

EXERCICE Comprendre les pratiques de leadership et de management**OBJECTIF**

Cet exercice encourage les participants à identifier les pratiques clés du leadership et du management en faisant la liaison entre leur expérience personnelle et les pratiques développées dans le Cadre conceptuel du leadership et du management. Il peut servir d'introduction à des ateliers en petites équipes ou avec un grand nombre de participants et servir de tremplin à des activités plus ciblées de leadership et de management.

PROCESSUS**Préparation**

- Assurez-vous de disposer d'un nombre suffisant de copies du Cadre conceptuel du leadership et du management (à distribuer) pour tous les participants.
- Préparez neuf feuilles volantes du tableau, chacune avec un titre d'une pratique différente (scanner, focaliser, etc.), et une feuille avec le titre : « Autres ».
- Accrochez les feuilles sur les murs de la salle de formation et cachez les titres.
- Préparez la salle de formation en disposant les tables de telle sorte que chacune puisse accueillir entre quatre et six participants.

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- ❑ tableau à feuilles volantes et feutres
- ❑ bouts de papier ou auto-adhésifs amovibles
- ❑ un agrandissement taille poster du Cadre conceptuel du leadership et du management qui puisse être affiché au mur ou un exemplaire recopié sur deux feuilles du tableau que vous fixerez à l'aide de ruban adhésif
- ❑ photocopies du Document à distribuer : Le Cadre conceptuel du leadership et du management

Étape 1. Expliquer la définition du terme leadership

- Demandez aux membres du groupe ce qu'évoque pour eux le terme « bon leader ».
- Notez certaines des réponses sur le tableau à feuilles volantes et discutez de ces suggestions avec le groupe.
- Si toutes les réponses font référence à des personnes célèbres ou charismatiques, expliquez que ce n'est pas de ce type de leader dont il est question dans cet exercice, mais que le leadership est une activité ou une pratique qui peut être exercée par tout individu, à tous les niveaux.
- Inscrivez la définition suivante du leadership sur un tableau à feuilles volantes : « Le leadership est la capacité d'encourager les autres à relever des défis et à parvenir à des résultats dans des situations complexes. ».

Étape 2. Réfléchir sur les pratiques des managers qui agissent en leaders

- Demandez aux participants de penser à une personne qu'ils connaissent personnellement et qu'ils considèrent comme un bon leader et un manager efficace.
- Rappelez-leur les termes utilisés dans la définition : « encourager les autres à relever des défis et à parvenir à des résultats dans des situations complexes » pour guider leur réflexion.

- Demandez-leur de penser à des actions spécifiques de cette personne (identifier les pratiques).
- Demandez à chaque participant de réfléchir individuellement et de noter toutes les pratiques qui lui viennent à l'esprit, en essayant d'être aussi spécifique que possible.

Étape 3. Rechercher un consensus sur les pratiques clés

- Demandez à chaque petit groupe de participants, par table, d'examiner ensemble tous les exemples de pratiques notés par chacun.
- Demandez à chaque groupe de relever toutes les pratiques clés caractéristiques des managers qui agissent en leader sur lesquelles ils sont tous d'accord.
- Demandez-leur de noter chacune de ces pratiques séparément sur un petit feuillet ou un auto-adhésif amovible.

Étape 4. Faire correspondre les pratiques relevées par les participants avec celle du Cadre conceptuel

- Enlevez les caches des titres des neuf feuilles volantes que vous avez disposées sur les murs de la salle.
- Expliquez la signification de chaque titre ; discutez-en à l'aide d'exemples concrets que vous fournissez et que les participants suggèrent.
- Demandez aux participants de coller sur chaque feuille accrochée aux murs les bouts de papier où ils ont notés les pratiques spécifiques auxquelles ils ont pensé. (Utilisez la feuille volante dont le titre est « Autres » pour rassembler les pratiques qui ne s'appliquent à aucun des huit titres.)
- Une fois tous les bouts de papiers apposés sur les feuilles volantes, demandez à quelques personnes volontaires de lire à haute voix les exemples choisis pour l'ensemble du groupe.

Étape 5. Présenter le Cadre conceptuel des pratiques de leadership et de management et réfléchir sur ces pratiques

- En présence de tout le groupe ; distribuez des copies du Cadre conceptuel à tous les participants.
- Discutez des similitudes et des différences entre les pratiques énoncées dans le Cadre conceptuel et celles qu'ils ont proposées.
- Expliquez comment le cadre conceptuel et ses exemples de pratiques sont le résultat d'études menées auprès de managers chevronnés et performants, à l'aide de méthodes semblables à l'exercice de questionnement et de mise en commun à laquelle ils viennent de participer.

Étape 6. (Optionnelle) Répertoirez les pratiques les plus fortes et les plus faibles à partir des suggestions des participants

- Demandez aux participants de réfléchir individuellement aux pratiques du Cadre conceptuel et de noter la pratique spécifique qu'ils considèrent comme leur point fort et celle qu'ils considèrent comme leur point faible.








- Pour chaque pratique figurant dans le Cadre conceptuel, additionnez le nombre de fois où les participants la considèrent comme leur point le plus fort. Faites de même pour les pratiques citées comme les plus faibles.
- Relevez la pratique la plus souvent citée comme point fort et celle le plus souvent citée comme point faible. (Cette analyse peut refléter une tendance générale au sein de l'organisation.)

Conclure et préparer les étapes suivantes

- Discutez avec le groupe en quoi ces huit pratiques sont capitales pour parvenir à des résultats dans une organisation. Ce cadre leur permettra d'effectuer un diagnostic personnel les encourageant à améliorer leurs propres actions en tant de manager-leader et servira de guide pour les ateliers suivants.
- Si cette session est prévue comme une introduction au management et leadership, l'étape 6 peut servir d'introduction aux sessions suivantes.

DOCUMENT À DISTRIBUER Cadre conceptuel pour le leadership et le management

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

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

EXERCICE « Comprendre les pratiques de leadership et de management »

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