

Anfh

Association nationale
pour la formation permanente
du personnel hospitalier

DÉCEMBRE 2020

LA LETTRE N°72

Dossier

Le management participatif
et contributif

À LA UNE

Lancement de la nouvelle
plateforme d'achat 3

ACTUS

Lorsque un agent en situation
d'illetrisme publie un livre 4

RÈGLEMENTATION

Réforme de la Fonction publique :
Généralisation de l'entretien
professionnel 8

DOSSIER

Le management participatif
et contributif 10

INTERVIEW

Anne-Laure Coupé, chargée de
mission handicap 16

LA LETTRE DE L'ANFH

Directeur
de la publication
Bertrand Longuet

Impression
Decombat
800 exemplaires
ISSN 1167-8046

Design graphique
Service
communication
ANFH

Crédits Photos
Service
communication
ANFH -
Shutterstock

Rédaction
Service
communication
Agence Kogito



ERIC GUYADER
Président de
l'ANFH

ÉDITO

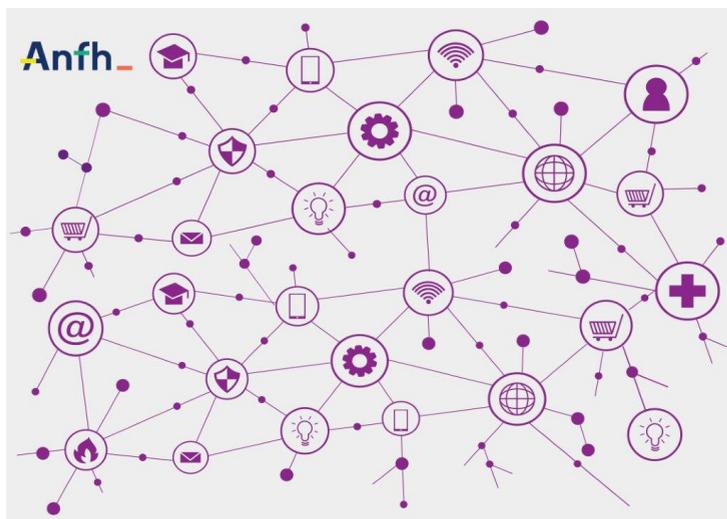
Durant l'année écoulée, partout en France, les agents de la Fonction publique hospitalière ont été très impliqués dans la lutte contre la Covid-19. Dans ce contexte de crise sanitaire, les problématiques des établissements sanitaires et médico-sociaux deviennent plus aiguës : comment anticiper efficacement les besoins en compétences, attirer et fidéliser les professionnels ? Comment répondre à ce qui représente aujourd'hui, pour certains métiers et dans certaines zones géographiques, un déficit d'attractivité ? Comment donner aux agents de la FPH des perspectives d'évolution professionnelle et sécuriser leur parcours, notamment en cas de reconversion et/ou en seconde partie de carrière ?

La crise sanitaire est aussi venue confirmer la nécessité de mesures telles que celles prévues dans l'accord Ségur de la Santé, un train de mesures dont le financement, d'un niveau inédit, est une reconnaissance et une confirmation de l'importance de notre secteur. Cette crise est l'occasion de mener une réflexion sur la manière dont la FPH s'adapte aux changements en cours, liés aux transformations de la réglementation comme aux attentes sociétales. Dans ce contexte, l'Inspection générale des Affaires sociales (IGAS) va lancer une mission Formation, chargée de dresser un état des lieux et de formuler des propositions pour l'élaboration d'un plan d'actions national.

Acteur et financeur important de la formation dans la FPH, l'ANFH est convaincue que la formation permanente des professionnels est un atout majeur pour leur permettre de s'adapter aux évolutions. À travers son projet stratégique 2020-2023, elle réaffirme la priorisation des formations diplômantes et certifiantes, en particulier dans le cadre des études promotionnelles. Le conseil en évolution professionnelle, mis en place en 2020, permet à chaque agent de réfléchir à son parcours dans le cadre d'un accompagnement individuel. L'accent est mis également sur une accessibilité diversifiée des formations, avec une offre de e-learning notamment.

Ce projet s'efforce aussi de tenir compte de l'ensemble des problématiques des établissements, en leur proposant des outils adaptés à leurs besoins : déploiement systématique des cartographies métiers pour la gestion prévisionnelle des métiers et des compétences (GPMC), nouveaux partenariats en matière d'études métiers, accompagnement renforcé des politiques de qualité de vie au travail (QVT), accompagnement dans la mise en œuvre généralisée de l'entretien professionnel, outil de commande de formations en ligne « La ForMuLE ».

