

## Master II : Management de la qualité et protection des soins

# Leadership et Management du système de Santé

Le leadership

**Maxime K. DRABO**

MD, MPH, Ph. D. MA Sociology

Directeur de recherche en santé publique (Politiques & systèmes de santé)

Professeur associé

Institut de recherche en sciences de la santé

Burkina Faso

# Objectifs

- Définir les concepts et les principes du leadership efficace en matière de santé
- Définir le style de leadership convient dans la gestion d'un centre de santé?

# Introduction

- Le **leadership**, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs.
- le leadership peut être défini comme un processus d'orientation et d'influence décisif d'une personne sur l'action d'un groupe humain en vue de mettre en place une politique et d'atteindre un certain nombre d'objectifs plus ou moins précis.

# Introduction

- **Processus complexe** se manifeste à travers la capacité de mobilisation et de fédération d'individus et/ou de groupes autour d'une action collective.
- **Le leadership s'incarne à travers la personne du leader** dont la capacité de vision et d'animation s'avère fondamentale pour dynamiser ledit processus. Il faut bien sur relever aussi qu'il existe deux types de leadership pouvant d'ailleurs se cumuler
  - le leadership de droit
  - et le leadership de fait.

# Introduction

- **le leadership de droit** fait référence au lien de subordination induit par le contrat de travail qui lie un employé à son patron. Le premier est bien sous l'autorité formelle du second qui peut le sanctionner ou au contraire le récompenser
- **le leadership de fait** est plus informel et l'influence du leader peut résulter de sa personnalité, de ses qualités personnelles ou de son projet. Dans cette optique, le leader inspirant exerce une influence forte sur le groupe de façon quasi-naturelle : cela peut être lié à la supériorité de ses compétences ou mieux à son talent, à son allure générale et à son charisme, ou encore au respect de certaines traditions.

# Un peu d'histoire

- **Deux conceptions** historiquement opposées
  - La première est ***celle des psychologues*** qui raisonnent plutôt dans la perspective d'un leader émergent, c'est-à-dire la personne la plus aimée, la plus reconnue, la plus influente ou la plus identifiable.
  - La seconde conception, qui apparaît plus tardivement, est ***celle des gestionnaires*** qui repose sur le statut hiérarchique, le pouvoir ou encore l'autorité du chef ou du dirigeant.
- La vision des psychologues se réfère plutôt à l'influence sociale générée par le leadership alors que celle des gestionnaires a trait au cadre formel et procédural permettant d'obtenir l'obéissance

# Un peu d'histoire

- Dès la Première Guerre mondiale en France (1916), **Henri Fayol** s'intéresse à la question du commandement dans les organisations et propose une conceptualisation de son expérience.
- Ingénieur de formation, il a été le directeur d'une société métallurgique et minière. Il aurait réussi à redresser la situation de cette compagnie au bord de la faillite par sa personnalité mais aussi par la mise en œuvre de principes de gestion. D'une certaine façon, il aurait, par ses capacités de leadership, trouvé les clés de l'efficacité des organisations.

# Un peu d'histoire

- L'Américain **Chester Barnard** élabore, dans un ouvrage célèbre (The Functions of the Executive, 1938), une théorie du management qui montre que les managers doivent créer par leur action les conditions d'une coopération durable dans les organisations. Il insiste déjà sur l'importance de la qualité du système de communication, sur la prise en compte des relations informelles mais aussi sur la capacité du leader à favoriser la convergence de tous vers des buts communs.
- **Henri Mintzberg**, décompose les compétences managériales en cinq catégories :
  - les compétences liées au rapport à soi,
  - es compétences liées au rapport aux autres,
  - les compétences liées à l'action,
  - les compétences liées au grandissement de soi
  - et les compétences liées au pouvoir

# Un peu d'histoire

- Les compétences liées au rapport à soi impliquent un leader doté d'une certaine conscience de soi, capable d'être maître de lui-même et de gérer son stress.
- Les compétences liées au rapport aux autres font plutôt référence à l'altérité et à la gestion des relations humaines.
- Les compétences liées à l'action dépendent de la capacité à entreprendre, prendre des décisions et agir.
- Les compétences liées au grandissement (que l'on oublie souvent) font référence aux capacités d'apprentissage et de remise en cause personnelle (désapprendre certaines routines notamment).
- Les compétences liées au pouvoir (plus complexes) peuvent représenter la capacité à entraîner et à influencer les autres.
- **Toutes ces compétences peuvent sembler difficiles à développer par la formation.**

# Un constat

- Les observations de terrain indiquent que **les compétences comportementales sont de plus en plus recherchées probablement au détriment des compétences techniques**. En effet, la capacité de compréhension d'un secteur d'activité, d'un environnement donné, d'une culture ou d'un contexte peut très décisive pour obtenir des résultats satisfaisants.
- Dans ce monde en proie à un changement accéléré, les leaders de demain seront certainement ceux qui comprendront la nature même de ces mutations et de leur irréversibilité.
- Le leader de demain doit-il être doté d'une personnalité globale ?
  - Est-il un bon communicant, ayant un fort esprit d'équipe, capable de travailler en collaboratif ?
  - Ou bien est-ce plutôt le narcissique déviant capable d'explorer des chemins de travers et de s'impliquer dans des domaines ou des contextes encore inconnus ?
  - Est-il un créateur de valeur supplémentaire hors norme ?

