



Leadership responsable : un levier d'attractivité et de fidélisation

CIPIQ-S / Luxembourg / 30.10.2026

Claire Hébert Stauss

SOMMAIRE

- Une stratégie institutionnelle concernée par le capital humain
- Le leadership transformationnel décliné aux HUG
- Le leadership tout au long du cycle de vie des collaborateurs et collaboratrices
- Une GRH au service de l'hôpital

Comment parvenir à recruter et fidéliser dans un contexte de pénurie du personnel et de contraintes budgétaires?



Stratégie institutionnelle 2026- 2030

Orientations stratégiques de l'axe 2

- Anticiper les besoins en compétences et en emplois afin d'agir sur le risque de pénurie
- Déployer des stratégies de recrutement et de rétention
- Structurer des parcours de carrière clairs
- Développer les compétences en leadership et harmoniser les pratiques managériales
- Favoriser l'épanouissement personnel à travers des dispositifs de QVT



Les 3 projets stratégiques de l'axe 2

Gestion de la relève



Académie du leadership

Qualité de vie au travail





Le leadership transformationnel aux HUG

Un référentiel dédié

Le ou la leader transformationnel: un rôle modèle

« Le leader transformationnel, souvent décrit comme un leader charismatique ou visionnaire, amène les subordonnés à dépasser leurs intérêts personnels pour le bien de l'organisation »

Source : Tremblay et al. (2005), « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, n° 2.

TABEAU 1 – Synthèse des caractéristiques des leaders

	Leader motivateur	Leader mobilisateur	Leader démobilisateur
Relations avec ses employés	Contractuelles, fondées sur un système de récompenses liées à la performance	Sociales, fondées sur la confiance, le soutien et le respect	Faible intensité, intervention lors d'écarts et de problèmes
Objectifs	Détermine et clarifie les attentes quant à la performance à court terme	Fournit une vision à long terme, une cause, des objectifs rassembleurs	Ne fournit pas d'objectifs stimulants, favorise le <i>statu quo</i>
Moyens de reconnaissance	Reconnaissance liée à la performance, pécuniaire principalement	Reconnaissance personnelle et sociale, non pécuniaire surtout	Punition, réprimande, absence de reconnaissance
Face aux situations problématiques	Résout les problèmes, mais reste ouvert aux suggestions	Délègue et responsabilise, encourage la prise de risques et la créativité	Espère que les problèmes se résoudront par eux-mêmes, n'intervient qu'en situation de crise
Face au développement des employés	Exploite efficacement les capacités actuelles sans nécessairement les encourager à se développer	Cherche à développer le plein potentiel de chacun par diverses actions (<i>coaching</i> , mentorat, etc.)	S'intéresse très peu aux individus et à leur développement
Face à l'amélioration et à l'efficacité	Améliore les choses en demandant une performance accrue	Change les choses par la remise en question, la stimulation des idées	Favorise le <i>statu quo</i>
Orientation de ses efforts	Satisfait les besoins et les intérêts des individus	Amène les individus à transcender leurs intérêts personnels pour le bien du groupe	Les individus doivent trouver eux-mêmes les moyens de satisfaire les intérêts individuels ou collectifs
Impact sur les employés	Motivation individuelle élevée, mais mobilisation faible, peut accroître le stress et la fatigue	Mobilisation élevée, coopération facilitée, bien-être et stress positif	Démobilisation, faible motivation, stress élevé et problèmes de santé mentale et physique

Le référentiel leadership HUG construit sur une méthodologie rigoureuse



Les fondations du cadre de référence

Un cadre de référence **aligné à la vision et à la stratégie** des HUG, aux **modèles de leadership académiques**, à la réalité du terrain



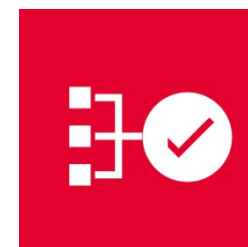
Phase consultative: des cadres et contributeurs

Plus de 100 participant-e-s à **des focus groupes** (cadres médico-soignants, administratifs et techniques, partenaires sociaux, communauté des jeunes, cadres RH et contributeurs projets)



Phase consultative: du personnel

Une **enquête en ligne** a été adressée à l'ensemble du personnel des HUG et a permis de récolter plus de 1700 contributions. Les données ont ensuite été analysées via une méthodologie **d'analyse sémantique**.



