

# CAS HES-SO

## Conduite opérationnelle d'équipe sanitaire et sociale

Management, Ressources Humaines et Leadership



Rodolphe Rouillon – Mercredi 7 juin 2023

# Les thématiques abordées

1. L'environnement institutionnel et ses contraintes
2. Les enjeux
3. Références théoriques et modèles, prérequis et étapes fondamentales
4. « Cycle de vie » du collaborateur
  - 4.1. Recrutement, engagement
  - 4.2. Accueil, intégration
  - 4.5. Évaluations, développement
  - 4.6. Formation, motivation
5. Management et leadership

# **1. L'environnement institutionnel et ses contraintes**

# Un système « sous pression »

## Progrès médico-techniques

Médecine diagnostique, biotechnique, informatique, télémédecine, génomique, intelligence artificielle : maîtrise de la santé, questions éthiques

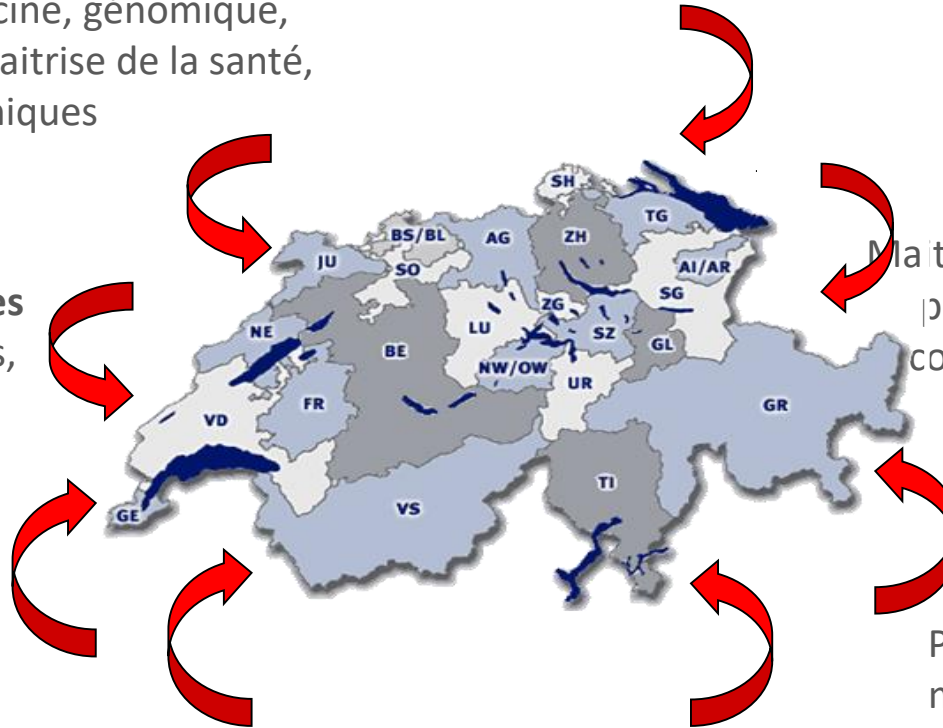
**Changements démographiques**  
Démographie, vieillissement de la population, polypathologie, polymorbidité, nouvelles pathologies

## Evolutions sociologiques

Accessibilité, exclusions, attentes élevées

## Politique

Maîtrise des dépenses de santé, planification hospitalière, concurrence, coopérations



## Financement

Equilibre financier, rentabilité, multiples réformes

## Caisses d'assurance maladies

Limitations des prestations, rentabilité, transparence, « benchmarking »

## Marché du travail

Pénurie de spécialistes, masse critique, qualité, industrie de la santé, attractivité de l'employeur

→ des « accélérateurs » dans le domaine de la santé

## **2. Les enjeux**

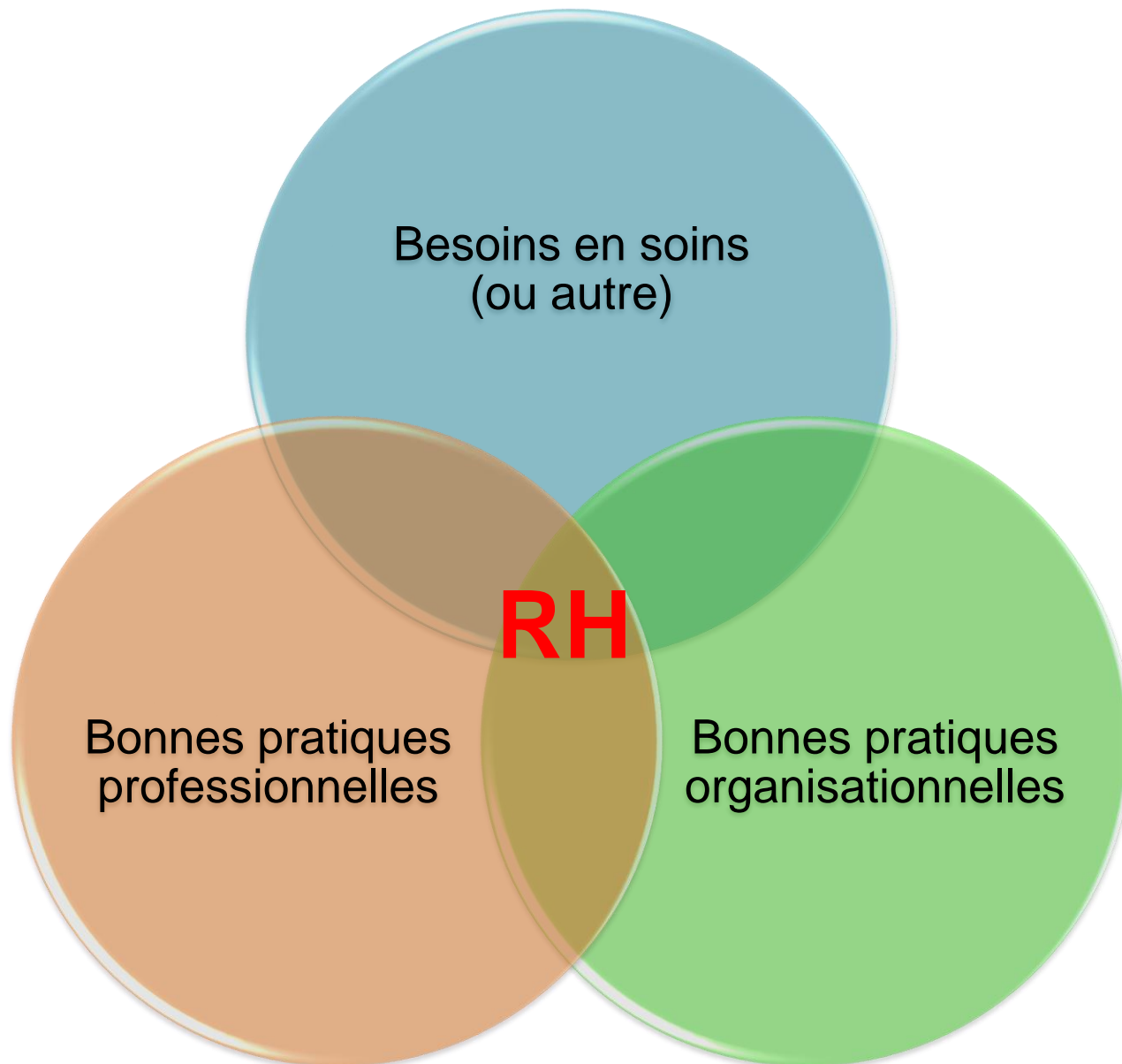
# Des interrogations pour aller sur le chemin de l'optimisme

- Chaque malade est classé selon un diagnostic avec prise en considération du degré de sévérité ou de son âge
  - ⇒ La charge en soins peut être considérée
- Le financement n'est plus en lien avec le nombre de nuits, de prises de sang, de litres de thé, de comprimés distribués ou de visites médicales
  - ⇒ Interrogation concernant les « bonnes pratiques » organisationnelles