Outil indispensable au développement professionnel des agents, la formation continue est également un levier pour les institutions, qui doivent mener des transformations souvent complexes et profondes. En 2021, l'ANFH sera plus que jamais aux côtés des établissements, pour les soutenir à travers une offre d'accompagnement au plus près de leurs besoins.



LANCEMENT DE LA NOUVELLE PLATEFORME D'ACHAT DE L'ANFH, LA FORMULE.

LA ForMuLE ANFH est un acronyme qui signifie « Les Achats de FORMation MUTualisés en Ligne pour les établissements adhérents de l'ANFH ». Ce nouvel outil numérique proposé par l'ANFH a pour objectif de faciliter l'achat des formations pour les établissements de la Fonction publique hospitalière, adhérents à l'ANFH. Mais pas seulement...

QU'EST-CE QUE « LA ForMuLE ANFH » ?

L'ANFH est une centrale d'achat de formation au sens de l'Ordonnance relative aux marchés publics (n° 2015-899 du 23 juillet 2015), du décret OPCA (n°2006-1685 du 22 décembre 2006) et de ses statuts.

Elle passe et contractualise des marchés de prestations de formation pour le compte de ses adhérents, dans le respect des règles des marchés publics.

Les établissements ont la possibilité de passer des commandes dans le cadre de ces contrats, sans être soumis à une obligation de mise en concurrence préalable. Pour aller plus loin dans cette

INFO PRATIQUE
CONTACT
Cécile PILON
c.pilon@anfh.fr

démarche d'accompagnement des établissements, l'ANFH met à leur disposition un outil de commande en ligne permettant de consulter l'offre de formation achetée par l'Association et de commander, de manière dématérialisée, des sessions intra ou inter-établissements.

QUELS SONT LES OBJECTIFS VISÉS PAR L'OUTIL « LA ForMuLE » ?

> Faciliter l'achat des formations réalisé par les établissements, en GHT ou non, en proposant une offre de formation ayant déjà fait l'objet d'une mise en concurrence. Les établissements passent commandes de sessions de formation tout en étant dispensés de l'obligation de mise en concurrence.

> Renforcer l'offre de services auprès des établissements, sans formalité.

Cette nouvelle prestation s'inscrit dans l'offre d'accompagnement que l'ANFH met à disposition de ses adhérents. L'ANFH est une centrale d'achat dite « intermédiaire » et non « grossiste » dispensant les établissements de la contractualisation d'un acte juridique préalable avec l'ANFH.

> Offrir aux établissements des conditions de réalisation de prestations de formation sécurisées.

Les conditions contractuelles définies dans les marchés de l'ANFH assurent un cadrage des modalités de réalisation des prestations. Elles portent notamment sur l'annulation de sessions, les documents à remettre obligatoirement par l'organisme de formation avant le règlement de la facture... Tout en dispensant l'établissement de la signature d'une convention de formation.

> Proposer une offre de formation adaptée aux besoins des agents et établissements de la FPH. Toute formation proposée fait l'objet d'un cahier des charges réalisé par des professionnels maîtrisant l'ingénierie de formation, avec le concours de professionnels en établissement connaissant les attentes du terrain sur chacune des thématiques.

Les formations proposées sont réalisables à la convenance du commanditaire (en intra-établissement, en intra-GHT, en inter-établissements).



AGENDA

28 FÉVRIER 2021

Clôture des dossiers du prix ANFH 2021

L'ensemble des établissements sanitaires médico-sociaux et sociaux publics ont jusqu'au 28 février 2021 pour nous faire parvenir leur dossier de candidature.

Plus d'informations :
as.milh@anfh.fr

DERNIER TRIMESTRE 2021

Salon Santé Expo

à Paris Expo, Porte de Versailles (Paris XV).

Cet événement est l'occasion de réunir chaque année l'ensemble des décideurs et professionnels de santé impliqués dans le management, la connexion, l'équipement et la construction des établissements de santé au sein du stand ANFH.

LORSQU'UN AGENT EN SITUATION D'ILLETTRISME PUBLIE SON PREMIER LIVRE...

Grand moment d'émotion à la délégation Ile-de-France, courant novembre, lorsque Madame Aline Le Guluche est venue à la rencontre des administrateurs de la Région IDF, pour leur dédicacer son premier ouvrage « J'ai appris à lire à 50 ans » ; publié en octobre de cette année. Cette rencontre a été l'occasion de présenter son parcours, son histoire personnelle et professionnelle.

