

# PARCOURS DE FORMATION MANAGÉRIALE EN INTERNE

**Company name :** CENTRE HOSPITALIER NEURO-PSYCHIATRIQUE

**Activity sector :** Santé humaine et action sociale

**Company category :** Secteur Public

## Description of the action

Au CHNP, nous avons créé une formation managériale interne. C'est en tout 16 jours de formation qui s'étalent sur 10 mois. Nous avons développé le programme de formation selon nos besoins spécifiques, c'est-à-dire que c'est une formation « sur mesure » avec aussi bien des experts internes que des formateurs externes. Ce projet permet vraiment l'égalité des chances car la formation est accessible à tous, quel que soit l'âge, le sexe, le métier, l'expérience professionnelle.

Le projet de formation rassemble des participants de cultures et de métiers différents. Il y a des soignants, des médecins, du personnel technique, du personnel administratif. Ça contribue à l'alimentation d'une même culture managériale. Notre but est de créer un réseau interne et diversifié de nouveaux managers et de préparer l'avenir avec une nouvelle génération de dirigeants.

La formation couvre beaucoup de sujets, comme par exemple le droit des patients, la gestion d'une équipe, la motivation des collaborateurs etc. La créativité des participants est également favorisée, au travers de la présentation d'un projet de fin parcours.

La formation managériale a lieu sur le lieu de travail et pendant l'horaire de travail, ce qui permet aux participants de conserver un bon équilibre vie privée - vie professionnelle.

L'expérience a montré qu'il y a une réelle cohésion qui se crée entre les participants et ça va vraiment renforcer la culture d'entreprise et le collectif de travail. Comme la formation est ouverte à tous et que nous insistons sur la mixité des participants, nous garantissons la [diversité](#) dans l'accès aux postes à responsabilités.

## Approach

- Les objectifs de compétences ont été identifiés par un comité composé des Ressources Humaines, de la délégation du personnel et des cadres intermédiaires représentant les différentes professions et entités de l'établissement, en fonction des besoins de l'établissement et des spécificités luxembourgeoises (financement, législation, etc.), et en benchmarking avec des formations managériales existantes.
- Le service Formation Continue a rédigé les cahiers des charges permettant de rechercher les formateurs internes et externes. Le choix définitif s'est fait sur base des propositions pédagogiques des différents formateurs.
- Une « Formation des formateurs » a été proposée aux experts internes qui désiraient acquérir plus de compétences dans l'ingénierie pédagogique.
- L'ensemble du personnel est informé 6 mois avant le début du cycle de formation via l'intranet et une campagne d'affichage, + une approche personnalisée pour certains postes-clé.

## Objectives

Les objectifs du « Parcours de Formation Managériale en Interne » sont de :

- Favoriser l'égalité des chances vis-à-vis de la progression professionnelle interne, sans mettre en péril l'équilibre vie privée-professionnel des participants
- Développer les compétences managériales des responsables pour renforcer la cohésion entre les responsables et

avec les équipes

- Aborder les spécificités managériales de notre entreprise (notamment en termes de : psychiatrie, maison de soins, handicap)
- Donner la chance au plus grand nombre de développer ses compétences managériales : à coût égal, notre formation interne permet de former beaucoup plus de participants qu'une formation managériale externe.
- Capitaliser sur les différentes cultures managériales présentes au CHNP (par exemple, culture germanophone vs. culture latine, culture étatique vs. du secteur privé, métiers administratif vs. métiers médico-social, culture des différents métiers) pour créer notre propre culture managériale
- Créer un réseau de « managers » par notre volonté que les participants des différents métiers apprennent les uns des autres (ex : personnel administratifs et logistique vs. cœur de métier) et que le travail de chaque métier soit valorisé
- Mieux communiquer le fonctionnement et la politique de management de l'établissement avec une formation 100% adaptée à notre organisation
- Mettre en avant les compétences et les ressources internes : tant celles des participants que celles des formateurs internes
- Encourager la créativité des participants au travers de leur projet de fin de parcours qui pourra être développé sur le terrain

## Impact

En plus d'avoir répondu aux besoins individuels d'acquisition de compétences, notre action a eu un impact bénéfique au regard de la diversité pour les participants, notamment en termes de :

- Diversité des métiers : une meilleure compréhension des contraintes professionnelles des autres
- Diversité des approches : une réconciliation entre les différentes cultures managériales existantes au sein de notre organisation
- Diversité des âges et des expériences professionnelles : une valorisation accrue des compétences managériales acquises (indépendamment du sexe, de l'âge et de l'ancienneté, etc.)
- Equilibre vie privée - vie professionnelle : un programme permettant à tous les collaborateurs de se former sans demander un investissement supplémentaire en temps personnel
- Egalité des chances : une possibilité donnée à tout le monde de développer son plan de carrière

Bénéfices à court terme pour le CHNP :

- Le collectif de travail est renforcé
- Les acquis de formation sont applicables immédiatement
- Nombre important de collaborateurs formés
- Innovation par les projets individuels de fin de parcours de formation
- Reconnaissance et de mise en valeur des participants et des formateurs internes

Bénéfices à long terme pour le CHNP :

- Création d'un réservoir diversifié de futurs responsables de service
- Evolution de la culture d'entreprise
- Communication de la stratégie de l'établissement et pilotage cohérent de l'organisation
- Managers mieux outillés pour encadrer et favoriser le bien-être des collaborateurs.
- Partage de connaissances des experts internes et entre les participants.
- Ce projet fait du CHNP un employeur attractif.

## « To do »

- Constituer un groupe de travail interne représentatif de la diversité interne de l'entreprise, qui définira les besoins en compétences
- Nommer un leader de projet avec compétences en ingénierie pédagogique pour la concrétisation et la planification du programme de formation
- Identifier les experts/formateurs en interne afin d'augmenter le potentiel en termes de knowledge management
- Allouer les moyens financiers pour aller chercher des compétences en externe et assurer la diversité des points de vue et des méthodes dans les contenus pédagogiques
- Avoir des conditions d'admission claires pour gérer les priorités et garantir la diversité du groupe

## « Not to do »

- Refuser des participants sur base de critères subjectifs
- Copier une formation managériale existante qui ne serait pas adaptée aux besoins de l'établissement et à sa culture de la diversité
- La participation à la formation managériale ne doit pas représenter une contrainte supplémentaire pour les participants.