# Des interrogations pour aller sur le chemin de l'optimisme

- Le financement n'est plus en lien avec la technique utilisée pour la réfection d'un pansement, le matériel utilisé, la façon d'anticiper le départ avec la famille, etc.
  - ⇒ Interrogation concernant les « bonnes pratiques » professionnelles
- « Benchmarking » possible
  - ⇒ Visibilité avec des bases référentielles à disposition

# Valeurs communes : les compétences RH





# Que faire d'un budget déficitaire ? Vers un paradoxe

- Les charges les plus importantes sont les ressources humaines (65 - 70 %)
  - ⇒ Economies sur le personnel
- Le 60 % de ces charges sont du personnel soignant et MTT
  - ⇒ Economies sur le personnel soignant et MTT
- Comment faire des économies sur le personnel soignant et MTT ?
  - ⇒ Quantité de personnel: diminution des effectifs
  - ⇒ Qualité du personnel: diminution des qualifications
  - ⇒ Charges salariales: diminution des salaires

## Que faire d'un déficit ?



Si rien n'est fait, l'approche évoquée au préalable est un véritable risque (clairement préjudiciable sur la qualité)

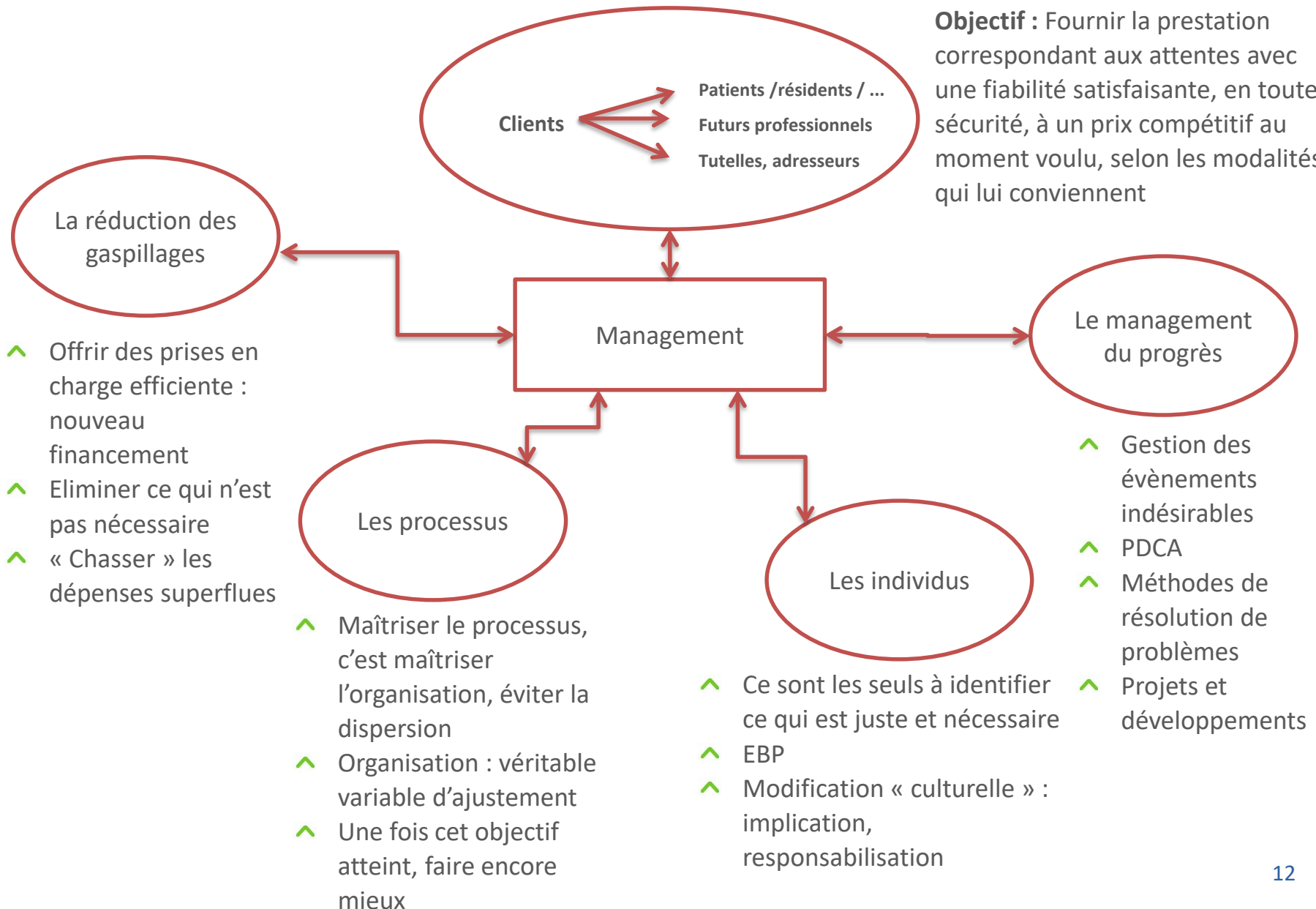
# Les objectifs: « Soigner avec qualité ... »

## La qualité: des logiques différentes

- **Pour le patient:** vécu des soins
  - **Pour le soignant:** excellence technique et professionnelle
  - **Pour le citoyen « mal portant »:** le meilleur soin pour sa propre pathologie
  - **Pour le citoyen « bien portant »:** de bons soins mais les moins chers
  - **Pour l'organisme payeur:** soins essentiels au plus grand nombre
- ⇒ **Nécessité d'un arbitrage:** passage de « ma qualité » à « la qualité »

# Des dispositifs de management nécessaire

**Objectif :** Fournir la prestation correspondant aux attentes avec une fiabilité satisfaisante, en toute sécurité, à un prix compétitif au moment voulu, selon les modalités qui lui conviennent



# **3. Références théoriques modèles, prérequis et étapes fondamentales**

**Vision** Que voulons-nous être ?  
**Vision** Was wollen wir sein?

**Mission** Quelle est notre mission ?  
**Auftrag** Was ist unser Auftrag?

**Valeurs** Qu'est-ce qui est important pour nous ?  
**Werte** Was ist uns wichtig?

**Stratégie** Notre plan pour y parvenir  
**Strategie** Unser Vorgehen, um unser Ziel zu erreichen

**Gestion stratégique** Nos instruments pour faire vivre notre stratégie  
**Strategisches Management** Unsere Instrumente zur Umsetzung unserer Strategie

**Structure** Notre organisation et les processus  
**Struktur** Unsere Organisation und Prozesse

**Ressources** Les ressources humaines et financières, les informations et l'infrastructure nécessaires pour atteindre nos objectifs  
**Ressourcen** Zur Verfügung stehende, oder benötigte, personelle und finanzielle Mittel, Informationen und Infrastruktur zur Zielerreichung

# Exemple de l'HFR (2017) : les préalables définis

## 1. Les préalables

- **Notre mission** : des soins de qualité, pour tous, toujours. Nous assurons à tous et en tout temps l'accès à des soins efficaces et de qualité et participons activement à l'évolution du système de santé
- **Notre vision** : l'excellence hospitalière. Pour tout un canton. Et même plus. Nous sommes l'hôpital de choix et de référence de la population de la région et des professionnels de la santé, grâce à notre recherche d'excellence et à la personnalisation de la prise en charge du patient
- **Nos valeurs** : Engagement – Solidarité – Respect

# Valeurs du management des soins

**Thème**

**Question**

**Contenu**

**Valeurs**

**Quelles sont nos valeurs ?**

**Performance**  
**Equité, respect**  
**Leadership**  
**Autonomie**  
**Engagement**  
**Innovation, créativité**  
**Communication**



# Des pré-requis pour « donner du sens »

- ⇒ Une mission, une vision, des valeurs institutionnelles
- ⇒ Une politique affichée (médical, soins, RH, ...)
- ⇒ Des mesures d'amélioration
- ⇒ Des actions concrètes
- ⇒ Des évaluations

Un RÊVE

écrit avec une date

devient un OBJECTIF.

