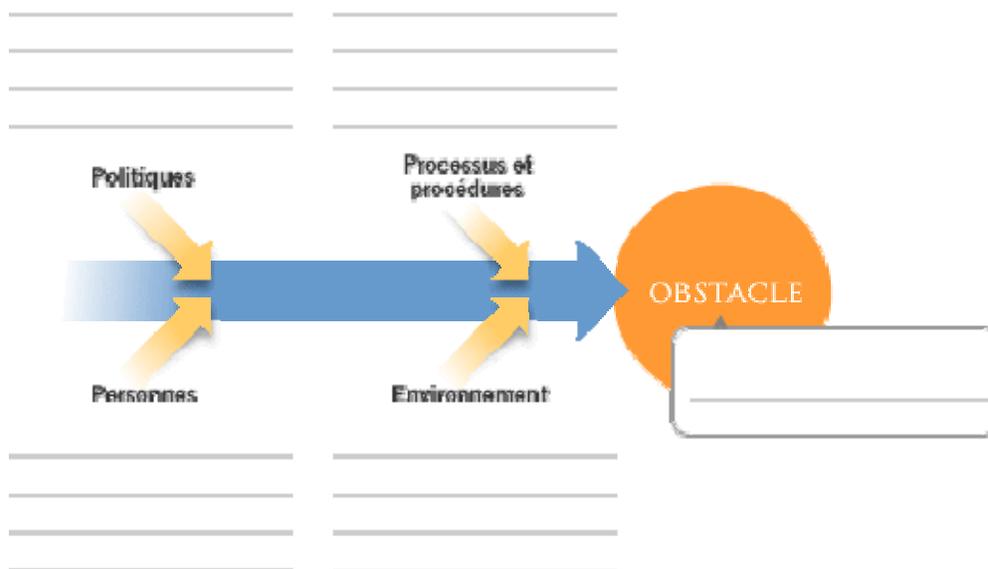
Produit de la réunion

- Le diagramme en arête de poisson rempli contenant ainsi les causes profondes qu'il faut aborder pour relever le défi de leadership.

Durée : 3 heures

Instructions

1. Passez en revue le feed-back reçu des animateurs et affinez la vision, le défi, les résultats souhaités et la situation actuelle selon leurs suggestions. **30 minutes**
2. Construisez le diagramme en arêtes de poisson sur un grand tableau. Écrivez, à la fin d'une flèche tracée comme étant la base du diagramme, l'écart entre le résultat souhaité et la situation actuelle définis dans votre première réunion (p.e. faible taux de consultation prénatale). **1 heure**



3. Analysez les causes de l'écart. **1 heure**
 - a. Choisissez les principaux facteurs qui seront classés dans le diagramme. Par exemple, dans le cas du Brésil, les catégories étaient :
 - i. les politiques
 - ii. les processus et procédures
 - iii. les personnes
 - iv. l'environnement
 - b. Tracez des flèches partant de chaque catégorie vers la flèche initiale, comme indiqué dans le diagramme.
 - c. Déterminez et écrivez les causes, pour chaque facteur, qui contribuent à créer l'écart, en posant des questions.
 - d. Passez en revue tout le diagramme et complétez-le.
4. Analyse des « 5 Pourquoi ». **30 minutes**

Faites l'exercice pour chacune des arêtes en inscrivant les causes de plus en plus profondes en demandant « pourquoi ? » à chaque réponse. A la fin,

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

résumez les causes profondes principales que vous avez ainsi découvertes, celles que vous devriez cibler pour des interventions ou des actions prioritaires. Ce sont elles qui finiront par vous mener à vos résultats souhaités et qui serviront de base pour l'élaboration de votre plan d'action.

Communiquez le diagramme rempli aux animateurs par courrier électronique pour feedback.

Réunion de travail pour la troisième tâche : Choisir les interventions et préparer un plan d'action

NB. Ne commencez pas cette tâche avant d'avoir reçu le feu vert des facilitateurs

Objectifs

- En vous basant sur votre analyse, identifiez les actions prioritaires qui ont le plus de chances de supprimer ou de neutraliser une ou plusieurs des causes profondes et contribueront ainsi de façon significative à combler l'écart entre le résultat souhaité et la situation actuelle.
- Développez un plan avec des actions, des responsables, des indicateurs et un calendrier pour réduire l'écart entre le résultat souhaité et la situation actuelle.

Produits de la réunion

- Un plan d'action contenant le défi, le résultat souhaité (SMART), des indicateurs et un plan détaillé selon le format fourni.

Durée : 3 heure et 15 minutes

Instructions

1. Passez en revue le feedback reçu des animateurs et faites les corrections nécessaires dans votre analyse des causes profondes. **45 minutes**
2. Assurez-vous que tout le monde a lu le cas de la Fondation Florence Hugo. **15 minutes**
3. Faites un brainstorming pour identifier des interventions ayant du potentiel pour supprimer ou neutraliser une ou plusieurs des causes profondes et contribuer ainsi de façon significative à combler l'écart entre le résultat souhaité et la situation actuelle. Cela vous aidera à focaliser vos énergies limitées. **30 minutes**
4. Identifiez les actions prioritaires parmi toutes les idées suggérées. **30 minutes**

5. En groupe, choisissez un ou deux indicateurs liées aux actions prioritaires qui permettront de vérifier que l'écart entre le résultat souhaité et la situation actuelle a été comblé ou au moins a diminué **30 minutes**
6. Développez un plan d'action (vous trouverez le format à la fin de ce module) pour vous attaquer au défi en vous référant au format fourni. **30 minutes**
7. Décidez quelles pratiques de leadership chaque membre de l'équipe exercera pour mettre en œuvre ces actions. **15 minutes**

Envoyez le plan aux animateurs. Ce plan que vous venez de développer en groupe est une première mouture que vous aurez l'occasion de compléter et de perfectionner au cours des sessions suivantes. Dans les modules qui suivent, vous en apprendrez plus sur les aptitudes et les compétences dont vous aurez besoin en tant que responsables leaders pour aborder vos défis et réussir dans l'exécution du plan de travail.

Forum pour Module 3

Pour conclure ce module, partagez avec les autres équipes les résultats de votre réunion. Répondez aux questions suivantes et affichez-les dans le forum:

- Quel est le défi que votre équipe a identifié ?
- Quelles difficultés avez-vous rencontré, en tant qu'équipe, pour mettre le doigt sur votre défi ?
- Combien de personnes assistaient à la réunion ? Combien de temps a-t-elle duré ? Quelles en ont été les parties les plus intéressantes ?

Le coordonnateur doit afficher les réponses de son équipe sur le site Web. Les réponses de chaque équipe apparaîtront sur le site (page du module) après qu'elles auront été affichées par les coordonnateurs des équipes.

Outils et lectures

Nous recommandons les outils et publications suivants.
Toutes ces publications sont en anglais :

Lectures recommandées:

Kouzes, James et Barry Z. Posner, *Seven Lessons for Leading the Voyage to the Future* . [Sept leçons pour être le leader du voyage vers l'avenir.]

Dans Hesselbein , Frances , Marshall Goldsmith, et Richard Beckhard (rédacteurs), *The Leader of the Future*. [*Le leader de l'avenir*.] San Francisco : Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers,1997.

Les auteurs mentionnent les sept leçons suivantes pour être le leader du voyage vers l'avenir :

- Leçon 1 : Les leaders n'attendent pas ;
- Leçon 2 : C'est le caractère du leader qui compte ;
- Leçon 3 : Les leaders ont la tête dans les nuages et les pieds sur terre ;
- Leçon 4 : Les valeurs partagées font toute la différence ;
- Leçon 5 : Vous ne pouvez pas le faire seul ;
- Leçon 6 : L'héritage que vous laissez est la vie que vous menez ;
- Leçon 7 : Le leadership est l'affaire de chacun de nous. Le leadership n'est pas un poste dans l'organisation ou une seule personne. Il n'est pas seulement réservé à quelques uns. C'est un processus.

Comment créer une vision commune

Étape 1. Rassemblez de petits groupes hétérogènes de quatre à six personnes. Demandez à chacun de rêver de l'avenir et de créer une image d'une situation future souhaitée. Demandez ensuite à chaque groupe de dessiner cette image sur une feuille. Le dessin évite que l'on écrive des slogans ou des idées abstraites qui ont peu de signification personnelle ou qui échouent à inspirer les gens.

Étape 2. Demandez aux personnes de chaque groupe de montrer et d'expliquer leur image aux personnes assises à leur table.

Étape 3. 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 gens à défendre les éléments qui sont importants pour eux et à omettre les éléments dont ils se soucient moins.

Étape 4. Demandez à chaque groupe de présenter son grand dessin lors de la session plénière. Si besoin est, demandez au groupe d'expliquer les parties du dessin qui ne sont pas claires. Si des gens critiquent le dessin d'un groupe, ce groupe 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, un facilitateur résume les éléments et les concepts décrits sur un tableau ou sur une planche murale distincts.

Étape 5. Lorsque tous les dessins ont été présentés, demandez au groupe tout entier d'examiner les éléments et les concepts notés par le facilitateur.

Étape 6. Invitez un petit groupe de rédacteurs à traduire les éléments et les concepts en un texte édifiant ou demandez à un artiste local de mettre la dernière main au produit du groupe tout entier.

Plan d'Action

Défi :		Indicateurs :	
Performance souhaitée :			
<i>Activité</i>	<i>Personne Responsable</i>	<i>Dates de démarrage et de fin de chaque activité</i>	<i>Ressource</i>

Réflexions Individuelles sur le Module 3

\

Module 4: Les Compétences du Leadership

Il n'est pas nécessaire d'être né leader pour en devenir un. Si vous ne l'êtes pas déjà, vous pouvez apprendre à le devenir ou vous pouvez renforcer vos capacités dans ce domaine en relevant des défis et en obtenant en même temps le soutien des autres. L'une des façons d'obtenir le soutien des autres est de faire appel au feedback constructif sur la façon dont vous confrontez un défi particulier. Dans le présent module, nous partagerons l'expérience de leaders en ce qui concerne les valeurs auxquelles ils sont attachés et la façon dont ils ont développé leurs qualités de leadership. Nous espérons que ceci servira de guide pratique qui vous permettra de devenir un meilleur dirigeant. Vous aurez l'occasion de réfléchir à ce que sont vos propres valeurs, de vous livrer à une évaluation de vous-même et de préparer un plan de développement personnel.

Objectifs d'apprentissage

A l'issue du présent module, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- Identifier les valeurs, les compétences et les aptitudes dont vous avez besoin pour devenir un leader efficace ;
- Identifier vos points forts et vos points faibles en matière de leadership ;
- Commencer à appliquer votre propre plan de développement personnel ;
- Revoir et suivre les plans d'action d'équipe élaborés au cours du Module 3.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Sujet	Activités	Durée
Maîtrise personnelle	1. Lecture	20 minutes
	2. Exercice : Réflexion personnelle sur les valeurs	30 minutes
Compétences et aptitudes en leadership et plan de développement personnel	3. Exercice : Déterminer votre leadership	1 heure
	4. Lecture	10 minutes
	5. Exercice : Créer un plan de développement	30 minutes
	Durée totale du travail individuel	2 heures et 30 minutes
	Travail en groupe	2 heures et 30 minutes
	Forum	15 minutes
	Durée totale du module	5 heures et 15 minutes

Maîtrise personnelle

« Si vous voulez changer le monde, changez votre pays. Si vous voulez changer votre pays, commencez par votre ville ; avant de changer votre ville, changez votre quartier ; pour changer votre quartier, changez d'abord votre famille ; et si vous voulez changer votre famille, commencez par vous changer vous-même. »

Confucius

Nous avons noté, lors du module précédent, que le leadership ne consiste pas seulement à « faire », mais aussi à « être ». Cela signifie que votre travail en tant que leader commence par vous-même.

Les leaders efficaces possèdent un niveau élevé de connaissance de soi et appliquent un processus d'amélioration de soi, d'acquisition de connaissances et de maîtrise personnelle continu. Selon Senge, auteur du livre intitulé « La cinquième discipline », le leadership implique « la discipline de la maîtrise personnelle [qui] commence par le fait de clarifier ce qui compte vraiment pour nous, vivre notre vie au service de nos aspirations les plus profondes. » En termes concrets, poursuit-il, ceci signifie « la discipline qui consiste à clarifier et à approfondir continuellement notre perspective d'avenir personnelle, à concentrer notre énergie, à faire preuve de patience et à percevoir la réalité de façon objective » (Senge, 1991:22).

La discipline de la croissance et de l'acquisition de connaissances

« La maîtrise personnelle est... la discipline de la croissance personnelle et de l'acquisition de connaissances. Elle va au-delà de la compétence et des aptitudes. Elle signifie que l'on aborde la vie sous l'angle du travail créatif. Les personnes qui possèdent un niveau élevé de maîtrise personnelle élargissent continuellement leur aptitude à créer les résultats qu'elles cherchent réellement à obtenir dans la vie. »

« Quand la maîtrise personnelle constitue une partie intégrante de notre vie, » comme le dit Peter Senge, « elle devient une discipline qui recouvre deux attitudes. La première consiste à préciser en permanence ce qui est vraiment important pour soi. [...] La seconde attitude consiste à analyser plus lucidement notre réalité quotidienne. [...] La juxtaposition entre une vision (ce que nous recherchons) et une analyse lucide de la réalité (où nous nous trouvons par rapport à ce que nous désirons) donne lieu à ce que l'on appelle une **tension créatrice** : une force née de notre volonté de voir ces deux plans se rejoindre. Elle est provoquée par une réaction naturelle de toute tension à retrouver un état d'équilibre. La maîtrise personnelle est essentiellement une aptitude à susciter et maintenir les tensions créatrices tout au long de notre vie. » (Senge, 1991 : 188)

Que disent les leaders ?

Nous avons demandé à un certain nombre de personnes, dont le rôle de leader dans la lutte contre le VIH/SIDA est bien connu, de nous parler de leur opinion personnelle sur ce qu'est le leadership et de nous indiquer les facteurs qu'ils considèrent comme étant importants dans leur évolution en tant que leaders. Il est clair qu'il existe de nombreuses influences diverses et les leaders le deviennent de bien des façons. Il arrive parfois que leurs familles jouent un rôle important ; parfois c'est le fait d'avoir vu des injustices et d'avoir réalisé qu'il fallait que quelqu'un fasse quelque chose ; parfois ils ont été inspirés par d'autres leaders et ont voulu suivre la voie qu'ils avaient tracée, ou encore parfois ils ont tout simplement été confrontés à un défi qu'ils ont décidé de relever.

Pour **Mary Hlalele**, le soutien accordé par sa famille a été un facteur important dans le peaufinage de ses aptitudes au leadership :

« Ma famille m'a toujours soutenue à fond. Dans ma famille, nous parlons de tout ce qui touche notre vie, nous écoutons les uns et les autres parler de leurs rêves et nous nous prenons les uns les autres très au sérieux, quelle que soit l'improbabilité du rêve de l'un ou de l'autre à première vue... Le simple fait d'avoir une famille attentive et de savoir que je pouvais m'asseoir avec des membres de celle-ci et évoquer mes rêves en sachant qu'ils n'allaient pas penser que j'étais folle ou quelque chose du même genre. »

Mais il en a été de même dans certains cas quand elle a commencé à travailler :

« Le milieu de travail était très favorable à l'hôpital. Nous nous entendions tous très bien en tant que membres du personnel et, lorsque cela était justifié, nous avons créé des occasions les uns pour les autres. Nous n'avions jamais l'impression que quelqu'un aurait des ennuis si quelque chose de nouveau ne donnait pas les résultats attendus. Il y avait une atmosphère de soutien qui encourageait les gens à être créatifs. »

Nkululeko Nxesi a mentionné le milieu dans lequel il a grandi comme ayant eu une influence capitale dans le parcours qui l'a amené à un poste de leadership, même s'il ne s'est jamais lui-même considéré comme un leader (alors que c'est le cas pour d'autres) :

« J'ai grandi dans un milieu où il y avait beaucoup d'injustices, socialement et économiquement, et j'ai participé à la lutte, aux manifestations en faveur de notre peuple, c'est-à-dire les Noirs, les étudiants, les femmes et ainsi de suite. Ces situations ont donc fait de moi ce que je suis, particulièrement la souffrance de notre peuple. »

Peter Mugenyi parle du rôle qu'ont joué d'autres leaders et du fait d'avoir été bien dirigé, comme ayant une influence formative sur son propre développement en tant que leader :

« Je n'ai pas cherché à être un leader. Je voulais être un bon travailleur... et être dirigé par des personnes qui en savaient davantage que moi. J'ai pu apprendre quelque chose des bons leaders et [ceci m'a aidé à] apprécier à sa juste valeur le problème des leaders et apprécier à sa juste valeur le problème des personnes qui étaient dirigées. [Ceci] a contribué à me faire réaliser quelles sortes d'aptitudes au leadership sont importantes pour connaître le succès. »

Une fois en position de leadership, d'autres facteurs sont devenus importants, comme le fait d'arriver à une meilleure connaissance de soi. **Nkululeko Nxesi** fait remarquer :

« Je pense que l'importance de bien se connaître est de réaliser quels sont vos points forts, de façon à les maximiser dans l'intérêt de l'organisation pour laquelle vous travaillez et de l'équipe avec laquelle vous travaillez. Il faut aussi réaliser ce que sont vos points faibles afin de pouvoir commencer à les aborder. Parce que si vous ne comprenez pas vos points faibles, beaucoup de choses peuvent arriver, vous pouvez tout déstabiliser autour de vous. »

Et, dernier point, il est important de réaliser pourquoi une personne dirige. **Mary Hlalele** nous rappelle que :

« [Il s'agit] de toujours se rappeler que tous les efforts ne visent pas seulement des réussites personnelles, mais qu'en fait ils sont déployés pour arriver aux résultats désirés dans l'intérêt des personnes qui dépendent des produits et services fournis. »

La discipline de **Mary Hlalele** en tant que leader fait intervenir la pratique qui consiste à prendre du recul de temps à autre :

« Il faut s'arrêter de temps à autre. C'est-à-dire faire une pause et voir les choses « de haut ». Il arrive souvent que l'on est tellement imbriqué et immergé dans les choses que l'on ne voit plus où l'on en est. Il m'arrive parfois d'être très dure avec les gens ou d'avoir tendance à les pousser au-delà de leurs limites, ou d'être trop dure avec moi-même et de perdre alors mon sens de direction. Lorsque j'en arrive à ce point, je réalise alors qu'il est temps pour moi de prendre du recul par rapport à cette folie du travail et de m'examiner et d'examiner mes préoccupations, de l'extérieur en quelque sorte. »

Réaliser quelles sont les valeurs qui ont une influence sur vos actes

« Si vous cherchez à mener, consacrez au moins quarante pour cent de votre temps à vous gérer vous-même ; votre déontologie, votre caractère, vos principes, votre but, votre motivation et votre conduite. »
(Hock, 1996)

Pour diriger, il faut faire un examen critique des valeurs qui ont une influence sur vos actes. Quelles sont vos valeurs ? Comment se reflètent-elles dans votre travail ? Aident-elles votre équipe à faire face aux défis qui la confrontent et à la faire aller de l'avant ? Vos valeurs contribuent-elles à renforcer et à maintenir de bonnes relations entre les membres de votre équipe ?

Les valeurs sont fondées sur des croyances profondes, acquises tôt et renforcées à des moments-clés pendant toute la vie. Les leaders qui connaissent le succès connaissent et comprennent leurs valeurs et les croyances qui les sous-tendent. Ils ont pris conscience de la façon dont leur comportement reflète leurs valeurs et ils interviennent lorsque ce n'est pas le cas, soit en ajustant leurs valeurs, soit en modifiant leur comportement.

