



Faire émerger les besoins de formation de son équipe

Par Dominique HOUEL,

Directeur pédagogique et développement

Juriste et consultante en communication et management



Se former pour s'adapter au changement

- *« Au sein d'un environnement instable et turbulent, un seul élément reste constant : le changement » - Dalai Lama*
- La formation permet l'amélioration des compétences d'une personne en savoirs, savoir-faire et savoir être pour favoriser son adaptabilité face au changement
- L'établissement doit investir dans la formation des professionnels pour réduire l'écart entre les compétences actuelles et les compétences requises afin d'améliorer la performance des services qu'offre l'institution.

Une obligation individuelle (art. L4021-1 CSP)

- L'engagement dans une démarche de DPC est une obligation **légale, individuelle et triennale**
- pour chaque **professionnel de santé**.
- Cette démarche de DPC comporte des **actions**
 - de formation continue,
 - d'analyse, d'évaluation et d'amélioration de ses pratiques
 - et de gestion des risques.
- Chaque professionnel **choisit** les actions auxquelles il s'inscrit. Pour les professionnels salariés, ce choix s'effectue **en lien avec l'employeur**. (Article L4021-3 CSP)

3 Moyens d'y satisfaire

Pour satisfaire à son obligation de développement professionnel continu, le professionnel de santé :

- ➔ • 1° Ou bien se conforme à la recommandation mentionnée au I (**un parcours recommandé par Conseil National Professionnel**) ;
- ➔ • 2° Ou bien justifie au cours d'une période de trois ans :
 - a) Soit de son engagement dans une **démarche d'accréditation** ;
 - b) Soit de son engagement dans une démarche de développement professionnel continu comportant des actions de formation, d'évaluation et d'amélioration des pratiques et de gestion des risques. **La démarche doit comporter au moins deux de ces trois types d'actions et au moins une action s'inscrivant dans le cadre des orientations prioritaires** prévues à l'article L. 4021-2.

Il peut faire valoir les formations organisées par l'université qu'il aura suivies.

Article R4021-4-II. CSP

Responsabilité du professionnel / document de traçabilité (Art. R4021-5-II CSP)

- Document **strictement personnel** à conserver dans son dossier unique personnel
- Le professionnel de santé est **responsable de sa mise à jour**
- Il est le **seul détenteur d'un droit d'accès, en consultation et en écriture** (sauf professionnels du service de santé des armées)
- **A l'issue de la période triennale, il adresse à l'autorité chargée du contrôle** de son obligation de développement professionnel continu **la synthèse des actions réalisées.**
- A tout moment, il peut lui être demandé d'attester de son engagement dans la démarche, selon des modalités fixées par l'autorité en charge du contrôle.

