l'anap
l'expertise en partage
agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale

LE LEADERSHIP : LE NOUVEAU LEVIER DE FIDÉLISATION

SOMMAIRE

Le leadership, un outil stratégique ..... p. 4
Les prérequis pour un leadership efficace ..... p. 5
Formaliser un projet et le communiquer ..... p. 6
Se distinguer par ses réalisations ..... p. 7
Construire son approche managériale ..... p. 8
Réussir malgré les irritants ..... p. 9

L'ESSENTIEL

De quoi parlons-nous ?

« Le leadership est le processus par lequel une personne influence un groupe de personnes pour atteindre un objectif commun », *Manuel de certificat 2024* de la Haute Autorité de santé (HAS).

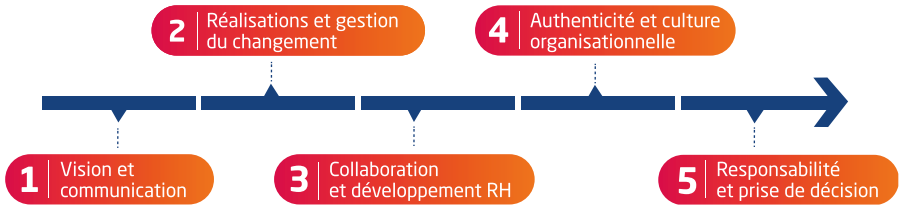
Ce qu'il faut retenir

- Dans le manuel 2024 de certification de la Haute Autorité de santé, le leadership est un critère de certification des établissements de santé pour la qualité des soins. C'est aussi un facteur d'attractivité et de fidélisation.
- L'attractivité et la fidélisation nécessitent un équilibre entre fond et forme : l'équipe de direction porte une vision motivante pour l'établissement et la décline par des réalisations concrètes, qui alimentent la communication en externe comme en interne.

La réutilisation des productions de l'Anap est autorisée, sous réserve que les informations qu'elles contiennent ne soient pas altérées, que leur sens ne soit pas dénaturé et que leurs sources et date de dernière mise à jour soient mentionnées. Toute réutilisation à des fins commerciales doit faire l'objet d'un échange préalable avec l'Anap.

LE LEADERSHIP, UN OUTIL STRATÉGIQUE

Les cinq composantes du leadership



Mais alors, que se passe-t-il sans leadership ?

- L'absence de vision démotive, baisse l'engagement et la créativité et diminue la qualité de soins, la performance et le suivi des projets.
- Le manque de concordance entre les discours et les actes, entre les promesses et les réalisations concrètes, impacte la fidélisation et pèse sur la réputation des établissements.
- Un leadership faible entraîne un manque de communication claire des objectifs, rendant difficile l'**alignement des efforts de l'équipe**.
- Un manque de leadership peut mener à des **conflits et à des irritants organisationnels non résolus**.

« La gouvernance de l'établissement doit faire preuve de leadership, c'est-à-dire la capacité à conduire les collectifs professionnels dans le but d'atteindre certains objectifs dont celui, prioritaire, de développement d'une culture de la sécurité et de l'amélioration de la qualité. »

Manuel de certificat 2024 de la Haute Autorité de santé.

LES PRÉREQUIS POUR UN LEADERSHIP EFFICACE

Définir le projet

Pour le manageur et l'équipe, la question à se poser est « **pourquoi** ». Il peut ainsi formaliser le sens du projet qu'il mène, l'enrichir des avis des parties prenantes et proposer un **sens partagé ou projet partagé comme l'objectif prioritaire** « de développement d'une culture de la sécurité et de l'amélioration de la qualité » *(Manuel de certificat 2024* de la Haute Autorité de santé*)*.

Des réalisations concrètes

Pour le manageur, la question à se poser ensuite est « **quoi** ». Il peut donner à voir des réalisations déjà existantes et donner envie de le rejoindre, de le suivre. Il va aussi proposer des **objectifs à venir concrets**, réalistes, avec un calendrier précis qui motivent les professionnels.

