



# PROSPERITY

## De l'apprentissage aux résultats

Le travail de mobilisation des autres



THE WORLD BANK

WORLD BANK GROUP

Academy

# Activité quotidienne

A – Nom de la session	B – Jalon, thème <ul style="list-style-type: none"><li>• Un défi que vous avez identifié</li><li>• Une question que vous avez dans l'exposé</li><li>• Quelque chose d'important dans votre plan de FRC</li></ul>	C - Mesures à prendre pour progresser sur le point B) <ul style="list-style-type: none"><li>• Collaborer avec les parties prenantes</li><li>• Améliorer le cadre réglementaire</li><li>• Améliorer l'efficacité organisationnelle</li><li>• Plus d'informations...</li><li>• Plus de capacité sur...</li></ul>	Par qui	À quel moment ?

# Plan d'action

---

Jalon	Activités	R	A	Calendrier	Commentaires Ressources

Discussion

PRINCIPAUX  
POINTS À RETENIR,  
PRINCIPALES  
MESURES À  
PRENDRE



# Concrétiser les réformes



## « Équipe de base » - Unités d'exécution

- Travailler ensemble pour résoudre des problèmes spécifiques qui transcendent les silos institutionnels

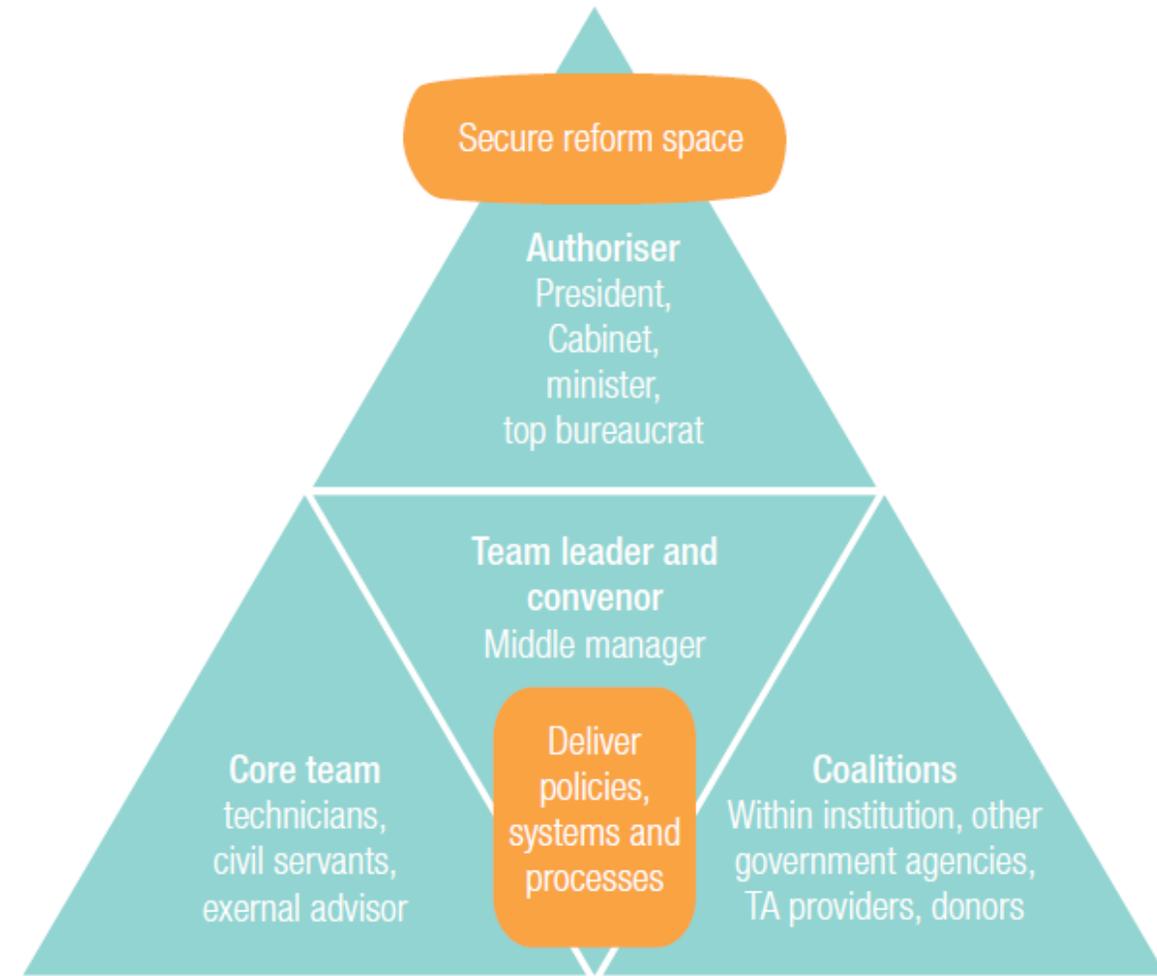


## Maintenir l'espace de réforme, en s'assurant le soutien des ordonnateurs de la réforme

- Les chefs et les coordinateurs des équipes chargées de la réforme informent activement les responsables de la réforme des progrès accomplis et des difficultés rencontrées.



## Former activement des coalitions de soutien à la réforme au sein et à l'extérieur du gouvernement



Andrews M., Pritchett L. et Woolcock, M. (2017)

# Une définition : mobiliser les autres, c'est gérer le changement

---