Un OBJECTIF décomposé en  
plusieurs étapes devient un

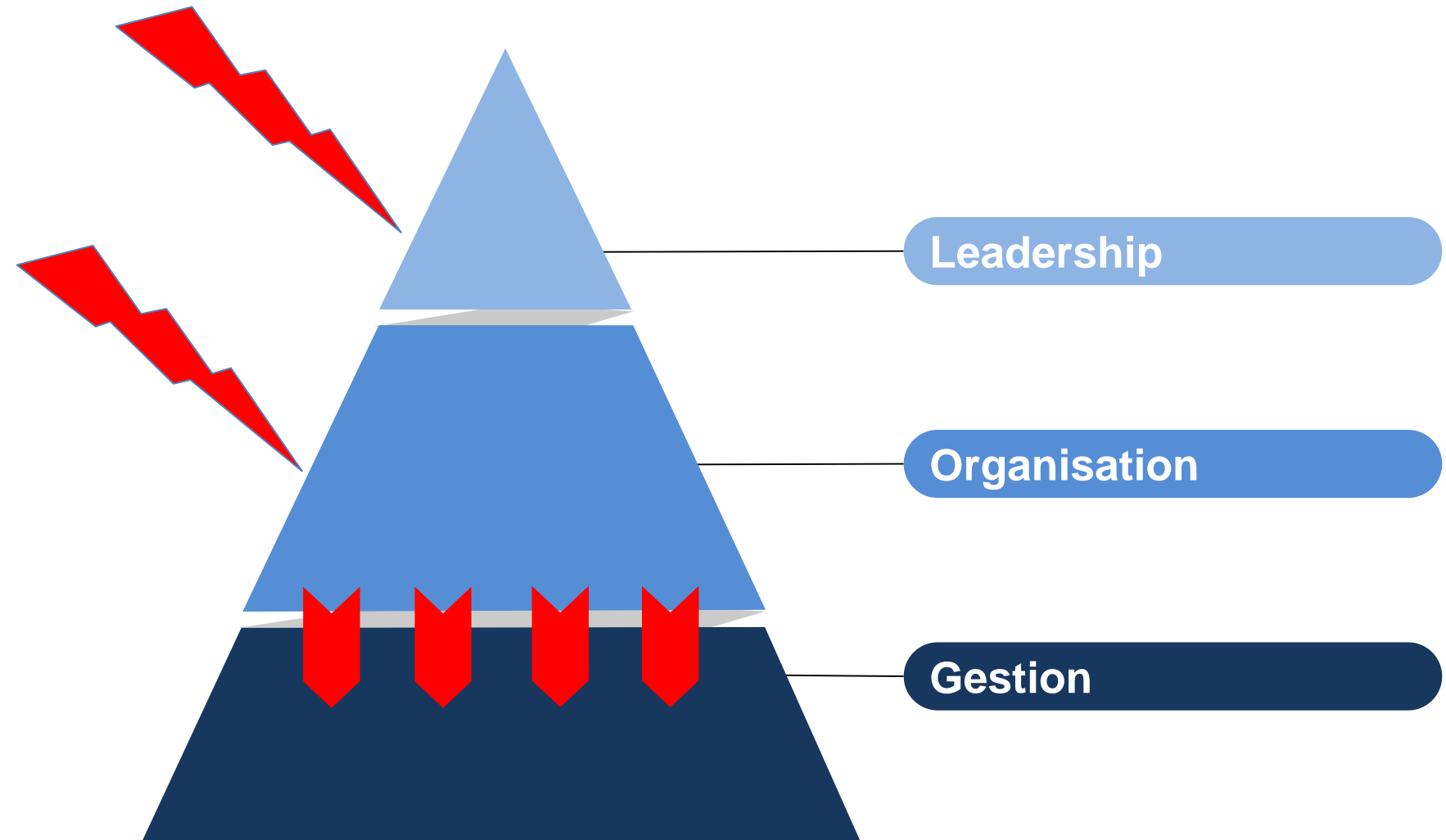
PLAN.

Un PLAN soutenu par des

ACTIONS

devient RÉALITÉ.

## ■ De la gestion au leadership



# Rôles de la fonction RH - 1

Attirer les profils  
adéquats

Garder les meilleurs  
professionnels

Assurer le  
développement des  
collaborateurs

Offrir de bonnes  
conditions de  
travail

# Rôles de la fonction RH - 2

Attirer les profils adéquats  
RECRUTEMENT

Garder les meilleurs  
professionnels  
EVALUATION-MOTIVATION

Assurer le développement  
des collaborateurs  
FORMATION

Offrir de bonnes  
conditions de travail  
MOTIVATION-ABSENCES

# A qui appartient la fonction RH ?

Rôle des RH peut être celui tenu par :

⇒ les cadres,

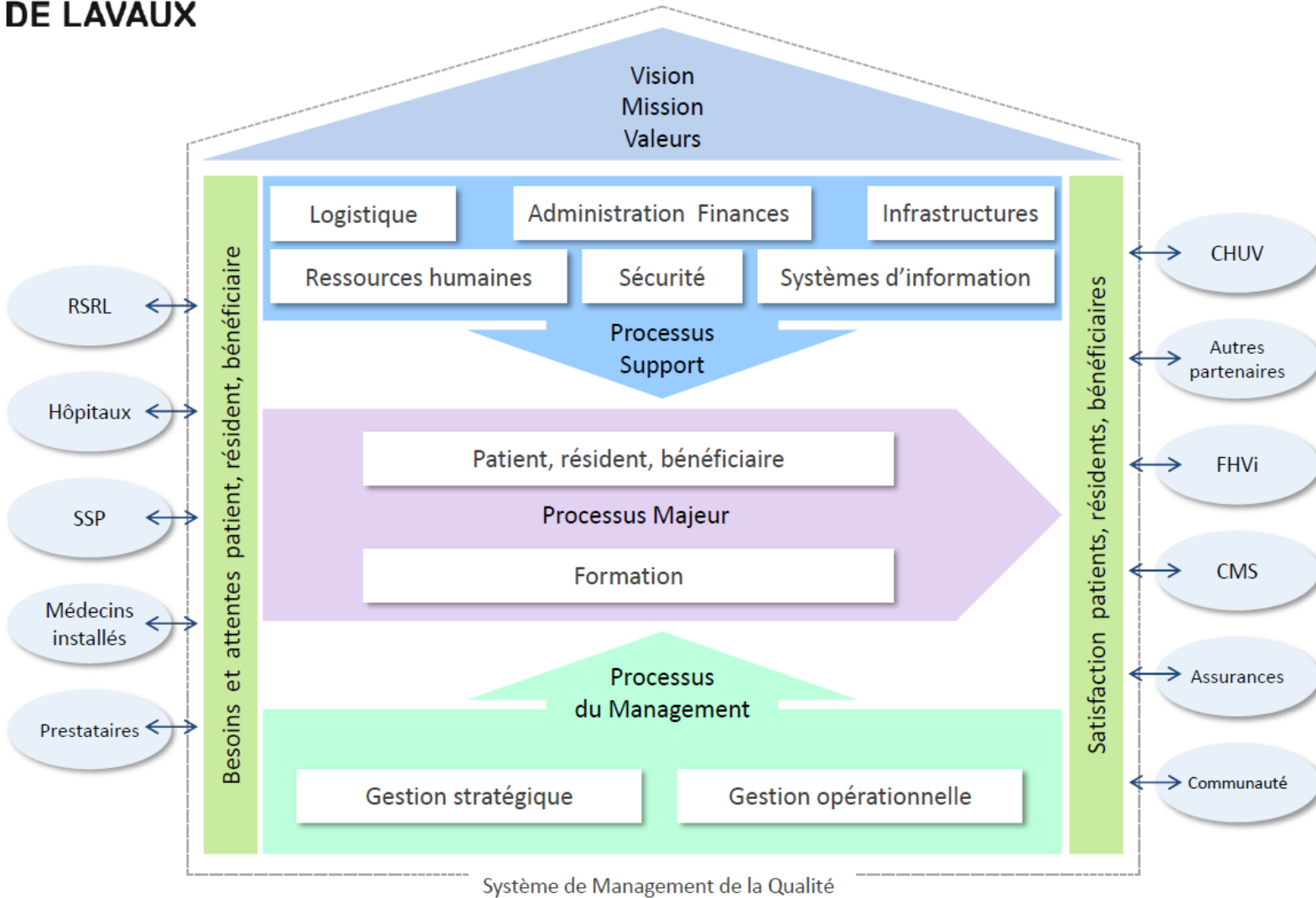
⇒ la fonction RH

**et surtout par les deux en partenariat**

## **4. « Cycle de vie » du collaborateur**

# Exemple 1 : cartographie des processus de l'HdL

## Cartographie des processus





# Départs des collaborateurs

Notre rôle est de :