Dans son ouvrage, elle raconte simplement son histoire, ses déboires scolaires et ses stratégies de contournement pour cacher son illettrisme. Elle souligne la soumission et la dépendance générée par une telle situation.

Après avoir arrêté l'école à 15 ans, Aline a occupé plusieurs emplois dans la restauration avant d'intégrer un établissement hospitalier francilien dans lequel elle a occupé un poste d'intendante hôtelière. A 50 ans, soutenue par la Direction des Ressources Humaines de son établissement, elle a repris le chemin de l'apprentissage en décidant de se saisir du

dispositif « Compétences Clés » financé par l'ANFH qui lui a permis l'acquisition de la lecture et de l'écriture en toute autonomie.

Elle souligne aujourd'hui ardemment, le sentiment de liberté et la confiance en elle qu'elle a pu construire dans le cadre de cette formation.

Ambassadrice de *Write Her Future* chez Lancôme, Aline est également très impliquée au sein de l'Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme. En profitant de la période de confinement du printemps pour écrire cet ouvrage, elle fait aujourd'hui la fierté de ses enfants et petits-enfants. Le témoignage tendre et sincère d'Aline Le Guluche nous rappelle à quel point savoir lire et écrire est une profonde marque de liberté et de pouvoir sur soi et sur sa vie.

Merci à elle pour ce précieux témoignage et pour ses remerciements à l'endroit de l'ANFH.

Partagez Apprenez Progresssez

Plan d'Actions Régionales:
retrouvez l'ensemble
des formations disponibles
par région sur anfh.fr

Réduisons notre empreinte!

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), et face aux grands enjeux du développement durable, l'Anfh s'engage à réduire son empreinte carbone, notamment en réduisant son utilisation du papier.

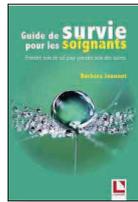
- > N'imprimez que ce qui est nécessaire
- > Transférez vos documents électroniques vers vos smartphones
- > Utilisez le format PDF pour isoler les pages d'un document

À LIRE



Manager à l'heure des reconfigurations territoriales - Laurent RIEUTORT, Jean-Pierre RAFFARIN, Presses de l'EHESP, 2020, 176p. (17, 90 €)

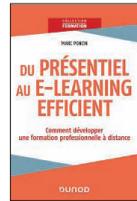
Qu'ils soient administratifs ou issus de projets, les territoires se recomposent rapidement et l'action publique tente de réduire les disparités en favorisant un développement harmonieux et équilibré. Toutes les formes spatiales (de l'hyper-ruralité aux métropoles) et toutes les échelles (de la commune à l'Union européenne) sont concernées en France. Cet ouvrage fait le point sur le repositionnement des trois fonctions publiques (État, territoriale, hospitalière) face aux transitions territoriales. Quels sont les effets en termes de pilotage, de management et de formation ? Comment agir dans le champ de l'ingénierie territoriale en étant facilitateur ou même coordonnateur ? Il s'agit ici d'appréhender les méthodes et savoir-faire qui favorisent l'innovation et la co-construction et permettent l'adaptation au changement. Les études de cas, éclairages et mises en perspectives abordent des questions aussi variées que les territoires de santé, les fractures sociales et territoriales, la transition écologique, la convergence avec les politiques européennes ou le renforcement de la décentralisation. Des chercheurs et praticiens, issus des différents secteurs de la fonction publique, ouvrent des pistes concrètes aux acteurs publics pour mettre en place de nouvelles stratégies de régénération des territoires.



Guide de survie pour les soignants - Barbara JOANNOT, Editions Lamarre, 2020, 195p. (25 €)

Le Guide de survie pour les soignants est conçu dans la perspective d'amener le lecteur à se questionner sur les leviers à activer pour prendre soin de soi afin d'être en totale capacité de prendre soin des autres. Les soignants et les accompagnants sont soumis à de nombreuses épreuves et situations difficiles sur les plans physiques et psychologiques. Prendre soin des autres demande un engagement personnel pouvant laisser la sphère professionnelle prendre le pas sur la sphère personnelle. Dans une démarche préventive, positive et bienveillante, l'auteure décrypte les notions essentielles que sont : l'équilibre de vie, le flow, la gestion du stress ou la charge mentale. Quel que soit votre lieu d'exercice

- secteur hospitalier, médico-social ou exercice libéral
- ou votre fonction
- étudiant, professionnel en exercice, cadre de santé ou aidant
- les témoignages vous permettent de transposer les situations et les pratiques, de tirer des enseignements et de réfléchir sur les techniques à appliquer au quotidien afin de se sentir en adéquation professionnelle et personnelle.