Qualité de vie au travail et travail apprenant

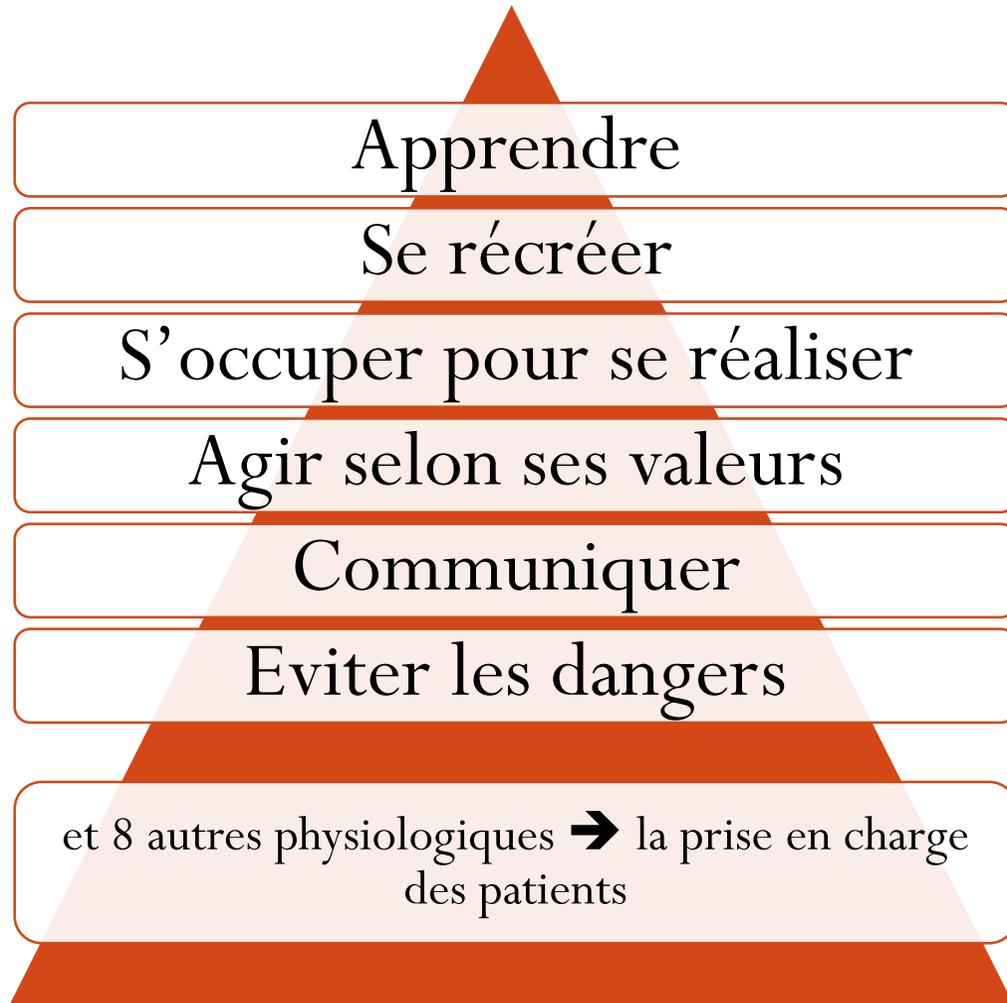
- L'objectif d'une démarche Qualité de vie au travail est de « penser le contenu du travail » lors des phases de conception, de mise en œuvre et d'évaluation des projets techniques ou organisationnels
- Pour un contenu du travail épanouissant :
 - **Autonomie au travail** (Pouvoir agir sur des éléments de la tâche et de les combiner de manière variée et adaptée à la situation de sorte de procurer un sentiment de maîtrise)
 - **Travail apprenant** (possibilité de mobiliser en situation un ensemble de compétences; ce qui rend le travail « intéressant »)
 - **Valeur du travail** (Le travail est toujours « adressé », avec une valeur accordée par soi et autrui, renvoie au sentiment d'utilité, à la reconnaissance)
 - **Travail complet** (réaliser une tâche complète, pouvoir évaluer les effets de son activité, piloter sa performance; ce qui donne un sentiment de responsabilité)

