



Stratégies Santé Durable Inc.

GUIDE PRATIQUE DU GESTIONNAIRE

7 Défis Clés en Santé et Services Sociaux

et les pistes concrètes pour les traverser avec lucidité

Najia Hachimi-Idrissi

Coach en leadership stratégique - Santé et services sociaux

Ce guide est fait pour vous

Vous gérez une équipe dans le réseau de la santé et des services sociaux. Chaque jour, vous jongler entre les urgences opérationnelles, les attentes de la direction, les besoins de vos équipes, et votre propre équilibre personnel. Vous n'avez pas toujours le temps de vous arrêter pour réfléchir, et pourtant, c'est souvent là que tout se joue.

Ce guide pratique vous offre exactement cet espace. Il identifie les 7 défis les plus fréquents que vivent les gestionnaires du réseau, et vous propose des pistes concrètes pour les aborder avec plus de lucidité, de stratégie et de confiance.

Il ne remplace pas un accompagnement personnalisé, chaque situation est unique, et c'est dans la nuance que se trouvent les vrais leviers. Mais il peut vous aider à nommer ce que vous vivez, à prendre du recul, et à poser les premières bases d'un changement durable.



Un leader efficace ne cherche pas à éliminer les défis. Il apprend à les traverser avec méthode, courage et bienveillance envers lui-même et ses équipes.

Les 7 défis couverts dans ce guide

- 01 · Surcharge et stress chronique
- 02 · Sentiment d'impuissance et perte de sens
- 03 · Difficulté à déléguer et à prioriser
- 04 · Gérer les conflits et les personnalités difficiles
- 05 · Maintenir la confiance en soi dans l'incertitude
- 06 · Équilibre vie professionnelle – vie personnelle
- 07 · Naviguer dans la complexité politique et organisationnelle

Défi 01 | Surcharge et stress chronique

Trop à faire, pas assez de temps, une pression constante et l'impression de courir sans jamais avancer. La surcharge est l'une des réalités les plus universelles chez les gestionnaires du réseau de la santé.

Vous reconnaissez-vous dans ces situations ?

- Votre to-do list ne raccourcit jamais, malgré vos efforts.
- Vous êtes souvent le dernier à partir, et le premier à arriver.
- La fatigue s'accumule mais vous ne pouvez pas vous permettre de ralentir.
- Vous répondez aux urgences plutôt que de travailler sur vos priorités.



La surcharge n'est pas un problème de temps. C'est souvent un problème de clarté des priorités et de posture face aux demandes.

Pistes concrètes

- ✓ Faites la distinction entre urgent et important. Ce qui crie fort n'est pas toujours ce qui compte.
- ✓ Identifiez vos 3 priorités non négociables chaque semaine, et protégez-les.
- ✓ Apprenez à dire « pas maintenant » sans culpabilité. Une réponse différée n'est pas un refus.
- ✓ Intégrez des micro-pauses intentionnelles dans votre journée : 5 minutes de recul valent mieux qu'une heure de réactivité.
- ✓ Évaluez régulièrement ce que vous seul pouvez faire, et ce qui peut être délégué.



La question à vous poser

Est-ce que je suis occupé parce que c'est nécessaire, ou parce que je n'ai pas encore décidé ce qui ne l'est pas ?

Défi 02 | Sentiment d'impuissance et perte de sens

Les décisions viennent d'en haut. Les ressources manquent. Les transformations s'enchaînent. Et vous vous demandez parfois : à quoi bon ? Ce sentiment d'impuissance est réel et fréquent, mais il peut être transformé.

Signaux à reconnaître :

- Vous avez l'impression de n'avoir aucun levier réel sur ce qui compte.
- Vous portez les conséquences de décisions que vous n'avez pas prises.
- La motivation de votre équipe, et la vôtre, est en déclin.
- Vous avez perdu le fil du « pourquoi » de votre rôle.



L'impuissance se nourrit de la focalisation sur ce qu'on ne contrôle pas. La liberté retrouvée commence souvent par revenir à ce qu'on peut encore influencer.

Pistes concrètes

- ✓ Tracez deux cercles : celui de ce que vous contrôlez, et celui de ce que vous pouvez influencer. Agissez à partir de là.
- ✓ Revisitez votre raison d'être dans votre rôle : quelle différence faites-vous, même petite, pour votre équipe et vos usagers ?
- ✓ Partagez vos préoccupations légitimes vers le haut, avec données et solutions, pas seulement des problèmes.
- ✓ Célébrez les avancées de votre équipe, même modestes. Le sens se construit dans les victoires quotidiennes.
- ✓ Connectez-vous à votre réseau de pairs : vous n'êtes pas seul à vivre ces tensions.