- Limiter les départs évitables (démission, licenciement)
- Gérer les départs inévitables (retraite, CDD, parfois licenciement)

Plus de 50% des départs sont dus à l'entreprise et aux cadres

**→ C'est donc bien une responsabilité des acteurs de l'institution**

# Départs des collaborateurs

**Pourquoi tenter de limiter les départs ?**

=> Cout très élevé pour l'institution

**1. Coûts directs** : travail administratif, libération anticipée, temps des recruteurs, cabinet de recrutement, frais d'annonce, remplacement temporaire, intérim, formation initiale, prise de connaissance du poste,...

**2. Coûts indirects** : baisse de la productivité, démotivation, image, inquiétude, perte de connaissances, doutes sur l'institution, ...

# Départs des collaborateurs

Pourquoi est-il parti ?

- ❑ comprendre les raisons d'un départ non souhaité
- ❑ éviter un nouveau départ de ce type
- ❑ s'améliorer

Le premier motif évoqué est rarement le seul ou le principal

➔ entretien de départ structuré (autre que par le supérieur direct)

## **4.1. Recrutement, engagement**

# Le recrutement : approche générale

- ❑ activité ou la pratique la plus visible de la gestion des RH
- ❑ expose l'organisation aux candidats et au grand public ; communique vers l'extérieur (Emery & Gonin; 2009)
- ❑ moment et mode d'interface entre l'entreprise et la société
- ❑ visibilité externe, indication de la santé et de l'évolution stratégique de l'hôpital, visibilité des enjeux de société
- ❑ demande du temps, de l'argent, des compétences (lecture des dossiers, gestion des entretiens, tests, maîtrise total du processus, compétences financières (frais, salaire,...), rapidité, précis

# Processus global de recrutement

- Analyser le besoin futur
- Définir le profil requis → cahier des charges, profil du poste, temps nécessaires, nouvelle organisation...
- Etudier le marché
- Lancer les offres → annonces, cabinet, internet, réseaux sociaux, ...
- Gérer des dossiers des candidats
- Réaliser les entretiens de recrutement (qui les fait, combien ?,...)
- Approfondir les entretiens : mises en situation, assessments, tests,
- Prendre des références
- Décider
- Finaliser le contrat de travail
- Communiquer
- Accueillir
- Intégrer
- Evaluer le succès de l'engagement

# Cahier des charges (ou descriptif de poste ou de fonction)

Utilité :

- Fixer le niveau de rémunération
- Préparer une annonce, un recrutement
- Informer un candidat du contenu du poste
- Cadrer l'évaluation des prestations
- Rédiger un certificat de travail
- Se défendre lors d'un conflit professionnel ou procès

Contenu :

- listing des principales missions, responsabilités, du poste (pas les tâches)
- général (attention aux actualisations trop fréquente)
- pas besoin d'être exhaustif

# Moyens de recrutement

- ❑ Tous les postes ne nécessitent pas les mêmes moyens de recrutement
- ❑ Le même poste ne nécessite pas le même moyen de recrutement suivant le moment du recrutement (fort ou faible taux de chômage par exemple)
- ❑ Plusieurs moyens peuvent / doivent être mis en œuvre en parallèle :
  - candidatures spontanées
  - « bouche à oreille »
  - Intranet et/ou internet de l'entreprise, journal interne
  - presse régionale ou spécialisée
  - site d'offres d'emplois
  - agences de placement, chasseurs de tête
  - écoles
  - service de l'emploi / ORP
  - ...

=> Chacun des moyens de recrutement doit être analysé en fonction du marché du travail, temps à disposition, coût financier et humain, public, l'hôpital et son image



# Dossier de candidature

Contenu :

- ❑ Lettre de candidature (1 à 2 pages)
  - référence ou poste visé
  - dire ce que le candidat pense apporter à l'entreprise
  - dire pourquoi le candidat a choisi cette entreprise / ce poste
  - conclure en se mettant à disposition pour un entretien
  - Attention : orthographe, soin et motivation
  
- ❑ CV actualisé (1 à 2 pages)
  - Données personnelles (nom, date de naissance, adresse, nationalité,..)
  - Formations initiales et continues
  - Expériences professionnelles, avec brève explication des postes les plus récents
  - Autres compétences (langue, informatique,...)
  - Divers : autres activités (par exemple association), situation militaire (si besoin), sports et intérêts (pas obligatoire)

# Dossier de candidature

Il faut faire particulièrement attention :

- aux dates (mois et année)
- à l'ordre de présentation (ce qui est important vs accessoire)
- à personnaliser son CV par rapport à l'entreprise et au poste

=> Le CV permet de vérifier l'adéquation au poste, les connaissances supposées

Copie des diplômes (formation de base et continue)

- copie des diplômes mentionnés dans le CV
- ne pas mettre toutes les attestations de suivi de cours de quelques jours
- Ne pas joindre, dans un 1<sup>er</sup> temps, des formations sans rapport avec le poste. Ces éléments supplémentaires seront apportés lors de l'entretien (le « petit plus qui peut faire la différence »)

# Dossier de candidature

- ❑ Copie des certificats de travail
  - toutes les activités professionnelles doivent être confirmées par un certificat de travail (ou au moins une attestation)
  - l'emploi en cours fera l'objet d'un certificat intermédiaire (dans la mesure du possible)
  - l'absence de certificat est douteux, de même qu'en Suisse une simple attestation
  - la signature est très importante pour l'analyse du certificat
  - être attentif à ce qui n'est pas écrit dans le certificat de travail
  - le certificat permet de contrôler les compétences
- ❑ Photo récente, format passeport

Ne doit pas contenir :

- ❑ La liste des références
- ❑ Les prétentions de salaire
- ➔ Ne jamais mentir dans un dossier de candidature
- ➔ Objectif : le dossier doit prouver que le candidat correspond au profil recherché et donner envie de le recevoir en entretien

# Recrutement

- ❑ Prédicibilité à 100% : illusoire. Le recrutement n'est pas une science exacte
  
- ❑ Valeurs de prédicibilité des techniques de recrutement :
  - Nulle : graphologie, numérologie, astrologie, morphopsychologie,... (= hasard total)
  - Faible : entretien, tests de personnalité, références
  - Moyen : entretiens structurés, tests d'aptitude et d'intelligence, mises en situations précises
  - Elevé : centre d'évaluation, assessment, mises en situation
  
- ❑ Multiplication des techniques renforcent la prédicibilité.