Les 14 Besoins humains selon Virginia Henderson

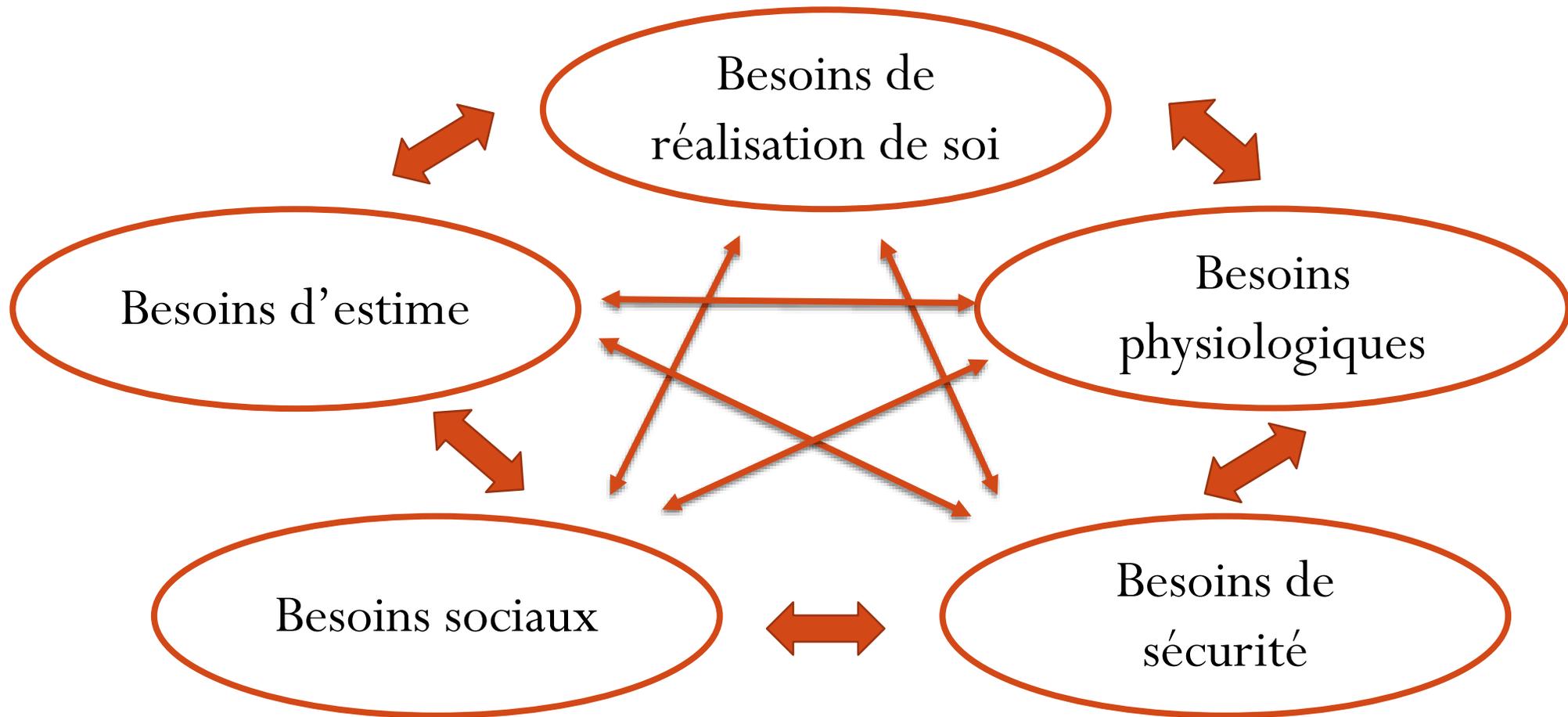
Un besoin s'apparente à une nécessité d'ordre vital, fonctionnel, pragmatique.
Il possède un caractère naturel.

Il se manifeste sous différentes formes :

