

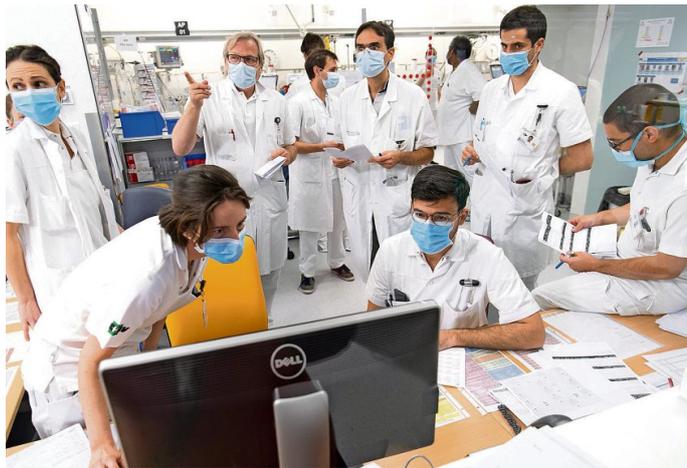
## Dans les services hospitaliers aussi, un bon leadership fait la différence

**Un CAS unique en Suisse propose aux cadres supérieurs des hôpitaux, publics et privés, des outils pratiques pour rendre leurs services plus efficaces.**

Laurent Buschini

Le milieu hospitalier est en évolution constante. Qu'il soit rattaché au service public ou au privé, chaque hôpital doit optimiser son fonctionnement en vue de réduire ses coûts. Sans compter l'impact de la technologie sur la pratique hospitalière. Pour faire avancer de telles entités de manière efficace, les cadres hospitaliers doivent avoir une vision claire et des compétences managériales qu'ils n'étudient pas ou peu durant leur cursus académique. Un CAS en leadership hospitalier, unique en Suisse, proposé par l'Université de Neuchâtel (UniNE) et le Réseau hospitalier neuchâtelois (RHNe), entend les doter d'outils de management pratiques pour diriger leurs équipes.

«Notre CAS propose aux cadres supérieurs d'un hôpital, qu'ils soient médecins chefs et cheffes, infirmiers chefs et infirmières cheffes, de développer leurs connaissances et leur pratique dans le domaine du leadership hospitalier, explique Cinzia Dal Zotto, professeure



La formation en leadership proposée aux cadres hospitaliers cherche à développer leurs connaissances pour améliorer l'efficacité des équipes qu'ils dirigent. KEYSTONE

### Le CAS

**Date:** de janvier à octobre 2022.

**Lieu:** Université de Neuchâtel.

**Enseignement:** 16 journées de formation, principalement les vendredis, de 9h15 à 16h, répartis en six modules comprenant un travail personnel.

**Prérequis:** master ou bachelor d'une haute école suisse ou titre jugé équivalent ou sur dossier.

**Inscription:** jusqu'au 30 novembre 2021.

**Prix:** 6400 francs.

**Infos:** cas.lh@unine.ch. LBU

à l'Institut de management de l'UniNE et coresponsable académique du CAS. Un ou une leader doit avoir une vision sur le long terme de son service. L'objectif du CAS est d'aider les cadres hospitaliers à développer une telle vision et à l'implémenter, par exemple en changeant la culture organisationnelle, en facilitant les synergies entre services, en améliorant les processus de collaboration entre les équipes dans le but de mieux coordonner le travail et, au final, d'améliorer les soins aux patients.»

Pour atteindre cet objectif, le ou la leader joue un rôle crucial. «C'est lui qui façonne la

culture du service et, par conséquent, la pratique des soignants, relève Cinzia Dal Zotto. Un leader doit comprendre les difficultés des collaborateurs dans un contexte hospitalier en mutation. Il doit tenir compte des besoins des équipes et trouver des solutions.»