# Traits de personnalité définissant les leaders

- Les premières études portant sur le leadership émirent l'hypothèse que ce qui fait l'efficacité d'un leader (responsable) est sa personnalité, c'est-à-dire ce qu'il est en tant que personne. **Les partisans de cette théorie des traits de caractère recherchaient un certain ensemble de traits de caractère innés que possédaient les leaders qui réussissent et dont manquaient les leaders inefficaces :**
  - agressivité, maîtrise de soi, indépendance, gentillesse, tendance à la pitié et optimisme, entre bien d'autres.
- Grande déception avec des recherches en sciences sociales débouchant en fin de compte sur des résultats très ambigus :
  - les leaders efficaces se révèlent parfois agressifs, autodisciplinés, indépendants, amicaux, religieux et optimistes mais ne présentaient souvent aucun de ces traits de caractère ou n'en présentaient que quelques uns.

# Comportement définissant les leaders

- Une théorie du comportement du leadership fit ensuite son apparition : ce qui rend un leader efficace est (tout à fait indépendamment de sa personnalité) simplement ce qu'il fait.
- La théorie du comportement s'efforça de découvrir ce que doivent faire les leaders pour être efficaces, comme par exemple la façon dont
  - ils communiquent,
  - Ils donnent des directives,
  - Ils motivent,
  - Ils délèguent,
  - Ils planifient,
  - Ils mènent les réunions et ainsi de suite.
- **« les leaders ne doivent pas nécessairement être des responsables nés mais pourraient être formés à faire ce qu'il faut, indépendamment de leurs traits innés de caractère ».**

# Utilisation de la théorie des traits de caractère

- **Postulat de base:** la personnalité de quelqu'un, exerce une influence toujours présente et massive sur la façon dont il joue son rôle de responsable et les succès qu'il obtient.
- **La personnalité d'un homme est sa vie intérieure**, y compris des éléments tels que ses origines, sa biographie, ses croyances, les épreuves qu'il a connues, ses attitudes, ses préjugés, l'image qu'il se fait de lui-même, ses craintes, ce qu'il aime, ce qu'il a en horreur, ses espoirs et sa philosophie de la vie.
- Par exemple, un responsable qui éprouve naturellement des difficultés à faire confiance aux autres a peu de chance de réussir ; en dépit de tous ses efforts, il se montrera incapable de déléguer comme il convient et devient ainsi un goulot d'étranglement alors que le travail s'entasse sur son bureau

# Utilisation de la théorie du comportement

- **Postulat de base:** Chaque personne a la capacité de cultiver des habitudes de comportement (si elle veut le faire), ce qui optimise ses effets sur le personnel.
- Les habitudes constructives de politesse, de contrôle de soi, de communication bilatérale, de délégation et d'intérêt vis-à-vis des problèmes des autres peuvent s'apprendre et être mises en pratique, si on en a la volonté.
- La contribution la plus importante de la théorie du comportement est toutefois l'élaboration d'une classification des comportements (styles) de leadership qui offre ^ un responsable un outil d'analyse grâce auquel il peut consciemment et intelligemment établir un style personnel de leadership qui lui permet de réussir.

# Utilisation de la théorie du comportement

- Les cinq styles de leadership qui constituent la matrice sont les suivants:
  - **Le responsable autocratique** : l'autocrate jouit d'une autorité dérivant de quelque source telle que son poste, ses connaissances, sa fermeté ou le pouvoir de récompenser et de punir, et il se sert de cette autorité comme méthode principale, voire unique, d'obtention des résultats.
  - **Le responsable bureaucratique** : comme l'autocrate, le bureaucrate dit aux gens ce qu'ils doivent faire et comment, mais ses ordres reposent presque exclusivement sur les politiques, procédures et règlements de l'organisation. Pour le bureaucrate, ces règlements sont absolus

# Utilisation de la théorie du comportement

- Les cinq styles de leadership qui constituent la matrice sont les suivants:
  - **Le responsable diplomate** : le diplomate est un artiste qui, comme le vendeur, vit de l'art de persuasion personnelle. Bien qu'il jouisse de la même autorité incontestée que l'autocrate, le diplomate préfère *faire l'article* aux gens et opère, autant que possible, par persuasion et motivation individuelle sur une grande échelle.
  - **Le responsable participatif** : le responsable participatif invite ouvertement son personnel à participer ou contribuer, dans une plus ou moins large mesure, à la prise de décisions et aux méthodes d'exploitation. Il n'est pas un responsable *démocratique* ni *consultatif*.

# Utilisation de la théorie du comportement

- Les cinq styles de leadership qui constituent la matrice sont les suivants:
  - **Le responsable bride sur le cou** : le responsable bride sur le cou (par analogie, bien entendu, au cavalier qui a lâché la bride) n'abandonne pas, au sens littéral, tout contrôle. Il définit un objectif pour ses subordonnés, ainsi que des paramètres très clairs tels que politiques, délais et budget, puis lâche les rênes et permet ^ ses subordonnés d'opérer librement sans autre directive ni contrôle, sauf s'ils le demandent eux-mêmes.

# Le meilleur style de leadership

- **Dépend des facteurs suivants:**
  - a. la personnalité individuelle du responsable lui-même (retour ^ la théorie des traits de caractère) ;
  - b. les subordonnés individuels, le genre de personnes qu'ils sont et le type de travail qu'ils font ; ainsi que
  - c. la situation et les circonstances particulières à tout moment donné..
- **Mais,** La complexité et le mystère du leadership ne permettent pas les approches simplistes. Seul un responsable lui-même, examinant et explorant les variétés de styles de leadership, leurs avantages et leurs faiblesses, ainsi que le personnel et la situation auxquels il a affaire, peut décider quel style de leadership lui convient le mieux, ainsi qu'au personnel et à la situation particulière.

# Travaux de groupe

- Quel style de leadership convient dans la gestion d'un centre de santé?
- Comment devenir un bon leader dans les institutions de santé?
- Etayer votre réponse