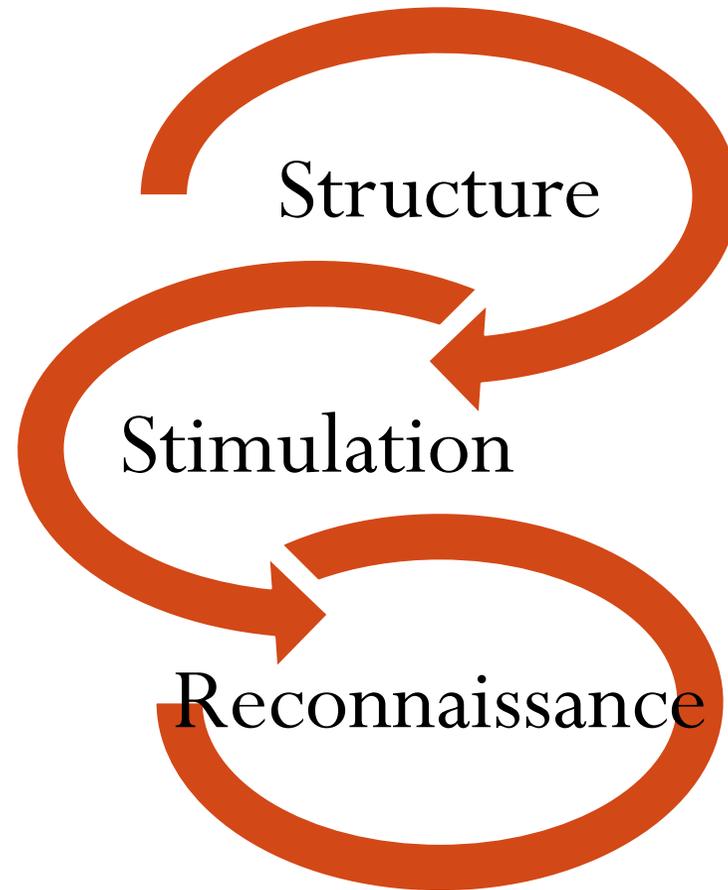
- les sensations
- et les comportements



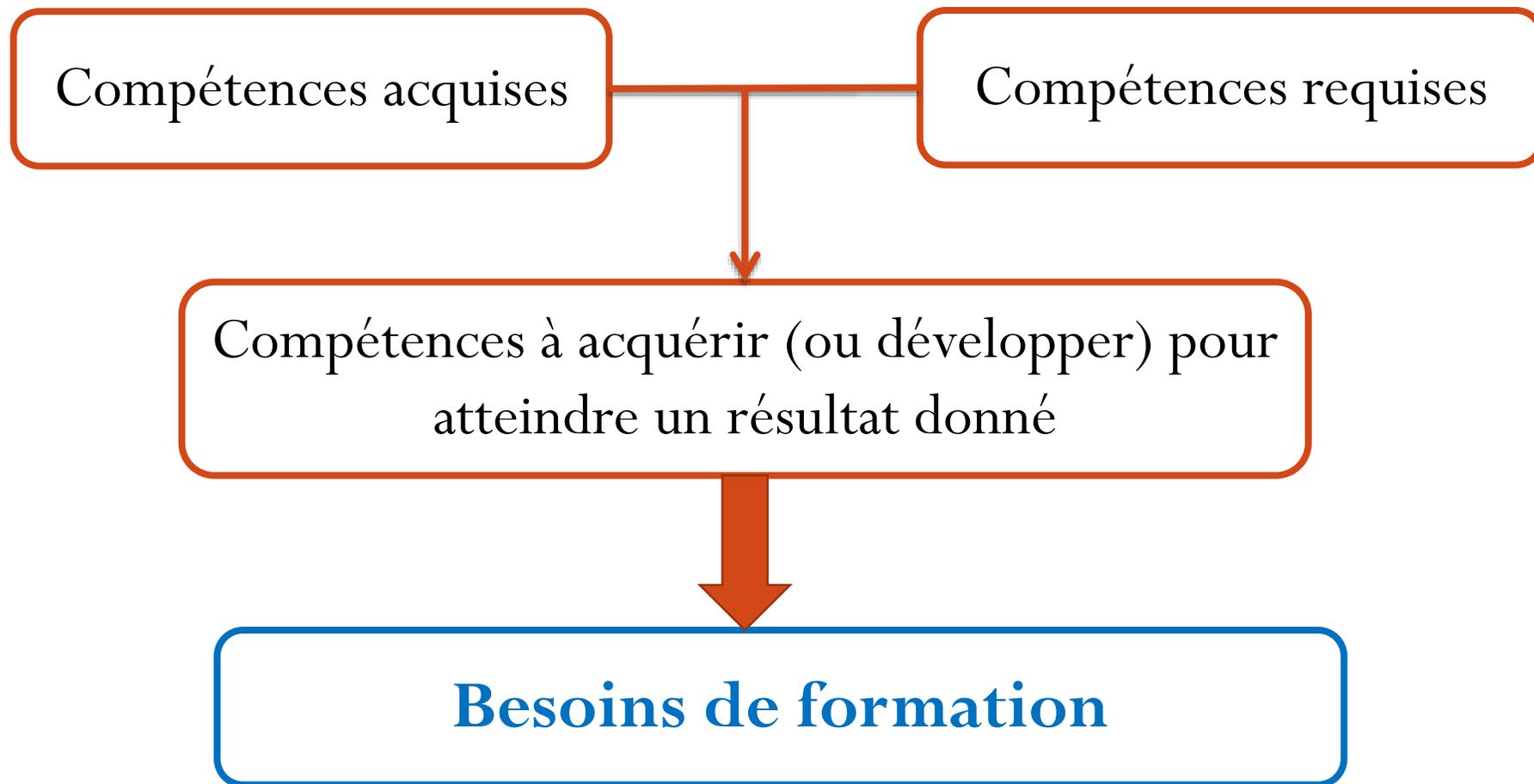
Besoins selon Abraham Maslow



Besoins (soifs) selon Eric Berne



Qu'est ce qu'un besoin de formation ?