Du présentiel au e-learning efficace - Comment développer une formation professionnelle à distance - Marc PONCIN, Dunod, 2020, 208p. (24 €)

Nombreux sont les organismes de formation (prestataires ou internes à l'entreprise) à se poser la question du développement de leurs formations à distance. Beaucoup pensent outils avant de penser contenu, or dans cette réflexion, il convient d'abord de partir de la construction pédagogique du cours en présentiel et orienter progressivement le formateur vers des éléments transposables à distance. Une bonne scénarisation permet de gérer l'appréhension de l'intervenant. Cet ouvrage accompagne dans le choix des modalités pédagogiques à distance qui nécessitent de conjuguer en permanence technologie, pédagogie, législation et modèle

économique. Enfin, il sera possible d'évaluer l'efficacité de la formation en prenant en compte tous les paramètres d'une bonne combinaison pédagogique.

DU NEUF SUR LE WEB

Un livret handicap et 4 films d'animations sont disponibles sur notre site pour contrer les stéréotypes sur le handicap.

Rendez-vous sur WWW.ANFH.FR



RÉFORME DE LA FONCTION PUBLIQUE : GÉNÉRALISATION DE L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL ANNUEL

L'article 27 de la loi n°2019-828 du 6 août 2019 de transformation de la Fonction publique prévoyait la suppression de la notation à compter du 1er janvier 2020 et la mise en œuvre généralisée de l'entretien professionnel annuel, organisé dans des conditions permettant de garantir la confidentialité. Cette mesure, applicable aux entretiens professionnels effectués en 2021 au titre de l'année 2020, a été précisée par un décret et un arrêté du 12 juin, tous deux parus du JO du 14 juin 2020.

1. LES DISPOSITIONS GÉNÉRALES APPLICABLES AUX AGENTS DE LA FPH

Organisation de l'entretien : Dans un délai maximal de 8 jours avant le déroulé de l'entretien, le supérieur hiérarchique direct de l'agent, ou à défaut, le chef d'établissement, adresse à l'agent une convocation à l'entretien professionnel annuel. Cette convocation est accompagnée de la fiche de poste de l'agent et d'un exemplaire de la fiche d'entretien professionnel.

L'entretien professionnel, visant à analyser l'activité de l'agent pendant l'année écoulée et à fixer les objectifs prioritaires de l'année à venir, permet à l'agent de s'exprimer sur l'exercice de ses fonctions, son environnement professionnel et ses perspectives d'évolution. Il est organisé autour de 7 grands thèmes, dont font partie les besoins en formation de l'agent, mais il n'a pas vocation à se substituer à l'entretien de formation professionnelle. Dans l'hypothèse où le dernier échelon du grade de l'agent a été atteint depuis au moins 3 ans, l'autorité compétente pour mener l'entretien devra porter une appréciation sur l'accès de l'agent au grade supérieur. Cette appréciation sera, notamment, prise en compte lors de la mise en œuvre des orientations générales en matière de promotion professionnelle et de valorisation des parcours, définies par les lignes directrices de gestion.

Evaluation : Les critères d'évaluation sont fixés par l'autorité investie du pouvoir de nomination, après avis du CSE. Ils se regroupent autour des 4 thèmes :

les résultats professionnels de l'agent, ses compétences, sa manière de servir, sa capacité d'expertise et/ou d'encadrement. Compte-rendu de l'entretien et voies de recours : L'entretien donne lieu à un compte-rendu (modèle défini par l'arrêté du 23 novembre 2020 relatif

au compte rendu type de l'entretien professionnel de certains agents relevant des corps et emplois de la fonction publique hospitalière) r), établi et communiqué à l'agent dans un délai de 30 jours. Ce document comportant une appréciation générale exprimant la valeur professionnelle de l'agent au regard des critères d'évaluation, est susceptible d'être contesté par ce dernier, dans un délai de 15 jours suivant sa réception. Si le désaccord persiste à l'issue de la révision du compte-rendu, l'agent peut saisir la Commission administrative paritaire d'une demande de modification.

