

**CAS-LH**  
**Certificate of Advanced Studies (CAS)**

**Leadership hospitalier**



**Présentation des enseignements**  
*de janvier à octobre*

## PROGRAMME

### Introduction et organisation du CAS

Présentation du CAS, programme, dynamique de travail

Conférence suivie d'un souper

La présence au repas en commun est souhaitée.

#### Intervenants :

- Prof. Cinzia Dal Zotto, Université de Neuchâtel
- Prof. Mehdi Farsi, Université de Neuchâtel
- Dr Philippe Gnaegi, Université de Fribourg

### Module 1 | Leadership et changement

#### 3 jours

Les milieux hospitaliers sont en plein bouleversement car face à des demandes de plus en plus nombreuses, ils doivent mettre en œuvre des politiques d'optimisation et de réduction des coûts. Il en résulte un besoin évident de leaders capables de gérer des changements continus tout en maximisant la performance organisationnelle.

La prestation de bons services de santé est rarement un problème de connaissances ou de compétences. Le défi consiste à développer une culture organisationnelle, qui facilitant la collaboration et les synergies interprofessionnelles, puisse promouvoir l'amélioration continue. Le leadership joue ici un rôle crucial car il façonne la culture organisationnelle et affecte le comportement du personnel à tous les niveaux. Toutefois, le charisme d'un seul leader peut être une condition nécessaire mais non-suffisante pour faire face à ces défis. Il s'agira de comprendre les approches du leadership et de gestion du changement pouvant aider les professionnels de la santé à gérer transformations et situations d'urgence au sein de leurs organisations. En particulier, ce module explorera comment le changement se produit réellement dans les milieux hospitaliers et comment les systèmes de soins de santé dirigés par des personnes bienveillantes, dotées de principes éthiques et engagées peuvent mener avec succès des transformations profondes et durables améliorant la vie des patients, des soignants et de toutes les parties prenantes.

### Module 2 | Leadership et gestion du personnel

#### 4 jours

Les nombreux changements dans le domaine hospitalier concernent en premier lieu le personnel hospitalier. Il s'agit dès lors d'évoquer et de réfléchir aux difficultés rencontrées par les collaborateurs-collaboratrices lors de ces périodes de transformations, d'instaurer une culture de l'erreur tout en incluant une attention qualitative tant à la qualité de la relation de soin avec les patients qu'à la santé des soignants dans leur travail quotidien, de comprendre la philosophie et les concepts de base de ce qu'est une équipe et le travail d'équipe ainsi que d'étudier les stratégies de déploiement et de développement d'une équipe à succès. Il s'agira aussi de développer une communication respectueuse, assertive et adaptative dans un contexte émotionnel et en changement ainsi que de s'interroger sur la diversité culturelle et sociale ainsi que la multitude de langues, de formations, de normes et de systèmes de valeurs qui l'accompagnent.

### Module 3 | Droit

#### 2 jours

Le rôle des différentes lois et normes qui régissent les relations entre les différentes parties est primordial. De nos jours, tout le monde dit vouloir placer le patient au centre du système de soins. Il a non seulement le droit de recevoir un traitement médical mais aussi le droit d'être dûment informé et donné son consentement pour un traitement. De plus, la protection des données médicales du patient ainsi que sa sécurité jouent un rôle principal au sein d'un hôpital. Il s'agira aussi de présenter les sources et les interactions entre les diverses normes qui régissent les relations entre employeurs et employés, de faire des distinctions essentielles entre le droit applicable aux entreprises privées et le droit de la fonction publique et d'aborder quelques règles spécifiques concernant les relations de travail entre les hôpitaux et leurs employés. Trois thématiques dans le contexte hospitalier seront abordées : le consentement libre et éclairé du patient, la protection des données médicales du patient et la sécurité des patient-e-s en lien avec la responsabilité médico-hospitalière.