Peter Mugenyi à propos du respect, de l'honnêteté et de la sensibilité envers les autres :

« Il faut être honnête dans ce que l'on fait et aussi être sensible envers les collègues et les partenaires, très sensible à leurs besoins, sensible à leurs réussites et être capable de les apprécier, cette aptitude à l'établissement d'un réseau de partenariat a été d'une importance vraiment capitale. »

Mary Hlalele à propos de la recherche d'un bon processus :

« Nous savions clairement quels étaient les résultats que nous cherchions à obtenir mais nous avons aussi réalisé qu'il est tout aussi important de tenir compte, jusqu'à un certain point, du processus permettant d'y arriver. J'ai travaillé avec acharnement sur mes aptitudes de facilitateur, des aptitudes indispensables pour une personne qui dirige un processus participatif. Il est devenu très important de s'assurer que les gens réalisent l'importance de chaque petit pas dans la progression de nos efforts. Avant même d'obtenir les résultats attendus, juste reconnaître le fait que chaque pas fait dans la bonne direction a été important et contribue à l'étape suivante. Nous avons ainsi pu conserver notre énergie à des niveaux élevés. »

Fenosa Ratsimanetrimanana à propos des partenariats en collaboration :

« Mon rôle a donc été d'amener les différents partenaires à s'associer à cet exercice, d'apporter leurs contributions individuelles dans la mesure où tout le monde a quelque chose à apprendre et tout le monde a quelque chose à

partager[...] J'ai demandé à tout le monde de contribuer à l'amélioration du document, une assistance extérieure nous a été fournie par nos partenaires de développement pour peaufiner le document que nous avons formulé. Toutes les parties prenantes ont été associées, aussi bien du secteur privé, du secteur public que de la société civile. Et pendant presque deux mois, à travers des comités, des sous-commissions, on a travaillé sur le document et on a pu le valider. »

Révérénd Gideon Byamugisha à propos de l'ouverture aux autres :

« [...] être ouvert à propos de mon statut et être honnête avec moi-même et essayer d'être objectif et de me mettre à place des autres pour comprendre ce qu'ils ressentent vraiment, je pense que cela m'a aidé. Mais aussi, probablement, le fait que j'ai eu une formation théologique et pédagogique ainsi qu'une certaine expérience en tant qu'éducateur... Et ma foi en Dieu qu'une fois que vous êtes vous-même et que vous faites de votre mieux, tout en reconnaissant vos erreurs, rien ne devrait vraiment vous barrer la route. Si vous n'êtes pas égoïste et que vous ne le faites pas pour des raisons égoïstes, pourquoi cela devrait-il se solder par un échec ? »

Nkululeko Nxesi à propos du souci que l'on se fait pour les autres :

« Si, par exemple, un membre du personnel ne donne pas les résultats attendus, pour quelque raison que ce soit, il faut faire preuve de souplesse, il faut pouvoir aider... vous devez être une personne pratique, ne pas vous contenter de vous asseoir dans la salle de conférence... il faut toujours être là de façon à pouvoir comprendre les défis auxquels ils font face tous les jours, et vous serez alors un bon leader. »

Peter Mugenyi à propos de la délégation de pouvoirs aux autres et de leur développement :

« Mon approche a consisté à promouvoir l'appropriation ; à faire en sorte que le programme appartienne aussi bien à mes collègues... qu'à moi. J'essaie de les motiver au travail et de leur faire réaliser que toutes les réussites sont les leurs. J'essaie aussi de promouvoir le développement de leur carrière au travail et, en conséquence, j'ai des personnes qui ont travaillé pour moi pendant plus de 10 ans et qui ont progressé dans leurs propres domaines de spécialisation. J'ai des gens qui ont été embauchés au bas de l'échelle mais qui sont maintenant diplômés d'universités. La satisfaction professionnelle fait donc partie de notre programme, ensuite, le fait d'associer tout le personnel aux succès et enfin, mais c'est ce qui est le plus important, faire en sorte que tout le monde comprenne et demeure concentré sur le travail en cours. »

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Mary Hialele à propos de la délégation de pouvoirs aux autres et de leur développement :

« [Il s'agit] d'être capable de prendre du recul. Il y a un moment où une personne doit travailler très dur sur quelque chose, travailler avec les gens jusqu'à ce qu'ils comprennent ce qui est entrepris. Une fois que le travail ou un des aspects du travail est terminé, un leader efficace sait prendre du recul et laisser les gens vivre leur vie, ce qui leur permet d'aller de l'avant sans avoir l'impression qu'ils ont besoin d'être contrôlés et suivis. »

Fenosoa Ratsimanetrimanana à propos de la confiance :

« Tout le monde a sa place dans une équipe, tout le monde est indispensable pour peu que l'on sache les atouts et les faiblesses de chacun. Cette gestion de la confiance est le ciment émotionnel qui rapproche les membres d'une équipe. Cet aspect doit bénéficier d'une attention particulière, pour que les gens se sentent confiants et puissent donc apporter leurs contributions dans un travail d'équipe. »

Paulo Teixeira à propos d'un comportement éthique et du respect des droits de l'homme :

« La valeur fondamentale de cette expérience a été l'éthique, l'éthique et les droits de l'homme. Cela a certainement été l'éthique et les droits de l'homme. Les droits de l'homme, comme nous, au Brésil, l'avons démontré et prouvé à la Commission des Nations Unies sur les droits de l'homme. L'accès à un traitement est un droit fondamental, c'est un droit de l'homme. »

Les valeurs des six leaders interrogés pour ce programme virtuel de développement des qualités de leader et celles qui ont été identifiées lors d'une étude sur le leadership effectuée par MSH en 2001 sont très similaires. Nous avons constaté, lors de cette étude, qu'il existait plusieurs points communs relatifs aux valeurs partagées par les leaders que nous avons interrogés. Nous les avons retrouvées chez les leaders que nous avons interrogés pour ce programme virtuel de développement des qualités de dirigeant :

- Ils apprécient leurs collègues en tant que personnes et ils prennent soin de leurs relations personnelles avec eux.
- Ils apprécient de solides réseaux personnels.
- Ils n'ont pas peur de prendre des risques pour promouvoir et mettre en œuvre le changement dans leur travail ou leur culture.

Exercice : Réflexion personnelle sur vos valeurs

Nous avons présenté un certain nombre de valeurs dont les leaders reconnaissent qu'elles sous-tendent leurs actes. Le cas de l'hôpital Saint Jean, ci-après, révèle que le directeur exécutif et le personnel mettent l'accent sur des valeurs différentes. En lisant ce cas, réfléchissez à ce que sont vos propres valeurs.

Instructions:

- Lire « Le cas de l'hôpital Saint Jean ».
- Ne pas oublier le problème que votre équipe a choisi lors du module précédent.
- Analyser les valeurs qui sous-tendent :
 - le problème que vous avez choisi
 - la façon dont vous allez l'aborder
- Ouvrez votre cahier d'exercice et inscrivez ce que vous avez constaté. Conservez vos conclusions pour les partager avec votre équipe lors de la prochaine réunion avec celle-ci.

Le cas de l'hôpital Saint Jean

Le directeur de l'hôpital Saint Jean a décidé qu'il lui fallait restructurer l'établissement pour réduire les coûts et faire en sorte qu'il soit financièrement autonome. Les membres du personnel en ont été informés après qu'il ait pris cette décision. Ils ont bien compris qu'il était important de réduire les coûts mais ils ont aussi été préoccupés par l'impact que cette restructuration pourrait avoir sur eux. Ils se sont inquiétés de la surcharge de travail que cette mesure pourrait entraîner et certains ont pensé que si cette nouvelle structure, quelle qu'elle soit, ne leur permettait pas de faire convenablement leur travail, ils pourraient perdre leur emploi.

D'après vous, quels sont les problèmes les plus importants qui se posent au directeur dans une telle situation ? Quelles sont les valeurs qui sous-tendent sa décision ? D'après vous, quelles sont celles du personnel ?

Problèmes et valeurs – du point de vue du directeur	
Problème	Valeur
Réduire les coûts	Autonomie financière
Maximiser l'usage des ressources	Efficacité et productivité
Faire preuve de leadership	Esprit de décision, efficacité

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Problèmes et valeurs – du point de vue du personnel	
Problème	Valeur
Maintenir la qualité du travail	Excellence au travail
Maintenir une charge de travail et une sécurité de l'emploi raisonnables	Equilibre, qualité de la vie
Etre entendu, consulté	Respect et participation

Remarques

Les actes ne sont pas libres de toute valeur. Les leaders doivent continuellement examiner les valeurs et les croyances qui sous-tendent leurs actes et se demander si leurs valeurs appuient des décisions et des actes corrects ou non.

Dans cet exemple, le directeur de l'hôpital a attaché une plus grande valeur à l'esprit de décision, à l'autonomie (financière), à l'efficacité et à la productivité qu'à la qualité de la vie et à la participation des employés. Dans les situations où des valeurs rivalisent, un bon leader peut promouvoir une perspective partagée, dans laquelle les personnes ayant des points de vue différents peuvent trouver un terrain d'entente. Accorder une valeur à la participation implique le fait de croire que les personnes sont capables de prendre des engagements et des décisions responsables. Si la valeur de la participation l'avait emporté dans l'esprit du directeur, il aurait demandé l'avis de son personnel à propos du problème et des solutions possibles et il aurait pu explorer avec ses employés les conséquences si les objectifs de durabilité et de productivité n'étaient pas atteints. Le contexte et les facteurs psychologiques affectent l'ordre des valeurs — ce qui est important dans une situation donnée peut ne pas l'être autant dans une autre. Les pressions externes peuvent aussi modifier l'ordre des valeurs. Quoi qu'il en soit, certaines valeurs sont presque sacrées pour la plupart d'entre nous ; il nous serait très difficile de les abandonner. Quelles sont vos valeurs « sacrées » ?

Développement individuel en matière de leadership

Nous venons de voir à quel point il est important d'examiner nos valeurs afin de les modifier, de leur donner un ordre de priorité différent ou de les abandonner lorsque les circonstances changent ou que nous changeons nous-mêmes. Ce faisant, nous apprenons continuellement à mieux comprendre en quoi nos valeurs ont une influence sur notre comportement et à vivre avec ces valeurs au travail. Mais il faut aussi que les leaders possèdent certaines compétences et aptitudes s'ils veulent exercer efficacement les quatre pratiques de leadership que sont le scanning, la focalisation, l'alignement/la mobilisation, et l'inspiration pour faire parvenir leur équipe ou leur organisation à un état souhaité.

Afin de vous aider à mieux comprendre votre propre niveau par rapport aux dix compétences et aptitudes en matière de leadership, nous vous invitons à remplir un autodiagnostic. Essayez de répondre aussi honnêtement et spontanément que possible aux 75 questions suivantes, en indiquant où vous vous situez *maintenant* plutôt que où vous *voudriez* vous situer.

Exercice individuel : Instrument d'évaluation du leadership

L'évaluation est basée sur des recherches effectuées par le groupe Linkage, Inc. avec la participation de Warren Bennis, professeur d'université et professeur émérite de gestion des entreprises à l'université de Californie du sud et président fondateur de l'Institut pour le leadership qui fait partie de cette institution.

Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc.² Les droits de reproduction de cet outil appartiennent à Linkage, Inc. Ne reproduisez ni ne distribuez cet outil sans la permission de Linkage, Inc.

Étape 1. Lisez chacune des 75 déclarations et donnez-vous une note en fonction de l'échelle suivante.

Échelle de

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

Étape 2 . Vous pouvez faire cet exercice ici dans votre cahier avant d'afficher vos réponses sur le site Web. Pour avoir vos résultats individuels, vous devez remplir l'autodiagnostic sur le site Web. Cliquez sur le bouton « Soumettre » qui se trouve au bas de chaque page pour passer à la série de questions suivante. Vous pouvez imprimer les résultats pour les conserver dans vos archives.

N'oubliez pas que **la validité de vos résultats dépend directement de l'honnêteté avec laquelle vous répondez aux questions.** Il est très important dans tout autodiagnostic d'être honnête avec soi-même.

² Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Veillez répondre aux questions suivantes :

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___1. Reste focalisée même quand des perturbations risqueraient de détourner l'attention des objectifs et questions clés.

___2. Agit de façon décisive pour que les choses se fassent.

___3. Tient compte des sentiments des autres avant d'agir ou en agissant.

___4. Crée un environnement positif en faisant preuve de sincérité et d'optimisme.

___5. Crée une vision du futur qui motive les autres.

___6. Montre qu'elle a confiance envers les autres en leur donnant plus de responsabilités.

___7. Pose des questions "et si...?" pour tester les hypothèses et remettre en question le statu quo.

___8. Cherche et conceptualise les causes profondes ou systémiques qui sont à la base d'un problème.

___9. Prend des mesures pour assurer que les nouvelles idées soient intégrées aux procédures ou processus établis.

___10. Fait preuve de rigueur et de discipline dans ses pensées dans des situations difficiles.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___11. Est un pilier visible auquel les autres peuvent s'accrocher lors de grands changements en réaffirmant les buts ou les valeurs clés.

___12. Utilise tout un éventail de méthodes (raison, inspiration, etc.) pour aider les autres à atteindre un meilleur niveau de performance. ___13. Représente et articule ses points de vue de façon à influencer positivement le dialogue.

___14. Utilise des faits et des arguments pour que les esprits de personnes avec différentes opinions puissent se rencontrer.

___15. Trouve des solutions en faisant des synthèses et en utilisant des informations ou des données pertinentes.

___16. Choisit et vise les projets ou initiatives qui exigent une attention spéciale.

___17. S'efforce d'établir et d'atteindre des buts ambitieux plutôt que se contenter de la sécurité offerte par des résultats faciles à obtenir.

___18. Traite chaque personne différemment selon sa propre personnalité.

___19. Fait preuve de maturité en rassurant les équipes et/ou les personnes face à un revers.

___20. Obtient la confiance et la loyauté des autres en tenant les engagements qu'elle a pris envers eux.

___21. Fait preuve de confiance envers les autres personnes en déléguant des tâches ou des fonctions clés.

___22. Cherche les meilleures solutions aux problèmes plutôt que de s'en tenir aux solutions évidentes.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
 Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___23. Conçoit intuitivement des idées qui clarifient les nombreuses possibilités dans une situation complexe.

___24. Respecte les procédures afin que les personnes les plus qualifiées participent à un projet.

___25. Prend des décisions avec sagesse en revoyant les idées et les hypothèses avec les personnes importantes de l'organisation.

___26. Aide à détecter ou à résoudre les crises au sein de l'équipe, qui font suite à des changements.

___27. Aide les autres à reconnaître leurs faiblesses d'une façon constructive et bénéfique.

___28. Communique efficacement avec les autres personnes, vers le haut, vers le bas et à travers l'organisation.

___29. Équilibre les intérêts de différents groupes d'intérêt pour obtenir des solutions gagnantes.

___30. Utilise des analyses approfondies et fait preuve de pragmatisme pour trier les options et prendre les décisions appropriées.

___31. Fait preuve de ténacité en dirigeant son énergie vers les objectifs clés.

___32. Surmonte les obstacles potentiels pour atteindre son objectif.

___33. Tient compte de l'impact des émotions et des sentiments dans des situations déterminées.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___34. Fait preuve de capacité à contrôler et à filtrer les émotions de façon constructive.

___35. Stimule l'engagement envers des efforts collectifs en reconnaissant et félicitant les contributions individuelles.

___36. Montre que la réussite des autres lui tient à coeur en fournissant un feed-back clair sur les problèmes ou les comportements.

___37. Prouve sa capacité de créer de nouvelles idées en sortant des sentiers battus.

___38. Fait la liaison entre des informations, événements, etc. qui révèlent des questions ou des opportunités.

___39. Conçoit et décrit l'organisation en parlant de procédures clés et très liées entre elles.

___40. Cristallise les pensées en pilotant délibérément et systématiquement à travers des informations ambiguës et désorganisées.

___41. Convainc les autres du changement nécessaire pour atteindre les objectifs organisationnels clés.

___42. Identifie et confronte les questions et les barrières au développement en ce qui concerne les collègues, les rapports, etc.

___43. Distille les idées en messages bien centrés qui poussent les autres à apporter leur soutien et à agir.

___44. Trouve des bases communes pour satisfaire les besoins de différentes parties prenantes en conflit.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
 Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___45. Identifie la cause profonde d'un problème en faisant la distinction entre les symptômes et les causes.

___46. Se focalise sur les tâches principales lorsque le temps ou les ressources sont limitées.

___47. Est prête à faire tout ce qu'il faut pour que les choses soient faites.

___48. Comprend les divers besoins psychologiques et émotionnels des gens.

___49. Devient un modèle dans la façon de gérer un échec en acceptant les revers avec grâce et une détermination nouvelle.

___50. Donne l'exemple en n'abandonnant jamais ses engagements.

___51. Donne aux autres le pouvoir de participer aux prises de décisions et de partager les responsabilités.

___52. Fait preuve d'esprit créateur en développant et en améliorant les idées et les concepts.

___53. Suggère de nouveaux concepts ou distinctions qui organisent mieux l'interprétation de données, d'informations, ou d'événements ambigus.

___54. Garantit une exécution réussie en établissant et en reliant les procédures au sein de l'organisation.

___55. Analyse de façon critique et approfondie les données disponibles sur des alternatives en cherchant la meilleure solution à un problème.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___56. Apprend et développe des aptitudes ou des comportements nouveaux pour s'adapter à des changements constants et parfois turbulents.

___57. Insuffler la confiance aux autres – même ceux qui sont convaincus qu' "ils ne peuvent pas le faire ".

___58. Présente ses opinions de façon précise et convaincante – face à une autre personne ou face à un groupe.

___59. Utilise de façon convaincante des données ou des informations pertinentes pour gagner les autres et les faire adhérer à sa cause.

___60. Répartit un problème ou une situation en parties séparées qui sont plus faciles à gérer.

___61. Consacre au moins 80 pour cent de son temps aux premiers 20 pour cent des priorités.

___62. Fait preuve d'une endurance et d'une énergie persistantes en accomplissant d'excellentes performances.

___63. Tient compte de l'impact de son propre comportement et de ses décisions sur les autres.

___64. S'exprime toujours avec une humeur qui invite à la participation et ouvre la communication.

___65. Inspire le dévouement aux buts et valeurs de l'organisation par ses propres actions.

___66. Fournit tout ce qui est nécessaire pour aider les autres à prendre leur travail en charge et obtenir des résultats positifs.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
 Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

1	Le fait rarement
2	Le fait parfois
3	Le fait souvent
4	Le fait très souvent
5	Le fait presque toujours

___67. Crée des concepts innovateurs qui offrent une croissance ou un profit potentiels.

___68. Pose des questions pour essayer d'obtenir un tableau complet des informations, événements, etc. qui ne semblent pas avoir de liens entre eux.

___69. Montre qu'elle est engagée à établir des procédures en documentant les étapes et actions critiques et les leçons à tirer pour l'organisation.

___70. Examine les problèmes de façon logique et bien organisée.

___71. Reconnaît et aide à surmonter les barrières à la mise en place du changement, individuelles ou collectives.

___72. Aide les autres à trouver leur chemin à travers les problèmes ou les crises.

___73. Communique efficacement avec tous ceux qui doivent être informés.

___74. Se met d'accord avec les autres personnes (à l'intérieur ou à l'extérieur) pour le bénéfice de l'organisation.

___75. Trouve le moyen de résoudre les problèmes, même ceux qui semblent être sans espoir.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment* (Lexington, MA: nd)
Prière de ne pas reproduire pour utilisation hors du contexte du présent cours l'outil « Instrument d'évaluation du leadership » du Programme virtuel de renforcement des capacités de leadership (PVRCL). Cet outil est la propriété intellectuelle exclusive de Linkage, Inc. Merci.

Merci d'avoir rempli la section de « L'Instrument d'évaluation du leadership » de Linkage. Veuillez entrer sur le site Web du PVRCL (<http://erc.msh.org/PVRCL> pour afficher vos réponses et voir vos compétences, et remplir le tableau suivant.

Après avoir révisé les définitions de chacune des compétences et de vos résultats, réfléchissez aux questions suivantes :

- Pour quelles compétences avez-vous obtenu le moins de points ?
- Pour quelles compétences avez-vous obtenu le plus de points ?
- En quoi vos résultats vous ont-ils surpris ?

Plus de Points	Moins de Points	Surprises

Nous avons déjà découvert, dans le Module 2, à quel point il est difficile de s'évaluer soi-même. Nous pouvons nous sous-estimer ou nous surestimer sans nous en rendre compte. Demandez à quelqu'un en qui vous avez confiance et qui vous connaît bien de faire des commentaires sur les résultats de votre autodiagnostic (vos notes).

Demandez-lui son opinion et essayez d'écouter son feed-back sans essayer de vous expliquer ou de vous défendre. Consultez les définitions si vous n'êtes pas certain de la définition exacte d'une des compétences ou aptitudes. Celles qui ont trait à la communication et au changement sont expliquées plus en détail dans les Modules 5 et 6, auxquels vous pouvez accéder en vous servant de votre CD si vous le désirez.

N'oubliez pas que tout le monde *peut* développer ou renforcer ses compétences et aptitudes en matière de leadership. En dépit du dicton selon lequel on naît un leader, on ne le devient pas, la plupart des leaders ont travaillé d'arrache-pied pour développer ou renforcer leurs compétences et aptitudes dans ce domaine. L'histoire nous donne de nombreux exemples de personnes qui ont confronté un défi et sont ainsi devenues des leaders. Il arrive qu'elles soient confrontées à un défi d'importance capitale qui leur est imposé et elles y réagissent en inspirant et en motivant les autres à y faire face. Dans d'autres cas, elles identifient le problème après avoir obtenu un

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

feedback d'autres personnes au sujet de leurs propres réalisations. Finalement, certains leaders développent leurs compétences et aptitudes grâce au soutien accordé par des mentors, des associés ou des collègues.

Développement individuel en matière de leadership

Maintenant que vous avez mené à bien cet autodiagnostic, vous aurez une idée de là où vous vous situez en ce qui concerne les dix compétences et aptitudes suivantes :

- Le dynamisme concentré
- L'intelligence émotionnelle
- L'influence inspirée par la confiance
- La pensée conceptuelle
- La pensée systémique
- La gestion du changement
- Le coaching
- La communication
- La négociation
- La solution des problèmes

Vous devriez aussi avoir vérifié votre évaluation avec au moins un collègue en qui vous avez confiance. Nous espérons que l'autodiagnostic vous a aussi indiqué dans quels domaines vous devriez concentrer vos efforts alors que vous continuez à renforcer vos compétences et aptitudes en matière de leadership.

Voyons maintenant ce que les leaders que nous avons interrogés ont à dire à propos de ces dix compétences et aptitudes.

Que disent les leaders ?