Le compte-rendu définitif sera signé par l'agent puis retourné à l'autorité compétente qui le versera à son dossier. Il sera pris en compte pour l'établissement du tableau d'avancement et de la liste

2. DISPOSITIONS PROPRES AUX PERSONNELS DE DIRECTION ET AUX DIRECTEURS DES SOINS

L'organisation de l'entretien : en fonction de la situation de l'agent, l'autorité compétente pour conduire l'entretien professionnel annuel diffère. Il peut s'agir du directeur général de l'ARS, du préfet de département, du directeur d'établissement ou du directeur général du CNG.

Cas particulier : lors de l'évaluation des chefs d'établissement, l'autorité compétente doit recueillir l'avis, suivant la nature de l'établissement, soit de l'organe d'administration de l'établissement, soit du président de l'organe de la personne publique dont dépend l'établissement, soit du président du conseil de surveillance. La lettre d'objectif : Elle sert de référence à l'évaluation annuelle et à l'appréciation du bilan de gestion à l'issue d'une période de fonction ou de détachement pour les



directeurs de certains établissements. Une fois établie par le directeur intéressé, la lettre d'objectif est envoyée pour validation au directeur général de l'ARS dans les 6 mois suivant sa prise de fonction. Ce dernier la transmettra ensuite au ministre chargé de la santé, ou au directeur du CNG.

La lettre d'objectif définitivement validée sera transmise par chaque directeur au président de l'organe chargé d'émettre un avis sur l'évaluation du chef d'établissement.

Voies de recours : chaque personnel de direction dispose de la possibilité d'exercer un recours individuel sur son évaluation selon les mêmes modalités que les autres agents de la FPH.

L'évaluation fait l'objet d'un bilan national présenté annuellement par le directeur général du CNG au comité consultatif national.

En pratique : L'ANFH travaille à la mise en place d'un dispositif d'accompagnement des établissements et des agents à la généralisation de l'entretien professionnel annuel.

SÉGUR DE LA SANTÉ

Pour tenir compte des difficultés rencontrées suite à l'épidémie de Covid-19, le Président de la République s'est engagé à mettre en place un plan massif d'investissement et de revalorisation des carrières pour l'hôpital. Dans cette optique, s'est tenu le Ségur de la santé dont le premier pilier avait pour thème la transformation des métiers et la revalorisation de ceux qui soignent.

Apports des accords relatifs aux agents de la FPH :

- La rémunération : création d'un complément de traitement indiciaire (décret n°2020-1152 du 19 septembre 2020 et arrêté du 19 septembre 2020 modifié le 31 octobre), création d'un nouveau régime indemnitaire (fusion de l'ensemble des régimes indemnitaires existants), revalorisation des grilles indiciaires de rémunération de certaines professions (passage en catégorie B des aides-soignants et des auxiliaires de puéricultures), garantie du maintien de la prime de vie chère pendant les études promotionnelles suivies en outre-mer.
 - La formation professionnelle : optimiser l'utilisation des cotisations, valoriser la VAE et la VAP (universitaire), construction et mise en place d'un système de modules de formation tout au long de la carrière, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Afin de réaliser ces objectifs, un plan d'action national sur la formation sera élaboré en concertation avec les organisations syndicales représentatives et sera présenté au plus tard le 1er janvier 2022. Une mission sera également conduite pour faire un état des lieux des freins à l'engagement des agents dans des actions de formation et de promotion professionnelle.

TEXTES

• Décret n° 2020-719 du 12 juin 2020 relatif aux conditions générales de l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires de la fonction publique hospitalière

• Arrêté du 12 juin 2020 modifiant l'arrêté du 1er septembre 2005 relatif aux modalités d'évaluation des personnels de direction et des directeurs des soins des établissements mentionnés à l'article 2 de la loi n° 86-33 du 9 janvier 1986 modifiée portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique hospitalière

• Arrêté du 23 novembre 2020 relatif au compte rendu type de l'entretien professionnel de certains agents relevant des corps et emplois de la fonction publique hospitalière



DOSSIER

Le management participatif et contributif

« Le Management participatif : L'intelligence collective au premier plan »

Pour traverser les situations complexes et incertaines, le management participatif cherche à créer les conditions d'une contribution active de tous les agents à la résolution des problématiques collectives et aux prises de décision. Plusieurs délégations de l'ANFH proposent déjà des sessions de sensibilisation et de formation dédiées à cette thématique, ainsi qu'un accompagnement sur mesure.