### Axé sur la pratique

Le CAS se veut axé sur la pratique des intervenants, qui viennent pour la plupart du secteur hospitalier et exercent une charge universitaire, mais aussi sur celles des participants. Ce qui leur permettra de faire le lien entre la théorie et la pratique vécue en hô-

pital. Il donnera une large place aux notions de leadership face au changement et à la gestion du personnel. «Les théories de leadership ont beaucoup évolué ces dernières années, poursuit la professeure neuchâteloise. Elles mettent davantage l'accent sur les notions de collaboration et de réseau. Dans la pratique, on remarque aussi que le travail hospitalier devient toujours plus collaboratif.» Le CAS abordera également des notions de droit et de gestion.

Le leadership hospitalier n'est pas différent de celui dans un autre domaine, assure Cinzia Dal Zotto. Mais le milieu est tout de même particulier et complexe. «D'abord, l'hôpital soigne des patients, ce qui en fait une entreprise à part. Les personnes qui y travaillent sont très spécialisées dans leur domaine de soins. Cela peut causer des problèmes de communication et de compréhension entre les équipes des différents services hospitaliers. Sans oublier que le personnel est souvent lui aussi issu de cultures et de langues différentes en raison de la pénurie de personnel. La multiculturalité et les spécialisations médicales représentent des défis supplémentaires pour le management hospitalier.»

La collaboration demande de prendre du temps. «Mais ce n'est pas du temps perdu, assure Cinzia Dal Zotto. On doit faire travailler ensemble des équipes qui ont des pratiques différentes, d'où peuvent émerger des malentendus ou même des conflits. Un leader doit donc aussi gérer ce genre de situations et si possible les prévenir. S'il n'apporte pas des solutions, un conflit peut dé-

générer et démotiver les équipes. Changer demande des efforts d'apprendre de nouvelles pratiques. Cela peut déstabiliser.»

La place de l'innovation joue aussi un grand rôle. «La culture organisationnelle devrait stimuler les praticiens et praticiennes à proposer de nouvelles idées et solutions pour améliorer les processus de travail, à prendre l'initiative et innover dans ce sens, souligne Cinzia Dal Zotto. Une telle culture concerne toutes les équipes d'un hôpital mais le CAS est focalisé sur le personnel soignant. Ce n'est pas évident pour les médecins chefs et cheffes et les infirmiers chefs et infirmières cheffes de prendre du temps pour réfléchir sur le long terme. Ces personnes sont pressées par les problèmes du quotidien. Le CAS aspire à devenir un lieu pour ce genre de réflexion.»

### L'influence de la pandémie

Le CAS a un lien avec la pandémie actuelle, reconnaît Cinzia Dal Zotto. «Une crise sanitaire a mis en évidence la problématique du leadership en milieu hospitalier. La demande de coordination a augmenté, tout comme le besoin d'efficacité.»

Par contre, le CAS n'a pas la volonté d'apporter des solutions pour lutter contre la pénurie de personnel hospitalier. «Une meilleure efficacité ne signifie pas diminuer le nombre de soignants par unité, assure la professeure. Réfléchir à long terme ne veut pas dire faire avec moins de monde, mais répondre à l'évolution de la médecine, y compris la technologie qui modifie les rôles de chacun et les tâches à accomplir.»

## Sortir de l'impasse des injonctions paradoxales

### L'œil du pro

**Carine Dilitz**  
Directrice  
Oasys  
Consultants



Ne stressiez pas, mais hâtez-vous... de trouver un job, l'appartenance de vos rêves, de rencontrer un partenaire idéal, de choisir la voiture pas chère et sans émissions de CO<sub>2</sub>. Les injonctions paradoxales pleuvent sur nos têtes, sans crier gare, au gré des actualités brûlantes.

On nous dit de freiner et on nous intime d'accélérer en même temps. De nous passer de voiture, mais des trains sont supprimés, faute de conducteurs. Pris en état entre des attentes inconciliables et pressés d'aller plus vite, nous su-

bissons un stress nocif. Comment sortir de l'impasse? En prenant du recul pour peser les intérêts en jeu, puis en assumant nos choix difficiles.