Des leaders parlent des compétences-clés en matière de leadership

L'histoire de **Peter Mugenyi** illustre à quel point la pensée conceptuelle aide à établir une orientation :

« [J'ai] appris autant que cela était possible sur les médicaments antirétroviraux. Ce sujet était alors nouveau et je me suis doté d'autant de connaissances que

j'ai pu le faire à ce sujet. J'ai [aussi] appris le coût des médicaments, qui était inabordable. J'ai appris les avantages et les inconvénients de leur utilisation et j'ai replacé les leçons tirées dans notre contexte local en tenant compte du genre de personnes qui pourraient bénéficier de ces médicaments. Tout ceci m'a aidé à planifier. »

Mary Hlalele donne un exemple de l'intelligence émotionnelle en expliquant comment elle s'y prend avec les personnes qui ne sont pas immédiatement prêtes à suivre :

« Je suis restée très amie avec les personnes qui [nous ont déçues dans l'effort] aux moments critiques de l'élaboration du projet. J'ai gardé un esprit ouvert et je me suis assurée que les personnes étaient tenues au courant de ce qui se passait au niveau du... projet. Les personnes ont été bienveillantes et se sont senties libres de se joindre au projet quand elles ont été prêtes à le faire. Nous n'avons pas fait de reproches à qui que ce soit pour n'avoir pas participé au projet dès son lancement. Les personnes s'y sont jointes quand elles ont été prêtes à le faire. En fin de compte, la communauté a vraiment assumé le projet et a apporté une contribution importante aux efforts déployés pour la croissance de l'école. »

Nkululeko Nxesi illustre ce que sont le dynamisme concentré et la communication quand il dit :

« Il faut continuer à communiquer la vision de l'avenir de l'organisation parce que cela vous permet de convaincre les gens de venir et d'assister et de comprendre les raisons pour lesquelles nous sommes ici — l'organisation — et cela continue à les motiver. »

Mary Hlalele donne un bon exemple de la pensée systémique quand elle réalise que pour avoir de meilleurs soins il faut tenir compte des facteurs qui contribuent aux allées et venues constantes dans la communauté de jeunes professionnels de la santé sans expérience.

« J'ai travaillé pendant près de 10 ans dans un établissement sanitaire où il y avait un renouvellement de personnel très élevé, en particulier en ce qui concernait les professionnels de la santé. Il s'agissait d'un hôpital public situé en zone semi-rurale et le renouvellement important de personnel était principalement dû au fait que la plupart des professionnels de la santé qui y venaient, en particulier les médecins (mais d'autres ont été tout aussi affectés, comme les laborantins, les pharmaciens, les radiologues), avaient de jeunes familles et qu'il leur fallait passer d'une zone semi-rurale à un milieu plus urbanisé quand leurs enfants étaient prêts à aller à l'école. Cette situation a créé une sorte d'instabilité dans la prestation des services dans une société ayant déjà des taux de morbidité et de mortalité élevés. Un grand nombre de jeunes médecins avait choisi de travailler dans de petits hôpitaux communautaires pour acquérir une certaine expérience dans leur nouvelle carrière. Donc, dans le cas

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

de l'hôpital en question, comme il n'y avait jamais de catégorie de médecins plus ou moins expérimentés ayant vécu suffisamment longtemps dans la région, la communauté a été en quelque laissée à ses propres moyens en ce qui concerne les droits et responsabilités relatifs à sa propre santé et à son développement. Le résultat a été une communauté non informée, laissant facilement toutes les décisions en matière de santé aux médecins. Dans ce cas, le problème était que les grandes décisions ont été laissées à des médecins qui n'avaient pas travaillé avec la communauté pendant suffisamment longtemps et qui n'avaient eux-mêmes que très peu d'expérience. Le résultat final a été une société fortement sous-développée en termes de ce que ses membres estimaient pouvoir faire pour eux-mêmes en prenant en charge leurs besoins en matière de santé. »

Fenosoa Ratsimanetrimanana évoque la notion d'influence inspirée par la confiance lorsqu'il explique comment il a convaincu ses collègues :

« Gestion de l'attention fait référence à la nécessité pour le leader d'avoir une perception de l'avenir à laquelle les autres puissent croire et qu'ils puissent adopter comme étant la leur. Comme je vous l'ai dit tout à l'heure, il y avait une vision que j'ai élaborée avec mes collègues mais cette vision-là j'ai pu la partager en inculquant ce qu'on appelle un travail d'équipe. J'ai partagé cette vision, cette perception de l'avenir et maintenant mon équipe commence à comprendre là où on veut y aller. C'était la première partie, je vous ai dit que ce n'était pas facile, mais en restant ouvert, parce qu'il est communément admis aujourd'hui que plus on est vulnérable devant les gens qui travaillent avec nous, plus on peut les influencer. »

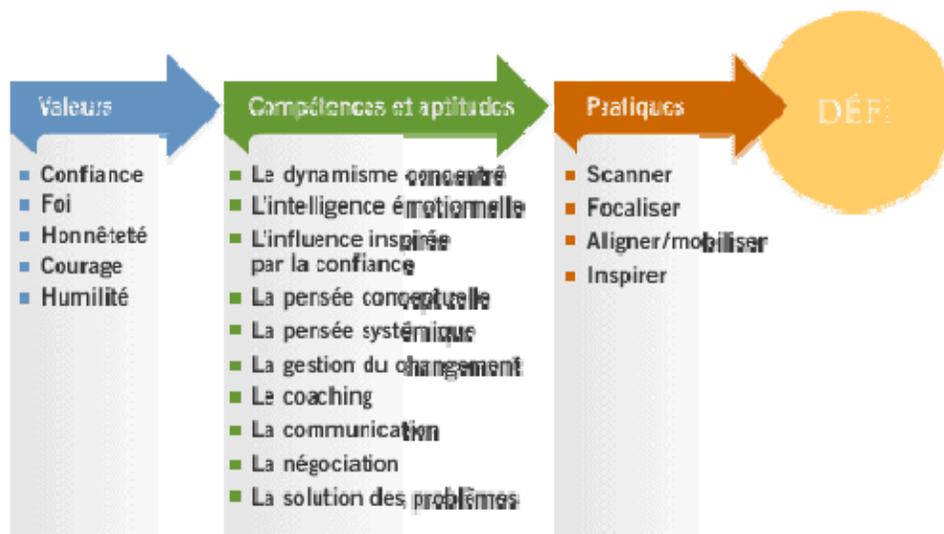
Tout le monde peut devenir un leader. Chaque personne possède des qualités qui peuvent être développées aussi bien que des domaines à améliorer.

Maintenant que vous avez exploré vos propres valeurs, vos compétences et vos aptitudes, intégrons-les au contexte du défi que vous avez choisi et à l'analyse des quatre pratiques de base du Module 2 afin de créer un plan de développement du leadership basé sur le défi retenu par votre équipe.

Le diagramme ci-après montre la relation qui existe entre les valeurs, les compétences et aptitudes, les pratiques de leadership et le défi.

Ce dernier est ce qui stimule le leader qui, grâce aux quatre pratiques de leadership que sont le scanning, la focalisation, l'alignement et la mobilisation, et l'inspiration, encourage l'équipe à relever le défi.

L'efficacité avec laquelle vous pourrez exercer ces quatre pratiques est déterminée par les dix compétences et aptitudes de leadership. Finalement, il y a les valeurs, le moteur qui maintient l'élan imprimé par les leaders et qui les motive à surmonter les obstacles et les difficultés, en conservant la cohérence qui génère la confiance et fait que l'équipe reste inspirée.



Exercice individuel : « Plan de développement individuel en matière de leadership »

Lors de l'élaboration de votre plan de développement en matière de leadership, réfléchissez aux compétences et aptitudes que vous voulez améliorer. Vous pouvez vous concentrer sur une compétence ou une aptitude que vous maîtrisez peu ou en renforcer une qui est très importante compte tenu de votre défi, ou les deux à la fois.

Nous avons dit que le développement en matière de leadership intervient lorsque vous identifiez une situation ou une condition que vous voudriez bien changer, ou une performance que vous souhaiteriez améliorer. Vous identifierez le défi, vous ferez l'analyse pour déterminer les causes profondes de la situation actuelle tout en faisant appel aux quatre pratiques de leadership pour commencer à aborder le défi. En abordant le défi, vous pratiquerez et perfectionnerez les dix compétences et aptitudes sans perdre de vue les valeurs qui vous sont chères. Examinez maintenant de près ce qui suit :

- le défi identifié par votre équipe ;
- vos points forts et vos points faibles en ce qui concerne les quatre pratiques de leadership figurant dans le Module 2 ;
- vos compétences et aptitudes les plus solides et les plus faibles en matière de leadership ;
- les valeurs qui vous sont chères.

Pour vous aider à élaborer un plan de développement personnel en matière de leadership, remplissez le tableau de votre cahier en vous servant des informations recueillies au cours des exercices précédents.

Tableau 4A : Mon profil de leadership

Valeurs	Compétences forts et faibles	Pratiques de leadership	Défi de l'équipe

Une fois ce tableau rempli, examinez-le en vous posant la question suivante :

- Quelles compétence(s) et/ou aptitude(s) dois-je développer pour aborder plus efficacement le défi ?

Ne choisissez pas plus de trois compétences ou aptitudes et remplissez le second tableau qui se trouve ici. Vous discuterez, lors de la réunion de votre équipe, de ces évaluations et de ces plans individuels. **Vous devez donc vous assurer d'avoir tout rempli à l'avance afin de pouvoir apporter les résultats à la réunion.**

Tableau 4B: Plan de développement personnel des compétences de leadership

Les compétences que vous désirez renforcer	Pourquoi voulez-vous renforcer cette compétence?	Quelles actions pensez-vous prendre?	Qui pourrait vous soutenir?	Comment sauriez vous que la compétence a été renforcée?

La façon la plus efficace de développer les compétences et aptitudes que vous avez choisies est de faire face au défi qui se pose avec le soutien et le feedback de votre groupe. Il est aussi important d'accepter que vous puissiez avoir des points faibles qui doivent être améliorés sinon ils vous feront obstacle en tant que leader. Nous avons choisi dans ce programme de nous concentrer sur deux de dix compétences et aptitudes car elles sont le plus souvent mentionnées en tant que points faibles des dirigeants et parce que nous estimons pouvoir bien les aborder dans le cadre de ce programme virtuel de développement des qualités de leader. Il s'agit de la communication et de la gestion du changement, que nous aborderons dans les Modules 5 et 6.

Travail en groupe

Diagnostic des compétences en matière de leadership par l'équipe

Préparation de la réunion de votre équipe pour une discussion du présent module et de la façon dont vous pouvez appliquer ce que vous avez appris.

Ce qu'il faut pour la réunion

- Trouver un moment où tous les membres de l'équipe peuvent être présents ; il est impératif que tout le monde y assiste.
- Prévoir au moins 2 heures et 30 minutes sans interruption pour la réunion.
- Choisir une pièce confortable dans laquelle vous pourrez travailler sans être interrompu.
- Envoyer les invitations suffisamment à l'avance aux membres de l'équipe.
- Dire aux personnes qui y participent d'apporter leurs cahiers avec leurs plans de développement individuel prêts à être partagés avec les autres.
- Préparer des tableaux à feuilles volantes et des marqueurs ou un tableau et de la craie.
- Préparer les diagrammes 1 et 2 comme indiqué dans votre cahier.

Durée : 2 heures et 30 minutes

Objectif

- Effectuer une évaluation des valeurs et des compétences et aptitudes en matière de leadership du groupe en ce qui concerne le défi à relever.

Résultats attendus

- Une meilleure compréhension des valeurs de l'équipe et du profil de celle-ci des compétences et aptitudes en matière de leadership qui sont pertinentes en ce qui concerne le défi retenu.

NB. Le travail entamé lors du module précédent continue. C'est-à-dire, répondre aux questions que les facilitateurs vous ont posées par rapport au défi identifié ou à l'analyse. Et s'ils vous ont donné le feu vert, entamer la prochaine tâche.

Instructions

1. Présenter l'objectif de la réunion, son ordre du jour et les résultats qui en sont attendus. **5 minutes.**
2. Sur la base des réflexions individuelles sur les valeurs inscrites par les participants dans leurs cahiers, demander à l'équipe : quelles sont les valeurs qui sous-tendent notre réaction au défi ? **15 minutes.**
3. Écrire les valeurs mentionnées sur le tableau ou les tableaux à feuilles volantes. Sélectionner en groupe les trois valeurs les plus souvent mentionnées et les inscrire dans la première colonne du diagramme 1. **15 minutes.**
4. En prenant comme point de départ les diagrammes qui résument les évaluations individuelles, le coordonnateur remplira le diagramme « diagnostic du leadership de l'équipe » (diagramme 2 précédemment noté sur une grande feuille) avec les résultats individuels et inscrira les moyennes dans la colonne « compétences et aptitudes » du diagramme 1. **15 minutes.**
5. Montrer le diagramme 1 au groupe. Les membres du groupe doivent le lire avec attention, en tenant compte du défi retenu par l'équipe, des valeurs choisies, des points forts et des points faibles des quatre pratiques de leadership (voir module 2) et des résultats moyens obtenus par l'équipe en ce qui concerne les compétences et aptitudes. **10 minutes.**
6. Discuter des compétences et aptitudes qu'il faut renforcer pour exercer efficacement les quatre pratiques de leadership et relever le défi. Inscrire les conclusions de l'équipe sur une autre grande feuille de papier afin que tout le monde puisse les partager. **45 minutes.**
7. Partager les plans de développement personnel. **25 minutes.**
8. Identifier les plans de développement auxquels l'équipe doit porter une attention particulière en vue du défi choisi et explorer comment les membres de l'équipe peuvent s'appuyer les uns les autres. **20 minutes.**

Tableau 4.1 : Valeurs, compétences, et pratiques

Valeurs	Compétences	Pratiques de leadership	Défi

Tableau 4.2: Les compétences de l'équipe

Equipe _____

Coordinateur _____

Pratiques de leadership	Pondération (Chaque lettre correspond à un membre de l'équipe) (Les points vont de 5 à 26)								Moyenne
	A	B	C	D	E	F	G	H	
Le dynamisme concentré									
L'intelligence émotionnelle									
L'influence inspirée par la confiance									
La pensée conceptuelle									
La pensée systémique									
La gestion du changement									
Le coaching									
La communication									
La négociation									
La solution des problèmes									

Forum pour Module 4

Pour conclure ce module, partagez avec les autres équipes les résultats de votre réunion. Répondez aux questions suivantes et affichez-les dans le forum :

- Quelles sont les trois valeurs les plus importantes qui caractérisent l'ensemble de votre équipe ?
- Quelles compétences et/ou aptitudes allez-vous renforcer et comment, en tant qu'équipe, allez-vous fournir un soutien en faveur de leur développement ?
- Combien de personnes ont assisté à la réunion, combien de temps a-t-elle pris et quels en ont été les moments les plus intéressants ?

Le coordonnateur doit afficher les réponses de son équipe sur le site Web du Programme. Les réponses de toutes les équipes apparaîtront sur cette page après que les coordonnateurs d'équipe les auront affichées.

Quand vous aurez lu les réponses, allez au Café et entrez dans la discussion avec d'autres participants d'autres équipes et les facilitateurs du PVRCL.

Outils et lecture

Nous recommandons les outils et lectures suivants en tant que ressources.

Publications :

[Management Sciences for Health. Former des responsables qui soient des leaders.](#)
Le Management, volume 10, numéro 3, 2001.

[Management Sciences for Health. Former des responsables qui soient des leaders.](#)
Le Management, Le Dr Sal mène un nouveau groupe de travail sur la voie du succès, volume 10, numéro 3: p. 3, 2001.

Heifetz, Ronald A. et Donald L. Laurie. *The Work of Leadership* [Le travail du leadership] . Harvard Business Review. 1996

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization* [La cinquième discipline : l'art et la pratique de l'organisation d'étude]. New York: Currency/Doubleday, 1990.

Dee Hock à propos de la gestion, cité dans FastCompany, numéro 05, octobre/novembre 1996, page 79.

Sites web (tous en anglais) :

L'intelligence émotionnelle :

EQ Informational Site on Emotions [<http://eqi.org/>], accédé le 25 avril 2005.

Emotional Intellegience Services [<http://ei.haygroup.com/default.asp>], accédé le 25 avril 2005.

La pensée systémique :

Systems Thinking [<http://www.mapnp.org/library/systems/systems.htm>], accédé le 25 avril 2005.

Systems Thinking [http://www.thinking.net/Systems_Thinking/systems_thinking.html], accédé le 25 avril 2005.

La négociation :

Negotating Women [<http://www.theshadownegotiation.com>], accédé le 25 avril 2005.

Le coaching :

International Coach Federation [<http://www.coachfederation.org/abouticf/resources.htm>], accédé le 25 avril 2005.

Coaching.com [<http://www.coaching.com/Marketing/Common/successstories.htm>], accédé le 25 avril 2005.

New Ventures West [<http://newventureswest.com/>], accédé le 25 avril 2005.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Réflexions Individuelles sur le Module 4

Module 5: La Communication

Les bons leaders sont d'excellents communicateurs. Les bons communicateurs comprennent qu'être conscient de son propre style de communication et de sa motivation est un élément crucial pour éviter la confusion et les malentendus. Un bon communicateur sait que lorsque les personnes interagissent, les différences de perception et d'interprétation de la réalité, de leurs intérêts et de leurs motifs compliquent la communication. Être conscient de ces différences est la première étape pour améliorer l'interaction et la communication dans un groupe. Dans ce module, nous présenterons l'inventaire du déploiement des forces de la personnalité. Vous entendrez aussi les opinions d'autres leaders concernant l'importance de la communication, vous ferez un diagnostic de votre propre style de communication et utiliserez vos différences de perception et de motivation pour en tirer des forces.

Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce module, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- Décrire les éléments du processus de la communication et les principales barrières à une communication efficace ;
- Utiliser l'Inventaire du Déploiement des Forces de la Personnalité TM pour expliquer motivations fondamentales et les styles de la communication ;
- Identifier vos propres motivations fondamentales ;
- Proposer des moyens d'améliorer l'interaction entre les différents styles de communication dans votre équipe ;
- Affiner votre travail en équipe par rapport à votre défi.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Sujet	Activités	Durée
Le leader et la communication	1. Lecture	20 minutes
	2. Exercice : réflexion personnelle: analyse de votre communication	20 minutes
Vos motivations fondamentales	Inventaire du déploiement des forces de la personnalité	30 minutes
	Lecture	20 minutes
	Exercice : réflexion sur vos motivations fondamentales	20 minutes
Styles de communication	Lecture	15 minutes
	Exercice	25 minutes
	Durée totale du travail individuel	2 heures et 30 minutes
	Travail en groupe	2 heures et 30 minutes
	Forum	15 minutes
	Durée totale du module	5 heures et 15 minutes

Le leader et la communication

Les leaders doivent être d'excellents communicateurs pour scanner l'environnement intérieur et extérieur avec les employés, focaliser les personnes et les équipes sur ce qui est important, aligner les idées et mobiliser et inspirer les groupes et les personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. De même, être un responsable, c'est-à-dire planifier, organiser, exécuter et suivre et évaluer avec les personnes et les groupes de l'organisation, exige une bonne communication. Ils doivent être capables de transmettre des messages significatifs, convaincants et édifiants et d'avoir des échanges mutuellement gratifiants avec les personnes les plus variées à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. Parmi les comportement-clés pour la communication des leaders, citons les capacités de :

- Articuler des points de vue de façon à favoriser un dialogue productif ;
- Avoir des liens positifs avec les gens à tous les niveaux de l'organisation ;
- Créer des messages qui inspirent les autres à soutenir les buts de l'organisation et à travailler ensemble ;
- Présenter des points de vue clairs et convaincants aux personnes et aux groupes ;
- Utiliser des voies diverses pour transmettre des informations à toute personne qui en a besoin.

Que disent les leaders ?

Une bonne communication est un élément crucial pour les leaders qui veulent faire participer les membres de leur équipe, département ou organisation au processus de changement qui est nécessaire pour adresser les défis avec succès.

Mary Hlalele nous dit ce qu'elle fait :

« Je parle aux gens et j'essaie de leur montrer des interventions que nous pourrions introduire pour faire face aux divers défis de notre travail quotidien – suggérant essentiellement qu'il serait bon de nous y engager tous... »

Reconnaître que notre propre style diffère de celui des autres et devenir conscient des différences dans motivations fondamentales entre les personnes peut nous aider à améliorer la communication et l'interaction dans notre équipe de travail.