Processus consistant à aider les autres à comprendre la nécessité de changer et à les motiver à prendre des mesures qui entraînent un changement durable de leur comportement.

(Rapport sur le développement 2015 de la Banque mondiale)

# Trois concepts utiles



Autorité contre leadership



Difficultés d'adaptation et difficultés techniques



Discipline de mise en œuvre et routines

LE CADRE DE LEADERSHIP ADAPTATIF (Heifetz R., Linsky M., Grashow A.)



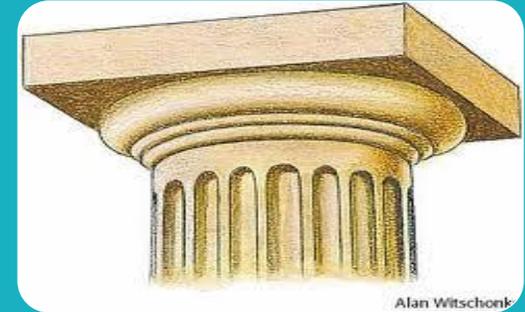
# Services clés de l'autorité formelle



**Direction et but**



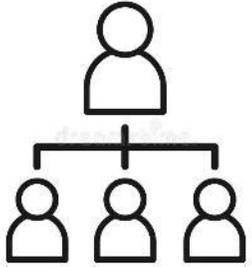
**Protection**



**Commande:**

- **Rôles et responsabilités**
- **Mécanisme de résolution des conflits et cohésion**
- **Normes**

# Autorité formelle et informelle



Importance et pertinence du poste

## Autorite formelle

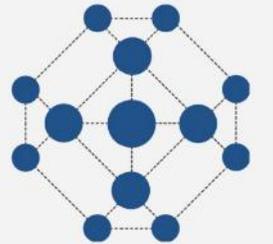
Vient avec les divers pouvoirs du titulaire de la charge

Accordée parce que le titulaire de la charge s'engage à répondre à un ensemble d'attentes explicites (descriptions de poste, mandats prévus par la loi)

## Autorite informelle

Repose sur la légitimité et la confiance

S'accompagne du pouvoir d'influencer l'attitude ou le comportement *au-delà de la conformité*



Crédibilité  
Respect  
Admiration  
Compétence  
Intégrité  
Fiabilité

# Comment devrions-nous définir le leadership ?



Le leadership n'est pas défini par :

- **Les apports** de capacités personnelles, ou
- **Les instruments** du pouvoir autoritaire et de l'influence



Le leadership se définit par :

- **Le travail** nécessaire pour résoudre des problèmes difficiles et renforcer les capacités pour prospérer dans un monde difficile et en mutation.