Développement du référentiel

Le référentiel a ensuite été **validé par le Comité de Direction** et déployé dans les processus RH tels que: **recrutement** des cadres, identification du potentiel pour la sélection aux **programmes de relève** et la construction d'une offre de **développent des compétences en leadership**

Vue d'ensemble du référentiel

- **3 axes** de la culture managériale dans laquelle la philosophie du leadership HUG souhaite s'inscrire
- **5 qualités managériales** que se doit d'incarner chaque cadre de l'institution afin de porter l'état d'esprit du leadership HUG au quotidien
- **15 domaines de compétences organisés en 3 dimensions** sur lesquels les cadres de l'institution doivent s'appuyer pour démontrer un encadrement d'équipe répondant à la vision et aux besoins institutionnels



Une culture managériale au service ...



des personnes

- Bien-être, confiance, soutien et respect
- Développement de carrière et de compétences
- Engagement et présence
- Performance au travail, autonomie
- Comportements citoyens vis-à-vis de l'organisation
- Libération de la parole et sécurité psychologique



de l'organisation

- Attractivité organisationnelle
- Rétention et fidélisation vis-à-vis de l'organisation
- Ethique et intégrité
- Climat de travail et libération de la parole
- Créativité et innovation organisationnelle
- Employeur responsable et durable





Le leadership tout au long du cycle de vie du collaborateur

Le leadership présent dans toutes les étapes professionnelles

Les leaders ont la responsabilité d'adapter leurs comportements selon:

- les étapes professionnelles de leurs collaborateurs
- Les situations spécifiques de chacun
- La diversité des individus qui constituent leurs équipes



Une politique de recrutement et des processus robustes

Recruter les meilleurs candidat-es

Attirer et recruter les meilleurs candidats afin de garantir la qualité des soins aux patients et répondre



Agir en tant qu'employeur responsable

Adopter des comportements exemplaires et non-discriminants

Harmoniser les pratiques en recrutement

Garantir que toutes les parties prenantes à un recrutement

employant des
quant sur la
sus

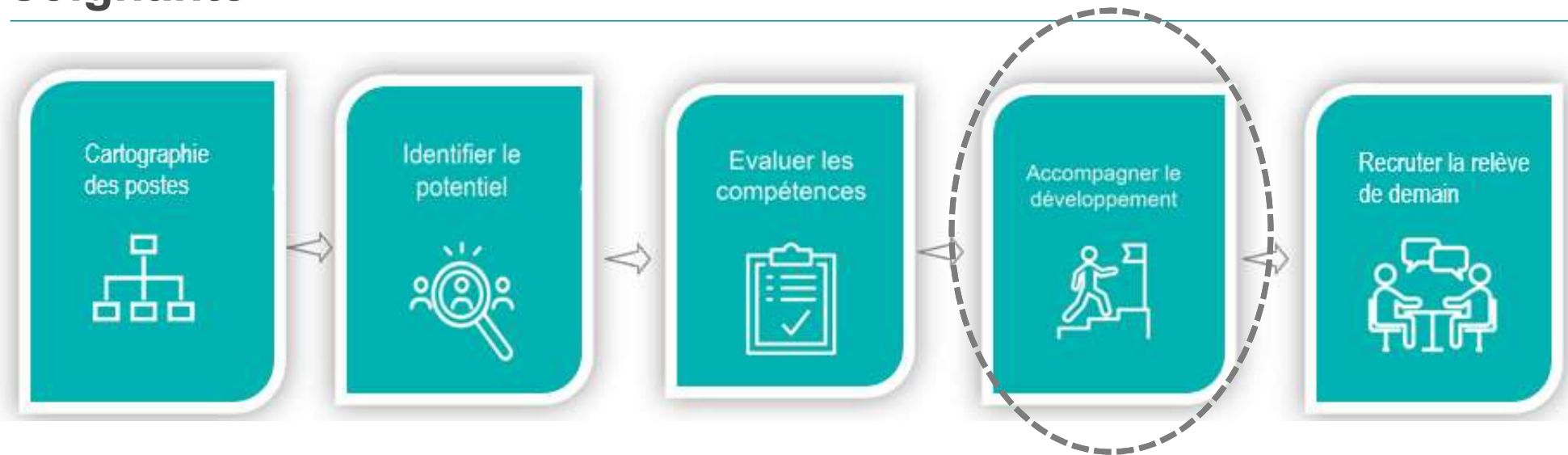
- ▶ Des processus de recrutement robustes et harmonisés
- ▶ Des décisions basées sur des comportements observés
- ▶ Des embauches basées sur l'objectivation
- ▶ Doter les HUG de tous les moyens afin d'écarter des candidats qui risqueraient de nuire à la mobilisation et l'engagement des équipes et impacteraient la qualité des soins et de nos missions