Le processus de la communication

Une bonne communication renforce les relations interpersonnelles avec votre équipe. Voici comment **Nkululeko Nxesi** a réussi à encourager la participation de son personnel :

« La première chose que vous devez faire est ... de vous asseoir avec vos employés, d'expliquer votre concept et votre vision et de les écouter afin qu'ils vous donnent un feed-back sur votre mission. Ensuite, vous devez vous assurer de leur engagement. Une fois qu'il y a un engagement de leur part, ils vont adopter la vision et la développer parce que, maintenant, elle leur appartient. Donc je m'assois avec mes employés et j'obtiens leur adhésion. »

Peter Mugenyi est d'accord :

« On doit avoir les aptitudes pour mobiliser à la fois les employés et ceux qui sont servis. Les aptitudes à la communication sont très utiles tout simplement parce que les gens doivent savoir clairement ce qui est planifié de façon à pouvoir comprendre et s'atteler à la tâche. Sans communication efficace, il est très difficile pour les gens qu'on dirige de savoir comment continuer. »

Et voici ce qu'il voit comme conditions pour une bonne communication :

« On ne peut pas bien communiquer à moins aussi d'écouter et d'apprendre. La confiance envers la communication vient du fait qu'on connaît ce qu'on essaie de communiquer... Puis, on doit comprendre l'auditoire ... par exemple, une discussion avec des infirmières sera différente de celle avec des techniciens de laboratoire même si le sujet est le même ... et on doit vérifier que le message passe, et ... [garder le message] à jour parce que les gens ont tendance à se fatiguer de s'entendre ressasser le même message. »

Fenosoa Ratsimanetrimanana a investi un temps et une énergie considérables à communiquer avec des partenaires-clés pour éviter que la stratégie nationale de lutte contre le VIH/SIDA de Madagascar se retrouve dans les tiroirs comme tout autre plan imposé :

« Auparavant, une fois le travail fini, tout était mis dans le tiroir. Pour éviter cela, j'ai donc mis en place des structures, des plateformes de discussions, notamment le forum des partenaires. Sous le leadership national, les partenaires se rencontrent tous les deux mois pour discuter, échanger sur l'évolution de la lutte à Madagascar. Cette initiative de ne plus faire de rétention d'information, cette initiative d'être ouvert, cette volonté d'apprendre a conquis les partenaires. En fait, nous avons essayé de montrer aux partenaires que nous sommes très ouverts et que nous sommes à l'écoute des uns et des autres, que nous sommes là aussi pour apprendre mutuellement, que nous sommes disposés à tirer des leçons, notamment de l'échec et de l'adversité subis ensemble, et qu'ensemble

on essaie de trouver les solutions. C'est cette ouverture qui s'est matérialisée à travers ces rencontres périodiques des partenaires et qui a permis de dissiper la méfiance des uns envers les autres. »

La communication interpersonnelle est un processus bilatéral par lequel des informations, des sentiments et des émotions sont échangés par des individus ou des groupes pour réaliser des objectifs variés qui exigent un langage commun. Pour que la communication soit efficace, il est nécessaire que l'émetteur transmette un message clair et que le récepteur comprenne l'intention de ce message. Lorsque deux personnes communiquent, chacune perçoit la réalité à travers ses sens et transforme cette information en une image mentale comme s'il s'agissait d'un film avec des images, des sons et des émotions. Des enregistrements sont stockés dans le cerveau avec des milliers d'autres « microfilms » Ce sont là des « souvenirs ou documents en mémoire » et ils se combinent pour former l'expérience. Après avoir reçu une nouvelle information, certaines des vieilles expériences sont activées et « s'infiltrent » dans la communication par le moyen de mots, de tons de voix, de langage du corps et d'expressions du visage.

Le processus de la communication comprend cinq éléments :

1. L'émetteur—la personne qui a un message à transmettre et qui lance donc le processus de communication ;
2. Le message—le contenu de la communication (des informations, idées, ou attitudes) ;
3. Le récepteur—la personne qui reçoit le message et qui ajoute sa propre interprétation à ce qu'elle reçoit. Le récepteur joue donc un rôle actif dans le processus de la communication ;
4. Les interférences—toutes les choses qui se mettent en travers du processus de transmission (le bruit, le cadre, les états émotionnels, etc.) ;
5. Les voies de communication—les voies par lesquelles un message est transmis (mots, images, mouvements du corps, expressions du visage, sons ou toute combinaison de ces éléments).

Quelques barrières à la communication :

- **Différences dans la perception**

La réalité est trop grande et trop complexe pour la saisir d'un coup. Nous percevons de façon sélective, nous faisons attention à certaines choses et pas à d'autres, compte tenu de notre expérience passée, de nos préoccupations actuelles et de toute une série d'associations très subjectives. Il en résulte que nous pourrions penser que nous voyons tous la même chose mais, en fait, nous la voyons tous différemment.



- Que voyez-vous? Écrivez-le et vérifiez vos perceptions plus tard lorsque vous rencontrez votre équipe. Avez-vous tous vu la même chose ?

- **Différences dans l'interprétation**

Dès que l'information est sélectivement acceptée, nous l'interprétons à la lumière de l'expérience passée. Nous avons une banque de « documents en mémoire » qui nous aide à nous souvenir pour que nous n'ayons pas à réapprendre tout à chaque fois. Grâce à nos souvenirs, nous ne devons pas « mettre la main au feu pour savoir que ça brûle. » Mais notre mémoire est aussi une contrainte. Il est difficile d'ignorer l'influence de nos expériences passées, même si nous savons que les circonstances pourraient maintenant être différentes. Généraliser et penser que « si je me suis brûlé les doigts une fois dans une relation, il faut se méfier de toutes les relations » m'empêche de créer de nouvelles opportunités de communication et d'action.

- **Différences « dans les codes »**

Au cours des années, nous développons des « codes » particuliers pour transmettre des messages, comme la sténo. Nous pouvons utiliser un langage spécifique, un ton de la voix, des expressions du visage, des gestes de la main et le langage corporel pour transmettre certaines significations. Mais ces codes peuvent avoir des significations très différentes pour le récepteur. Lorsque la communication se fait à travers des frontières culturelles, ethniques,

professionnelles ou sexuelles, les chances de mal interpréter ces codes augmentent considérablement.

- **Le bruit**

La communication entre deux personnes se fait toujours dans un contexte. Celui-ci comprend l'environnement physique (avec les arômes, la chaleur, l'air, les sons) et le cadre émotionnel, social et culturel. Tous ces éléments affectent la communication.

Donc, la communication claire et directe est toujours compliquée par des différences de perception, d'interprétation, d'expression et par le bruit.

Que disent les leaders ?

Les gens qui essaient de diriger leurs groupes de travail ont souvent des ennuis lorsqu'ils essaient d'aborder des différences de perception ou d'interprétation ou encore des différences d'intérêts ou de réactions. Le fait que les gens ont des motivations très différentes est aisément négligé. Parfois, les ennuis viennent de l'impatience ou de jugements qui empêchent les gens de parler et d'écouter attentivement et avec respect. Et parfois, il n'y a simplement pas de communication ou il y a une communication qui est mal comprise ou mal interprétée.

Votre responsabilité, en tant que leader, est d'engager les gens dans une conversation au cours de laquelle vous pouvez explorer ensemble les perceptions et la signification des messages. Vous devrez donner le ton pour que les gens écoutent ce que chaque groupe ou chaque personne a à dire. En faisant attention non seulement aux mots mais aussi aux signes non verbaux qui sont échangés, vous serez peut-être en mesure de discerner des domaines d'accord ou de désaccord. Un tel comportement d'écoute active crée souvent la confiance qui change la relation.

Le révérend Gideon Byamugisha illustre ainsi pourquoi la communication est si importante pour toute personne qui dirige une campagne de lutte contre le VIH/SIDA :

« Nous avons besoin d'une ... information exacte sur le VIH/SIDA et nous devons ensuite avoir l'attitude qui convient envers la maladie et les compétences de communication pour faire passer notre message. Je considère cela comme un gros problème, surtout avec les leaders religieux. Ils ont de bonnes intentions mais, finalement, ils stigmatisent les gens, vous savez, sans le vouloir. Un message très simple comme : ... abstiens-toi (A), si tu ne peux pas t'abstenir, sois fidèle (B), si tu ne peux pas être fidèle, utilise des condoms (C). Si vous ne pouvez pas faire A et vous ne pouvez pas faire B, et vous ne pouvez pas faire C, vous n'avez plus qu'à mourir. C'est une communication très simple, mais elle est trompeuse, inexacte, inappropriée, elle stigmatise les femmes, elle stigmatise les personnes atteintes du SIDA. Donc, ce dont ces gens ont réellement besoin,

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

c'est d'avoir de bonnes compétences de communication, de trouver les informations exactes et une attitude appropriée et équilibrée. »

Exercice : Réflexion personnelle : « Analyser ma propre communication »

Dans cet exercice, vous essaieriez de répondre aux questions suivantes :

- Comment pensez-vous que vous communiquez avec les gens dans votre groupe de travail ou dans votre organisation ?
- Que pensent les gens de votre aptitude à communiquer ?

Pouvez-vous vous souvenir d'une récente conversation qui n'a pas abouti ? Vous avez peut-être parlé avec une ou plusieurs personnes, par courrier électronique, par téléphone ou par des mémos, dans une réunion, ou dans un discours que vous faisiez et vous avez découvert plus tard que cela n'avait pas produit l'effet attendu. Répondez aux questions suivantes sur cette communication :

1. Quel était le but de la communication ?

2. Qui a reçu le message ?

3. Comment votre communication a-t-elle affecté les intérêts et les besoins des gens à qui elle s'adressait ? (Si vous ne savez pas, essayez de deviner)

4. Compte tenu du but de la communication, des caractéristiques, des intérêts et des besoins du/des récepteurs, le mode de communication que vous avez utilisé était-il approprié ?

5. Si vous avez répondu « non », quel mode de communication aurait été plus approprié ?

6. Quel était le ton global de la communication ?

7. Ce ton convenait-il à la situation ?

8. Si vous avez répondu « non », comment auriez-vous pu faire mieux ?

9. Mettez-vous à la place d'une personne qui a reçu votre communication. Imaginez que vous êtes cette personne et que vous êtes sur le point de recevoir la communication.

- Que faites-vous ?

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

- Comment vous sentez-vous ?

- Quelle est votre relation (en tant que récepteur) avec l'émetteur (vous) ?

- Quelle est votre opinion au sujet de l'émetteur ? (Par exemple, quel est votre niveau de confiance envers lui et comment est votre communication ?)

10. Maintenant, toujours à la place de cette personne, imaginez que vous recevez la communication.

- Quel est le message que vous avez reçu ?

- Comment vous sentez-vous lorsque vous recevez ce message ?

- Que voulez-vous faire en réponse au message ?

11. Maintenant que vous avez visualisé l'expérience de l'autre personne avec votre communication, demandez-vous comment vous changeriez la communication si vous pouviez la refaire.

12. Après avoir écrit vos réponses aux questions ci-dessus, prenez le temps de réfléchir à nouveau à la façon dont une communication peut affecter une personne positivement ou négativement. Parlez avec quelqu'un dans votre organisation qui participe aussi au PVRCL. Dites à cette personne ce que vous avez appris jusqu'à présent et invitez votre collègue à faire de même avec vous. Écoutez attentivement et donnez lui un feed-back utile si cela est approprié.

Vos motivations fondamentales

L'étude des différences entre les hommes est aussi ancienne que l'humanité. Les gens ont toujours essayé d'expliquer les différences entre les humains en examinant la façon dont ils se comportent. Il existe de nombreuses typologies en circulation. En se basant sur ces typologies, d'innombrables instruments ont été conçus pour aider les gens à identifier leur type ou leur préférence. Nous avons choisi d'utiliser celui mis au point par Elias H. Porter de Personal Strength Publishing au site [Personal Strength Publishing](#) qui s'appelle l'Inventaire du Déploiement des Forces de la Personnalité (Strength Deployment Inventory). Cet instrument affirme qu'il existe trois schémas essentiels de motivation dont on peut constater la présence sur les lieux du travail :

- Encourager l'harmonie avec les autres ;

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

- Diriger les autres ;
- Utiliser votre propre jugement, votre logique et votre ordre.

Dans les documents d'inscription que nous avons envoyés à votre équipe, vous trouverez un exemplaire pour chacun de « l'inventaire du déploiement des forces de la personnalité ». Remplissez cet inventaire selon les instructions pour évaluer vos propres schémas et stratégies de motivation. Envoyez-nous vos scores pour les 6 cases marquées.

Inventaire du déploiement des forces de la personnalité

Lorsque vous aurez fini, vous pourrez lire le texte qui accompagne l'inventaire pour vérifier si la motivation fondamentale qui vous est accordé d'après vos scores est juste. Si cela est le cas, comment pensez-vous que votre propre motivation fondamentale affecte les autres et de quelle façon ? Si cela n'est pas le cas, lisez les explications des profils voisins pour voir s'il y a un que vous décrit mieux.

Exercice individuel : « réflexion sur vos motivations fondamentales »

Après avoir identifié vos propres motivations fondamentales, écrivez vos réponses aux questions suivantes. Vous utiliserez ces réponses à la prochaine réunion de votre équipe.

- Quelle est ma motivation fondamentale prédominant dans des situations normales ?

- Comment ma motivation change-t-elle dans des situations de conflit ?

- Compte tenu de mes motivations fondamentales, que puis-je contribuer à mon équipe ?

- Que dois-je apprendre pour améliorer mes interactions avec les membres de mon équipe ?

Styles de communication

Vignette sur les styles de communication

Scène 1 : Clients, Laurence et son patron

Lundi matin, 8h15 dans la salle des dossiers de la clinique de Bellevue où Laurence devait être de service à partir de 8 heures.





Nous présentons maintenant une vignette qui décrit les différents styles de communication. Il y a au total quatre scènes, deux sur des clients, Laurence et son patron, et deux sur Marie et son médecin. Lisez d'abord la scène 1 sur les clients, Laurence et son patron.

Réfléchissez à cette scène et écrivez vos réponses aux questions suivantes:

- Comment Laurence communique-t-elle avec les clients ?

- Comment caractériseriez-vous la communication entre Laurence et son patron ?

- Quels styles de communication chacun d'eux utilise-t-il ?

Vignette sur les styles de communication

Lisez maintenant la scène 2 : Clients, Laurence et son patron

Lundi matin, 8h15 dans la salle des dossiers de la clinique de Santa Rosa où Laurence devait être de service à partir de 8 heures.



Oui, je suis en retard et je comprend combien ça gêne. J'ai déjà pensé comment je pourrais arriver plus tôt.

Laurence, vous êtes en retard. Nous mettons l'accent sur la qualité de nos prestations aux clients et je veux que vous trouviez le moyen de remédier à cette situation. Avez-vous un problème ? Pouvons-nous en parler ?



Comparez les deux variations de cette scène. Écrivez vos réponses aux questions suivantes. Souvenez-vous qu'il y a six comportements possibles, trois positifs (faciliter, fournir une orientation et clarifier), et trois négatifs (calmer, blâmer et rationaliser excessivement).

- Quelles différences de communication voyez-vous entre la scène 1 et la scène 2 ?

- Quelle est l'attitude de Laurence dans la première et la seconde scène ?

- Quelle est l'attitude de son patron ?

Vignette sur les styles de communication

Scène 1 : Marie et son médecin

Lisez la conversation suivante entre le médecin et sa patiente.

La protection est extrêmement importante. Lisez les instructions et suivez les trois étapes recommandées.

Mais... je ne sais pas comment le dire à mon ami.

C'est très clair. Il faut être responsable.

Je veux lui dire ce que je ressens mais il ne comprendra pas.

Je vais plutôt demander à Mariana...

C'est comme cela que les choses sont et vous devez suivre attentivement les instructions.



Puisque vous le dites, Docteur.



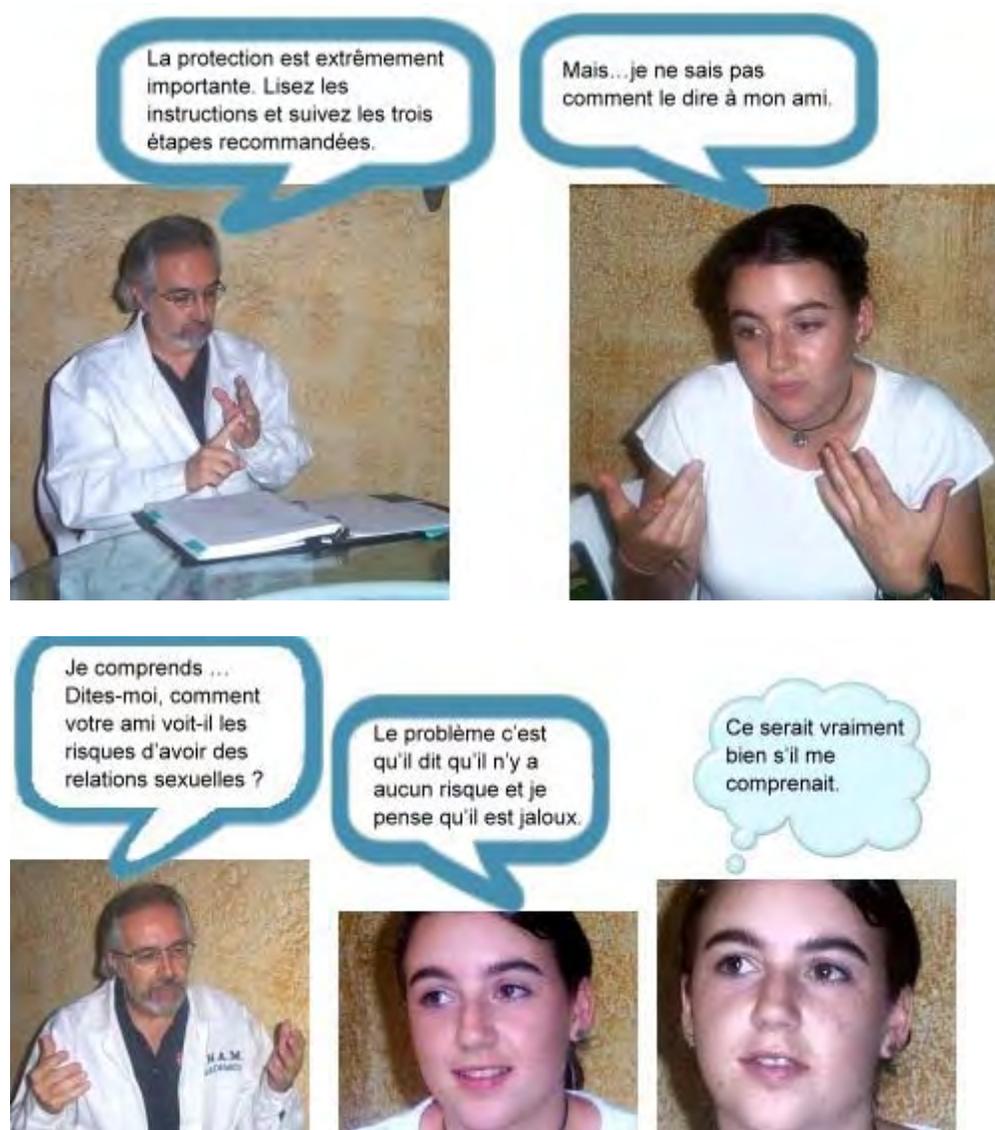
Réfléchissez à cette conversation et écrivez vos réponses aux questions suivantes :

- Qu'observez-vous dans la communication entre le docteur et sa patiente ?

- Quels styles de communication le docteur et la patiente utilisent-ils ?

Vignette sur les styles de communication

Scène 2 : Marie et son médecin





Comparez les deux variations de cette scène. Souvenez-vous qu'il y a six comportements possibles, trois positifs (faciliter, fournir une orientation et clarifier), et trois négatifs (calmer, blâmer et rationaliser excessivement). Écrivez vos réponses ici :

- Quelles différences trouvez-vous dans le style de communication entre le médecin et la patiente entre la scène 1 et la scène 2 ?

- _____

- Quelle est l'attitude du médecin ?

- _____

- Quelle est l'attitude de la patiente ?

- _____

Travail en groupe

Pour conclure ce module, nous aimerions que vous fassiez la tâche suivante avec votre groupe :

Discussion en équipe sur vos motivations fondamentales

Faites les préparatifs nécessaires à la réunion de votre équipe pour discuter de ce module et de la façon d'appliquer ce que vous avez appris.

Pour préparer la réunion :

- Trouvez une date à laquelle **tous** les membres de l'équipe peuvent participer. La présence doit être de 100 pour cent.
- Prévoyez au moins 2 heures et 30 minutes sans interruption pour la réunion.
- Choisissez une salle confortable dans laquelle vous pourrez travailler sans être dérangés.
- Envoyez les invitations à tous les membres de l'équipe suffisamment à l'avance.
- Dites aux gens d'apporter leurs cahiers d'exercices.
- Préparez des tableaux à feuilles volantes et des marqueurs ou un tableau noir avec de la craie.

Durée : 2 heures et 30 minutes

Objectifs

- Identifier vos motivations fondamentales et styles de communication.
- Proposer des mesures pour améliorer votre interaction dans l'équipe.
- Affiner votre travail relatif à votre défi, l'analyse et le plan d'action sur la base du feed-back fourni par les animateurs.

Résultats attendus

- Vos motivations fondamentales et styles de communication identifiés.
- Des mesures prises pour améliorer votre interaction dans l'équipe.
- Un plan d'action affiné pour aborder votre défi.

Instructions

1. Présentez les objectifs, l'ordre du jour et les résultats attendus de la réunion.
5 minutes.
2. Qu'avez-vous vu dans l'image à la page 139? Comparez vos réponses. Qu'est ce que cela nous enseigne ? **10 minutes.**
3. Faites part des résultats de l'inventaire du Déploiement des Forces de la Personnalité et de vos réflexions personnelles à propos de ces résultats.
20 minutes.
4. Demandez au groupe de répondre aux questions suivantes : **25 minutes.**
 - Quels sont les motivations fondamentales et styles de communication qui prédominent dans votre équipe ?

Compte tenu des schémas dominants, comment ceci affecte-t-il la façon dont vous fonctionnez en tant qu'équipe et, en particulier, comment cela affecte-t-il le travail par rapport à votre défi et le développement de votre plan d'action ?