## **Module 4 | Outils de gestion**

### **3 jours**

De bons outils de gestion facilitent la conduite d'un établissement et la rendent efficiente. En outre, ils permettent de clarifier les attentes de chacun-e. Préalablement, ils doivent être compris, acceptés et maîtrisés par ceux et celles qui les utilisent. Il s'agit donc de mettre à disposition des participant-e-s des instruments pratiques afin de bien gérer un projet et à en atteindre les objectifs. Un plan d'action doit permettre de mettre en œuvre et d'évaluer les actions à chaque étape du projet. Cependant, il faut préalablement comprendre le fonctionnement du système de santé et la nature des liens entre patients, assureurs et fournisseurs de soins, d'en analyser leur importance respective et leurs interactions et de saisir les mécanismes de régulation de l'offre ou de la demande en soins. Nous examinerons aussi les différences de fonctionnement entre les médecins salariés et les médecins indépendants agréés ainsi que leurs interactions à travers des cas concrets et des expériences personnelles.

## **Module 5 | Leadership et innovation**

### **2 jours**

De nos jours, il est important de parler d'innovation ainsi que de développer dans la conduite hospitalière une vision claire. Cependant, l'absence de vision nationale et la concurrence réglementée avec un système de financement axé sur le patient obligent les fournisseurs de prestations à développer leurs propres stratégies. Il s'agit donc de tirer des enseignements de cette situation et de développer une vision pour l'avenir des soins de santé en Suisse. A ce titre, le leadership doit être innovant afin d'assurer un certain succès à l'institution et pouvoir ainsi rester compétitifs. Ce module doit aussi permettre d'élaborer un modèle d'entreprise d'une start-up innovante et de discuter de différentes variantes avec leurs avantages et inconvénients. Il s'agira aussi d'analyser plusieurs modèles d'entreprise afin de déterminer s'ils conviennent à une application spécifique et de faire référence à la proposition de valeur, à l'architecture de la création de valeur et aux modèles de revenus.

## **Module 6 | Présentation des travaux personnels et synthèse**

### **2 jours**

Les participant-e-s auront l'occasion de rédiger et présenter un travail personnel tiré de leur expérience personnelle et des connaissances acquises dans le cadre du CAS. Un bilan de ce CAS sera aussi dressé au terme de cette formation.

## COMITÉ DIRECTEUR ET INTERVENANTS

### Comité directeur

- Prof. Cinzia Dal Zotto, Université de Neuchâtel, Faculté des sciences économiques
- Prof. Mehdi Farsi, Université de Neuchâtel, Faculté des Sciences Economiques
- Dr Philippe Gnaegi, ancien Conseiller d'Etat, chargé de cours, Domaine Sociologie, politiques sociales et travail social, Université de Fribourg

### Intervenants

- Prof. Cinzia Dal Zotto, Université de Neuchâtel
- Prof. Eric Bonvin, Directeur général de l'Hôpital du Valais
- Dr Vincent Della Santa, Médecin-chef de département, Réseau hospitalier neuchâtelois
- Mme Isabelle Sperisen, Responsable marché région Neuchâtel et HR senior consultant Vicario S.A.
- Mme Ursula Gut Sulzer, Cheffe d'entreprise, Gut-zusammenleben sàrl.
- Prof. Jean-Philippe Dunand, Avocat, Docteur en droit, Université de Neuchâtel
- M. Olivier Guillod, Professeur émérite, Université de Neuchâtel
- Dr Christophe Pinget, Economiste, responsable de l'unité d'évaluation technologique de la direction médicale du CHUV
- Prof. Caroline Kähr Serra, Université de Berne
- M. Antoine Huber, Administrateur délégué, Swiss medical network
- Prof. Didier Pittet, Directeur Infection Control Programme, Hôpitaux universitaires de Genève
- Dr Ronald Vonlanthen, Responsable de la qualité, de la sécurité et de la gestion des processus de l'Hôpital universitaire de Berne

## PROGRAMME DÉTAILLÉ

Les descriptifs des enseignements sont indicatifs. L'enseignement peut changer en fonction de l'actualité, des choix opérés par l'enseignant-e et du changement éventuel d'un-e enseignant-e.