« Porter un regard orienté vers le développement, en misant sur l'intelligence collective voire la gouvernance partagée »

Favoriser la participation active de chaque agent, entretenir un climat propice aux échanges, impliquer chacun dans les prises de décisions et la réalisation des objectifs... Le management dit participatif s'appuie sur la prise en compte des attentes, aspirations, idées et suggestions de tous les membres du personnel, dans la recherche d'un équilibre entre les besoins de l'équipe et les intérêts individuels. « *On peut aller encore plus loin dans cette voie en adoptant le management contributif, qui implique non pas la simple participation mais une contribution effective de tous les membres d'une équipe* » précise Marc Dumon, délégué régional de l'ANFH PACA. Toutefois, le passage au management contributif suppose que les agents soient déjà très autonomes dans leur pratique professionnelle et demande un accompagnement spécifique.

I.Care, une offre de l'ANFH tournée vers le management participatif

Proposé par les délégations ANFH PACA, Auvergne-Rhône-Alpes, Corse et Occitanie, le projet I.Care (Intelligence collective et Accompagnement des Responsables et des Équipes) vise à promouvoir ces modes managériaux et à améliorer la dynamique d'échange et de partage dans les établissements. Il s'adresse à l'ensemble des personnels : cadres, médecins ; équipes médicales et paramédicales, administratives, techniques et logistiques. I.Care se décline par ailleurs en deux volets, l'Appréciative Inquiry (démarche d'exploration appréciative) et le co-développement. « *Ces approches se basent sur l'idée que celui qui connaît le mieux son métier est celui qui le pratique, explique Marc Dumon. Dans notre délégation, nous travaillons déjà avec une quarantaine d'établissements à travers ce projet, sachant que notre offre est adaptable et évolutive en fonction des besoins de chaque organisation.* » Le plus souvent, l'ANFH PACA est sollicitée dans ce cadre pour un accompagnement concer-

nant plus spécifiquement des problématiques de communication entre médecins et soignants ou, plus généralement, de communication interne.

Démarche appréciative : miser sur des solutions qui ont fait leurs preuves

Présente en France depuis 2004, la démarche appréciative est une méthode d'accompagnement au changement qui s'inspire du courant de la psychologie positive. Son objectif est de répondre à des problématiques en identifiant et en analysant les ressources individuelles ou collectives qui ont été mises en œuvre avec succès pour dépasser des difficultés antérieures : compétences de chacun, synergies entre personnes, bonnes pratiques, etc. « *Il s'agit de rechercher et de reproduire, dans des situations similaires, ce qui a déjà bien fonctionné par le passé* » explique Marc Dumon. Cette démarche contribue à nourrir le dialogue au sein d'une équipe, d'un service ou d'un établissement et à créer des objectifs communs, stimulant ainsi la créativité. « *L'idée maîtresse de cette approche est de porter sur les choses un regard orienté vers le développement, en misant sur l'intelligence collective voire la gouvernance partagée, souligne Thierry Brigodiot, associé du cabinet Pragma Management assurant des accompagnements mobilisant la démarche d'exploration appréciative. Dans cette logique, les collaborateurs peuvent s'emparer durablement des sujets en développant entre eux le sens du dialogue.* »

« L'offre de service se décline de trois façons différentes, selon les besoins des structures : sensibilisation intra ou inter-établissements (au sein d'un GHT), formations de praticiens en interne, accompagnement de 8 à 20 jours pour le déploiement de la démarche » détaille Marc Dumon. Les sessions de sensibilisation consistent à amorcer la conversation entre deux personnes ou plus autour de la narration d'un épisode réussi de la vie professionnelle. « Les questions des autres aident le narrateur à prendre conscience des ressources et des émotions qu'il a mobilisées pour arriver à ce résultat » précise Thierry Brigodiot.

« Remettre en cause les principes classiques du management vertical »

Le co-développement au service de la réflexion collective

Quant au co-développement, il mise sur le groupe et sur les interactions entre ses membres. Son but est d'aider chacun à améliorer sa pratique professionnelle à partir du conseil de pairs et du partage d'expériences, en se basant sur le récit de situations délicates rencontrées sur le terrain. Au cours d'une session utilisant cette technique, le but est de créer un climat favorable à la prise de parole et à l'écoute, où chacun peut s'exprimer à tour de rôle en soumettant aux autres ses questions et ses difficultés. Les membres du groupe jouent alors le rôle de « consultants » conseillant un « client » pour l'épauler dans l'analyse de la situation et la prise de décision, étape par étape, sans hiérarchie entre les interventions.