Par exemple, est-ce qu'il y a trop ou trop peu de dirigeants dans votre équipe ? Est-ce que certains d'entre vous sont trop agressifs ou impatientes de blâmer les autres, ce qui influe sur la qualité de vos interactions ? Y a-t-il trop ou trop peu d'analyse préalable à la prise des décisions ? Y a-t-il des différences de pouvoir qui ont un impact négatif sur la communication (certains dominent ; d'autres n'osent pas ouvrir la bouche) ? Fait-on trop ou trop peu attention aux besoins personnels et aux relations interpersonnelles ? Est-ce que certains d'entre vous sont trop soumis ou trop apaisants lorsqu'on a besoin de plus d'assurance ?

5. Revenez au plan d'action de votre équipe (pour affronter le défi de votre équipe), et explorez comment vos motivations fondamentales et styles de communication affectent la ou les façons d'aborder votre/vos défis. Les questions suivantes vous aideront à focaliser la conversation : **40 minutes.**
 - Quelles motivations fondamentales prédominent dans votre équipe et comment ceci affecte-t-il la dynamique de groupe de votre équipe ?
 - Quelles sont les actions nécessaires pour améliorer la communication au sein de votre équipe ? Et avec les gens à l'extérieur de votre équipe ?
 - Révisez votre plan d'action en vous demandant si vous avez fait des progrès en exécutant les activités proposées. Quels succès avez-vous remportés ? Quels obstacles rencontrez-vous ? Comment confronterez-vous ces obstacles ?

Forum pour Module 5

Pour conclure ce module, partagez avec les autres équipes les résultats de votre réunion. Répondez aux questions suivantes et affichez-les dans le forum :

- Quelles motivations fondamentales prédominent dans votre équipe et comment ceci affecte-t-il la dynamique de groupe dans votre équipe ?
- Quelles sont les actions nécessaires pour améliorer la communication au sein de votre équipe ? Et avec les gens à l'extérieur de votre équipe ?
- Combien de personnes ont participé, combien de temps la réunion a-t-elle duré et quelles en ont été les parties les plus intéressantes ?

Le coordonnateur doit afficher les réponses de son équipe sur le site Web du Programme. Les réponses de toutes les équipes apparaîtront sur cette page après que les coordonnateurs d'équipe les auront affichées.

Quand vous aurez lu les réponses, allez au Café et entrez dans la discussion avec d'autres participants d'autres équipes et les facilitateurs du PVRCL.

Outils et lectures

Nous recommandons les outils et publications suivants :
Toutes ces publications sont en anglais :

Outils :

La boîte à outils des liens pour le développement des leaders : son propre développement et celui d'individus, d'équipes et d'organisations pour un leadership à impact élevé.

Disponible dans la *Boîte à outils du manager de santé*.

Publications (en anglais) :

Conger, Jay Alden. *Spirit at Work : Discovering the Spirituality in Leadership [L'esprit au travail : découvrir la spiritualité dans le leadership]* The Jossey-Bass Management Series, 1998.

Porter, Elias H. *Inventaire du déploiement des forces de la personnalité*. Carlsbad, Californie, Personal Strength Publishing, 2000.

Stone, Douglas, Bruce Patton et Sheila Heen. [Comment mener les discussions difficiles.] New York : Penguin Books, 1999.

Réflexions Individuelles sur le Module 5

Module 6: La Gestion du Changement

Un des moyens par lesquels les leaders se distinguent des personnes qui ne sont pas des leaders est qu'ils introduisent des changements lorsqu'ils essaient d'élever leurs organisations ou leurs équipes à des niveaux de performance supérieurs et créent l'impact souhaité. En initiant et en gérant le changement, les leaders confrontent d'habitude des obstacles sans fin. Le Dr John P. Kotter, professeur à l'École d'administration des entreprises de Harvard, a identifié huit erreurs que les gens commettent fréquemment lorsqu'ils essaient de conduire leurs organisations à travers un processus de changement. Dans le présent module, nous examinerons l'expérience de différents leaders dans l'introduction et la gestion des changements et nous présenterons le modèle de changement des organisations du Dr. Kotter. A la fin du module, votre équipe se réunira et appliquera le modèle Kotter aux changements que vous voudrez assurément faire pour exécuter votre plan, anticiper les obstacles et examiner en détail les solutions qui vous aideront à les surmonter rendra votre plan plus robuste.

Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce module, vous serez en mesure de :

- décrire les réactions humaines les plus courantes au changement ;
- expliquer la relation entre le leadership et le changement ;
- décrire le modèle des « étapes pour un processus de changement réussi » de Kotter ;
- explorer les intérêts et les préoccupations des principales parties prenantes qui seraient affectées par votre plan ou qui pourraient influencer sa mise en œuvre ;
- affiner le plan de votre équipe pour vous attaquer au défi que vous aurez choisi en tenant compte des phases du changement du modèle de Kotter.

Sujet	Activité	Durée
Le leader et le changement	Lecture :Expériences du changement : les expériences de Rachid et d'autres leaders	30 minutes
Diriger le changement de l'organisation	Lecture et réflexion sur l'histoire du cheval blanc	15 minutes
	Réflexion personnelle sur le changement	15 minutes
	Exercice : le cas de Rachid et les 8 étapes de Kotter	30 minutes
	Durée du travail individuel	1 heure et 30 minutes
	Travail en groupe	3 heures
	Forum	15 minutes
	Durée totale du module	4 heures et 45 minutes

Le leader et le changement

S'attaquer efficacement à un défi organisationnel signifie presque toujours que quelque chose dans l'organisation doit changer. Parfois les changements sont petits, comme un changement dans une procédure, une règle ou une réglementation, dans l'organisation du travail, ou dans le comportement des gens avec leurs collègues, leurs subordonnés ou leurs clients. Parfois les changements sont plus grands et exigent une modification des priorités et des stratégies ou un changement dans les services et produits offerts par l'organisation. Le changement a tendance à avoir des répercussions inattendues à travers l'organisation et au-delà.

Une fois que le besoin de changement est devenu clair, la tâche du leader est de le planifier systématiquement en initiant, en organisant puis en assurant la gestion et le suivi du processus de changement.

Que disent les leaders?

Les leaders que nous avons interviewés nous ont donné des exemples de défis qui les ont amenés à se dépasser et les ont aidés à devenir de meilleurs leaders. Pour s'attaquer à ces défis, ces leaders ont dû changer le statu quo.

Par exemple, le défi de **Paulo Teixeira's** a été de créer de profonds changements dans le système judiciaire et la structure politique du Brésil, pour qu'en fin de compte, les médicaments anti-rétroviraux (ARV) soient mis à la disposition de tous les malades atteints de SIDA.

Peter Mugenyi a fait quelque chose de semblable en Ouganda. Les changements dont il s'est fait l'avocat étaient considérables : Tout d'abord une série de changements concernait l'état d'esprit des gens : celui des Ougandais eux-mêmes (« *Nous ne pouvons pas le faire parce que nous n'avons pas les ressources* ») ; celui des gens de l'extérieur, qui n'avaient que très peu confiance en la capacité des Africains de gérer les complexités du traitement aux ARV (« *Même si le traitement du SIDA consistait seulement à donner un verre d'eau claire, l'Afrique ne serait pas capable de le faire* ») ; et enfin l'état d'esprit des grandes compagnies pharmaceutiques qui ne pouvaient imaginer que l'Afrique pourrait un jour devenir un marché lucratif.

Un second grand changement est lié à la politique des médicaments qui permettrait à l'Ouganda de passer aux versions génériques des ARV. « *Les détenteurs de brevets ont fait pression sur nous, surtout indirectement, pour que nous n'utilisions pas de médicaments génériques, en promettant de nouvelles baisses des prix des médicaments. Ils veulent protéger leur marché.* »

Les leaders jouent un rôle crucial en gérant la façon dont le processus de changement est exécuté. Ils se doivent donc d'être familiers avec les comportements et les méthodes et techniques importants pour réussir à introduire le changement. Les leaders

doivent être capables de prévoir les implications et les conséquences d'un changement proposé et de guider le processus de changement à travers les inévitables obstacles qui surgiront. Une gestion réussie du changement implique la création de conditions (climat de travail, récompenses, encouragement, inspiration, ressources) qui encouragent les employés et les autres parties prenantes à participer au processus du changement et à rester pleinement engagés dans la tâche souvent difficile requise par le changement.

Les organisations qui sont engagées dans la lutte contre le VIH/SIDA doivent affronter une série particulière de défis qui exigent à chacun de faire des changements fondamentaux sur la façon dont le travail est organisé et dont les ressources sont utilisées (passer de programmes verticaux à des programmes intégrés, d'un modèle médical curatif à un modèle de prévention et de renforcement du pouvoir des communautés, passer de la périphérie au devant de la scène à mesure que la lutte contre le VIH/SIDA devient de plus en plus prédominante et attire davantage de fonds). Tous ces changements altèrent les habitudes de travail et, parfois aussi, la façon habituelle de dominer et d'exercer le pouvoir. Souvent, il n'y a pas de modèles à suivre ; personne ne l'a fait auparavant. Assumer un rôle de leader dans le monde du VIH/SIDA, que ce soit dans le domaine public ou privé, demande un certain courage. Voyons la façon dont Rashid a poursuivi sa vision et, ce faisant, a pu gérer le processus de changement.

Le cas de Rachid : « Introduire un changement au Ministère de la Santé »

Question : Rachid, parlez-nous du changement que vous avez introduit dans votre pays à travers votre travail au ministère.

Rachid : Lorsque j'ai fini mes études de médecine, j'ai pris un emploi au Ministère de la Santé et j'ai été affecté à un dispensaire rural. Pendant cette période, j'ai remarqué que la prestation des services était désorganisée parce que les médecins et les infirmiers et infirmières n'avaient pas été formés pour le type de travail nécessaire. Il était clair pour moi que personne au ministère ne comprenait vraiment ce qui se passait dans les dispensaires ruraux. Le nombre d'abandons de poste dans les services de santé provinciaux était effarant. Il n'y avait pas de continuité dans les soins . Même au niveau supérieur, les agents de santé provinciaux venaient et partaient si souvent que les infirmiers ou infirmières ayant une certaine ancienneté dirigeaient en fait le service de santé provincial.

La situation a été suffisamment grave pour attirer l'attention du Ministre de la Santé, à peu près au moment où j'ai obtenu mon poste au ministère. J'ai eu le sentiment que les gens voulaient faire quelque chose mais qu'ils ne savaient pas comment s'y prendre. Leur attention était centrée sur les grands hôpitaux qui s'occupaient essentiellement de soigner les malades et faisaient peu pour aborder les problèmes de gestion ainsi que les questions de santé publique.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

J'étais convaincu que le Ministère de la Santé devait étendre sa vision jusque-là centrée sur les hôpitaux vers une vision qui reconnaisse l'importance de la gestion et de la formation en santé publique, en développant et en exécutant des programmes de santé ambulatoire. Je me suis dit : « s'ils ne savent pas comment le faire, je peux peut-être les aider. »

Mon idée était de développer un personnel ayant des aptitudes à la gestion de la santé publique de façon qu'il y ait au Ministère de la Santé une masse critique de professionnels, compétents dans les principaux domaines de la santé publique et capables de gérer efficacement les programmes de santé publique. C'était une entreprise énorme et je savais que je ne pourrais pas l'accomplir seul en travaillant dans un dispensaire rural. J'ai alors décidé de quitter le dispensaire et d'aller travailler au ministère. Il y avait plusieurs médecins et infirmiers ou infirmières qui partageaient mes idées à ce sujet. Il m'a fallu quelques manœuvres au sein de la bureaucratie du ministère mais, finalement, j'ai trouvé un poste dans la division chargée de sélectionner et de former les employés et de les affecter à des postes au sein du ministère. Aussitôt que je l'ai pu, j'ai fait venir au ministère quelques-uns de ceux qui m'ont aidé à développer mes idées, pour travailler avec moi.

Bien sûr, il m'a fallu pour cela utiliser mes relations au ministère, parce qu'à cette époque la grande majorité des postes importants au ministère était attribuée par des voies politiques. Je suis devenu chef de la division de planification du personnel et des établissements. Mon premier et plus grand défi était de changer la façon dont les directeurs provinciaux de la santé étaient choisis. Mon but final était d'avoir des directeurs avec une formation appropriée en santé publique et en management. C'étaient là les compétences dont ils avaient besoin pour être des leaders et gérer les activités de santé publique dans leur province.

Question : Qu'est-ce que les gens faisaient que vous vous vouliez changer ?

Rachid : Une des raisons pour lesquelles le système de santé ne fonctionnait pas bien était que les directeurs provinciaux n'étaient pas préparés au type de travail qu'ils devaient faire pour être efficaces. Les directeurs étaient tous d'excellents médecins mais les compétences dont ils avaient besoin pour faire fonctionner les centres n'étaient pas cliniques. Ces directeurs avaient besoin d'aptitudes de leaders et de responsables et aussi de compétences en santé publique élémentaire.

En dessous d'eux, la situation était paradoxale ; les infirmiers et les médecins étaient réellement motivés mais ils ne pouvaient réussir sans une direction efficace. Ils comptaient sur les directeurs provinciaux pour fournir les ressources nécessaires à leur travail mais les directeurs provinciaux n'avaient pas les aptitudes voulues et n'étaient pas capables de garantir ces ressources et d'être les champions de leur personnel. Il y avait très peu d'opportunités d'amélioration.

Comme vous pouvez l'imaginer, le résultat de ceci était que les gens travaillaient dans des postes de santé avec de maigres ressources, en étant mal dirigés et peu équipés

pour servir leurs communautés. Les centres étaient constamment à court des médicaments dont ils avaient besoin. Les soins curatifs étaient le centre d'intérêt principal même si la mission du Ministère de la Santé était de fournir des services de prévention convenables à toute la population.

Nous avons besoin d'une révision totale du système et cela devait commencer avec le leadership et le management aux niveaux les plus élevés dans les provinces. Tout d'abord, lorsque je travaillais toujours dans le dispensaire rural et, plus tard, dans la capitale provinciale, j'ai commencé à articuler une vision et une stratégie pour changer la situation. Bien sûr, j'avais beaucoup de collègues qui partageaient mes pensées et, ensemble, nous avons conçu l'idée de commencer dans une province comme la nôtre avec un nouveau système de prestations de services pour les soins aux malades non hospitalisés, puis de l'étendre à d'autres provinces et finalement à tout le pays.

Question : Puis vous avez obtenu un poste influent au ministère central ?

Rachid: Oui. Dès que je suis entré en fonction, j'ai commencé à articuler publiquement les problèmes qui, selon moi, devaient être résolus. Au cours de ma première année, j'ai organisé deux grandes conférences pour le Ministère de la Santé afin d'examiner le problème de la perte des effectifs et d'autres questions liées au personnel au sein du ministère. Nous avons aussi commandé une grande étude pour examiner les normes de recrutement aux différents postes dans les établissements pour malades non hospitalisés. Nous avons publié cet ouvrage sur les normes de recrutement et suscité ainsi beaucoup d'intérêt et de commentaires parce qu'il était clair que les normes de recrutement utilisées dataient de 35 ans et étaient en place depuis l'indépendance de notre pays. Elles étaient si démodées et si peu pratiques que les gens ont été réellement choqués. Lorsque le rapport a commencé à circuler, il a suscité un enthousiasme énorme pour changer les normes de recrutement parce qu'au ministère, les gens avaient honte du fait qu'au cours de 35 années ils n'avaient pas été capables de laisser leur empreinte sur la façon dont le ministère fonctionnait.

Une autre chose que j'ai faite a été de créer une équipe de médecins motivés et expérimentés. J'ai fait venir quelques personnes de la province, qui connaissaient la situation et partageaient ma vision, pour travailler avec moi au niveau central. Dans ma première année à ce poste, j'ai pu recevoir deux petites subventions, l'une de l'OMS et l'autre de l'USAID. Avec cela, j'ai été en mesure d'envoyer quelques personnes excellentes suivre des programmes de formation et stages de courte durée. Nous avons suscité beaucoup d'enthousiasme en offrant quatre bourses de programmes de maîtrise. Le département a organisé un concours au sein du Ministère de la Santé qui a suscité lui aussi beaucoup d'intérêt et d'enthousiasme. Trois des quatre personnes que nous avons sélectionnées sont revenues après avoir obtenu leur diplôme et sont restées travailler avec nous. Après cela, nous avons continué à faire de la formation et l'intérêt s'est poursuivi. Nous avons envoyé plusieurs personnes suivre une formation outre-mer et nous avons organisé beaucoup d'ateliers de management. Nous avons aussi envoyé des gens suivre des stages de courte durée à travers le monde pour créer une expertise dans des domaines spécifiques de la santé publique. Au même moment,

j'ai commencé à développer et à planifier un projet pour introduire un nouveau système visant à fournir des services de base. Il était très important de trouver un appui en dehors du ministère, parce qu'à ce point, cette opération n'avait que peu de crédibilité et de soutien à l'intérieur.

Question : En d'autres termes, les conditions n'étaient encore mûres au sein du ministère pour recevoir tout le soutien dont vous aviez besoin, mais quelles étaient vos relations avec vos autres collègues au sein du ministère ?

Rachid : Elles étaient très bonnes. J'étais assez proche du directeur technique du Ministère de la Santé. C'était un professeur d'université et une figure permanente au sein du ministère. Alors que le ministre changeait tous les quatre ans, le directeur technique restait et avait beaucoup d'influence au sein du ministère. Je lui ai apporté systématiquement des informations détaillées sur les progrès du projet. Après ma seconde année, il a mis sur pied une équipe de six personnes au sein du ministère, venant du service pharmaceutique, de la direction de la santé maternelle et infantile et des départements du personnel et des affaires administratives, pour œuvrer en faveur du projet. En fait, il et ces importants membres de l'équipe sont devenus mes partenaires pour mobiliser un soutien pour le projet. Avec son appui, nous avons pu obtenir en quelques années des fonds de la Banque mondiale pour un projet de cinq ans.

Question : Bien, dites-nous maintenant comment le projet a été exécuté.

Rachid : En cinq ans, nous avons développé un projet dans trois provinces pilotes afin de tester notre nouvelle stratégie pour les interventions en santé publique. Dans chacune de ces provinces pilotes, nous avons donné aux agents des niveaux supérieur et moyen une formation en management. Nous avons fourni des ressources adéquates au personnel afin de développer des directives et des protocoles pour établir ce nouveau système de prestations de services dans les provinces pilotes et nous avons commencé à transmettre ces nouvelles stratégies et ce nouveau matériel à d'autres provinces. Essentiellement, nous avons bâti un cadre de personnes qui travaillaient d'une façon nouvelle et différente et qui étaient inspirées pour partager le travail qu'elles faisaient avec le reste du ministère.

Question : D'après ce que vous me dites, il semble qu'un des éléments-clés dans votre stratégie de changement a été le développement de ce cadre de personnes motivées.

Rachid : Exactement. La sélection et la formation de ce groupe ont été très importantes. Il a été nécessaire de sélectionner des médecins et des infirmiers et infirmières qui s'étaient investis dans leur développement professionnel et qui étaient disposés et motivés à travailler pour changer le système des prestations de santé.

Question : Qu'est-il arrivé à ce cadre de personnes pendant le projet et avec le temps ?

Rachid : Comme je l'ai dit, ces personnes étaient différentes de celles que nous avons engagées au ministère auparavant. Elles possédaient des compétences de management et des aptitudes au leadership et une capacité confirmée de changer les choses dans les provinces pilotes. Elles ont été les fers de lance qui ont créé les changements dans tout le ministère. Si vous observez le ministère aujourd'hui, vous verrez que ces gens ont avancé et occupent maintenant des postes très importants. Les gens qui sont passés par l'expérience pilote ont été promus aux postes de directeurs provinciaux de la santé dans d'autres provinces. En fait, ils sont maintenant dispersés à travers tout le ministère et en sont devenus les vrais leaders.

L'histoire de Rachid prouve, entre autres choses, comment une vision du changement et une stratégie efficace pour effectuer un changement peuvent transformer une situation qui semblait impossible à changer. Rachid était un leader qui n'était pas satisfait du statu quo. Il avait une vision sur la façon dont les services de santé pouvaient être améliorés et, malgré tous les obstacles, il a fait en sorte que cette vision devienne une réalité. Plus loin dans ce module, nous apprendrons un processus permettant à l'introduction d'un changement d'être couronnée de succès.

Voyons maintenant de plus près le processus de changement.

Les réactions humaines au changement

Les êtres humains ne sont pas étrangers au changement. Si nous considérons tous les changements survenus au cours des 200 dernières années, force nous est de constater la remarquable capacité d'adaptation de l'être humain. Selon la personne à qui vous posez la question, certains changements sont perçus comme ayant rendu la vie meilleure tandis que d'autres sont perçus négativement. Lorsque les gens perçoivent qu'un changement est mauvais, ils ont tendance à y résister. Cette résistance peut prendre plusieurs formes : la résistance passive, la résistance active, le sabotage ou la léthargie (l'indifférence). Dans les organisations, nous appelons cela « la résistance au changement » ; entre les organisations ou même les nations, nous pourrions l'appeler la compétition, ou même la guerre.