# Entretiens

- ❑ Deux entretiens, séparés par plusieurs jours
  - Toujours deux interviewers au moins
  - Préparation de l'entretien
  - Mettre en confiance le candidat
  - Poser des questions ouvertes, non orientées
  - Ne pas choquer le candidat, ne pas poser de questions « interdites »
  
- ❑ Questions illicites (sauf cas exceptionnel)
  - Vie privée
  - Opinion politique, syndicale ou religieuse
  - Endettement, aide sociale
  - Tendances sexuelles
  - État de santé
  - Grossesse ou intention d'être mère
  - Antécédents judiciaires (évolution actuelle : extrait de casier judiciaire)

L'employé a le droit de ne pas répondre à une question illicite ou de mentir

# Entretiens

- Lors du 1<sup>er</sup> entretien de candidature, laissez parler le candidat (au moins 2/3 du temps). Vous parlerez plus lors du second entretien, avec les finalistes
- Durée : 45 min. (1<sup>er</sup> entretien) à 1h30
- Par vos questions, vous devez vérifier les informations importantes du dossier ou les points peu clairs (responsabilités exactes, raisons du départ, connaissances linguistiques,...)
- Ne mettez pas mal à l'aise le candidat au 1<sup>er</sup> entretien, restez bienveillant (image de l'hôpital)

# Prise de références

- Possibilité d'appeler un ancien employeur pour autant que le candidat vous y ait autorisé préalablement (si possible par écrit)
- En principe par téléphone
- Permet de confirmer ou non les aptitudes du candidat dans une situation donnée
- Entretien doit être préparé et questions précises mais ouvertes
- Se présenter et placer le contexte du recrutement
- Vérifier le lien entre le candidat et l'interlocuteur
- Evaluer les points forts, points faibles par rapport à votre poste
- Vérifier les raisons du départ
- Le fait de ne pas donner de références chez un employeur récent ou ne pas mentionner son supérieur hiérarchique comme référent peut être problématique

# Choix final du candidat

Expériences personnelles :

- Si les recruteurs ne sont pas unanimes, le candidat ne répondra pas totalement à vos attentes*
- Si vous avez un doute sur une compétence, celui-ci sera confirmé par la pratique*
- En cas de divergence, le choix final appartient au futur responsable de la personne recrutée*



## **4.2. Accueil, intégration**

# Accueil d'un collaborateur

Préparation de l'accueil (« On boarding ») :

- Finaliser le dossier et établir le contrat
- Préparer la place de travail, le badge, la place de parc, les cartes de visite,...
- Informer les collaborateurs à l'interne, voire à l'externe
- Informer le candidat de diverses règles ou données sur l'entreprise
- Prévoir l'occupation pendant les premières journées (intégration)
- Organiser les points de situations, même informel, évaluations de la période d'essai (de 1 à 3 mois en principe)
  - Fréquence minimum : 1 jour, 1 semaine, 1 mois et 2 mois et demi
  - Objectif du temps d'essai : pas 100% efficace
  - Porter attention à : a-t-il violé des règles (retards, instructions,...) ? s'intègre-t-il bien avec les autres collaborateurs ? est-il motivée, intéressée,... ? pose-t-il des questions pertinentes ? propose-t-il des choses ? progresse-t-il ?
- Prolongation du temps d'essai possible
- Mise en œuvre des moyens de développement (recherche de « rentabilité ») : formation, stage, visite, coaching,...

## **4.3. Evaluations, développement**

# Evaluation et management

EVALUER : aider à prendre des décisions (d'après Stufflebeam, 80)

**Processus (1) par lequel on définit (2), obtient (3) et fournit (4) des informations (5) utiles (6) permettant de juger les décisions possibles (7)**

(1) processus = activité continue

(2) on définit = identifier les informations pertinentes

(3) on obtient = collecte, analyse, mesure des données

(4) on fournit = communiquer ces données

(5) des informations = faits à interpréter

(6) informations utiles = qui satisfont aux critères de pertinence

(7) décisions possibles = actions d'enseignement, d'orientation, ...

# Evaluation

Objectifs :

- Donner un feed-back, global et documenté
- Fixer des objectifs, une feuille de route
- Prévoir les besoins en formation
- Détecter des potentialités
- Justifier des primes, bonus, avancements

Objectifs parfois cachés :

- Marquer son autorité
- Justifier un licenciement
- Régler des comptes

# Evaluation

Difficultés de l'évaluation :

- Processus mal vécus par certains
- Vision approximative du chef
- Chronophage
- Manque d'objectivité (malgré SMART)
- Évaluation individuelle et non collective
- Mélange oral/écrit, passé/futur
- Objectifs bloqués à 1 an maximum

Processus peut se compléter (ou se complexifier) par :

- Auto-évaluation, 360 degrés, évaluation collective
- Formulaire allégé, informatisé
- Renforcement des formations
- Comparatif des moyennes des évaluateurs

# Evaluation

En conclusion :

- Soit on se lance dans un processus d'évaluation et on se donne les moyens d'y arriver (formation, documentation, informatisation, suivi,...)
- Soit on y renonce (avec ses conséquences)

Proposition de solution :

- Se recentrer sur un entretien formel 1 x/an pour s'assurer du lien entre le collaborateur et l'hôpital
- Réaliser des entretiens réguliers de feedback, positifs et négatifs, dans l'activité quotidienne

## FORMULAIRE D'ÉVALUATION ET DE DÉVELOPPEMENT

NIVEAU CADRE

Basé sur nos valeurs institutionnelles – *Respect, Professionalisme, Transparence et Équité* –, ce formulaire sert à passer en revue, en plus des compétences « métier », les compétences comportementales que nous estimons les plus importantes au sein de notre hôpital. Il est également utilisé pour permettre de fixer des objectifs d'amélioration et de développement.

|                       |  |            |
|-----------------------|--|------------|
| Nom :                 | Prénom :                                 | Fonction : |
| Service :             | Supérieur hiérarchique :                 |            |
| Date de l'entretien : | Date du dernier entretien d'évaluation : |            |

| 1. Connaissances professionnelles   |  | Min.                  | Max. | n/a | Commentaires de l'évalué : |
|---|--|-----------------------|------|-----|----------------------------|
| Possède le savoir-faire nécessaire à son poste. Maintient et développe ses connaissances. | Maîtrise toutes les activités techniques liées à son poste                                       | <input type="range"/> |      |     |                            |
|   | Maîtrise les différents outils (ex : matériel, outils, logiciels informatiques) liés à son poste | <input type="range"/> |      |     |                            |
|   | Est reconnu pour son savoir-faire  | <input type="range"/> |      |     |                            |
|   | Fait des propositions pour améliorer la qualité et l'efficacité                                  | <input type="range"/> |      |     |                            |
|   | Est toujours prêt à se former pour développer ses connaissances                                  | <input type="range"/> |      |     |                            |
| Est à l'aise pour transmettre ses connaissances (personne ressource).                     | Explique et transmet régulièrement et de manière appropriée son savoir-faire                     | <input type="range"/> |      |     |                            |
| Fixation d'objectifs  |  |                       |      |     |                            |
| 1.  |  |                       |      |     |                            |
| 2.  |  |                       |      |     |                            |



| Synthèse des objectifs |                               |           |                |                      |                      |
|------------------------|-------------------------------|-----------|----------------|----------------------|----------------------|
|                        | Thème ou compétence concernée | Objectifs | Moyens alloués | Critères de réussite | Délai de réalisation |
| 1.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 2.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 3.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 4.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 5.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 6.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 7.                     |                               |           |                |                      |                      |
| 8.                     |                               |           |                |                      |                      |

| Nom et prénom des participants à l'entretien | Dates | Signatures |
|--|-------|------------|
| Personne évaluée                             |       |            |
| Responsable hiérarchique direct              |       |            |

# Assurer le suivi = être un manager



- L'évaluation de fin d'année ne doit pas être une surprise pour le collaborateur
- Soutenez, encouragez, célébrez les succès, soyez positif avec votre collaborateur, dès que vous observez une tentative d'amélioration de sa part. Même si on est encore loin du but.

## **4.4. Formation, motivation**

# Formation et développement

- ❑ Coût important, souvent sous-estimé
  - Coût de la formation =
    - finance d'inscription
    - + frais de déplacement et de repas
    - + salaire du collaborateur absent
    - + divers,
    - soit environ 1'000.- par jour minimum
  
- ❑ Rentabilité parfois discutable
  
- ❑ Définir une stratégie en fonction des moyens que l'on peut/veut allouer
  - Formation obligatoire : prioritaire
  - Formation continue nécessaire (outil informatique) : réduire le coût au maximum → e-learning
  - Formation de développement : bien cibler les bénéficiaires, les formateurs, contrats de redevance

# Formation et développement

Éléments à éviter :

- Formations « récompenses »
- Formations de masse (besoin très différents d'un individu à l'autre)

Penser à :

- Tester les nouvelles formations sur une ou deux personnes
- Privilégier de nouvelles formes de formation (e-learning, coaching,...)