### MODULE 1 | LEADERSHIP ET CHANGEMENT

#### 1.A. Pratique collaborative, sécurité des patients et santé des soignants

**Enseignant** Prof. Eric Bonvin

---

Le souhait d'instaurer depuis plus de vingt ans une « culture de l'erreur » dans les établissements de soin afin d'améliorer la sécurité des patients a peu à peu mis en évidence qu'il s'agit avant tout de favoriser une culture collaborative entre tous les acteurs du soin incluant une attention qualitative tant à la qualité de la relation de soin avec les patients qu'à la santé des soignants dans leur travail quotidien.

Dans ce cours, nous aborderons le développement et les enjeux de la pratique collaborative dans les équipes hospitalières ainsi que ses défis particuliers par rapport à la sécurité des patients et la santé des soignants.

#### 1.B. Théorie et nouvelles approches au leadership

**Enseignant** Prof. Cinzia Dal Zotto

---

##### Objectifs

- Comprendre les fondements théoriques du leadership
- Lier leadership, diversité et inclusion
- Connaître les nouvelles approches du leadership

##### Thèmes abordés

- Définitions du leadership et sa distinction avec le concept de management
- Théories du leadership et approches traditionnelles
- Gestion de la diversité et de l'inclusion
- Nouvelles approches : Leadership collaboratif, partagé et à réseaux
- Études de cas, exercices, échange d'expériences

#### 1.C. Changement et nouvelles technologies

**Enseignant** Prof. Cinzia Dal Zotto

---

##### Objectifs

- Comprendre les changements en cours dans les milieux hospitaliers
- Analyser les effets de ces changements sur la structure organisationnelle et la gestion du personnel
- Connaître les défis liés à l'application des nouvelles technologies

### Thèmes abordés

- Les moteurs du changement
- Les changements organisationnels dans les hôpitaux et leurs impacts
- La résistance individuelle et organisationnelle au changement
- Les nouvelles technologies et leur application dans les organisations de soin de la santé (opportunités et risques)
- Études de cas, exercices, échange d'expériences

## MODULE 2 | LEADERSHIP ET GESTION DU PERSONNEL

### 2.A. Leadership et gestion du changement

**Enseignants** Prof. Cinzia Dal Zotto

---

#### Objectifs

- Connaître les approches à la gestion du changement dans les milieux hospitaliers
- Comprendre les défis liés à la prévention et gestion des crises ou situations d'émergence
- Comprendre le rôle du leadership dans ces contextes et les outils à disposition
- Connaître ses responsabilités en tant que cadre

#### Thèmes abordés

- Différents modèles et approches à la gestion du changement
- Leadership, culture de changement et culture d'innovation
- Approches à la gestion des crises ou situations d'émergence
- Réflexion sur vos propres expériences, attitudes et outils
- Études de cas, exemples, exercices

### 2.B. Gestion et pilotage des équipes

**Enseignant** Dr Vincent Della Santa

---

#### Objectifs

- Comprendre la philosophie et les concepts de base de ce qu'est une équipe et le travail d'équipe
- Etudier les stratégies de déploiement et développement d'une équipe à succès.
- Evoquer et réfléchir aux difficultés à développer et à gérer une équipe

#### Thèmes abordés

Le monde hospitalier fait face à un nombre significatif de défis. Même les systèmes les plus sophistiqués ont la nécessité de s'adapter à l'évolution de la médecine et des individus qui la composent. Pour l'amélioration de la prise en charge de nos patients le réflexe est souvent d'injecter plus d'argent, plus de matériel, plus de personnel ou de construire des bâtiments plus fonctionnels. Bien que souvent nécessaires, ces éléments sont insuffisants en l'absence d'un travail d'équipe efficace capable de produire des synergies essentielles dans

des milieux complexes comme un hôpital. Ce cours cherche à explorer la philosophie et les concepts de base de la notion d'équipe et du travail d'équipe, à examiner le sens d'un fonctionnement multi-équipes et à discuter de différentes stratégies pour la mise en place d'équipes à succès et pour la gestion des obstacles à cette mise en place. Tout cela sous la forme de présentations, discussions et exercices pratiques.