L'histoire nous enseigne que la plupart des êtres humains (ainsi que les collectivités d'êtres humains que sont les organisations et les nations) résistent lorsque l'on veut les forcer au changement. Lorsque les initiateurs d'un changement s'efforcent à faire participer, à écouter et à renforcer le pouvoir des gens, le résultat sera presque toujours différent de celui obtenu lorsque le changement est imposé. Nous n'avons pas besoin de chercher très loin pour en voir des exemples dans notre propre vie. Plutôt que de dire que les gens « résistent au changement », il est beaucoup plus approprié de dire « les gens résistent lorsqu'on essaie de les changer » parce que cette dernière

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

affirmation nous donne quelques indications sur ce que nous devons faire lorsque nous sommes la personne qui dirige un processus.

Lorsque nous voyons un besoin de changement et que nous voulons que les gens coopèrent, il est nécessaire de parler du changement, de son importance et de ce qui arrivera si on ne se met pas d'accord. L'absence de consensus entraîne presque toujours des conséquences néfastes. Si nous pouvons parler de ce problème avant que les émotions s'enflamment, nous avons beaucoup plus de chance que les gens adoptent une attitude rationnelle et raisonnable.

Le changement est un phénomène qui, en lui-même, n'est ni bon ni mauvais. C'est notre réaction au changement qui lui donne une valeur et nous mène soit à la coopération, soit à la résistance. Nos premières réactions sont influencées par ce que nous pensons gagner ou perdre suite au changement. Cependant, notre attitude envers le changement peut changer si les initiateurs du changement engagent le dialogue, le débat public et la négociation en explorant avec nous ce qui pourrait arriver s'il n'y avait pas de changement et comment, s'il survient, celui-ci peut être accompli. Cette approche ouverte et participative facilite l'évolution des points de vues et l'atteinte de nouvelles conclusions. Ce n'est que dans ces conditions que nous pouvons devenir des partisans actifs du changement proposé. Par contre, lorsque nous avons le sentiment de ne pas être écouté ou que nos besoins ne sont pas pris en considération, il arrive que nous nous cramponnions à nos idées et que nous nous désengagions entièrement. Ainsi, les conditions seraient en place pour une mise en œuvre très problématique du changement et même un échec complet du processus.

L'histoire qui suit, l'histoire du cheval blanc, est une histoire ancienne que nous avons rencontrée dans différentes parties du monde. Elle parle de la notion de changement comme d'un phénomène naturel pouvant être positif ou négatif.

L'histoire du cheval blanc

Il y avait autrefois un vieil homme qui vivait dans un village très loin d'ici. Il était veuf et vivait avec son fils dans une ferme au bout d'un village. Il possédait un magnifique étalon blanc. Un jour, il se réveilla pour trouver que son cheval avait forcé la clôture et s'était enfui.

Lorsque les voisins ont appris ce qui s'était passé, ils sont venus compatir avec le vieil homme de la malchance qui venait de le frapper. Le vieil homme leur dit : « Oui, vous avez raison, le cheval s'est enfui mais je ne puis vous dire en ce moment si c'est une mauvaise chose ou une bonne chose. »

Quelques jours après, un bruit le réveilla au milieu de la nuit et, le matin, il vit que l'étalon était revenu en amenant avec lui plusieurs juments sauvages. Les villageois vinrent féliciter l'homme, en disant combien il était chanceux parce qu'il possédait

maintenant quelques beaux chevaux. « C'est vrai, répondit l'homme, j'ai maintenant beaucoup de chevaux mais je ne puis vous dire maintenant si c'est une bonne chose ».

Dans les semaines qui suivirent, le fils commença la tâche ardue de dresser les juments sauvages. Un jour, il fut jeté à terre par une jument et se retrouva avec les deux jambes et plusieurs côtes cassées. Les villageois, en entendant ces nouvelles, vinrent rendre visite au vieil homme et à son fils pour exprimer leurs regrets et offrir leur compassion. Le vieil homme les remercia, disant que c'était vrai que son fils avait été gravement blessé mais cependant il ne pouvait leur dire si c'était une mauvaise chose ou une bonne chose.

Quelque temps après, le pays dans lequel se trouvait le village fut envahi par un pays voisin. Le roi envoya ses messagers à travers tout le pays pour mobiliser tous les jeunes hommes valides pour le défendre. Un messager arriva à la maison du vieil homme et trouva le fils immobilisé dans son lit. Tous les autres jeunes hommes du village furent mobilisés et partirent à la guerre. Un groupe de villageois vint chez le vieil homme pour le féliciter de son bon sort, parce que son fils était le seul à ne pas avoir été mobilisé. Ils lui dirent « vous avez beaucoup de chance de garder votre fils à la maison ». Mais le vieil homme répondit : « Il est vrai que mon fils n'a pas été mobilisé mais je ne sais pas si c'est une bonne chose ou une mauvaise chose ».

Prenez quelques minutes pour réfléchir à cette histoire et écrivez vos pensées ici :

- Pouvez-vous penser à un changement dans votre vie personnelle ou professionnelle qui, à première vue, semblait négatif et plus tard s'est avéré être positif ?

- Comment votre opinion sur le changement s'en trouve-t-elle affectée ?

Le leader et le changement

Voyons maintenant les commentaires des six leaders que nous avons interviewés afin d'explorer en profondeur la façon dont ils ont géré le processus du changement.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Paulo Teixeira a été confronté à une résistance considérable de la part des États-Unis, des compagnies de produits pharmaceutiques et de certaines autorités brésiliennes lorsqu'il était le leader d'un changement lié à l'achat et à la distribution des ARV :

Voici ce qu'il a fait pour introduire le changement et faire face à la résistance :

« Les outils nécessaires pour aborder cette situation étaient, en premier lieu, d'établir une politique claire et transparente – par exemple, au Ministère de la Santé – et de montrer clairement ce en quoi nous croyions et quels étaient nos objectifs. Deuxièmement, nous avons travaillé très dur pour faire connaître toute l'information pertinente ou tout ce qui était lié à la question, et surtout nos raisons et nos arguments. Troisièmement, nous nous sommes pleinement engagés dans la mobilisation d'une opinion publique nationale et internationale par les médias et par les ONG nationales et internationales. C'était là les trois points principaux, les trois outils principaux qui nous ont aidé à renverser complètement la situation. »

Peter Mugenyi s'est heurté à un mur en essayant de faire démarrer les traitements ARV en Ouganda :

« Personne n'était préparé à financer les traitements aux ARV en Afrique. Le sujet lui-même était tabou et toute question concernant un financement pour les ARV recevait une rebuffade immédiate. »

Voici ce qu'il fit pour introduire le changement :

« J'ai appris autant que j'ai pu au sujet des médicaments anti-rétroviraux : je suis arrivé à connaître le prix des médicaments, les avantages et les problèmes liés à leur utilisation et j'ai replacé les leçons apprises dans notre contexte local en tenant compte des personnes qui pourraient bénéficier de ces médicaments. J'ai formé des partenariats avec les gens qui en savaient plus sur l'utilisation des médicaments anti-rétroviraux. Maintenant, le défi qui restait était que je n'avais pas de fonds. Personne n'était prêt à financer l'utilisation des médicaments anti-rétroviraux en Afrique. Le sujet lui-même était un tabou. Donc j'ai formé un partenariat avec des malades Ougandais qui avaient l'habitude de se rendre aux États-Unis ou au Royaume-Uni, en leur disant qu'en fait ils pourraient recevoir exactement le même traitement ici en Ouganda. Ils ont alors compris qu'ils pourraient économiser les frais de voyage, de logement et d'entretien à l'étranger et que, non seulement le même traitement était moins cher, mais il devenait aussi plus durable. Ce groupe a constitué le noyau avec lequel j'ai lancé le programme de fourniture des médicaments anti-rétroviraux. On comprend aisément qu'il s'agissait d'un petit groupe mais il s'est développé progressivement et un nombre de plus en plus grand de personnes a eu les moyens d'acheter ces médicaments à mesure que leur prix a baissé. »

Nkululeko Nxesi , en essayant d'étendre la présence de l'organisation dans tout le pays, a initié le changement en lançant une campagne de mobilisation intensive :

« Essentiellement, les mesures que j'ai prises ont consisté à mobiliser les personnes qui étaient déjà présentes, principalement les coordonnateurs provinciaux de chacune de nos neuf provinces d'Afrique du Sud. J'ai alors expliqué le concept de la transformation et le besoin de transformer l'organisation de façon que chacun puisse en bénéficier. J'ai aussi demandé si ces personnes acceptaient ma vision et la mission de transformer l'organisation. Après avoir reçu leur accord, nous sommes allés vers les communautés locales, les partenaires mais principalement vers les personnes vivant avec le VIH. L'autre problème que nous avions était qu'en Afrique du Sud, vous avez deux pays : l'Afrique du Sud urbaine et l'Afrique du Sud rurale, et les services se trouvent plus dans les zones urbaines alors que les besoins sont plus grands dans les zones rurales. C'était un des défis auxquels se confrontait la NAPWA, à savoir que la NAPWA était plus visible dans les zones urbaines que dans les zones rurales. Donc pour changer cela, j'ai dû expliquer mon idée à mes employés pour obtenir leur consentement et développer une stratégie pour affronter ce défi. »

Fenosoa Ratsimanetrimanana a dû faire face au fait que les gens se méfiaient profondément des conversations avec les gens de l'extérieur, un fait considéré par certains de ses compatriotes comme « vendre le pays » et mettre la souveraineté nationale en danger.

« Le risque que j'ai pris en fait a été de mettre en veilleuse la souveraineté nationale. En réalité, il n'est pas toujours évident pour un pays souverain de s'ouvrir au monde, en particulier à ses partenaires internationaux, sans offenser les gens. Surtout puisque mes compatriotes ne comprenaient pas à quoi je voulais en venir. Mais ce risque a diminué au fur et à mesure que j'ai pu inculquer cette nouvelle façon de travailler ensemble, sur la base d'un partenariat, pas d'une façon unilatérale mais bilatérale. Cette façon d'apprendre des uns des autres n'est pas réellement une contradiction de la souveraineté nationale. Une fois que les gens ont compris cela, le risque a diminué. Sinon, ce qui m'inquiétait le plus, était d'être accusé de trahir mon pays à cause de cette nouvelle façon de travailler. Dieu merci, les gens se rendent compte maintenant que c'est la meilleure façon de faire, parce que, comme cela est le cas pour la lutte contre le SIDA, il ne s'agit pas d'un problème qui affecte seulement un pays, c'est un problème mondial qui nécessite une réponse mondiale. »

Un des premiers défis de **Mary Hlalele** a été de mettre fin aux allées et venues constantes des jeunes professionnels de la santé, parce que cette pratique empêchait d'établir de bonnes relations entre les établissements de santé et les communautés. Voici ce qu'elle a fait :

« Le projet scolaire, par exemple, qui a commencé avec une école maternelle puis a continué avec une école primaire et qui comprend aujourd'hui une école

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

secondaire, avait débuté essentiellement pour décourager les professionnels de quitter la région. Au début, on s'est centré sur les médecins et autres professionnels de la santé employés dans le seul hôpital public de la région ; mais avec le temps, il est devenu évident que les enseignants eux aussi, dans les écoles secondaires et établissements universitaires de la zone, restaient plus longtemps et continuaient de fournir leurs services à la communauté. Ainsi, cet effort a encouragé une certaine stabilité en termes de croissance et de développement communautaire, en facilitant un plus grand engagement envers la société, tout en permettant à la société d'assumer plus de responsabilités et de façon plus significative en vue d'améliorer leur vie et leurs moyens d'existence. C'était là l'essence du projet scolaire, une initiative qui a permis aux gens d'examiner différemment leur propre développement et son impact sur la santé de la communauté tout autour. Après quelques années d'efforts dans ce sens, nous avons commencé à voir une différence en ceci que les gens comprennent vraiment leur situation et commencent à réaliser qu'ils ont le pouvoir de changer les choses autour d'eux et selon leurs capacités, pour sortir des situations indésirables et passer à des situations plus satisfaisantes. »

Il existe de nombreuses théories sur le changement et les raisons pour lesquelles les gens réagissent différemment au changement. Nos expériences passées ont une influence sur nos opinions actuelles au sujet du changement. Pour une personne qui a grandi dans un environnement instable, changeant constamment (par exemple, dans une partie du monde ravagée par la guerre ou dans un foyer chaotique), tout changement peut ouvrir d'anciennes blessures, activer d'anciennes anxiétés ou rappeler de mauvais souvenirs. Cependant, quelqu'un qui a grandi dans un environnement très stable et confortable peut aussi craindre un changement mais pour des raisons entièrement différentes (perte de la sécurité, crainte de s'effondrer, perte du soutien familial).

Nos expériences récentes affectent aussi notre interprétation de ce qu'un changement nous réserve personnellement. Il peut menacer notre statut ou notre poste, notre revenu ou autre chose qui est importante pour nous. Le changement peut aussi déranger des routines confortables et requérir davantage de temps et d'énergie.

Comment réagissons-nous au changement ? Quelle est notre prédisposition au changement ? Pensez à votre réaction lors d'un changement récent qui n'avait pas été entrepris par vous. Avez-vous pensé d'abord aux risques, aux difficultés de réaliser le changement ou aux conséquences négatives possibles ? Ou bien, y avez-vous vu une opportunité pleine de promesses et de possibilités ?

Il est bon de vous poser des questions comme celles-ci :

- Comment ce changement affecte-t-il mon leadership ?

- Comment ce changement peut-il bénéficier à mon équipe ou à mon organisation ?

- Que puis-je ou que pouvons-nous apprendre de ce changement ?

- Quelles nouvelles opportunités ce changement va-t-il créer ?

Lorsque les gens sentent qu'ils *subissent* un changement, sans avoir le droit de s'exprimer ou sans contribuer au processus, il y a des chances qu'ils se mettront sur la défensive et chercheront des arguments qui renforceront leur cas contre le changement : comment cela va-t-il nuire à leurs intérêts, réduire leur pouvoir, affecter la sécurité de leur emploi ou leur revenu. Si on ne décourage pas ce comportement, ils peuvent aussi s'engager dans le négativisme, créer des scénarios convaincants du pire des cas et se convaincre que c'est en fait ce qui va se passer. Lorsqu'il y a peu ou pas d'information sur le changement, il n'y a pas de raison de réviser ces scénarios.

Lorsque vous arrivez à la conclusion qu'un changement est nécessaire, pensez aux réactions des gens. Si vous imposez des préparations au changement telles qu'une analyse de la nécessité de faire le changement, consultez les gens qui seront les plus affectés par ce changement. Comment ce changement leur profitera-t-il ? S'il n'y a pas de réponse évidente, vous pouvez imaginer que leurs défenses se dresseront rapidement. Demandez-vous aussi dans quelle mesure vous pouvez communiquer

honnêtement le changement que vous avez en tête. Si vous sentez que vous ne pouvez pas le faire, il vaut mieux repenser votre stratégie du changement. Sans quoi, vous devez vous attendre à des résistances et avoir un plan sur la façon de les aborder.

Souvenez-vous que lorsqu'il y a un manque d'information, les gens viendront avec leurs propres histoires; ces histoires ne seront peut-être pas de votre goût et elles risquent de ne pas vous aider à faire votre travail.

Diriger le changement dans l'organisation

Séquence du processus de changement

Kotter a trouvé que les échecs observés dans les initiatives de changement qu'il a étudiées suivaient une certaine séquence. Les échecs étaient dûs à huit erreurs qui réapparaissaient constamment. Chacune de ces erreurs avait des conséquences spécifiques mais suivait une certaine séquence à des points spécifiques dans le processus du changement. Ces erreurs étaient les suivantes :

- La complaisance et une assurance excessive ;

Lorsque les gens sentent que les choses vont suffisamment bien et qu'il n'est pas urgent de faire le changement proposé, il est difficile de les mobiliser pour faire le travail nécessaire au changement.

- Échouer à créer une coalition suffisamment puissante pour guider le processus ;

Lorsque des personnalités-clés sont absentes de l'équipe chargée d'exécuter le changement, il est difficile de mobiliser les autres pour qu'ils unissent leurs forces et prennent le travail au sérieux.

- Sous-estimer le pouvoir de la vision ;

Des buts et documents de planification sont souvent formulés, au moins en partie, comme étant une vision mais ils ont rarement le pouvoir d'inspirer les gens et de les rallier autour d'une image commune de l'avenir souhaité.

- Réduire la communication de la vision par un facteur de 10 (voire 100 ou 1.000) ;

Même s'il y a une vision, les cadres supérieurs négligent de la communiquer ou bien ils le font d'une façon qui ne peut ni convaincre ni inspirer les gens à faire les sacrifices nécessaires. Parfois le comportement des cadres supérieurs contredit les valeurs contenues dans la vision, ce qui annule toute influence positive qu'elle pourrait avoir sur les employés.

- Laisser les obstacles obscurcir la nouvelle vision ;

Lorsqu'il reste des obstacles réels ou perçus comme tels et que peu ou aucun effort n'est fait pour les supprimer, les autres pensent souvent « après tout, le changement proposé n'est pas très sérieux ».

- Échouer à créer des succès immédiats ;

Lorsque les employés ne voient aucun effet positif dans l'avenir immédiat, il est difficile de leur faire garder leur engagement.

- Crier victoire trop tôt ;

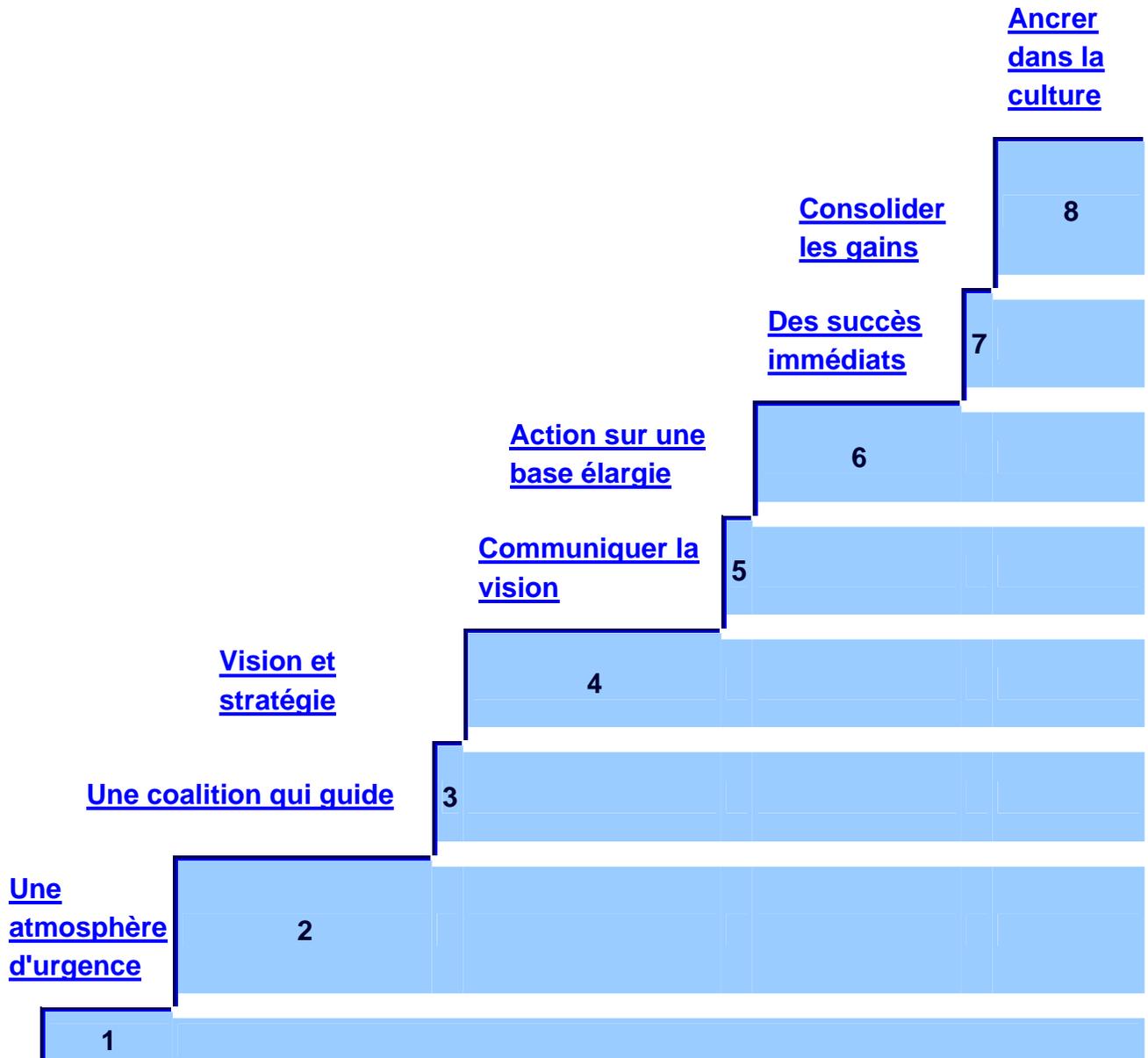
Les premiers résultats positifs sont encourageants mais on ne peut les substituer à un changement durable. Le risque de crier victoire trop tôt est que l'attention des gens se porte sur autre chose et l'effort nécessaire pour empêcher le changement de disparaître est perdu.

- Échouer à ancrer fermement le changement dans la culture de l'organisation.

Si le ou les changements ne sont pas solidement ancrés dans la culture de l'organisation, il est improbable que les changements durent.