# Motivation

- ❑ La motivation augmente qualité et quantité de travail
- ❑ Mécanismes de motivation très différents d'une personne à l'autre :
  - salaire supérieur, prime
  - appartenance sociale, reconnaissance
  - gestion plus souple de leurs horaires,
  - vacances supplémentaires
  - sécurité d'emploi, garanties
  - grande autonomie, liberté d'action
  - etc
- ❑ s'adapter, dans la mesure du possible, à chaque employé pour favoriser sa propre motivation
- ❑ enquête de satisfaction globale permet d'établir un état des lieux des forces et faiblesses de l'institution mais ne permet pas de savoir ce qu'un individu souhaite réellement.
- ❑ Votre collaborateur veut-il ? : 1'000.- , une formation, 2 jours de congé ou un PC ou ...

# Synthèse : « cycle de vie du collaborateur »

- ❑ Une politique RH mise en place selon la stratégie d'entreprise
- ❑ Des procédures claires, un cadre formalisé
- ❑ Des cadres formés, bienveillants et systémiques
- ❑ Un accompagnement des cadres par les RH dans leur gestion des collaborateurs, mais sont aussi là pour aider/conseiller les collaborateurs (équilibre difficile)
- ❑ Des indicateurs de pilotage fréquents

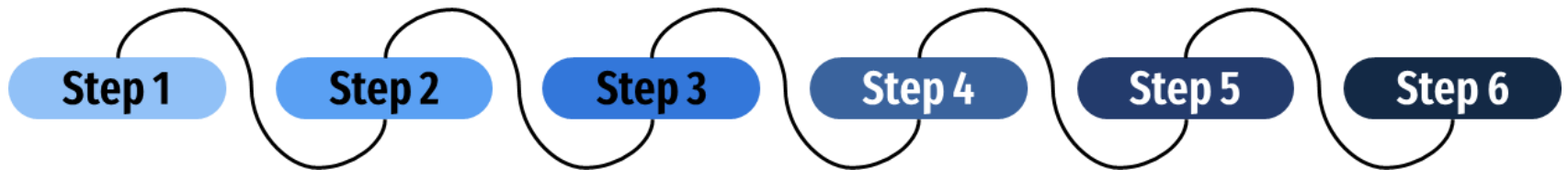
# **7. Management et leadership**



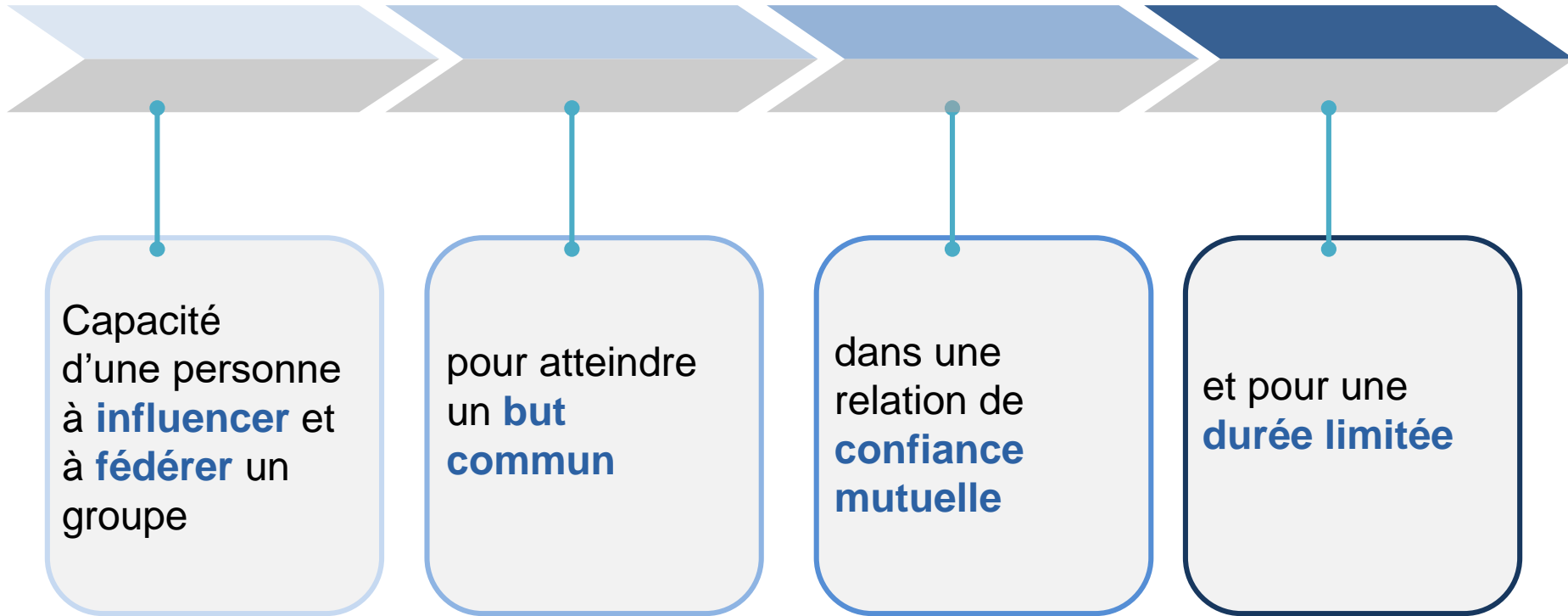
## Le leadership c'est :

Influence professionnelle, politique, sociale, ...  
d'un individu sur un groupe d'individus ou d'un  
groupe d'individus sur un autre groupe

Le leader a des compétences personnelles qui lui  
confèrent une différence et qui lui permettent  
d'être écouté et suivi par un groupe de personnes



## ■ Le leadership c'est :



## ■ Être un leader est une reconnaissance et non un statut

## ■ Les courants du leadership

---

■ **Théorie des traits (Platon)** : fort niveau d'ouverture, de conscience et d'extraversion, faible niveau de névrosisme

■ **Max Weber** : 3 types de domination => traditionnel, légal, charismatique

■ **Théorie comportementale** : comportements structurants vs comportements considérants

■ **Théorie X et Y de Douglas McGregor** : leadership autocratique vs leadership démocratique

■ **Quatre systèmes de Likert** : exploitation et autoritarisme / bienveillance et autoritarisme / consultation / participation

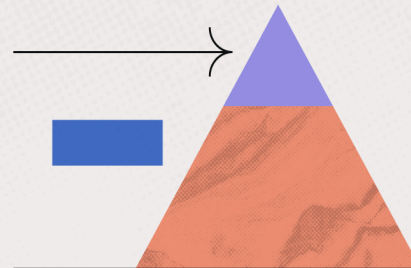


# Les courants du leadership

## Modèle de Kurt Lewin

- 3 styles de leadership
- Approche situationnelle

### Théorie du leadership de Lewin

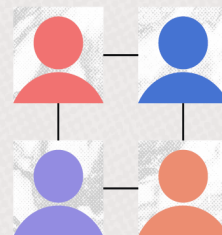
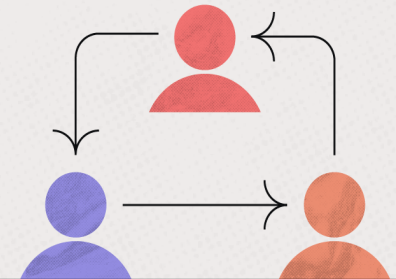


#### **Autoritaire (autocratique)**

La hiérarchie est claire et la prise de décision centralisée.

#### **Participatif (démocratique)**

Les leaders encouragent la collaboration et les décisions sont prises en groupe.