## 2.C. Communication interpersonnelle et d'équipes dans un contexte de valeurs paradoxales

**Enseignant** Mme Isabelle Sperisen

---

Votre capacité à communiquer de manière motivante et avec justesse représente un levier important pour développer votre leadership et favoriser une collaboration constructive. Le monde hospitalier est composé de nombreuses valeurs professionnelles différenciées et il reste un milieu particulier où les émotions ont leur place. Tenir compte de ces aspects et s'assurer, en tant que leader, que vos messages soient bien compris et motivants pour vos interlocuteurs est un atout primordial : fédérer une équipe autour de valeurs et d'objectifs communs, comprendre les préoccupations de vos collègues ou collaborateurs, développer son assertivité dans un contexte tendu ou conflictuel, recadrer de manière constructive, valoriser ou donner un feedback négatif avec bienveillance sont des exemples qui préoccupent souvent les leaders.

Dans ce cours, l'objectif sera de conscientiser de manière introspective quel type de communication vous utilisez principalement et quel en est l'impact sur vos interlocuteurs ainsi que d'aborder, en théorie et en pratique, les outils de communication principaux et dans quels contextes les utiliser.

## 2.D. Gestion des risques psychosociaux dans un contexte de diversité

**Enseignant** Mme Ursula Gut Sulzer

---

### Objectifs

La diversité culturelle et sociale - ainsi que la multitude de langues, de formations, de normes et de systèmes de valeurs qui l'accompagnent - se présentent dans les milieux hospitaliers comme un défi tout particulier. Dans les bonnes conditions, la diversité est enrichissante et bénéfique pour tout le monde. Mais il faut aussi savoir gérer les incompréhensions et les tensions inhérentes à la rencontre de différents points de vue et expériences. Au cours de ce module, vous aurez l'occasion de développer vos connaissances quant aux risques psychosociaux dans un contexte de diversité, et d'acquérir des outils de prévention et d'intervention qui ont fait leurs preuves. Il s'agira de :

- Créer une vision commune des risques psychosociaux (stress, conflit, harcèlement)
- Comprendre la complexité et les enjeux des risques psychosociaux
- Connaître ses responsabilités en tant que cadre / employeur
- Connaître des outils de prévention et d'intervention

### Thèmes abordés

- Définitions : Diversité, stress, conflits, harcèlement morale et sexuel
- Facteurs qui attisent les tensions
- Evolution de la conscience (me-too, I cannot breathe) et tendances
- Les enjeux (coûts, réputation, attractivité, lois...)
- Les risques dans vos propres structures

- Réflexion sur vos propres attitudes et certitudes, les « erreurs classiques » à éviter
- Les outils de prévention et d'intervention
- Etudes de cas, exemples, questionnaires, échange d'expériences
- Documentation

## MODULE 3 | DROIT

### 3.A. Droit du travail

**Enseignant** Prof. Jean-Philippe Dunand

---

#### Objectifs

Le cours consacré au droit du travail aura trois objectifs principaux. Dans un premier temps, il s'agira de présenter les sources et les interactions entre les diverses normes qui régissent les relations entre employeurs et employés. Dans un deuxième temps, nous traiterons des distinctions essentielles entre le droit applicable aux entreprises privées et le droit de la fonction publique. Enfin, dans un troisième temps, nous aborderons quelques règles spécifiques concernant les relations de travail entre les hôpitaux et leurs employés.

#### Thèmes abordés

- Sources internationales et internes du droit du travail
- Différences entre droit privé du travail et droit de la fonction publique
- Normes spécifiques applicables dans les hôpitaux
- Analyse de jurisprudences récentes
- Résolution de cas pratiques

### 3.B. Droit de la santé

**Enseignant** M. Olivier Guillod

---

Après une brève introduction sur l'importance du droit de la santé pour la gestion d'une institution de soins, le cours se concentrera sur le rôle du ou de la patient-e, que tout le monde dit vouloir placer au centre du système de soins. A travers la présentation des fondements théoriques et la discussion de cas pratiques, le cours approfondira trois thématiques dans le contexte hospitalier : le consentement libre et éclairé du patient, la protection des données médicales du patient et la sécurité des patient-e-s en lien avec la responsabilité médico-hospitalière.

