

# LE LEADERSHIP PARTICIPATIF : COMMENT METTRE EN COMMUN LA CRÉATIVITÉ DE CHACUN

L'expérience de l'équipe de la direction départementale  
du Nord-est

# Leadership

- *Capacité à mener ou conduire des individus ou une organisation vers l'atteinte de certains objectifs*
- *Capacité à mobiliser les énergies autour d'une action collective*
- *La relation de confiance qui s'établit entre le leader et la majorité des membres dans la poursuite d'un objectif partagé.*
- *Capacité à influencer sur le comportement d'autrui.....*

# Leadership

*Le leadership est l'un des **huit principes du management de la qualité**. Il indique et signifie la **volonté des dirigeants à établir, définir et déployer la vision, une vision propre, la mission commune en rapport à des objectifs et politiques qualité au sein de l'entreprise et cela à tous niveaux, pour ne pas dire auprès de tous.***

# Quel style de leadership ?

- *D'après le modèle situationnel de Hersey et Blanchard, le style de leadership à privilégier varie essentiellement selon trois éléments, soit le leader lui-même, les membres de son groupe et la nature de la situation.*
- *Le leader se doit de rester sensible aux capacités et à la volonté de son subalterne à effectuer la tâche demandée . Par **capacités** on entend l'aspect technique de la tâche et par **volonté** la confiance et la motivation de l'employé à accomplir son travail.*



***Classification du leadership selon  
David McClelland***

*( professeur en psychologie organisationnelle de Harvard)*

# Types de leadership

TYPE DE LEADERSHIP	EFFETS DU MODELE / STYLE D'ORGANISATION
<h2 data-bbox="48 742 633 821">Style Autoritaire</h2>	<p data-bbox="1000 464 1874 821">Le gestionnaire <b>autoritaire</b> commande, <b>prend toutes les décisions</b> et <b>exige</b> de ses subordonnés qu'ils fassent leur travail exactement comme il le désire. Il ignore la réalité émotionnelle; montre <b>peu d'empathie</b>.</p> <p data-bbox="1000 906 1874 1270">Le leadership autoritaire est <b>recommandé seulement dans des situations d'urgence</b> qui demandent une réaction immédiate et qui pourraient mettre en danger la sécurité des employés.</p>

# Types de leadership

TYPE DE LEADERSHIP	EFFETS DU MODELE / STYLE D'ORGANISATION
"Par l'Exemple "	<p>On retrouve le plus souvent le leadership " Par l'Exemple " dans les secteurs technologiques.</p> <p>Ce leader est typiquement une personne qui excelle grâce à ses aptitudes techniques.</p> <p>Il pose des <b>attentes extrêmement élevées</b>, souvent à la hauteur de ses performances individuelles et peut se montrer impatient lorsque le standard n'est pas atteint. Cette attitude crée <b>un climat de tension</b> et le subalterne peut parfois se sentir dépassé par les exigences de son employeur.</p>

# Types de leadership

TYPE DE LEADERSHIP	EFFETS DU MODELE / STYLE D'ORGANISATION
<b>Coopératif</b>	<p><b>Met en valeur les membres de l'équipe</b> en veillant avant tout à leur bien-être et à l'harmonie qui règne dans le groupe. Reconnus et récompensés pour leur travail, les membres de l'équipe sont motivés à atteindre leurs objectifs.</p> <p>Il est cependant préférable d'utiliser le style coopératif avec un autre style de gestion (leadership mobilisateur). En effet le leader coopératif laisse souvent ses subordonnés sans direction claire.</p>



# Types de leadership

TYPE DE LEADERSHIP	EFFETS DU MODELE / STYLE D'ORGANISATION
<h2>Participatif</h2>	<p>Ce modèle <b>prône l'échange entre le leader et son équipe</b>. En effet, le gestionnaire participatif encourage ses subordonnés à prendre part au processus décisionnel, ce qui augmente le degré de responsabilisation.</p> <p>Ce type leadership renforce la coalition et la confiance au sein de l'entreprise. Elle n'est applicable que quand <b>le personnel possède une expertise</b>.</p> <p>Cette approche peut créer une situation qui s'éternise, basée sur d'innombrables rencontres.</p>

# Types de leadership

TYPE DE LEADERSHIP	EFFETS DU MODELE / STYLE D'ORGANISATION
de Mentor	<p>Le leader joue ici le rôle de conseiller. Il se préoccupe de ses employés, les aide à identifier leurs forces et leurs faiblesses et conseille ces derniers quant à leurs aspirations professionnelles.</p> <p>Ceci crée un immense sentiment de <b>loyauté et d'engagement à l'égard de l'organisation</b>. Le rôle et les responsabilités de chacun sont définis dès le début et le leader veille à donner suffisamment de rétroaction et d'instructions pour diriger ses subordonnées.</p>

# Types de leadership

## TYPE DE LEADERSHIP

## EFFETS DU MODELE / STYLE D'ORGANISATION

### Mobilisateur

Le leader mobilisateur donne une direction claire et mobilise son équipe vers une vision commune. C'est le modèle qui crée un impact très positif sur la culture de l'entreprise.