Le problème de toutes ces initiatives de changement qui échouent n'est pas seulement le gaspillage de temps et de ressources mais, ce qui est plus grave, le gaspillage de la bonne volonté des employés. Les tentatives de changements qui échouent créent le cynisme et ce cynisme agit à son tour comme un virus au sein de l'organisation : il se répand rapidement et fait que les initiatives futures auront moins de chances d'être adoptées et soutenues par le personnel. Et c'est facile à comprendre : après tout, ils ont investi leurs espoirs et leurs attentes dans quelque chose qui leur a donné des maux de tête plutôt qu'autre chose.

Kotter propose une séquence de huit phases lorsqu'on veut lancer un changement, chaque étape étant destinée à empêcher une des huit erreurs ci-dessus de se produire. Les quatre premières « visent à préparer le terrain » et à faire en sorte que les employés acceptent « les germes du changement ». Les trois étapes suivantes fournissent une série de nouvelles pratiques qui aideront à mettre en place le nouveau statut. L'étape finale vise à assurer que le changement est durable. Le modèle de Kotter est comme un escalier ; chaque étape s'appuie sur les étapes précédentes si bien que si une étape antérieure est faible, la suivante sera tout aussi faible et le tout risque de s'écrouler. Il importe donc que chaque étape soit solidement bâtie.



Voici la description de chacune de ces étapes :

1. Instaurer une atmosphère d'urgence

Le caractère inévitable du changement doit être clairement communiqué. La confrontation avec les faits doit nous faire comprendre qu'il n'est plus possible de continuer à travailler comme nous l'avons toujours fait. Un sens de l'urgence implique de commencer à évoluer dans la direction du changement. Le sens de l'urgence s'érode lorsque, dans une organisation, les gens disent qu'un changement est urgent alors que les actes contredisent ces paroles (par exemple, les ressources requises pour réaliser les changements nécessaires ne sont pas mises en place, ou les membres du

personnels n'assistent pas aux réunions parce qu'ils sentent qu'ils ont des choses plus importantes à faire). Un processus de changement lancé dans ces conditions peut être si fragile que toute résistance pourra le bloquer.

2. Créer la coalition qui guide le processus de changement

Qui doit être inclus dans une telle coalition ? Mobiliser une organisation pour soutenir un changement profond produira sans aucun doute de la résistance de la part des parties du système qui craignent une perte sérieuse. Certains de ces groupes peuvent être très puissants et la coalition qui guide le changement doit être capable d'agir pour contrecarrer d'éventuelles tentatives de sabotage ou d'autres formes de résistance. Ses membres doivent avoir à la fois la crédibilité et l'autorité nécessaires pour pouvoir prendre des décisions, supprimer les obstacles et obtenir certaines ressources. Cela signifie que les décideurs ainsi que les leaders informels doivent faire partie de la coalition et que ces personnes représentent différentes parties de l'organisation.

3. Développer une vision et une stratégie

Créez un point de référence dans le futur. La vision de « où nous allons et comment nous y parviendrons » doit être claire, convaincante et contenir une direction générale suffisante et assez de détails attrayants pour que les gens marchent ensemble dans la même direction. Une bonne vision aligne les personnes et les départements mais seulement si elle peut se communiquer aisément. Elle n'invitera pas les individus à aligner leurs visions personnelles sur celle de l'organisation si elle est très longue, confuse ou abstraite. L'idéal est que la vision soit créée par toutes les parties prenantes importantes de façon à qu'elle devienne une vision commune. L'énoncé de la stratégie communique comment la vision sera le plus probablement réalisée par l'organisation. La stratégie ancre l'état futur souhaité dans une connaissance approfondie de la réalité actuelle (les points forts, les points faibles, les menaces, les opportunités et les tendances) et indique les meilleures voies à suivre pour aller de l'avant.

4. Communiquer la vision du changement

Articuler la vision et la stratégie est important mais ne suffit pas. Si nous voulons encourager les gens à prendre des initiatives, si nous voulons déchaîner le potentiel créateur de l'organisation, les gens doivent avoir une vision commune et ceci requiert une communication méticuleuse. Vous ne pouvez pas simplement annoncer la vision dans un bulletin ou par une lettre du directeur ou l'afficher sur des panneaux aux murs. La vision doit être « invoquée » à chaque réunion et à chaque discussion importante et à l'occasion de chaque décision-clé.

5. Action engageante et responsabilisante sur une base élargie

Pour en arriver à ce point, il faut avoir eu un certain succès dans chacune des étapes précédentes ; sans quoi, le changement échouera ici et, en fait, c'est l'étape à laquelle beaucoup de changements échouent. Lorsque les gens sont enthousiastes et se

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

mobilisent, ils commencent à prendre des initiatives et, en agissant ainsi, ils résolvent des problèmes, ils prennent des risques et ils innovent. Il importe que les gens soient encouragés à le faire et soient récompensés. Si les procédures, les structures et les comportements actuels font patauger ces initiatives, la coalition qui guide le processus de changement doit prendre des mesures pour supprimer les obstacles de façon à émettre le bon signal. L'enthousiasme initial peut très facilement être remplacé par la frustration et l'énergie des gens sera érodée.

6. Obtenir des succès immédiats

Les gens ont besoin de renforcements concrets. Si vous voulez qu'ils restent engagés et motivés, ils doivent sentir qu'ils vont dans la bonne direction. Les visions sont toujours ambitieuses et de longue haleine, et elles ne peuvent se réaliser en six mois. Il importe donc de viser certaines victoires à court terme que l'on peut célébrer en cours de route afin de convaincre les gens que le changement se produit, que nous sommes sur la bonne voie et que le changement est positif.

7. Consolider les gains et produire plus de changements

Bien que les réalisations concrètes soient importantes parce qu'elles encouragent les gens, elles risquent aussi d'encourager l'organisation à crier victoire trop tôt. Si les gens croient que ces réalisations signalent la réussite, ils auront tendance à revenir au travail « normal », comme si l'initiative de changement n'était qu'une interruption. Les gens doivent être engagés dans plus de projets, travailler sur de nouveaux thèmes et inclure de nouveaux agents de changement pour parvenir à d'autres réalisations, chacune avec plus de profondeur ou d'amplitude. Si des changements se sont produits dans certaines unités, ils doivent être reproduits dans d'autres unités. Si certaines pratiques ont changé, elles doivent être converties en un système plus permanent qui institutionnalisera les nouvelles procédures dans le cadre d'une nouvelle façon de travailler.

8. Ancrer les nouvelles approches dans la culture de l'organisation

Vous pourriez croire que si vous êtes parvenus si loin, il n'y a plus moyen de renverser le changement. Mais de nombreuses organisations ont appris que si, après quatre ou cinq années de changement profond, le changement ne fait pas partie de la culture de l'organisation, une action du bureau du directeur général peut l'arrêter et même le renverser. Ancrer le changement dans la culture de l'organisation signifie faire en sorte qu'il soit inclus dans le « comment nous faisons les choses ici », de façon que la force de la culture prévale si une nouvelle direction décide de renverser les changements.

Source : Kotter, John P. *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press, 1996: 21.

Exercice individuel : « Le cas de Rachid et les phases du changement »

Instructions

Utilisons ces phases du changement et voyons comment ils s'insèrent dans une situation réelle. Référez-vous au cas de Rachid que vous avez lu auparavant. Essayez d'identifier les phases du changement dont Rashid a tenu compte et/ou a suivies lorsqu'il a travaillé pour réaliser son défi de leadership.

Liez chacune des situations décrites dans les scénarios A à I à une des étapes du modèle de Kotter. Sélectionnez dans votre réponse le numéro de l'étape correspondant à chaque situation.

A

J'étais convaincu que le Ministère de la santé devait étendre sa vision jusque-là centrée sur les hôpitaux vers une vision qui reconnaisse l'importance de la gestion et de la formation en santé publique, en développant et en exécutant des programmes de santé ambulatoire. Je me suis dit : « s'ils ne savent pas comment le faire, je peux peut-être les aider ».

Mon idée était de développer un personnel ayant des aptitudes à la gestion de la santé publique de façon qu'il y ait au Ministère de la santé une masse critique de professionnels, compétents dans les principaux domaines de la santé publique et capables de gérer efficacement les programmes de santé publique. C'était une entreprise énorme et je savais que je ne pourrais pas l'accomplir seul en travaillant dans un dispensaire rural. J'ai alors décidé de quitter le dispensaire et d'aller travailler au ministère. Il y avait plusieurs médecins et infirmiers ou infirmières qui partageaient mes idées à ce sujet. Il m'a fallu quelques manœuvres au sein de la bureaucratie du ministère mais, finalement, j'ai trouvé un poste dans la division chargée de sélectionner et de former les employés et de les affecter à des postes au sein du ministère. Aussitôt que je l'ai pu, j'ai fait venir au ministère quelques-uns de ceux qui m'ont aidé à développer mes idées, pour travailler avec moi.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

B

Nous avons fourni des ressources adéquates au personnel pour développer des directives et des protocoles en vue d'établir ce nouveau système de prestations de services dans les provinces pilotes et nous avons commencé à transmettre ces nouvelles stratégies et ce nouveau matériel à d'autres provinces. Essentiellement, nous avons bâti un cadre de personnes qui travaillaient d'une façon nouvelle et différente et étaient inspirées pour partager le travail qu'elles faisaient avec le reste du ministère.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

C

Dans ma première année à ce poste, j'ai pu recevoir deux petites subventions, l'une de l'OMS et l'autre de l'USAID. Avec cela, j'ai été en mesure d'envoyer quelques personnes excellentes suivre des programmes de formation et stages de courte durée. Nous avons suscité beaucoup d'enthousiasme en offrant quatre bourses de programmes de maîtrise. Le département a organisé un concours au sein du Ministère de la Santé qui a suscité lui aussi beaucoup d'intérêt et d'enthousiasme. Trois des quatre personnes que nous avons sélectionnées sont revenues après avoir obtenu leur diplôme et sont restées travailler avec nous. Après cela, nous avons continué à faire de la formation et l'intérêt a été maintenu.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

D

Nous avons envoyé plusieurs personnes suivre une formation outre-mer et nous avons organisé beaucoup d'ateliers de management. Nous avons aussi envoyé des gens suivre des stages de courte durée à travers le monde pour créer une expertise dans des domaines spécifiques de la santé publique. Au même moment, j'ai commencé à développer et à planifier un projet pour introduire un nouveau système visant à fournir des services de base. Il était très important de trouver un appui en dehors du ministère, parce qu'à ce point, cette opération n'avait que peu de crédibilité et de soutien à l'intérieur.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

E

Nous avons besoin d'une révision totale du système et cela devait commencer avec le leadership et le management aux niveaux les plus élevés dans les provinces. Tout d'abord, lorsque je travaillais toujours dans le dispensaire rural et, plus tard, dans la capitale provinciale, j'ai commencé à articuler une vision et une stratégie pour changer la situation. Bien sûr, j'avais beaucoup de collègues qui partageaient mes pensées et, ensemble, nous avons conçu l'idée de commencer dans une province comme la nôtre avec un nouveau système de prestations de services pour les soins aux malades non hospitalisés, puis de l'étendre à d'autres provinces et finalement à tout le pays.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

F

J'étais assez proche du directeur technique du Ministère de la Santé. C'était un professeur d'université et une figure stable au sein du ministère. Alors que le ministre changeait tous les quatre ans, le directeur technique restait et avait beaucoup d'influence au sein du ministère. Je lui ai apporté systématiquement des informations

détaillées sur les progrès du projet. Après ma seconde année, il a mis sur pied une équipe de six personnes au sein du ministère, venant du service pharmaceutique, de la direction de la santé maternelle et infantile et des départements du personnel et des affaires administratives, pour œuvrer en faveur du projet.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

G

Dès que je suis entré en fonction, j'ai commencé à articuler publiquement les problèmes qui, selon moi, devaient être résolus. Au cours de ma première année, j'ai organisé deux grandes conférences pour le Ministère de la Santé afin d'examiner le problème de la perte des effectifs et d'autres questions liées au personnel au sein du ministère. Nous avons aussi commandé une grande étude pour examiner les normes de recrutement aux différents postes dans les établissements pour malades non hospitalisés. Nous avons publié cet ouvrage sur les normes de recrutement et suscité ainsi beaucoup d'intérêt et de commentaires parce qu'il était clair que les normes de recrutement utilisées dataient de 35 ans et étaient en place depuis l'indépendance de notre pays. Elles étaient si démodées et si peu pratiques que les gens ont été réellement choqués. Lorsque le rapport a commencé à circuler, il a suscité un enthousiasme énorme pour changer les normes de recrutement parce qu'au ministère les gens avaient honte du fait qu'au cours de 35 années ils n'avaient pas été capables de laisser leur empreinte sur la façon dont le ministère fonctionnait.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

H

En cinq ans, nous avons fait un projet dans trois provinces pilotes afin de tester notre nouvelle stratégie pour les interventions en santé publique. Dans chacune de ces provinces pilotes, nous avons donné au personnel supérieur et moyen une formation en management. Nous avons fourni des ressources adéquates au personnel pour développer des directives et des protocoles en vue d'établir ce nouveau système de prestations de services dans les provinces pilotes et nous avons commencé à transmettre ces nouvelles stratégies et ce nouveau matériel à d'autres provinces.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

I

Comme je l'ai dit, ces personnes étaient différentes de celles que nous avons engagées au ministère auparavant. Elles possédaient des compétences en management et des aptitudes au leadership et une capacité démontrée de changer les choses dans les provinces pilotes. Elles ont été les fers de lance du changement dans tout le ministère. Si vous observez le ministère aujourd'hui, ces gens ont avancé et occupent maintenant des postes très importants. Les gens qui sont passés par

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

l'expérience pilote ont été promus aux postes de directeurs provinciaux de la santé dans d'autres provinces. En fait, ils sont maintenant dispersés à travers tout le ministère et en sont devenus les vrais leaders.

1 2 3 4 5 6 7 8 **Choisissez la réponse**

Travail en groupe

Appliquer les huit phases du changement pour affronter votre défi

Faites les préparatifs nécessaires à la réunion de votre équipe pour discuter de ce module et de la façon d'appliquer ce que vous avez appris.

Pour préparer la réunion :

- Trouvez une date à laquelle tous les membres de l'équipe peuvent participer. La présence doit être de 100 pour cent.
- Prévoyez au moins 3 heures sans interruption pour la réunion.
- Choisissez une salle confortable dans laquelle vous pourrez travailler sans être dérangés.
- Envoyez les invitations à tous les membres de l'équipe suffisamment à l'avance.
- Dites aux gens d'apporter leurs cahiers d'exercices et la dernière version du plan d'action.
- Préparez des tableaux à feuilles volantes et des marqueurs ou un tableau noir avec de la craie.

Durée : 3 heures

Objectifs

- Explorer vos réactions au changement.
- Identifier les diverses parties prenantes dont vous devez obtenir la participation pour exécuter votre plan afin de relever le défi de l'organisation que vous avez identifié dans le module 3.
- Identifier pour chaque partie prenante les intérêts et préoccupations dont vous devez vous occuper pour conserver son appui.
- Ajuster votre plan d'action en utilisant les huit phases du changement.
- Discuter l'exécution de votre plan de travail.

Résultats attendus

- Un plan d'action plus robuste et qui a été ajusté en se basant sur un examen des progrès, des contributions des animateurs, des obstacles et des réalisations.

Instructions

1. Présentez l'ordre du jour , les objectifs et les résultats attendus de la réunion.
5 minutes
2. Partagez vos réflexions individuelles après avoir lu l'histoire du cheval blanc. En tant qu'équipe, dans quelle mesure vous sentez-vous à l'aise lorsque vous dirigez une initiative de changement ? **30 minutes**
3. Rappelez à l'équipe le défi qu'elle a choisi. Faites une session de remue-méninges avec les parties prenantes (groupes de personnes) qui seront affectées par votre plan ou dont l'influence pourra sérieusement en affecter l'exécution. Regroupez la liste en deux groupes-clés. Pour chaque groupe, identifiez les intérêts et les préoccupations liés à votre défi. **55 minutes**
4. Rappelez à l'équipe que les huit phases du changement sont conçues de façon à renforcer les forces positives et à diminuer les forces d'opposition. En ayant à l'esprit les intérêts et les préoccupations de votre groupe de parties prenantes important, passez en revue chacune des étapes et analysez ce que vous avez déjà accompli en équipe et ce à quoi vous devez porter plus d'attention. Utilisez ce format pour dresser votre plan. **60 minutes**
5. Refaites nouveau votre plan d'action pour y incorporer les leçons que vous avez apprises dans ce module et les résultat obtenus à travers les discussions de votre équipe. Envoyez-le aux animateurs. **30 minutes**

Tableau 6.1. Analyse du Plan d'action, tenant compte des étapes de Kotter

Défi pour l'équipe :

Phases de Kotter :	Analysez vos réalisations en tant qu'équipe :	Quelles actions doivent être entreprises pour faire plus attention à cette phase ?
1. Etablissement d'une atmosphère d'urgence		
2. Création d'une coalition une coalition qui guide		
3. Développement d'une vision et d'une stratégie		
4. Communiquer la vision		
5. Action de renforcement des pouvoirs sur une base élargie		
6. Génération de succès immédiats		
7. Consolider les gains		
8. Ancrer dans la culture		

Tableau 6.2. Plan d'action tenant compte des étapes de Kotter

Equipe _____ Date: _____

Defi:		Indicateurs:	
Activités	Responsable	Dates	Ressources

Forum pour Module 6

Pour conclure ce module, partagez avec les autres équipes les résultats de votre réunion. Répondez aux questions suivantes et affichez-les dans le forum :

- En vous référant aux huit phases du changement, qu'avez-vous déjà accompli en tant qu'équipe et à quoi devez-vous porter plus d'attention ?
- Combien de personnes assistaient à la réunion, combien de temps a-t-elle duré et quelles en ont été les parties les plus intéressantes ?

Le coordonnateur doit afficher les réponses de son équipe sur le site Web du Programme. Les réponses de toutes les équipes apparaîtront sur cette page après que les coordonnateurs d'équipe les auront affichées.

Quand vous aurez lu les réponses, allez au Café et entrez dans la discussion avec d'autres participants d'autres équipes et les facilitateurs du PVRCL.

Outils et lectures

Nous vous recommandons les publications suivantes :

Références :

Kotter, John P. *Leading Change* . [*Diriger le changement*.] Boston : Harvard Business School Press, 1996. (Cette publication est en anglais.)

Senge, Peter. « Le cycle de vie des projets de changement. » Dans *La danse du changement : Maintenir l'élan des organisations apprenantes* . Un kit de ressources par les auteurs de *La cinquième discipline*. Traduction par Eileen Tyack-Lignot. Paris : Éditions Générales First, 1999, pp. 10-15.

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Réflexions Individuelles sur le Module 6

Module 7: Conclusion

Dans cette session, nous réfléchissons au programme virtuel de renforcement des capacités de leadership. Nous vous demanderons de partager vos observations avec les autres participants et d'évaluer l'impact de ce type de formation mixte sur votre travail en général, votre travail en tant qu'équipe et sur vous personnellement. Nous vous invitons aussi à explorer les moyens de continuer à aborder les défis identifiés par votre équipe pendant le programme.

Objectifs d'apprentissage

A la fin de ce module, vous serez en mesure de faire ce qui suit :

- Articuler votre expérience en tant que participant au programme informatisé de développement du leadership (PVRCL) ;
- Identifier les points forts, les points faibles et l'influence du programme ;
- Décrire comment vous et votre équipe continuerez à répondre au défi de votre équipe et à renforcer vos aptitudes au leadership ;
- Décrire comment vous prévoyez de continuer à développer vos compétences de leader.

Sujet	Activité	Durée
Évaluation	Réflexion personnelle: "Mon expérience de ce programme"	15 minutes
	Évaluation du climat de travail	30 minutes
	Évaluation en ligne du programme	20 minutes
	Visite au Café pour partager vos observations avec d'autres participants	40 minutes
Clôture	Visite au Café pour les déclarations de clôture des animateurs	30 minutes
	Durée totale du module	2 heures et 15 minutes

Réflexion personnelle sur le programme

Les treize semaines passées ensemble sont presque terminées et le temps est venu de conclure le PVRCL. Comme exercice final, pensons à notre expérience. Ensemble, nous avons couvert beaucoup de terrain : nous avons appris à naviguer et à travailler confortablement sur un programme en ligne combiné à des réunions d'équipe face à face ; à explorer les différences entre le responsable et le leader ; à identifier nos défis ; à acquérir des connaissances intimes sur nos compétences au leadership ; à étudier la communication et à observer la dynamique du processus de changement. Lorsque vous examinez les modules, réfléchissez à votre expérience. Notez vos réponses aux questions suivantes :

- Quels ont été les points forts de votre expérience durant le PVRCL ?

- Quels ont été les points faibles ou les moments de frustration lors de votre participation au PVRCL ?

- Quels progrès votre équipe a-t-elle faits pour aborder le défi identifié ?

- Dans quelle mesure les sessions en équipe ont-elles été utiles pour aborder le défi ?

- Dans quelle mesure le travail individuel dans chaque module était-il intégré au travail fait par votre équipe pour aborder le défi ?

- Dans quelle mesure vos interactions avec des participants au PVRCL provenant d'autres organisations ou d'autres pays ont-elles été significatives ?