ce que chaque processus de recrutement soit conduit avec rigueur et s'assurer que la sélection se fonde sur le mérite, la qualification et l'adéquation aux valeurs

institutionnelles

formaliser et déployer des processus de recrutement structurés, basés sur l'objectivation, au sein de toute l'institution et apporter des améliorations continues sur la base du retour d'expérience du terrain et des besoins institutionnels

Un macro-processus de relève harmonisé au sein de la filière soignante



3 programmes de relèves déployés afin de répondre aux enjeux de pénurie:

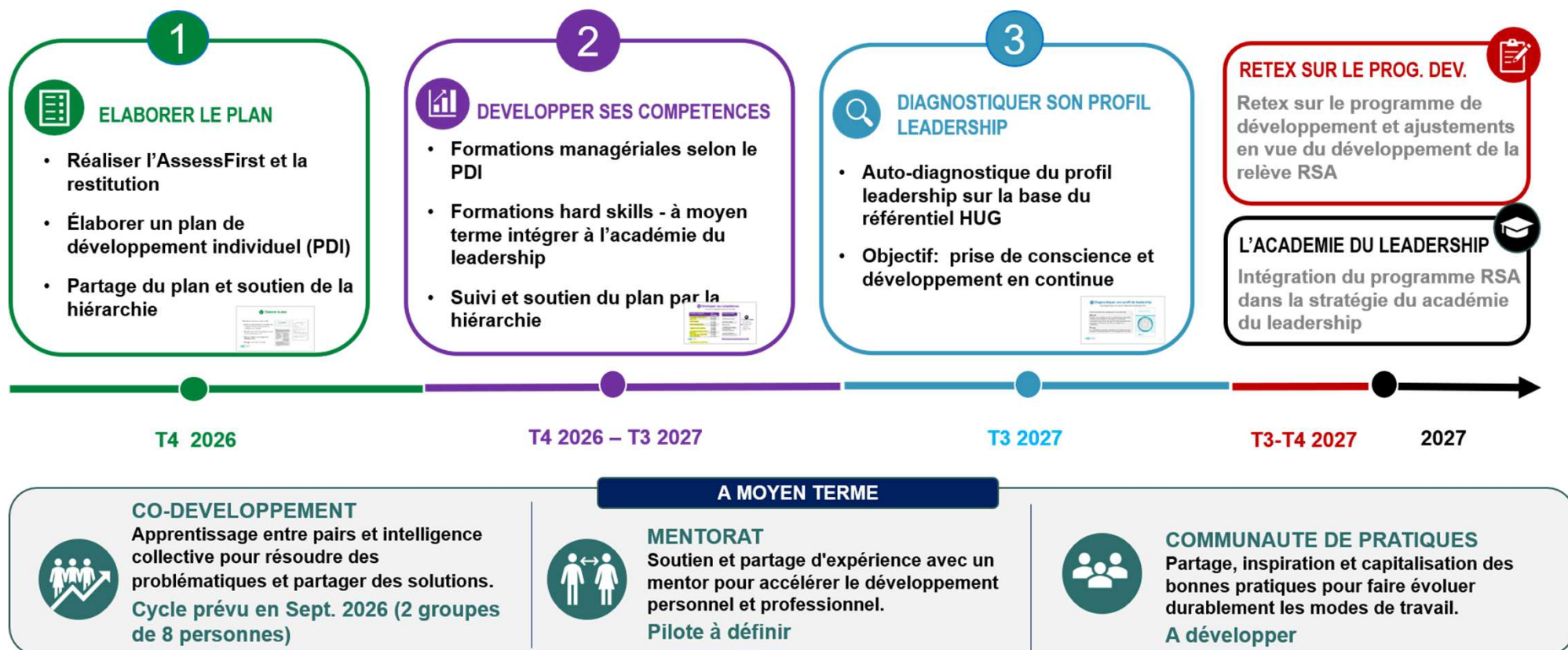
- Relève des responsables d'équipes de soins (RES → management de proximité)
- Relève soignante en pratique avancée (spécialistes cliniques, infirmiers praticiens spécialisés)
- Relève des Responsables de soins adjoint (RSA – management intermédiaire)