Cette approche donne donc aux gens la liberté d'innover, d'expérimenter et de prendre des risques calculés.

Pour que ce style soit efficace, le leader doit posséder ou développer un haut degré d'empathie. Cette approche est à éviter si le leader travaille avec des experts ou des pairs qui ont plus d'expérience que lui-même.

# La culture organisationnelle

---

*L'ensemble des conditions de travail qui dynamisent ou non un groupe de personnes à donner le meilleur d'elles-mêmes dans l'accomplissement de leur tâche.*

# La culture organisationnelle

- *Des études menées aux États-Unis en 2001, font ressortir qu'il existe une relation positive entre la culture organisationnelle et les performances financières de la compagnie.*
- *Les compagnies dont la culture est dynamique obtiendraient une marge bénéficiaire de 71% supérieure à celle des compagnies dont la culture est statique.*
- *Ceci est en lien avec des styles de leadership qui ont un impact positif sur la culture en la dynamisant.*

# les différents éléments de la culture qui influencent la dynamisation des employés

- ❑ **Clarté** : Degré de précision qui existe dans la communication des valeurs, ainsi que la mission de l'entreprise.
- ❑ **Éthique** : Niveau de qualité de rendement élevé établi par la compagnie et les employés.
- ❑ **Responsabilité** : Degré de responsabilisation envers l'organisation. Les employés sont encouragés à prendre des risques calculés

# les différents éléments de la culture qui influencent la dynamisation des employés

- ❑ **Flexibilité** : Les employés se sentent libres d'innover sans contrainte bureaucratique. Ils sont stimulés à trouver d'autres moyens pour atteindre leurs objectifs.
- ❑ **Incitation** : Relation justifiée entre le feedback du rendement et la bonification. Les performances exemplaires sont félicitées; la médiocrité n'est pas tolérée.
- ❑ **Engagement** : Esprit de coopération et sentiment d'appartenance des employés à l'égard de l'entreprise et de sa mission.

# *La gestion participative : une compétence développée par la direction de la DSDNE*

## **Contexte**

- ❑ *Le diagnostic organisationnel (participatif) réalisé en 2008 qui a permis de déceler les problèmes prioritaires au niveau de l'environnement interne et externe de l'organisation.*
- ❑ *Le plan de renforcement organisationnel produit suite au diagnostic.*
- ❑ *Volonté de la direction de rompre avec pratique de gestion traditionnelle.*



# Les problèmes prioritaires identifiées lors du Dx

## **L'ENVIRONNEMENT INTERNE :**

- ❑ *La gestion du département sanitaire souffre d'une carence en ressources humaines qualifiées.*
- ❑ *Le recrutement se fait selon un mode anarchique et partisan.*
- ❑ *Les graves déficiences au niveau des différentes fonctions de la gestion des ressources humaines.*

# Les problèmes prioritaires identifiées lors du Dx

## **L'ENVIRONNEMENT INTERNE :**

- ❑ *Une surcharge de tâches et de responsabilités pour le directeur départemental.*
- ❑ *Un manque / retard de suivi de certains dossiers*
- ❑ *Les Absences et retards répétés, non motivés du personnel.*

# Les problèmes prioritaires identifiées lors du Dx

- *L'absence de descriptions de tâches pour la majorité du personnel.*
- *L'absence d'évaluation de la performance.*
- *Des conflits récurrents entre certains membres du personnel*

# Les problèmes prioritaires identifiées lors du Dx

## **L'ENVIRONNEMENT EXTERNE :**

- ❑ *Les entités centrales du MSPP contribuent peu ou pas du tout au développement organisationnel de la DSDNE.*
- ❑ *La DSDNE peut trouver parmi ses partenaires en santé des appuis intéressants par rapport à un processus de développement organisationnel.*
- ❑ *La population peut et doit être un allié important de la DSDNE dans une dynamique de développement organisationnel.*