***Il vaut mieux considérer le leadership comme une pratique que comme un ensemble de caractéristiques personnelles***

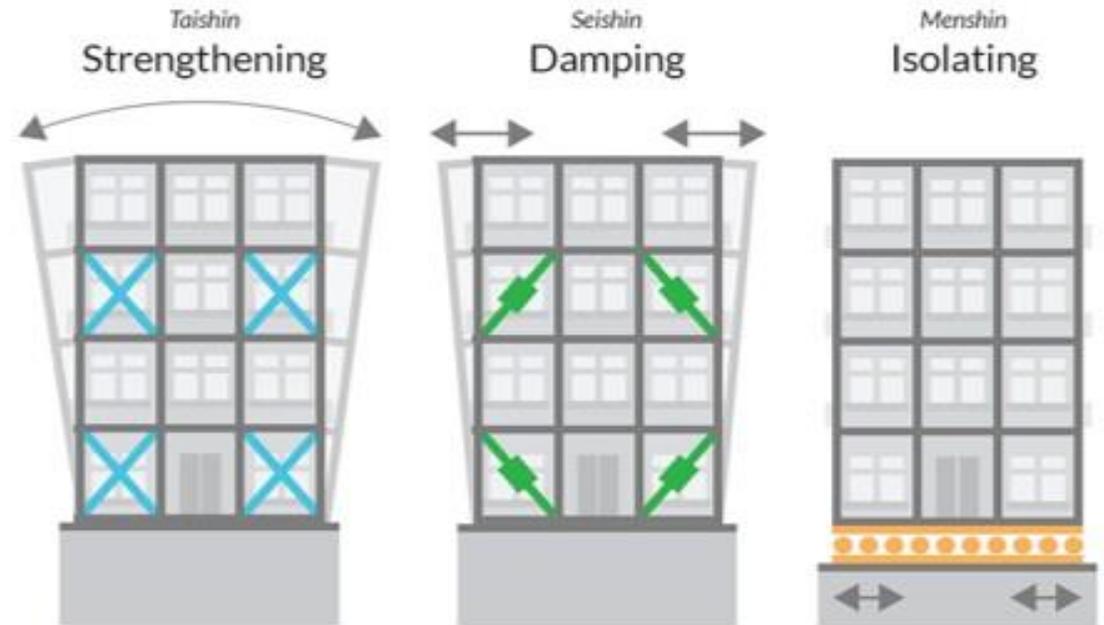
# Définition du leadership

- Le leadership est une **pratique**
- Avec et sans **autorité**
- Qui renforce les **capacités** des personnes
- Pour progresser face aux défis de l'adaptation
- Pour prospérer dans un monde en mutation et **difficile**



# Défis techniques

Les connaissances nécessaires à leur sujet ont déjà été digérées et mises sous la forme d'un ensemble légitimé de procédures organisationnelles connues indiquant **ce qu'il faut faire** et d'autorisations de rôle déterminant **qui** doit le faire.



# Difficultés d'adaptation



Aucune réponse adéquate n'a encore été élaborée. Ils nécessitent d'apprendre à surmonter les conflits de valeurs ou à réduire l'écart entre les valeurs adoptées et la réalité.



Elles exigent des changements de valeurs, d'attitudes ou d'habitudes de comportement.



## Why do we keep building houses in places that burn down?

By [Emily Guerin](#)