Accompagner le développement pour se préparer à la prise de fonction

Un programme sur 12 mois pour les RES

	T4 2025	2026									2027
	OCT.-DÉC.	JAN.	FÉV.	MARS	AVR.	MAI	JUIN-SEPT.	OCT.	NOV.	DÉC.	JAN.-FÉV.
Expérience sur le terrain	<p>Expérience sur le terrain</p> <p>Réalisation de journées d’immersion, mandats de RES ad intérim, délégation de projets, collaboration à des activités déléguées, accompagnement du cadre</p>										
Ateliers	<p>AssessFirst et debrief individuel</p>	<p>Lancement et vision du rôle RES 16 janvier</p>	<p>Être acteur de sa carrière 5 février, 26 février et 12 mars</p>	<p>Table ronde : pratiques clés du RES 23 mars, 31 mars et 4 mai</p>	<p>Sensibilisation au leadership 13 mai, 26 mai et 15 juin</p>	<p>Diversité et travail d’équipe 1^{er} juin, 1^{er} septembre et 21 septembre</p>	<p>Culture Qualité 6 octobre, 29 octobre et 9 novembre</p>	<p>Développer son esprit positif 19 novembre, 3 décembre et 19 janvier</p>	<p>Évènement de clôture</p>		
	<p>Préparer son entretien d’embauche (facultatif) 29 janvier – 3 mars – 24 septembre</p>										
	<p>Gestion de stress (facultatif) 18 juin – 13 octobre</p>										
E-learning	<p>AQUA Apprendre à donner du feedback</p> <p>CHOCOLATE Stratégies de persuasion</p> <p>ECHO Techniques de coaching</p> <p>TITAN Apprendre à motiver votre équipe</p> <p>Modules Gamelearn : Techniques relationnelles (2 à choix) et Outils et méthodes (2 à choix)</p>										
Coaching	<p>Préparer sa prise de fonction (facultatif) 1 séance de coaching individuel</p>										
Réseau	<p>Évènements de réseautage RES (facultatif)</p>										