Encourager le travail d'équipe

Pour le manageur, la question à se poser ici est « **comment** ». Il peut s'appuyer sur une équipe qui réalise le projet. Il mobilise des compétences, fait grandir, tient compte des forces et des faiblesses de chacun, est à l'écoute des conditions de travail.

EXEMPLE : LIMITER L'INTERRUPTION DES TÂCHES

L'hôpital militaire de Percy a mis en place une solution simple mais efficace : le port d'un brassard par le personnel soignant lorsqu'il ne doit pas être dérangé. Pour en savoir plus : https://bit.ly/anap-bonnes-pratiques-lhia-percy

FORMALISER UN PROJET ET LE COMMUNIQUER

L'EXERCICE POUR LE MANAGEUR ET L'ÉQUIPE EST DE FORMALISER UN PROJET, ÉNONCÉ EN TERMES SIMPLES. LES PUBLICS ÉTANT DIVERSIFIÉS, IL FAUT PRÉVOIR DES FORMATS ET DES DÉCLINAISONS ADAPTÉES À CHACUN.

Définir le cadre pour ne pas se perdre

- Il faut se poser la question du périmètre du projet : équipe, service, pôle, établissement…
- **Définir et associer les parties prenantes** permet d'enrichir le point de vue, de proposer un sens partagé et facilite les actualisations.

Identifier ce qui est hors cadre

- Une bonne manière de franchir cette étape est de déployer le projet dans le temps : on ne peut pas faire tout, tout de suite.

Adapter la communication en fonction de son public

- Que ce soit un document de 20 pages à destination de la tutelle, formalisé pour la certification, une page A4, un post LinkedIn, un tweet sur X, une présentation orale de 20 à 180 secondes, une phrase… tout est bon du moment que le **contenu est fidèle** au projet et la **forme adaptée** aux professionnels.

VALORISER SON PROJET DE SERVICE EN 180 SECONDES…

Capter d'emblée l'attention de son auditoire par une accroche, valoriser le projet de service (mais aussi de pôle, d'établissement, etc.) par des réalisations concrètes qui donnent envie et conclure sur les actions à venir : ce sont les ingrédients d'un bon « pitch ».

SE DISTINGUER PAR SES RÉALISATIONS

CONÇU COLLÉGIALEMENT, LE PLAN D'ACTION DOIT PRÉVOIR LE DESCRIPTIF DE L'OBJECTIF, LA PREUVE DE SA RÉALISATION, LA DATE DE RÉALISATION, LE OU LES PROFESSIONNELS EN CHARGE.

Fixer des objectifs à court et moyen terme

- Avoir des objectifs avec des « gains rapides » permet d'entretenir la dynamique du projet. Reconnaître et célébrer les réussites individuelles et collectives encourage l'équipe et l'aide à situer sa maturité en matière de coopération.

Être fier des réalisations et prendre le temps de les partager

- Des temps d'équipes sont importants pour échanger de l'information, se coordonner, régler les problèmes mais aussi pour dire ce qui vient d'être réussi par l'équipe ! Présenter des études de cas montrant comment des réalisations spécifiques ont amélioré l'attractivité de l'établissement, et pourquoi pas une fiche d'événements désirables (plus d'infos sur https://www.anap.fr/s/article/declarer-les-evenements-desirables?)

Mobiliser les outils à disposition des établissements

- De nombreux outils sont disponibles au service du management et de la stratégie RH : DUERP, rapport social unique, plan de formation, plan d'action qualité et critères de certification…
- Bien lier les plans d'action entre eux pour gagner du temps.

PILOTER LA QVCT AVEC LE DUERP ?

Plutôt que de multiplier les outils et les plans, ce qui peut entraîner une dispersion des efforts, il est souvent plus judicieux d'utiliser les dispositifs réglementaires déjà en place. Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) est un exemple d'outil central qui peut contribuer efficacement à l'amélioration de la qualité de vie et les conditions de travail.