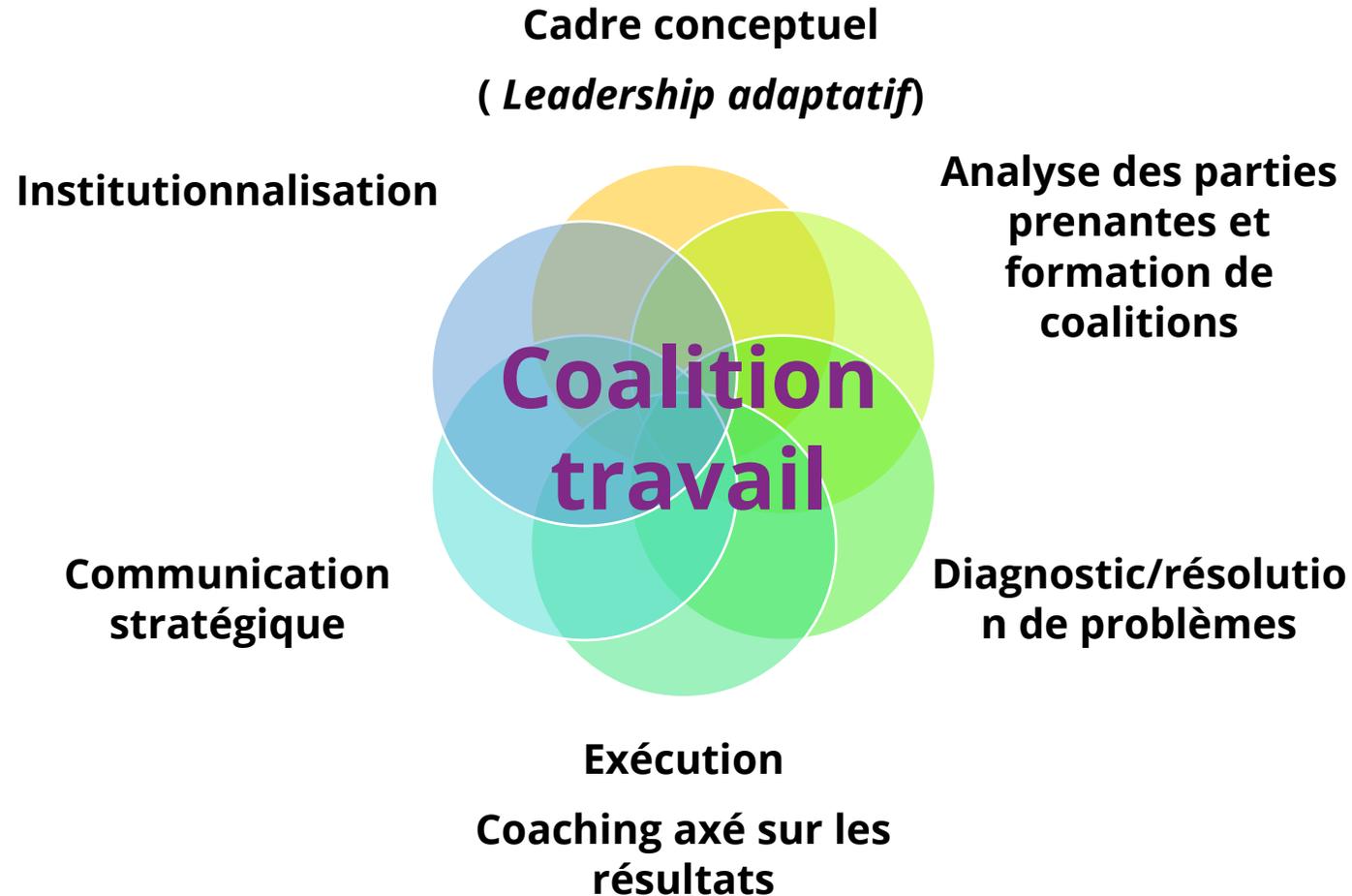
Updated Feb 19, 2025 9:35 AM  
Published Sep 24, 2018 12:35 PM



# Analyser le travail technique et adaptatif

TYPE DE TRAVAIL	DÉFINITION DU PROBLÈME	SOLUTIONS ET MISE EN ŒUVRE	PRINCIPAL LOCUS DE RESPONSABILITÉ DE L'ŒUVRE
TECHNIQUE	CLAIR	CLAIR	AUTORITÉ
ASPECTS TECHNIQUES ET ADAPTATIFS	CLAIR	APPRENTISSAGE REQUIS	AUTORITÉ ET PARTIE PRENANTE
ADAPTATIF	APPRENTISSAGE REQUIS	APPRENTISSAGE REQUIS	AUTORITÉ DES PARTIES PRENANTES