L'enjeu est de laisser s'exprimer des points de vue différents, les personnes présentes ayant chacune des expériences et des valeurs diverses à partager. Là encore, l'ANFH propose une offre en trois volets distincts : sensibilisation, formation de praticiens, accompagnement au déploiement. « Au sein du pôle Psychiatrie des hôpitaux de Marseille, quelque 600 professionnels ont déjà été formés par le biais du co-développement, détaille Marc Dumon. Cette démarche implique une remise en cause des principes classiques du management vertical, ce qui n'est pas très naturel pour certains et peut engendrer au départ une certaine méfiance, liée notamment à des aspects hiérarchiques. » Cependant, une fois entrés dans la démarche, les participants se reconnectent avec leurs valeurs professionnelles et avec l'esprit d'équipe. « La narration des situations rencontrées et la recherche collective de solutions sont des outils puissants et efficaces, l'idée étant d'associer à la réflexion l'ensemble des personnes présentes. Un autre aspect important est de constituer dans ce cadre des groupes multimétiers, afin d'enrichir les échanges » souligne Marc Dumon.

Deux approches complémentaires

Là où le co-développement se concentre davantage sur l'opérationnel, la résolution collective de problématiques et la façon d'entretenir la confiance entre membres d'une même équipe, l'appréciative inquiry est liée à une réflexion plus introspective, aux ressentis des agents et à leur manière d'appréhender les situations en mobilisant leurs propres valeurs. « Les deux démarches sont complémentaires, conclut ainsi Marc Dumon. L'acculturation à ces pratiques se révèle assez longue mais nous observons que, quel que soit l'outil privilégié par eux, les établissements de santé participants sont bien conscients que ce qui fait leur force, ce sont les ressources humaines sur lesquelles ils s'appuient. C'est là l'essentiel. »

« Le management ne concerne pas seulement le manager mais chaque membre de l'équipe »

Le management participatif dans la crise sanitaire

Dans le contexte de la crise sanitaire, les équipes soignantes sont amenées quotidiennement à s'organiser par elles-mêmes selon l'évolution de leurs besoins. « *L'aspect participatif et contributif est spontanément mis en avant avec la conjoncture actuelle, observe ainsi Marc Dumon. Le projet I.Care et ses outils sont utilisés notamment dans le cadre du debrief pour la gestion des cas de Covid.* »

Au centre hospitalier de Montfavet, Émilie Dumas fait le même constat : « *En ce moment, ce qui fait sens, c'est la collaboration, le lien, le réseau. Les agents ont besoin d'un soutien social quotidien, de se sentir inclus dans un collectif avec leurs collègues, d'avoir des échanges non seulement professionnels mais aussi humains, tout simplement. La démarche appréciative répond précisément à ces besoins.* » De même, Thierry Brigodiot observe que « *lorsqu'il y a des décisions collectives difficiles à prendre, la coopération est une question de survie. La qualité de la relation entre les soignants, les médecins et les autres personnels influe alors directement sur celle de la relation au patient.* »

Témoignage

Émilie Dumas, responsable du service Formation au centre hospitalier de Montfavet

« Notre établissement spécialisé en psychiatrie regroupe 2 200 agents. Depuis bientôt deux ans, nous déployons la démarche d'exploration appréciative (appreciative inquiry) à la suite d'une demande institutionnelle au sein de notre pôle de pédopsychiatrie, qui compte 257 agents. Pour cela, nous nous sommes rapprochés de l'AP-HM* qui avait déjà mis en place un dispositif de ce type. Nous avons ainsi pu organiser des sessions de sensibilisation d'une journée et, à ce jour, 90 agents du pôle ont été initiés à la démarche, sur la base du volontariat – d'abord des cadres, puis des agents qui travaillent sur le terrain, en situation opérationnelle.

Chaque session commence par une explication rapide de la démarche appréciative au cours d'un temps collectif où chacun peut s'exprimer, sans notion de hiérarchie, librement et en confiance. Ensuite, nous formons des binômes constitués de préférence de personnes qui se connaissent peu, pour favoriser des échanges plus riches. Chaque binôme réalise un entretien appréciatif : il s'agit, à tour de rôle, d'évoquer un épisode positif de sa vie professionnelle où les choses se sont déroulées de façon satisfaisante et valorisante pour tous les acteurs impliqués (soignants, patients, etc.). On identifie ainsi les valeurs et les outils qui ont été mobilisés pour parvenir à ce résultat. Les entretiens sont ensuite restitués devant le groupe. Cette méthode très simple permet aux agents d'apprendre à se connaître dans un cadre moins formel, en désacralisant les fonctions qu'ils occupent. Elle représente aussi un outil efficace pour se reconnecter à ses propres valeurs, redonner sens à son engagement professionnel, exprimer des besoins profonds : être écouté et reconnu, avoir des temps d'échange réguliers au sein des équipes.

