



## LA VISION LEADERSHIP AU SEIN DU SPF SANTÉ

### CONTEXTE

Pour supporter sa vision et être le promoteur belge du principe One World One Health, notre SPF a décidé de faire évoluer sa culture d'organisation vers une organisation en réseau qui s'appuie sur des équipes plus autonomes organisées en fonction des objectifs, où chaque collaborateur est responsable de son travail, de sa carrière, de ses compétences et sur des leaders inspirants motivants et soutenant.

Amorcer une telle évolution peut prendre du temps et nécessite une vision claire, une approche qui corresponde aux besoins de chacun, des définitions, des concepts cohérents compris de tous. Par exemple : l'autonomie des collaborateurs et des équipes, l'organisation en réseau, les rôles de leaders organisationnels et relationnels.

### LES RÔLES DE LEADER

Sur base de notre vision, nous avons défini le rôle de leader :

*« Etre un leader inspirant, authentique et innovant qui mobilise, encourage ses collègues à grandir et à développer leurs propres performances, expertises et talents et qui est acteur de son parcours et moteur de son évolution. Il est responsable de lui-même, autonome dans l'action, dans son travail et responsable de ces actes. Il est maître de son propre développement personnel. »*

Au sein de notre SPF, nous avons mis l'accent sur **4 axes** pour définir concrètement ce que nous attendons de nos leaders:

#### 1. Inspirant et qui donne du sens :

- Un(e) Leader qui développe une vision alignée à la stratégie du SPF et connectée à la réalité du terrain.
- Il/elle explique le quoi et le pourquoi en étant dans le dialogue pour créer de l'adhésion et du sens pour l'autre.
- Un leader innovant qui ose sortir des sentiers battus.
- Un(e) leader qui fait preuve d'exemplarité, prend et assume les décisions tout en maintenant le cap sur les objectifs.

## 2. Stimulant la réussite collective :

- Un(e) leader impliqué(e) qui donne l'exemple, mobilise, encourage et encadre la collaboration transversale en vue d'atteindre un résultat aligné sur l'intérêt général du SPF et dans un esprit « corporate ».
- Il/elle cadre et communique l'objectif commun, valorise les compétences et les expertises de chacun, structure et accompagne la cocréation.

## 3. Installant un style participatif :

- Un(e) leader qui oriente son action en se rendant disponible pour ses collègues afin de les écouter, les accompagner, les faire progresser et trouver des solutions avec eux.
- Il/elle anime l'équipe en suscitant la réflexion, l'engagement et la prise d'initiative en responsabilisant tous ses membres et en les intégrant dans la prise de décision."

## 4. Prenant une posture de coach :

- Un(e) leader qui choisit d'écouter avec bienveillance et de poser des questions pour encourager la personne à formuler, en confiance, sa propre solution.
- Un(e) leader qui donne et reçoit du feedback
- Il accompagne de manière bienveillante avec l'intention de développer l'autonomie et les talents de son collègue.
- Il inspire la confiance et le respect

Nous avons identifié deux rôles liés au leadership importants pour le bon fonctionnement d'une équipe :

- Le **leader organisationnel** (membres du Comité de direction/responsables de service): Ce leader est humble et solide, il est capable d'exprimer sa vision et pilote les résultats. Il prend des décisions, est autonome et responsable. Il mobilise la collaboration et la cocréation transversale. Il suscite l'engagement, la prise d'initiatives et la responsabilisation. Il guide, protège et valorise. (Cf. axes 1 et 2)
- Le **leader relationnel** (rôle dans les équipes) : ce leader est généreux, ouvert et empathique. Il soutient la collaboration, la cohésion et favorise le développement de l'équipe. Il stimule le partage et l'échange de l'information et œuvre à l'amélioration des connaissances au sein de l'équipe. Il facilite la prise de décision collective et la cocréation. Il accompagne et soutient le collaborateur dans son développement, invite à l'introspection, écoute activement et avec bienveillance et veille à établir une relation de confiance. (cf. axes 3 et 4)

## OÙ SONT LES LEADERS AU SPF ?

Le leadership n'a rien à voir avec la hiérarchie ni avec la position des gens dans l'organisation. Le leadership est l'attitude qu'adoptent les personnes qui recherchent quelque chose de différent, qui s'engagent à atteindre un objectif et qui arrivent à transmettre aux autres, pour atteindre un objectif commun. Nous sommes au sein de notre SPF, tous leaders !

Dans les équipes, la distinction entre chef et collaborateurs a tendance à s'estomper. L'équipe entière est responsable de la réalisation des objectifs et chacun prend des responsabilités différentes pour les atteindre. L'équipe peut, elle-même, définir, avec l'accord du management, ses objectifs spécifiques propres. L'équipe s'implique ainsi beaucoup plus dans la recherche proactive d'améliorations de son fonctionnement, en et par la coopération avec d'autres équipes. Tous les membres de l'équipe ont une vision plus large des finalités du service, et pas uniquement centrée sur leurs tâches individuelles. Ils voient les interactions et peuvent ainsi mieux travailler ensemble, tant au sein de l'équipe qu'avec d'autres collègues du SPF, ou extérieurs à celui-ci. Ce mode de fonctionnement n'exclut pas qu'à un moment ou l'autre, un rôle de leader organisationnel soit utile dans l'équipe. Dans ce cas, il coordonne les membres de l'équipe, leur donne du soutien et les accompagne dans l'exécution de leurs tâches. La responsabilité finale et les décisions finales restent de sa responsabilité, mais les membres de l'équipe participent à la prise de décision. Le rôle de leader relationnel, par contre, est indispensable au fonctionnement de l'équipe et est une responsabilité collective.

## LES ERREURS À NE PAS COMMETTRE

**Dans notre modèle organisationnel, il n'y a plus de management :** le management est nécessaire à une bonne gouvernance ; d'une part au niveau stratégique qui a pour objectif de fixer les grandes orientations de l'organisation, la conduite à long terme, et d'autre part, le niveau opérationnel qui a pour objectif de piloter les affaires courantes et de prendre les décisions en la matière.

**Le style participatif est le seul moyen pour prendre des décisions au sein de notre SPF :** le style directif peut être nécessaire notamment dans des situations qui demandent une prise de décision rapide voire immédiate ou des cas d'urgence.

**Le leader est l'évaluateur :** Nous sommes tous à un moment ou un autre des leaders quand nous représentons le SPF dans une équipe, groupe de projet, réseau,...

**Une promotion implique de devenir chef :** La carrière d'expert et la carrière de manager coexistent au sein du SPF. L'expert aura également des attitudes de leader dans son travail, équipe, réseau,....