Le cours doit permettre aux participant-e-s de mieux mesurer l'impact du droit de la santé sur leur pratique et de développer des outils adaptés à chaque institution et susceptibles d'améliorer la qualité des soins et le respect des droits des usager-ères.

## MODULE 4 | OUTILS DE GESTION

### 4.A. Organisation, coût et financement du système de santé

**Enseignant** Dr. Christophe Pinget

---



## Objectifs

Ce cours présente les caractéristiques du système suisse de santé, les enjeux liés à la croissance des coûts et les régulations qui peuvent être mises en œuvre pour y faire face.

## Thèmes abordés

- Le fonctionnement du système de santé et la nature des liens entre patients, assureurs et fournisseurs de soins.
- Le rôle spécifique des différents facteurs entraînant une augmentation des coûts du système de la santé, leur importance respective et leurs interactions.
- Les impacts économiques et sur la qualité des soins des différents modes de rémunération des fournisseurs de soins.
- Les mécanismes de régulation de l'offre ou de la demande en soins.

## 4.B. Gestion de projets et outils de pilotage

**Enseignant** Prof. Caroline Kähr Serra

---

### Objectifs

Ce cours vise à mettre à disposition des participants des instruments pratiques afin de bien organiser un efficace déroulement d'un projet et à en atteindre les objectifs. La gestion de projet se fait par différentes étapes dont chaque étape nécessite des méthodes et techniques spécifiques. Un plan d'action permet de fixer et de mettre en œuvre les actions de chaque étape à réaliser le projet – de l'évaluation de l'opportunité jusqu'à l'achèvement du projet. Le cours abordera des aspects théoriques de la gestion de projets, mais également stratégiques avec une partie pratique adaptés au secteur de la santé.

### Thèmes abordés

- Définitions, étapes de projets et plan d'actions
- Indicateurs clés de pilotage (KPI)
- Tableau de bord
- L'aspect humain dans la gestion des projets

## 4.C. Le médecin et son fonctionnement dans une clinique privée

**Enseignant** M. Antoine Huber

---

### Objectifs

Ce cours se concentre sur les différents modèles de collaboration entre les établissements hospitaliers (publics ou privés) et le corps médical. Les caractéristiques particulières du modèle de médecin agréé ainsi que les aspects professionnels, humains et économiques relatives au travail du médecin agréé sont examinés. Les différences entre les médecins salariés et les médecins indépendants agréés ainsi que leurs interactions avec l'établissement seront expliquées à l'aide de cas concrets et d'expériences personnelles.

### Thèmes abordés

- Les différents types d'organisations médicales dans un établissement hospitalier
- Le modèle du médecin indépendant agréé et les exigences requises
- Coopération entre médecins indépendants agréés
- Activités et responsabilités du médecin agréé
- Le médecin en tant qu'entrepreneur

- Le corps médical dans les modèles de soins intégrés

## MODULE 5 | LEADERSHIP ET INNOVATIONS

### 5.A. Prise en charge hospitalière dans le futur et nouveaux modèles de soins

**Enseignant** Prof. Didier Pittet\*

---

#### **Objectifs**

Les soins de santé en Suisse sont sous le feu des projecteurs médiatiques et politiques depuis des années. Virage ambulatoire, mort des hôpitaux, pénurie de médecins généralistes, centralisation, explosion des coûts, etc. Mais existe-t-il une vision claire des soins de santé de l'avenir dans toute la Suisse ? L'absence de vision nationale et la concurrence réglementée avec un système de financement axé sur le patient obligent les fournisseurs de prestation à développer leurs propres stratégies. Quels enseignements tirer de cette situation et quelle vision développer pour l'avenir des soins de santé en Suisse ?