#### **Laissez-faire (déléгатif)**

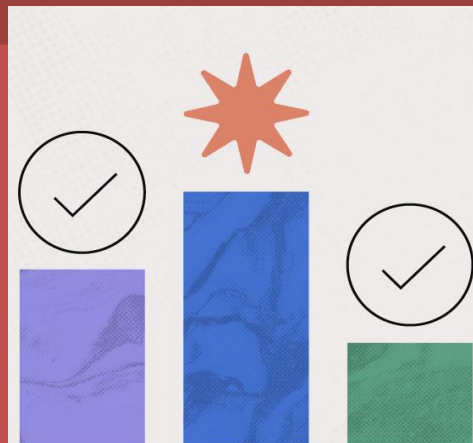
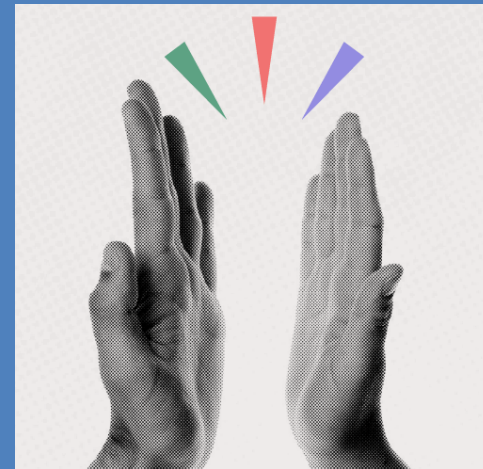
Les leaders ne sont pas impliqués dans la prise de décision, le groupe en a le contrôle total.

## ■ Les courants du leadership

### ■ Leadership transformationnel vs transactionnel

#### Transformationnel

Dirige en gagnant la confiance et le respect de l'équipe, et en encourageant les autres.



#### Transactionnel

Dirige par un système de récompense pour motiver les membres de l'équipe.



## ■ Les courants du leadership

### ■ La théorie du leadership transformationnel (Warren Bennis et Burt Nanus)

- Nouvelle façon de regarder l'organisation / vision
- 4 qualités principales qu'on retrouve chez un leader transformationnel

Elaborer une vision  
séduisante

Faire partager  
sa vision aux autres



Suscite la confiance

Se réaliser en ayant  
confiance en soi

# ■ Les courants du leadership

## ■ Les styles de leadership (selon D. Goleman)

**Leader Directif**



**Leader Chef de file**



**Leader Visionnaire**



**Leader Collaboratif**



**Leader Participatif**



**Leader Coach**



# Les typologies de leadership

---

**Leadership « entrepreneurial »**

**Leadership de « dirigeance »**

**Leadership « managérial »**

**Leadership « d'expertise »**



# ■ Leadership vs Management

## Leadership

- Essaie de challenger le statu quo
- Visionnaire
- Partage sa motivation avec conviction pour arriver à l'objectif



## Management

- Garde le statu quo
- Aime les standards et la conformité
- Organise et dirige ses collaborateurs avec ses réglementations/limites afin d'accomplir une tâche



## Mots clés du management

**Planification**

**Organisation**

**Budget**

**Controlling**

**Coordination**

**Gestion des  
ressources**

**Gestion du  
temps**

**Décisions**

**Solutions**

## ■ Mots clés du leadership

**Vision**

**Inspiration**

**Motivation**

**Ecoute**

**Relation**

**Conviction**

**Guidance**

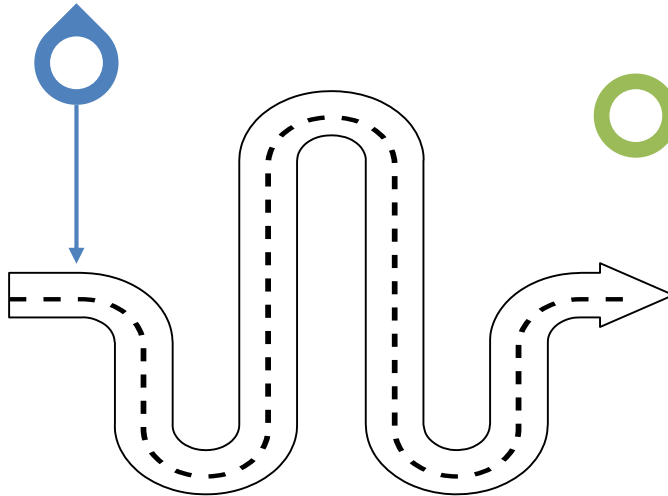
**Mentor**

**Coaching**

# ■ Leadership vs Management

## ■ Bilan

Ne pas opposer  
leader et manager



Important

Chaque manager  
doit avoir des compétences  
de leader

# Les objectifs quadriennaux 2022 - 2024

## VISION

Le traitement et les soins sont sûrs, efficaces et intégrés, et le patient est considéré sur un pied d'égalité.

## 5 CHAMPS D'ACTION

### CHAMPS D'ACTION AXÉS SUR LE SYSTÈME

CULTURE

GOVERNANCE

PRISE DE DÉCISION  
FONDÉE SUR DES  
DONNÉES PROBANTES

### CHAMPS D'ACTION AXÉS SUR LES PRESTATIONS

SYSTÈME CENTRÉ SUR  
LE PATIENT

SÉCURITÉ DES PATIENTS

## 10 OBJECTIFS QUADRIENNAUX

C1 La mise en place d'une culture juste en Suisse progresse.

C2 Tous les fournisseurs de prestations utilisent un système interne de rapports et d'apprentissage approprié.

Q1 Le leadership pour la qualité des prestations de tous les acteurs à tous les niveaux du système est renforcé.

Q2 Tous les fournisseurs de prestations exploitent un système approprié de gestion de la qualité.

P1 Le système national de monitoring est mis en place et est exploité.

P2 Une vue d'ensemble de l'état des connaissances relatives à la qualité des prestations en Suisse (tableau de bord national de la qualité) peut être consultée par le public.

CP1 La position des patients et des associations de patients dans le système est renforcée.

CP2 L'interaction entre le patient et les professionnels de la santé est centrée sur le patient.

SP1 Les fournisseurs de prestations exploitent, pour leur domaine d'activité, un système de gestion des risques cliniques

SP2 La gestion des risques au niveau national est mise en place et fonctionne.

## 4 OBJECTIFS PRINCIPAUX



**EFFICACE**  
Niveau élevé de qualité des prestations



**SÉCURITÉ**  
Pas d'atteintes évitables aux vies par les patients



**SYSTÈME CENTRÉ SUR LE PATIENT**  
Traitements et soins centrés sur le patient



**INTÉGRATION**  
Coordination et intégration optimale des prestations

## ■ Les objectifs quadriennaux 2022 - 2024

### ■ Champs d'action : Gouvernance

■ Objectif quadriennal G1 : Le leadership pour la qualité des prestations de tous les acteurs à tous les niveaux du système est renforcé.



**G1**

Le leadership pour la qualité des prestations de tous les acteurs à tous les niveaux du système est renforcé.

Tous les acteurs du leadership et de la gouvernance font de la qualité des prestations une priorité et montrent l'exemple avec leurs décisions et leurs actions.

Dans leurs conventions, les partenaires contractuels intègrent les exigences relatives à la vision, à la stratégie et au leadership.

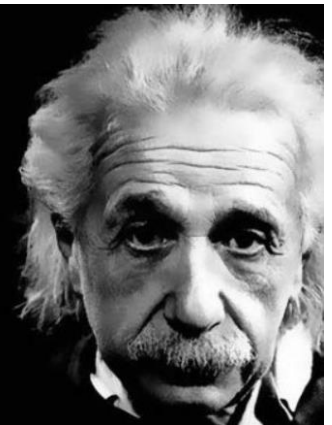
S'agissant de l'engagement en faveur de la qualité, la CFQ formule des recommandations relatives aux positions de leadership et de gouvernance.