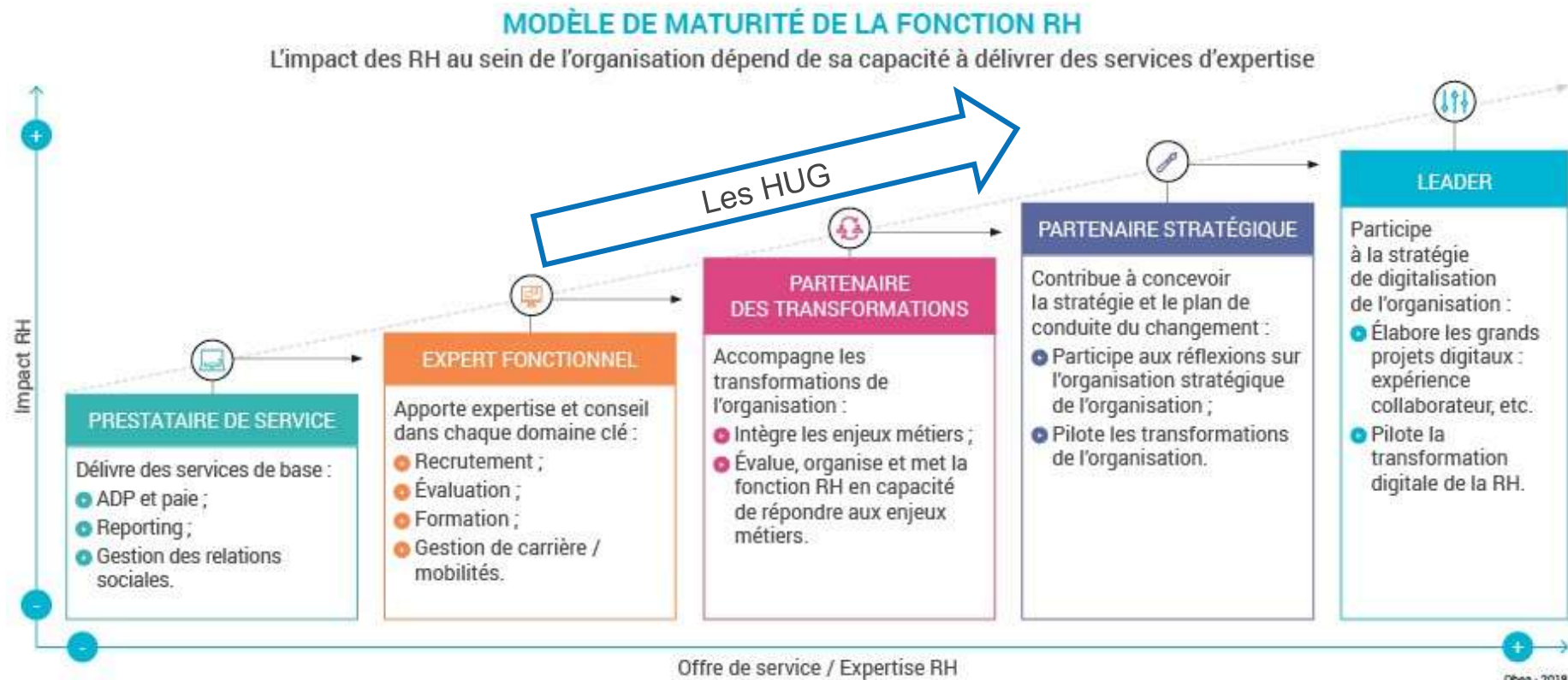
Un programme de développement dédié aux RSA, relève de demain pour les postes de Responsable des soins





Une gestion RH en pleine mutation

La fonction RH vers un role de partenaire stratégique



MERCI DE VOTRE ATTENTION



Claire Hébert Stauss

Cheffe de service Talents & Leadership

Claire.hebertstauss@hug.ch

T. +41 (0)79.553.01.87



MERCI DE VOTRE ATTENTION

Couleurs de la charte à votre disposition pour des éléments graphiques (graphiques, tableaux...)

#12C2F2	#65C6C1	#CB5031	#B50052	#000000
#194093	#93CFA9	#EB303F	#8E1C7D	#464646
#0871B7	#009ba2	#E4032E	#58267B	#E6E6E6
#008AB8	#009875	#960C1A		#F1F7F7
	#009656			