Nous avons eu de bons retours de la part des participants à nos sessions de sensibilisation. Surtout, après être entrés dans cette démarche, ils deviennent prescripteurs auprès de leurs collègues pour les inciter à participer à une prochaine session. Je dois souligner aussi que nous avons eu un soutien très important de l'ANFH pour mettre en place ce projet, non seulement sur le plan financier mais aussi comme facilitateur. »

* Assistance Publique-Hôpitaux de Marseille

Réduisons notre empreinte!

Dans le cadre de la mise en œuvre de la Responsabilité sociale des entreprises (RSE), et face aux grands enjeux du développement durable, l'Anfh s'engage à réduire son empreinte carbone, notamment en réduisant son utilisation du papier.

- > N'imprimez que ce qui est nécessaire
- > Transférez vos documents électroniques vers vos smartphones
- > Utilisez le format PDF pour isoler les pages d'un document

Partagez Apprenez Progresssez

Plan d'Actions Régionales:
retrouvez l'ensemble
des formations disponibles
par région sur anfh.fr

ENTRETIEN

Anne-Laure Coupé, chargée de mission Handicap pour les établissements de la FPH de Charente
« Lutter contre les stéréotypes liés aux travailleurs handicapés »

Dans le cadre d'une convention signée par les établissements sanitaires et des EHPAD charentais, Anne-Laure Coupé développe des opérations de sensibilisation autour de l'emploi des personnes handicapées au sein de la fonction publique hospitalière. Elle revient sur les actions programmées à l'occasion de la Semaine européenne dédiée à cette thématique, qui s'est tenue du 16 au 22 novembre.

La Lettre de l'ANFH : Dans quel contexte menez-vous vos actions en faveur de l'emploi des personnes handicapées ?

Anne-Laure Coupé : Je travaille au sein d'un GHT regroupant sept centres hospitaliers qui ont signé une convention avec le FIPHFP* pour la période 2020-2022, de même que quatre EHPAD autonomes de Charente. Pour certains de ces établissements, il s'agit d'un conventionnement renouvelé, après la signature d'une première convention en 2016.

Dans ce cadre, les signataires se sont engagés à agir encore davantage en faveur du maintien dans l'emploi des agents touchés par le handicap, à recruter 37 nouveaux collaborateurs en situation de handicap et à sensibiliser l'ensemble des personnels. À ce titre, nous organisons chaque année des opérations de communication autour de la question de l'emploi des travailleurs handicapés, avec un temps fort pendant la Semaine européenne consacrée à ce thème.

Quelles actions spécifiques avez-vous programmées en vue de la Semaine européenne pour l'emploi des personnes handicapées ?

Cette année, en partenariat avec l'ANFH, nous avons réédité et distribué, auprès des établissements, des affiches et un livret créé initialement en 2013 pour lutter contre les stéréotypes liés aux travailleurs handicapés. Ce support rappelle aussi les obligations légales des établissements en la matière, et donne des informations pratiques sur le sujet.

À partir des bandes dessinées intégrées dans ce livret, nous avons aussi conçu quatre films d'animation abordant tour à tour, d'une façon ludique, les principaux clichés concernant les

agents en situation de handicap : doutes quant aux compétences de ces agents pour remplir certaines missions ; coût supposé élevé de l'aménagement d'un poste pour un travailleur en situation de handicap ; croyance selon laquelle le statut de travailleur handicapé serait réservé aux personnes touchées par un handicap visible.

Grâce au financement conjoint du FIPHFP et de l'ANFH, ces films ont été sous-titrés en langue des signes.

« Faire évoluer le point de vue des agents et transformer peu à peu la culture des établissements »

Quel sera le mode de diffusion de ces films ?

Ils seront disponibles via la chaîne YouTube et la page Facebook du CH d'Angoulême ainsi que sur l'intranet de certains établissements. Notre objectif est de faire évoluer le point de vue des agents et de transformer peu à peu la culture des établissements sur ce sujet.



SON PARCOURS

Anne-Laure Coupé

2012-2015

Chargée de projet Handicap à l'ANFH

2016-2019

Responsable des affaires générales à la Direction des Ressources humaines du CHRU de Nancy

Depuis mars 2020

Chargée de mission Handicap pour les établissements de la FPH de Charente