#### **Thèmes abordés**

- Modèles d'approvisionnement actuels et modèles futurs
- Quelle vision de l'avenir des soins de santé en Suisse ?
- Critères à prendre en considération dans la définition de nouveaux modèles

## 5.B. Business models et innovation

**Enseignant** Dr Ronald Vonlanthen

---

Un modèle d'entreprise décrit la manière dont une entreprise fonctionne et génère ses bénéfices. Dans ce cours, après une courte introduction théorique, nous élaborerons le modèle d'entreprise d'une start-up innovante et discuterons des différentes variantes avec leurs avantages et inconvénients.

Les participant-e-s appliqueront les connaissances acquises jusqu'à présent dans le CAS et utiliseront des exemples pratiques pour analyser différents modèles d'entreprise afin de déterminer s'ils conviennent à une application spécifique. Il sera également fait référence à la proposition de valeur, à l'architecture de la création de valeur et aux modèles de revenus. La journée de cours comprendra principalement des travaux de groupe et des applications pratiques.

## MODULE 6 | PRÉSENTATION DES TRAVAUX PERSONNELS ET SYNTHÈSE

**Enseignant** Dr Philippe Gnaegi

---

Ces deux journées permettront à chaque participant-e de présenter leur travail personnel et d'engager une discussion sur la problématique abordée. Les participant-e-s auront également l'occasion de faire une synthèse de leur apprentissage dans cette formation.

## INFORMATIONS GÉNÉRALES

### Modalité d'inscription

La demande d'inscription se fait moyennant le dépôt d'un dossier de candidature au secrétariat de l'Institut de recherches économiques. Le dossier comprend :

- a) un bulletin d'inscription rempli et signé ;
- b) un curriculum vitae ;
- c) une lettre de motivation ;
- d) les copies des diplômes obtenus ;
- e) 2 photos en format passeport ;
- f) une copie de la carte d'identité.

### Conditions d'admission

Peuvent s'inscrire les personnes possédant une formation de base de niveau bachelor ou master d'une haute école suisse ou titre jugé équivalent. Les personnes bénéficiant d'une formation professionnelle adéquate et d'une expérience professionnelle d'au moins cinq années dans le domaine d'études peuvent être admises sur dossier.

La direction de programme peut inviter les personnes candidates à un entretien, afin d'évaluer leur expérience et leur motivation, en assurant l'égalité de traitement entre elles.

### Nombre de participants

Le nombre de participants est limité à environ 15 participant-e-s.

### Travail personnel

Le comité directeur doit approuver les sujets des travaux personnels qui sont liés à la pratique professionnelle des participant-e-s.

### Certificat et crédits ECTS

Le certificat représente 96 heures d'enseignement et 12 crédits ECTS (European Credit Transfer and Accumulation System).

### Conditions d'obtention du certificat

Présence à 80% des séances de formation au moins et validation du travail personnel.

### Déroulement et durée

Le CAS s'étendra de janvier à octobre, à raison de 16 journées étalées sur 10 mois. La rédaction du travail personnel est exigée au fur et à mesure du déroulement du CAS afin de recevoir le diplôme.

### Lieu de formation

Les cours sont dispensés dans les locaux de l'Université de Neuchâtel se trouvant en proximité du centre et de la gare de Neuchâtel.

### Finance d'inscription

CHF 6'400.–.

## Conditions d'annulation

Votre inscription est définitive. Pour tout désistement, nous vous prions de vous annoncer par écrit.

## Frais d'annulation

En cas de désistement plus de 30 jours avant le début de la formation, un montant forfaitaire de CHF 300.- est retenu ou exigé à titre de frais administratifs. En cas de désistement au cours des 30 jours précédant le début de la formation, la moitié de la finance d'inscription est retenue ou exigée. Si le désistement a lieu à partir du premier jour de cours, le montant total de la finance d'inscription est retenu ou exigé. L'abandon en cours de formation n'implique pas de remboursement.

Si le nombre d'inscriptions pouvant être retenues est insuffisant, la direction du programme se réserve le droit d'annuler ou de reporter la formation, ce qui implique alors un remboursement total et immédiat de vos frais d'inscription.

## Informations et organisation

Mme Pasqualina Lassagne  
Institut de recherches économiques

Tél. +41 (0)32 718 14 00 (matin)  
cas.lh@unine.ch