# Outils de leadership collaboratif (programme des coalitions du Groupe de la Banque mondiale)



# Comment s'y rendre

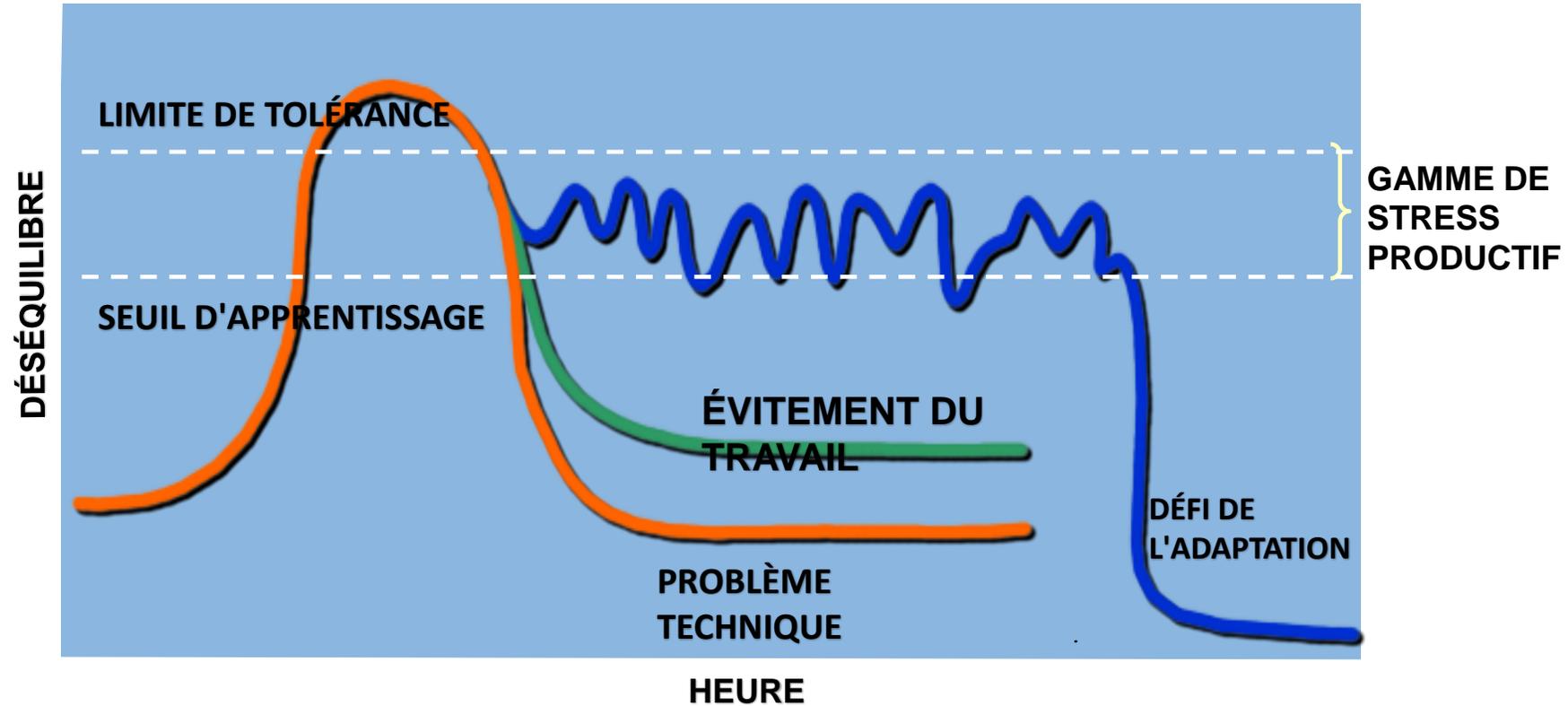


# Mobiliser les autres est une pratique de leadership

- Comprendre qui sont les acteurs (et leurs mandants)
- Comprendre leur schéma mental, leurs intérêts et leurs freins
- Diagnostiquer le défi
- Diagnostiquer les problèmes adaptatifs par rapport aux problèmes techniques
- Élaborer des solutions en commun
- Élaborer des plans et les mettre en œuvre
- Itérer