CONSTRUIRE SON APPROCHE MANAGÉRIALE

SE CONNAITRE EN TANT QUE MANAGEUR ET ÉVOLUER PERMET D'ACCOMPAGNER SON ÉQUIPE EN MOBILISANT LES OUTILS PRÉCÉDEMMENT DÉCRITS À BON ESCIENT.

Aligner sa politique ressources humaines au projet

- La formalisation du projet partagé devra obligatoirement intégrer la politique ressources humaines et réciproquement. Vont dialoguer ici la politique de recrutement, de formation, de gestion du temps de travail, de remplacement, de gestion des carrières, de QVCT...

Faire équipe : bien s'entourer

- Identifier les besoins en compétences et en savoir-être.
- Avoir une équipe diversifiée et encourager la collaboration interdisciplinaire et interprofessionnelle.
- Clarifier le rôle de chacun.

Traiter immédiatement les conflits plutôt que les laisser se développer.

ÉVALUER SON APPROCHE MANAGÉRIALE ET LE LEADERSHIP

La mesure d'indicateurs peut aider pour construire son approche. Ce peut être des indicateurs quantitatifs et qualitatifs de la QVCT (taux d'absentéisme inopiné, turnover, postes vacants, etc.), un autodiagnostic sur sa propre approche managériale, un baromètre de maturité collégiale, les évaluations 360, etc. (plus d'infos sur https://anap.fr/s/article/ressourceshumaines-publication-2860)

RÉUSSIR MALGRÉ LES IRRITANTS

LE MANAGER ÉCOUTE POUR DÉPASSER LES ÉVENTUELS POINTS DE BLOCAGE OU POUR UTILISER LES IRRITANTS COMME TREMPLIN.

Faciliter l'expression des freins ou des risques

- En facilitant l'expression des risques, des vulnérabilités que l'on peut ensemble dépasser peuvent être identifiées.

Gérer les irritants

- L'irritant peut paraître anodin, avoir un caractère très répétitif, et pourtant passer « sous le radar ».
- Il est important de coconstruire des solutions en équipe pluriprofessionnelle et de les expérimenter, dans une logique d'ajustements.

Adopter une approche par les « soft skills » et le développement professionnel du manageur

- Le savoir-être, le registre des émotions ou du relationnel, est souvent une dimension inconfortable pour les manageurs, particulièrement en période d'incertitude.
- Pourtant, acquérir un minimum de notions comme la gestion des priorités, obtenir un consensus, apprendre à dire non, moins se plaindre auprès de ses collaborateurs... permet de sortir de sa zone de confort et précisément d'être inspirant !

L'INNOVATION SOCIALE : RÉUSSIR MALGRÉ LES IRRITANTS

L'innovation sociale est un levier essentiel pour « réussir malgré les irritants ». Elle s'appuie sur l'analyse des insatisfactions et des obstacles rencontrés par les usagers afin de concevoir des solutions innovantes et adaptées. Pour plus d'informations, télécharger la publication « Devenir un établissement à impact » : https://anap.fr/s/article/devenir-un-etablissement-a-impact

l'anap
l'expertise en partage

agence nationale de
la performance sanitaire
et médico-sociale

L'Agence nationale de la performance sanitaire et médico-sociale est une agence publique de conseil et d'expertise qui agit avec et pour les professionnels des établissements sanitaires et médico-sociaux. Depuis 2009, elle a pour mission de soutenir, d'outiller et d'accompagner les établissements dans l'amélioration de leur performance sous toutes ses dimensions. Pour la mener à bien, l'Anap propose une offre d'accompagnement globale – diffusion de contenus opérationnels, organisation et animation de la mise en réseau et intervention sur le terrain.

Pour plus d'informations www.anap.fr

Anap
23, avenue d'Italie
75013 Paris
Tél. : 01.57.27.12.00

Retrouvez-nous sur

anap.fr