La question à vous poser

Dans mon champ d'action actuel, quel est le geste le plus porteur de sens que je pourrais poser cette semaine ?

Défi 03 | Difficulté à déléguer et à prioriser

Déléguer devrait libérer du temps et développer votre équipe. Cependant, pour beaucoup de gestionnaires, c'est une source d'anxiété : peur que ça soit mal fait, sentiment de perdre le contrôle, ou manque de confiance envers certains membres de l'équipe.

Reconnaissez-vous ces réflexes ?

- Vous reprenez souvent les tâches déléguées car le résultat ne vous satisfait pas.
- Vous avez l'impression que c'est plus rapide de le faire soi-même.
- Vous hésitez à confier des responsabilités car vous craignez de surcharger les autres.
- Vous avez du mal à lâcher prise sur certains dossiers, même mineurs.



Déléguer, ce n'est pas abandonner. C'est faire confiance tout en maintenant le cap, et c'est l'un des actes de leadership les plus puissants.

Pistes concrètes

- ✓ Évaluez chaque tâche : est-ce que ça doit être fait par moi ? Maintenant ? Ou du tout ?
- ✓ Déléguiez avec clarté : le quoi, le pourquoi, le délai, et les ressources disponibles.
- ✓ Acceptez que votre façon de faire n'est pas la seule bonne façon.
- ✓ Faites des suivis réguliers sans micro-gérer : vérifier n'est pas contrôler.
- ✓ Développez vos collaborateurs en leur confiant des défis à la hauteur de leur potentiel.



La question à vous poser

Quelle tâche dans mon agenda de cette semaine pourrait être faite par quelqu'un d'autre — si je prenais le temps de la transférer correctement ?

Défi 04 | Gérer les conflits et les personnalités difficiles

Les tensions interpersonnelles dans une équipe sont inévitables. Mais mal gérées, elles dégradent le climat, réduisent la performance et épuisent le gestionnaire. Bien gérées, elles deviennent des occasions de croissance.

Situations fréquentes :

- Un membre de votre équipe déstabilise la dynamique du groupe.
- Des conflits entre collègues reviennent sans jamais vraiment se résoudre.
- Vous évitez certaines conversations difficiles par peur de la réaction.
- Vous vous sentez seul face aux tensions de votre équipe.



Éviter un conflit ne le résout pas. Il se déplace, prend de l'ampleur, et vous revient, souvent au pire moment.

Pistes concrètes

- ✓ Agissez tôt : plus vous attendez, plus la situation se cristallise.
- ✓ Distinguez le comportement (observable) de la personne (son identité). Parlez de faits, pas de jugements.
- ✓ Préparez vos conversations difficiles : quel est mon objectif ? Quel message je veux livrer ? Quel résultat je vise ?
- ✓ Utilisez la curiosité comme outil : « Aidez-moi à comprendre votre point de vue. »
- ✓ Documentez les situations récurrentes et faites appel aux ressources disponibles (RH, médiation) si nécessaire.



La question à vous poser

Y a-t-il une conversation que j'évite en ce moment, et quel serait le coût de continuer à l'éviter ?

Défi 05 | Maintenir la confiance en soi dans l'incertitude

Le réseau de la santé est en transformation constante. Dans ce contexte, le doute peut s'installer, sur vos décisions, votre légitimité, votre capacité à faire face. La confiance en soi n'est pas un état fixe : c'est une compétence qui se cultive.

Symptômes à surveiller :

- Vous hésitez longtemps avant de prendre des décisions, même mineures.
- Vous cherchez constamment la validation de votre supérieur ou de vos pairs.
- Vous avez l'impression de ne pas être à la hauteur, malgré vos résultats.
- Vous vous comparez défavorablement aux autres gestionnaires.



Le syndrome de l'imposteur touche les meilleurs. Il n'est pas le signe que vous n'êtes pas à votre place, il est souvent le signe que vous prenez votre rôle au sérieux.