# Maintenir l'engagement pour que le travail avance



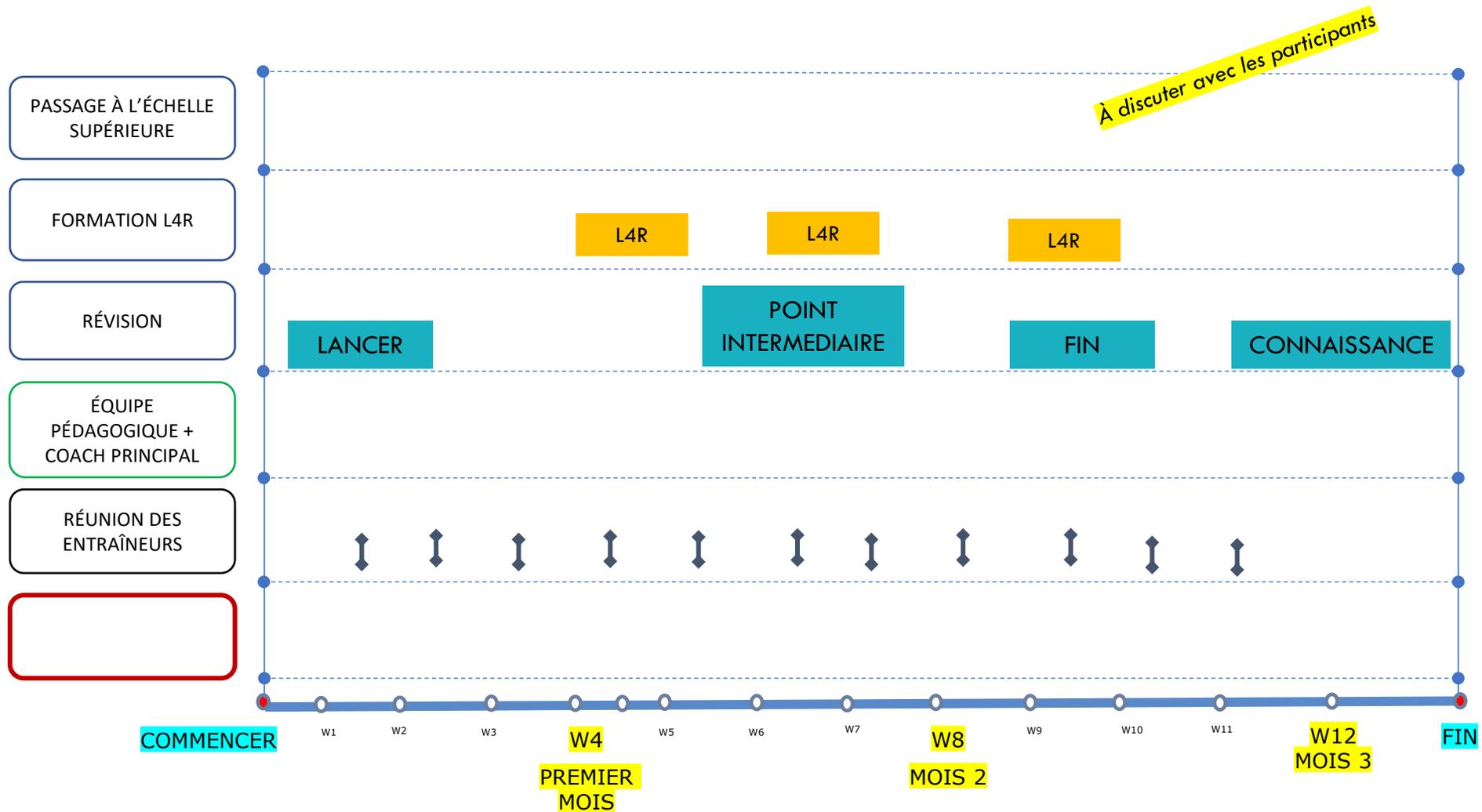
ronald\_heifetz@harvard.edu

# Enseignements tirés de l'appui à l'exécution et à la mise en œuvre

- 1 Un soutien politique fort et très visible.
- 2 S'engager en faveur d'une portée/d'objectifs bien définis.
- 3 Un secrétariat proche d'un parrain politique.
- 4 Personnel et dirigeants compétents.
- 5 Appropriation par tous les gouvernements ; Coalitions
- 6 Des routines sont en place pour évaluer l'efficacité et rafraîchir les opérations.

- Constitution d'équipes chargées des résultats
- Discipline de mise en œuvre
- Routines et coaching axés sur les résultats

# Routines et rythme de mise en œuvre





**MERCI!**

[Lsisombat@worldbank.org](mailto:Lsisombat@worldbank.org)