En tant que psychocriminologue et spécialiste du comportement humain, je sais que stress et perte de confiance pourraient être évités si nous avions le flair de nos animaux de compagnie. Les *Homo sapiens* veulent tout et son contraire. Pire, ils prennent souvent l'ascendant sur les autres, en exigeant d'eux de faire une chose et son opposé. Ces incohérences nous mettent à bout de nerfs et la planète en danger. Cette pandémie sans fin nous confronte tous à l'incommod du lendemain, à l'imprévisibilité et à la difficulté de nous projeter.

Paradoxalement, il faudrait consommer plus pour soutenir l'économie. Or la planète bleue est

malade et, COP26 ou pas, les ressources énergétiques et les composants si essentiels à notre confort vont manquer. Les pénuries annoncées nous montrent à quel point notre marge de manœuvre est infime.

Encore une perception schizophrénique? Chaque geste individuel et dans la durée compte, mais ces changements ne suffiront sans doute pas à refroidir le climat. De la même manière, chacun et chacune mérite de retrouver un travail dignement rémunéré et à la hauteur de ses compétences, aussi vite que possible. Ce job va-t-il vite tomber du ciel? Non, mais nous avons tous dans notre entourage des amis auxquels tout réussit. Une fabuleuse opportunité s'offre soudain à eux. Activez vos contacts ainsi que les leviers qui vous aideront à atteindre votre objectif, quel qu'il soit. À chacun de trouver la moti-

vation qui fait qu'on se dit: «Ça va aller, je vais y arriver, je crois en moi et en mes capacités.»

Certains me demandent comment je fais pour dégager toujours autant d'énergie. C'est simple, j'adore mon métier, faire revenir le sourire sur les lèvres des personnes que nous accompagnons dans des périodes délicates. C'est usant de régler sans cesse des problèmes. Alors, à chacun et chacune de trouver son oasis pour s'y ressourcer et retrouver son énergie, comme sa clairvoyance. Une balade en forêt avec son chien, une randonnée avec des amis, une soirée cocooning avec un être cher.

Ne cédez pas à la pression, soyez rigoureux, sans concession, toujours centré sur votre objectif. Et ressourcez-vous dans le bon lieu et auprès des bonnes personnes.

cdilitz@oasys.ch

### Chômage

2,5

C'est, en pour-cent, le taux de chômage en Suisse en octobre, indique le Secrétariat d'État à l'économie (Seco). Le mois dernier, 116'733 personnes étaient inscrites au chômage, soit 3561 de moins que le mois précédent. Le taux avait déjà reculé à 2,6% en septembre. En janvier, il était encore à 3,7%. Le chômage des 15-24 ans a diminué de 11% entre septembre et octobre et de 36,4% sur une année. La tendance est moins forte chez les 50-64 ans, où le nombre de chômeurs n'a reculé que de 1,9% sur un mois et de 12,3% sur un an. Le canton de Genève reste lanterne rouge du pays, avec un taux de chômage à 4,6%. Le taux est à 3,6% dans le canton de Vaud. FBR avec ATS

### Logistique

#### Vers une convention collective de travail

Les six principaux employeurs du marché de la logistique postale suisse veulent élaborer avec les syndicats une convention collective de travail (CCT). Ils prévoient dans ce but de créer une nouvelle union patronale. À ce jour, il n'existe pas de faitière et donc pas de CCT à l'échelle de la branche. L'objectif de la nouvelle association faitière est de parvenir à négocier une base commune pour les conditions d'engagement du personnel travaillant dans la distribution. La nouvelle association entamera des négociations avec les syndicats Syndicom et TransFair. La nouvelle CCT doit valoir pour tout exploitant et sous-traitant qui fournit des prestations postales. FBR avec ATS

**Orientation** Le Salon des métiers de Lausanne, un lieu de découverte des formations. **Page 2**

**Apprentissage** Focus sur les métiers de libraire, agent/spécialiste en information documentaire. **Page 6**