- Comment votre équipe va-t-elle continuer à travailler sur le défi que vous avez identifié ?

Lorsque vous aurez fini, écrivez un bref résumé de cette réflexion. Veillez à ce que le résumé contienne les points-clés à partager plus tard au **Café**.

Evaluation du climat de travail

Pour conclure le PVRCL, réfléchissez à la dynamique et au climat de travail au sein de votre groupe, comme vous l'avez fait tout au début au cours du Module 1. Veuillez remplir le même Instrument d'évaluation du climat de travail pour voir s'il y a eu des changements.

Instructions

Pensez à votre performance en tant qu'équipe en ce moment alors que vous arrivez à la fin du PVRCL.

Evaluation du climat de travail dans le groupe - Partie A

Comment vais-je évaluer chaque élément soumis dans la partie A ?

- Lisez chaque élément à évaluer et demandez vous comment vous vous sentez par rapport à celui-ci. Pour vous aider, il y a une déclaration au début de la fiche qui se lit comme suit : *Je pense que dans mon unité...*
- Puis, cliquez sur le niveau, de 1 à 5, qui correspond le mieux selon votre perception à **la performance réelle dans votre équipe** par rapport à l'élément à évaluer. Le niveau 1 correspond au niveau de performance le plus faible et signifie « *pas du tout* » tandis que le niveau 5 correspond à la performance la plus élevée et signifie « *très élevé* ».
- Enfin, appliquez cette procédure à chacun des éléments à évaluer.

Evaluation du climat de l'unité - Partie A

Comment vais-je évaluer chaque élément soumis dans la partie A?

- Lisez chaque élément à évaluer dans le questionnaire et demandez vous comment vous vous sentez par rapport à celui-ci. Pour vous aider, il y a une déclaration au début de la fiche qui se lit comme suit : *Je pense que dans mon unité*
- Puis, encrer dans la partie de droite de la fiche le niveau, de 1 à 5, qui correspond le mieux selon votre perception à **la performance réelle dans votre unité** par rapport à l'élément à évaluer. Le niveau 1 correspond au niveau de performance le plus faible et signifie « *pas du tout* » tandis que le niveau 5 correspond à la performance la plus élevée et signifie « *très élevé* ».
- Enfin, appliquez cette procédure à chacun des éléments contenus dans la fiche.

Voici un exemple sur la façon de remplir l'évaluation du climat dans l'unité de travail – partie A.

<p style="text-align: center;">Evaluation du climat dans l'unité de travail</p> <p style="text-align: center;">EXEMPLE</p> <p>Je pense que dans notre unité</p>	<p><u>Performance réelle</u></p> <p>Quel est l'état actuel de la performance dans votre unité ?</p> <p>Veillez donner une note à chaque élément sur une échelle de 1 à 5 où :</p> <p>1 = pas du tout 2 = un peu 3 = modérément 4 = beaucoup 5 = niveau très élevé</p>
2. Nous avons une attitude positive*	1 2 3 4 5

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

**ces éléments sont des exemples et ne figurent pas dans l'évaluation*

Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie A

Veillez lire chaque phrase ci-dessous et indiquer votre choix en encerclant le chiffre qui correspondant à votre appréciation.

Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie A	<u>Performance réelle</u>
Je pense que dans mon unité	<p>Quel est l'état actuel de la performance dans votre unité ?</p> <p>Veillez donner une note à chaque élément sur une échelle de 1 à 5 où :</p> <p>1 = pas du tout 2 = un peu 3 = modérément 4 = beaucoup 5 = au maximum</p>
9. Nous avons le sentiment que notre travail est important	1 2 3 4 5
10. Nous produisons tous les efforts qu'il faut pour atteindre les objectifs	1 2 3 4 5
11. Nous apportons une attention particulière à la bonne collaboration au sein de l'unité de travail	1 2 3 4 5
12. Nous comprenons la pertinence du rôle et de la position de chaque personne au sein de l'unité de travail	1 2 3 4 5
13. Nous avons un plan qui guide nos activités	1 2 3 4 5
14. Nous connaissons les capacités des uns et des autres	1 2 3 4 5
15. Nous cherchons à comprendre les besoins de nos clients	1 2 3 4 5
16. Nous sommes fiers de notre travail	1 2 3 4 5

Après avoir rempli cette partie de l'évaluation, allez à la partie B située à la page suivante.

Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie B

Cette section est une évaluation de votre sentiment sur la question de savoir si votre unité est *connue pour faire un travail de qualité* et si elle est *productive*.

Que signifie notre unité est *connue pour faire un travail de qualité* ? Cela signifie que notre unité :

- est connue pour répondre aux besoins de nos clients
- reçoit un feed-back positif de nos clients ou de nos supérieurs

Que signifie notre unité est *productive* ? Cela signifie que notre unité :

- atteint régulièrement ses objectifs de travail, tels que les objectifs mensuels ou annuels
- est reconnue par les autres comme un groupe qui fait son travail

Veillez lire chaque phrase et décidez où les choses en sont aujourd'hui. En utilisant la même échelle que dans la partie A indiquez votre choix en encerclant dans la colonne le chiffre correspondant à votre appréciation.

<p style="text-align: center;">Evaluation du climat dans l'unité de travail - Partie B</p> <p>Je pense que.....</p>	<p><u>Performance réelle</u></p> <p>Quel est l'état actuel de la performance dans votre unité ?</p> <p>Veillez noter chaque élément sur une échelle de 1 à 5 où :</p> <p>1 = pas du tout 2 = un peu 3 = modérément 4 = beaucoup 5 = au maximum</p>
1. Notre unité est connue pour faire un travail de qualité	1 2 3 4 5
2. Notre unité est productive	1 2 3 4 5

Merci d'avoir bien voulu remplir cette évaluation

Evaluation finale du programme

L'évaluation finale est conçue pour recueillir des informations sur votre expérience au cours de ce PVRCL. Les résultats de cette évaluation nous aideront à améliorer les programmes futurs. Lisez attentivement ce questionnaire et prenez quelques minutes pour le remplir. Nous vous en remercions à l'avance.

Les objectifs de cette évaluation sont les suivants :

- Evaluer les progrès de votre équipe dans l'exécution du plan d'action lié au défi que vous avez choisi ;
- Vous donner l'occasion de nous fournir un feed-back afin d'améliorer le PVRCL pour les participants futurs ;
- Recueillir vos idées au sujet de l'appui dont vous aurez besoin pour mettre en œuvre ce que vous avez appris.

Veillez passer au site web pour faire l'évaluation.

Annexe 1: Définitions des compétences et aptitudes

Les compétences du leadership – définitions

- **Le dynamisme concentré** : c'est la compétence qui consiste à se concentrer sur un but bien précis et à mobiliser votre énergie pour atteindre ce but - c'est l'équilibre entre les composantes de :
 - La concentration : l'aptitude à identifier une vision ou un but importants et de canaliser les efforts en visant différentes cibles pour soutenir ce but ou cette vision.
 - Le dynamisme : l'aptitude à persévérer, sacrifier (en cas de besoin) et dépenser des niveaux élevés d'énergie pour atteindre un niveau élevé de performance.
- **L'intelligence émotionnelle** : c'est la compétence qui consiste à comprendre et à maîtriser vos propres émotions (et reconnaître les émotions des autres) de façon à susciter la confiance, motiver, inspirer et améliorer l'efficacité d'un groupe - c'est l'équilibre entre les composantes de :
 - La perception : l'aptitude à lire les émotions et les pensées des autres en faisant appel à son aptitude à comprendre, à s'identifier et à observer.
 - La maturité émotionnelle : l'aptitude à maîtriser les émotions et faire face au stress d'une manière qui incite la confiance, et aide à motiver, inspirer et améliorer l'efficacité d'un groupe.
- **L'influence et la confiance** : c'est la compétence qui consiste à influencer les autres en faisant appel à leur confiance et en faisant confiance aux autres afin de leur permettre de réussir - c'est l'équilibre entre les composantes de :
 - L'engagement : l'aptitude à faire appel à la confiance des autres en respectant ses engagements, en reconnaissant les contributions individuelles, en donnant l'exemple et en renforçant les buts, les valeurs et la vision communes.
 - Le renforcement du pouvoir de l'autre : l'aptitude à aider les autres à atteindre des niveaux de performance plus élevés par le moyen de la confiance, la délégation de pouvoirs, la participation et le coaching.
- **La pensée conceptuelle** : c'est la compétence qui consiste à concevoir et choisir des stratégies et des idées innovatrices pour votre organisation - c'est l'équilibre entre les composantes de :
 - L'innovation : l'aptitude à créer ou améliorer des idées, des produits et des services nouveaux en réexaminant les hypothèses et en pensant en dehors des chemins battus.
 - La vision du tableau d'ensemble : l'aptitude à conceptualiser et clarifier toutes les

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

forces, événements entités et personnes qui affectent (ou sont affectées par) la situation actuelle.

- **La pensée systémique** : c'est la compétence qui consiste à relier les procédures, les événements et les systèmes de façon rigoureuse et systématique - c'est l'équilibre entre les composantes de :
 - L'orientation des processus : l'aptitude à promouvoir l'apprentissage et la performance globale en planifiant, exécutant et/ou en reliant des processus critiques de travail.
 - La discipline mentale : l'aptitude à trier de façon logique et approfondie les éléments ambigus et les alternatives avec une rigueur et une discipline qui cristallisent les idées pour agir.

Les aptitudes au leadership – définitions

- **La gestion du changement** : l'aptitude à s'adapter et à s'épanouir lors de changements internes ou externes.
- **Le coaching**: l'aptitude à maîtriser un style de coaching confortable et de l'utiliser en tant que stratégie pour améliorer la performance.
- **La communication**: l'aptitude à communiquer et se rattacher à un grand nombre de personnes à l'intérieur et à l'extérieur.
- **La négociation**: l'aptitude à atteindre et arriver à des compréhensions mutuelles et des accords avec un grand nombre de personnes à l'intérieur et à l'extérieur.
- **La solution des problèmes**: l'aptitude à utiliser ses capacités analytiques, son pragmatisme, et autres outils pour résoudre des problèmes complexes dans des contextes très variés.

Linkage, Inc., *Leadership Assessment Instrument: Self-Managed Assessment*
(Lexington, MA: nd)

Annexe 2 : Réponses aux Exercices

Module 3 : Le nouveau dispensaire pour le SIDA

1. Quels sont les défis les plus importants pour la directrice nouvellement nommée du dispensaire pour le SIDA ?

- Comment organiser le travail de façon que les ressources déjà disponibles soient utilisées le plus efficacement possible ;
- Comment augmenter ou amplifier les acquis et les ressources déjà disponibles pour assurer la pérennité des services de haute qualité ;
- Comment aligner et mobiliser les parties prenantes pour assurer les conditions favorables pour une prestation continue et fiable des services promis à la clientèle ;
- Comment attirer aux services les personnes qui en ont besoin, compte tenu de la stigmatisation dans la communauté.

2. Quels sont les défis les plus importants pour le directeur de l'hôpital régional ?

- Comment créer un bon climat de travail et de bonnes relations entre l'hôpital, le dispensaire et le syndicat ;
- Comment assurer le soutien politique pour la bonne marche des services offerts par le dispensaire ;
- Comment regagner la crédibilité avec le personnel et les autorités nationales après l'échec du dispensaire au sein de l'hôpital.

3. Quels sont les défis les plus importants pour le coordonnateur national du programme de lutte contre le VIH/SIDA ?

- Comment soutenir la directrice dans sa nouvelle fonction ;
- Comment assurer la cohérence entre les politiques nationales et les prestations des services offerts par le dispensaire ;
- Comment obtenir et maintenir le soutien politique du gouverneur pour résoudre le conflit avec le syndicat et garantir que le nouveau dispensaire ait des ressources suffisantes.

Module 6 :« Le cas de Rachid et les phases du changement »

Situation A

J'étais convaincu que le Ministère de la santé devait étendre sa vision jusque-là centrée sur les hôpitaux vers une vision qui reconnaisse l'importance de la gestion et de la formation en santé publique, en développant et en exécutant des programmes de santé ambulatoire. Je me suis dit : « s'ils ne savent pas comment le faire, je peux peut-être les aider ».

Mon idée était de développer un personnel ayant des aptitudes à la gestion de la santé publique de façon qu'il y ait au Ministère de la santé une masse critique de professionnels, compétents dans les principaux domaines de la santé publique et capables de gérer efficacement les programmes de santé publique. C'était une entreprise énorme et je savais que je ne pourrais pas l'accomplir seul en travaillant dans un dispensaire rural. J'ai alors décidé de quitter le dispensaire et d'aller travailler au ministère. Il y avait plusieurs médecins et infirmiers ou infirmières qui partageaient mes idées à ce sujet. Il m'a fallu quelques manœuvres au sein de la bureaucratie du ministère mais, finalement, j'ai trouvé un poste dans la division chargée de sélectionner et de former les employés et de les affecter à des postes au sein du ministère. Aussitôt que je l'ai pu, j'ai fait venir au ministère quelques-uns de ceux qui m'ont aidé à développer mes idées, pour travailler avec moi.

Réponse correcte : 3

Explication : Rachid a clairement démontré un point de référence dans le futur ; il a une vision et de nombreuses idées sur la façon de la réaliser.

Situation B

Nous avons fourni des ressources adéquates au personnel pour développer des directives et des protocoles en vue d'établir ce nouveau système de prestations de services dans les provinces pilotes et nous avons commencé à transmettre ces nouvelles stratégies et ce nouveau matériel à d'autres provinces. Essentiellement, nous avons bâti un cadre de personnes qui travaillaient d'une façon nouvelle et différente et étaient inspirées pour partager le travail qu'elles faisaient avec le reste du ministère.

Réponse correcte : 7

Explication : C'était une stratégie efficace pour donner plus de profondeur et d'étendue aux changements qui avaient lieu dans les provinces pilotes. Les directives et les protocoles pouvaient aussi être immédiatement utilisés dans d'autres provinces et pouvaient aider à ce que les changements soient plus officiels dans les provinces pilotes et les autres régions.

Situation C

Dans ma première année à ce poste, j'ai pu recevoir deux petites subventions, l'une de l'OMS et l'autre de l'USAID. Avec cela, j'ai été en mesure d'envoyer quelques personnes excellentes suivre des programmes de formation et stages de courte durée. Nous avons suscité beaucoup d'enthousiasme en offrant quatre bourses de programmes de maîtrise. Le département a organisé un concours au sein du Ministère de la Santé qui a suscité lui aussi beaucoup d'intérêt et d'enthousiasme. Trois des quatre personnes que nous avons sélectionnées sont revenues après avoir obtenu leur diplôme et sont restées travailler avec nous. Après cela, nous avons continué à faire de la formation et l'intérêt a été maintenu.

Réponse correcte : 6

Explication : C'est un bon exemple d'une victoire précoce à court terme. Avant tout, les allocations que Rachid a pu obtenir, puis les bourses pour des formations supplémentaires. Les études de maîtrise non seulement ont accru la visibilité du département mais elles ont aidé à promouvoir la vision du département et, en fait, elles faisaient partie de la stratégie visant à améliorer les compétences et les connaissances de cadres-clés du ministère qui, par la suite, seraient hautement motivés pour exécuter la stratégie de changement.

Situation D

Nous avons envoyé plusieurs personnes suivre une formation outre-mer et nous avons organisé beaucoup d'ateliers de management. Nous avons aussi envoyé des gens suivre des stages de courte durée à travers le monde pour créer une expertise dans des domaines spécifiques de la santé publique. Au même moment, j'ai commencé à développer et à planifier un projet pour introduire un nouveau système visant à fournir des services de base. Il était très important de trouver un appui en dehors du ministère, parce qu'à ce point, cette opération n'avait que peu de crédibilité et de soutien à l'intérieur.

Réponse correcte : 5

Explication : Ce groupe de personnes représente la masse critique nécessaire pour que le projet réussisse. Ces professionnels sont revenus d'une formation en ayant un sens commun de leur but et ont senti que leur expérience leur donnait le pouvoir de faire pression pour obtenir un changement réussi.

Situation E

Nous avons besoin d'une révision totale du système et cela devait commencer avec le leadership et le management aux niveaux les plus élevés dans les provinces. Tout d'abord, lorsque je travaillais toujours dans le dispensaire rural et, plus tard, dans la capitale provinciale, j'ai commencé à articuler une vision et une stratégie pour changer

la situation. Bien sûr, j'avais beaucoup de collègues qui partageaient mes pensées et, ensemble, nous avons conçu l'idée de commencer dans une province comme la nôtre avec un nouveau système de prestations de services pour les soins aux malades non hospitalisés, puis de l'étendre à d'autres provinces et finalement à tout le pays.

Réponse correcte : 4

Explication : Communiquer les idées et bâtir un groupe de partisans de la vision est crucial. Rachid développe sa vision et sa stratégie avec des gens qui connaissent de près la situation et sont d'accord avec sa propre analyse de ce qui doit être fait. Un grand nombre de ces personnes iront avec lui au ministère central ou resteront dans les provinces pilotes pour aider à exécuter le travail qui sera fait pour changer le système de prestations des services de santé.

Situation F

J'étais assez proche du directeur technique du Ministère de la Santé. C'était un professeur d'université et une figure stable au sein du ministère. Alors que le ministre changeait tous les quatre ans, le directeur technique restait et avait beaucoup d'influence au sein du ministère. Je lui ai apporté systématiquement des informations détaillées sur les progrès du projet. Après ma seconde année, il a mis sur pied une équipe de six personnes au sein du ministère, venant du service pharmaceutique, de la direction de la santé maternelle et infantile et des départements du personnel et des affaires administratives, pour œuvrer en faveur du projet.

Réponse correcte : 2

Explication : En se rapprochant et en restant proche du directeur technique, Rachid influence l'établissement d'une coalition qui guide le processus de changement au sein du Ministère de la Santé. Avec la participation de départements-clés du ministère, ce groupe a été en mesure de faire progresser l'idée du projet à travers le ministère.

Situation G

Dès que je suis entré en fonction, j'ai commencé à articuler publiquement les problèmes qui, selon moi, devaient être résolus. Au cours de ma première année, j'ai organisé deux grandes conférences pour le Ministère de la Santé afin d'examiner le problème de la perte des effectifs et d'autres questions liées au personnel au sein du ministère. Nous avons aussi commandé une grande étude pour examiner les normes de recrutement aux différents postes dans les établissements pour malades non hospitalisés. Nous avons publié cet ouvrage sur les normes de recrutement et suscité ainsi beaucoup d'intérêt et de commentaires parce qu'il était clair que les normes de recrutement utilisées dataient de 35 ans et étaient en place depuis l'indépendance de notre pays. Elles étaient si démodées et si peu pratiques que les gens ont été réellement choqués. Lorsque le rapport a commencé à circuler, il a suscité un enthousiasme énorme pour

changer les normes de recrutement parce qu'au ministère les gens avaient honte du fait qu'au cours de 35 années ils n'avaient pas été capables de laisser leur empreinte sur la façon dont le ministère fonctionnait.

Réponse correcte : 1 **Votre réponse :**

Explication : Au ministère, lorsque Rachid a commencé à travailler, la situation s'était détériorée à tel point que les programmes de soins ambulatoires avaient commencé à perdre des effectifs. Les conférences et l'étude de Rachid ont centré l'attention sur le problème et créé le sentiment que les choses devaient changer rapidement.

Situation H

En cinq ans, nous avons fait un projet dans trois provinces pilotes afin de tester notre nouvelle stratégie pour les interventions en santé publique. Dans chacune de ces provinces pilotes, nous avons donné au personnel supérieur et moyen une formation en management. Nous avons fourni des ressources adéquates au personnel pour développer des directives et des protocoles en vue d'établir ce nouveau système de prestations de services dans les provinces pilotes et nous avons commencé à transmettre ces nouvelles stratégies et ce nouveau matériel à d'autres provinces.

Réponse correcte : 5

Explication : Si nous considérons le point de vue plus large selon lequel, dans cette situation, le défi ultime était de changer le système des prestations de services de santé dans tout le pays, un mécanisme visant à diffuser et à exécuter les changements qui se faisaient dans les provinces pilotes aurait une importance colossale. En fait, le projet pilote était structuré de façon à fournir des lignes directrices et des exemples qui pouvaient être utilisés pour introduire des changements semblables dans d'autres provinces.

Situation I

Comme je l'ai dit, ces personnes étaient différentes de celles que nous avons engagées au ministère auparavant. Elles possédaient des compétences en management et des aptitudes au leadership et une capacité démontrée de changer les choses dans les provinces pilotes. Elles ont été les fers de lance du changement dans tout le ministère. Si vous observez le ministère aujourd'hui, ces gens ont avancé et occupent maintenant des postes très importants. Les gens qui sont passés par l'expérience pilote ont été promus aux postes de directeurs provinciaux de la santé dans d'autres provinces. En fait, ils sont maintenant dispersés à travers tout le ministère et en sont devenus les vrais leaders.

Réponse correcte : 8

Virtual Leadership Development Program (VLDP)

Explication : Rachid et la coalition guide ont travaillé très dur pour bâtir l'infrastructure de ressources humaines pour aider à faire les changements. La masse critique des fonctionnaires de la santé a suffi pour créer une nouvelle manière de travailler. Le fait que ces personnes assument des postes-clés à travers tout le système a multiplié le nombre de leaders et de responsables, soutenant ainsi l'initiative de changement dans diverses parties du système.