# Mise en place d'un leadership participatif: rôle fondamental de la Direction

- ❑ *Adopter son propre style en fonction du contexte et de ces RH.*
- ❑ *Garantir le respect des valeurs de l'organisation*
- ❑ *Avoir un acte d'engagement qui n'est pas seulement déclaratif. Il doit revêtir un caractère plus impliquant. Pour expliquer et diffuser, il faut avoir soi même compris l'intérêt et l'apport de cette démarche.*
- ❑ *Tenir compte de **la culture organisationnelle dans la recherche de performance.***

# Mise en place d'un leadership participatif

## Objectifs de l'approche

- ❑ *Améliorer le climat de travail*
- ❑ *Assurer une meilleure répartition des tâches et responsabilités au niveau de l'équipe de direction*
- ❑ *Renforcer la gestion des ressources humaines au niveau de la DSNE*

# Mise en place d'un leadership participatif

## Deux principales stratégies

- *Mise en place d'un cadre de gestion en équipe*
- *Renforcement du processus de gestion des RH de la DSNE*  
*(accompagnement proposé par DRH-PARC dans le cadre des projets pilotes départementaux)*

# Résultats

- *Organigramme de la DSNE révisé.*
- *Les attributions de chaque services et sections de l'organigramme sont définis.*
- *Élaboration des descriptions de poste.*
- *Révision de l'organisation du travail et du suivi des activités pour les différents services.*



# Résultats

- *Mise en place de mécanisme systématique de d'information et de communication (réunion hebdomadaire de l'équipe de direction – réunion par service – réunion trimestrielle avec l'ensemble du personnel - Diffusion d'avis...).*
- *Mise en place d'un processus de gestion des présences.*

# Impact sur l'organisation en 12 mois

- *Clarification des rôles et responsabilités de chaque employé (appropriation des description de tâches).*
- *Plus grandes implication des chefs de services dans la prise de décision.*

# Impact sur l'organisation en 12 mois

- *Délégation de certaines responsabilités au chefs de services et aux chefs de sections.*
- *Amélioration des rapports entre le personnel et leurs supérieurs hiérarchiques.*
- *Responsabilités partagées entre le chef de service ressources humaines et les responsables de services dans la gestion du personnel.*

# Impact sur l'organisation en 12 mois

- *Amélioration des mécanismes de communication entre la direction et le personnel.*
- *Amélioration du suivi des différents dossiers.*
- *Le partage plus systématique de l'information.*

# Impact sur l'organisation en 12 mois

- *Diminution de plus de 40% des absences*
- *Renforcement de la coordination des activités*
- *Plus grande motivation observée chez le personnel.*
- *Respect de la ligne hiérarchique*
- *Diminution des situations conflictuelles*

# Résultats de l'audit RH DSNE mars 2011

## 1 début / 2 appropriation / 3 consolidé

ORGANIGRAMME	<b>Niveau 2 : répartition des responsabilités entre les chefs de service, gestion participative et respect de la ligne hiérarchique</b> <b>Note : augmenter la régularité des rencontres et structurer la forme des rencontres et le suivi des actions</b>
SIGRH	Niveau 1 : développement des compétences informatiques à l'interne. En attente du déploiement de l'application par la DRH
DESCRIPTION D'EMPLOI	Niveau 2 : compréhension et appropriation du contenu par les différentes catégories du personnel. Chacun a signé sa description Note : intégrer les nouvelles tâches
GESTION DE LA PRÉSENCE	Niveau 1 : au début de l'implantation. Note : responsabilisation des chefs de service, développer des stratégies pour les cas difficiles.

# Difficultés rencontrées

- ❑ *Manque de compréhension de l'approche au début par certains membres de la direction.*
- ❑ *Niveau d'implication variable d'une personne à l'autre.*
- ❑ *Résistance de certains membres de l'équipe.*
- ❑ *Manque de disponibilité parfois des membres de l'équipe pour les réunions. (sollicitation importante pour d'autres activités ).*
- ❑ *Hésitation affichée par certains chefs de services à assumer certaines responsabilités.*

# Leçons apprises

- Le niveau de leadership n'est pas forcément dépendant de la place occupée dans l'organisation. Il est plutôt dépendant de l'enthousiasme et de la force de persuasion autour d'une idée, d'un objectif
- La hiérarchie est bonne pour maintenir les structures et les processus; le leadership participatif est bon pour l'innovation et l'adaptation au changement.
- L'organisation travaille mieux si le personnel est plus fidèle, s'il est convaincu qu'on a besoin de lui et qu'on le respecte



# Leçons apprises

- La communication est un élément clé de l'approche participative
- L'approche participative renforce l'esprit d'équipe, la solidarité et la motivation
- L'approche génère un sentiment d'appartenance, valorise le personnel et augmente sa performance.

# Conclusion



*«Se réunir est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite.»*