## 4.6 Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

### Exemplarité (ou recherche d'exemplarité)



Donner l'exemple n'est pas le principal moyen d'influencer les autres, c'est le seul moyen. ”



## ■ Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

### ■ Exemplarité ou recherche d'exemplarité

« Rien n'est plus contagieux que l'exemple »

François de La Rochefoucauld





# ■ Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

## ■ Véritable vision du travail



## ■ Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

### ■ Ouverture d'esprit



## ■ Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

### ■ Confiance en soi



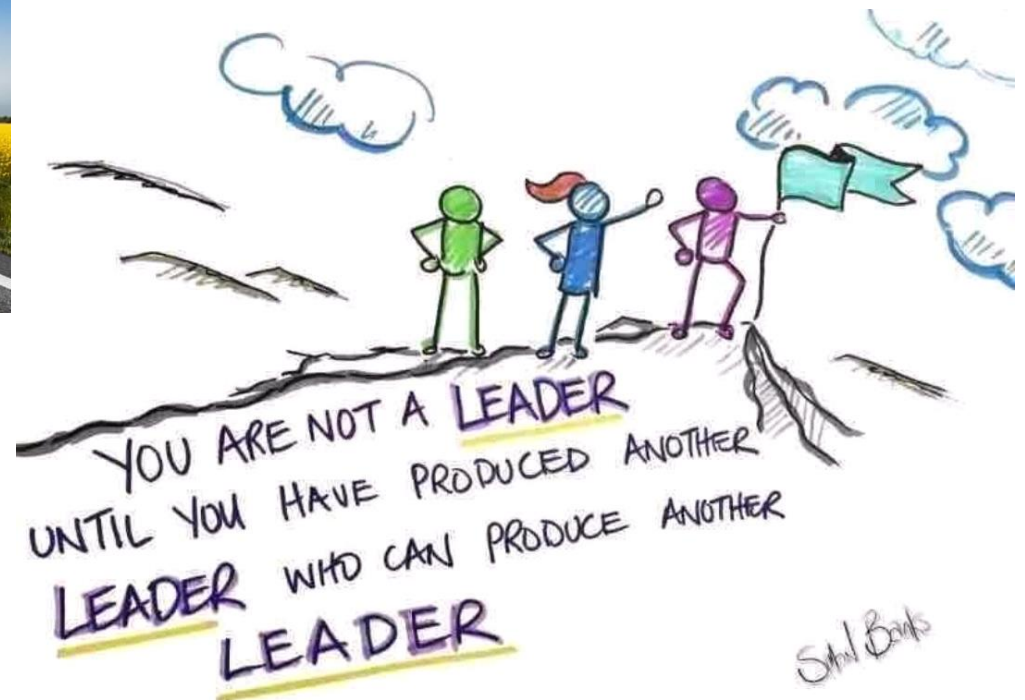
## ■ Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

### ■ Capacité à faire face aux difficultés au sein de l'établissement notamment en situation de crise



## ■ Pour passer du «leader cheap» au «leadership»

### ■ Tourné vers l'avenir



## ■ Les limites du leadership

---

- De faire preuve d'humilité, car un leader n'existe que par l'intermédiaire de son équipe
- Vision encore étriquée du leadership où le leader se doit d'être le « fort », le « sachant », le « bon communicant » grâce à son expertise
- Tendance : « followerisation », « likisation », ... !
- Opposition leadership vs management

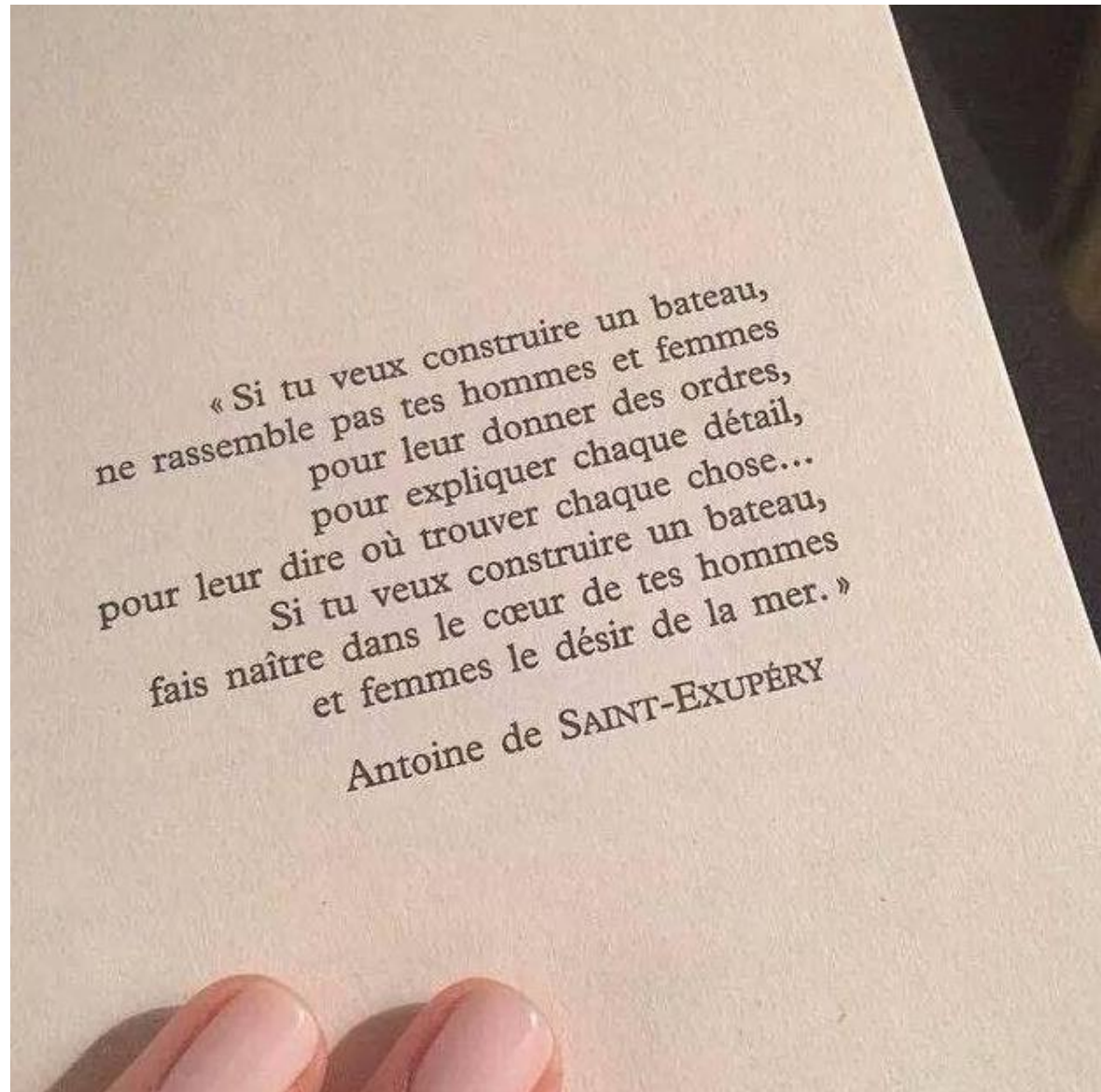
➔ **au contraire : les allier**

➔ **Le management juste passe par le comportemental**

---

# Conclusion

## ■ En vous remerciant pour votre attention





## Les sources bibliographiques et conférienciers

- Yves Emery - François Gonin, *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*, Presse polytechniques et universitaires romandes, 2009
- Loïc Cadin - Francis Guérin - Frédérique Pigeyre, *Gestion des Ressources Humaines*, Dunod, 2007
- David Alis - Charles-Henri Besseyre des Horts - Françoise Chevalier, Bruno Fabi - Jean-Marie Peretti, *GRH : Une approche internationale*, De Boeck, 2011
- Emmanuel Masson, Directeur des ressources humaines de l'HRC, *cours GRH*
- Christian Schneider, Directeur Général de l'HJU, *cours Leadership*
- Daniel Held, *Réussir le partenariat stratégique : place à la posture*, Dossier HRM, Jobindex media AG, 2013
- Tania Saba, Simon L. Dolan : *La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Editions du Renouveau Pédagogiques Inc, sciences administratives, 2013
- Paul Watlawick, : *La réalité de la réalité: confusion, désinformation, communication*, 1976