Pistes concrètes

- ✓ Tenez un journal de vos victoires, même petites. Relisez-le en période de doute.
- ✓ Distinguez la prudence (saine) de l'autocritique paralysante.
- ✓ Prenez vos décisions avec les informations disponibles, l'attente de la certitude absolue est une illusion.
- ✓ Entourez-vous de pairs et de mentors qui vous reflètent vos forces.
- ✓ Rappelez-vous : votre parcours, votre expérience et votre perspective ont une valeur réelle.



La question à vous poser

Si je me donnais le même bénéfice du doute que je donne à mes collègues, comment est-ce que je m'évaluerais ?

Défi 06 | Équilibre vie professionnelle – vie personnelle

Le travail déborde. Les soirées, les week-ends, les vacances sont colonisées par les urgences et les préoccupations professionnelles. Et au bout d'un moment, vous vous demandez : qu'est-ce qui reste pour moi, et pour ceux que j'aime ?

Signaux d'alerte :

- Vous vérifiez vos courriels en dehors des heures de travail, par réflexe ou par culpabilité.
- Vous avez du mal à « décrocher » mentalement, même en week-end.
- Votre vie personnelle s'est réduite pour laisser de la place au travail.
- Vous ressentez de la culpabilité, que ce soit au travail ou à la maison.



Vous ne pouvez pas donner ce que vous n'avez pas. Prendre soin de vous n'est pas un luxe, c'est une condition de durabilité de votre leadership.

Pistes concrètes

- ✓ Posez des limites claires entre vos heures de travail et votre temps personnel, et communiquez-les.
- ✓ Identifiez une activité ressourçante et intégrez-la à votre semaine comme une réunion non négociable.
- ✓ Pratiquez la « coupure de fin de journée » : un rituel simple pour signaler à votre cerveau que la journée est terminée.
- ✓ Parlez à votre supérieur si la charge est systématiquement insoutenable, c'est aussi un acte de leadership.
- ✓ Reconnectez-vous à vos priorités de vie, pas seulement vos priorités professionnelles.



La question à vous poser

Quelle partie de ma vie personnelle ai-je mise entre parenthèses depuis trop longtemps, et qu'est-ce que je veux recommencer à nourrir ?

Défi 07 | Naviguer dans la complexité politique et organisationnelle

Le réseau de la santé est traversé par des dynamiques de pouvoir, des jeux d'influence, des priorités qui changent et des intérêts parfois contradictoires. Savoir naviguer dans cet environnement, c'est une compétence à part entière.

Défis courants :

- Vous avez du mal à comprendre pourquoi certaines décisions sont prises malgré vos arguments.
- Vous vous sentez exclu des conversations qui vous concernent.
- Vous avez peur de mal paraître si vous vous positionnez clairement.
- Vous avez du mal à présenter vos dossiers de façon à obtenir l'appui de la direction.



La politique organisationnelle est inévitable. La maîtriser avec intégrité, c'est un acte de leadership.

Pistes concrètes

- ✓ Cartographiez vos parties prenantes : qui décide, qui influence, qui est affecté ?
- ✓ Investissez dans vos relations avant d'en avoir besoin.
- ✓ Apprenez à présenter vos dossiers avec la logique de vos interlocuteurs, pas seulement la vôtre.
- ✓ Cultivez votre crédibilité par la cohérence : ce que vous dites et ce que vous faites doivent s'aligner.
- ✓ Sachez quand vous positionner, et quand choisir vos batailles.



La question à vous poser

Dans mon environnement, quelles sont les trois relations stratégiques que je devrais mieux nourrir et pourquoi ?

Et maintenant ?

Ce guide vous a permis d'identifier vos défis prioritaires et de poser un premier regard lucide sur vos leviers d'action. Cependant, la vraie transformation, celle qui tient dans le temps, se construit dans l'action réfléchie, avec un regard extérieur bienveillant et structuré.

C'est exactement ce que le coaching en leadership offre : un espace confidentiel et structuré pour aller plus loin, à votre rythme, sur vos enjeux réels.

Vous vous reconnaissez dans ces défis ?

Je vous invite à joindre un de mes programmes de coaching

En prenant contact pour identifier ce qui répond le mieux à votre besoin :

Najia.h.idrissi@strategiesantedurable.com

[linkedin.com/in/n-hachimi-idrissi](https://www.linkedin.com/in/n-hachimi-idrissi)

Najia Hachimi-Idrissi

Coach en leadership stratégique

30+ ans d'expérience en Santé et services sociaux du Québec