Compétences

- Ensemble de savoir-faire opérationnels, de connaissances générales et techniques et de comportements professionnels structurés, mobilisé et utilisable en fonction des activités à réaliser dans des situations de travail actuelles et futures.
 - A un caractère évolutif : peut disparaître si l'environnement change
 - Son révélateur est le résultat obtenu
- Triptyque des compétences

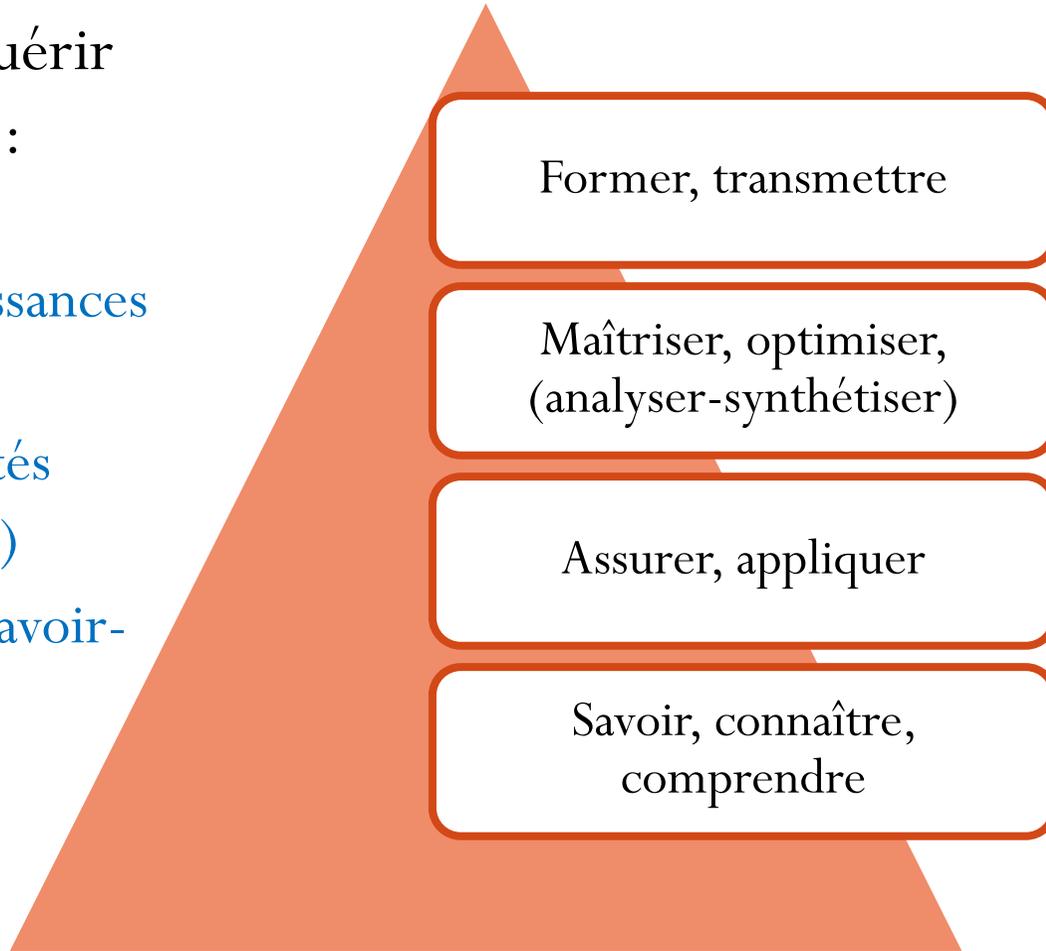


- Compétences clés
 - Nécessaires à l'épanouissement et au développement personnels des individus, à leur inclusion sociale, à la citoyenneté active et à l'emploi
 - Transversales à tous les métiers, elles permettent de savoir s'adapter dans les situations de travail

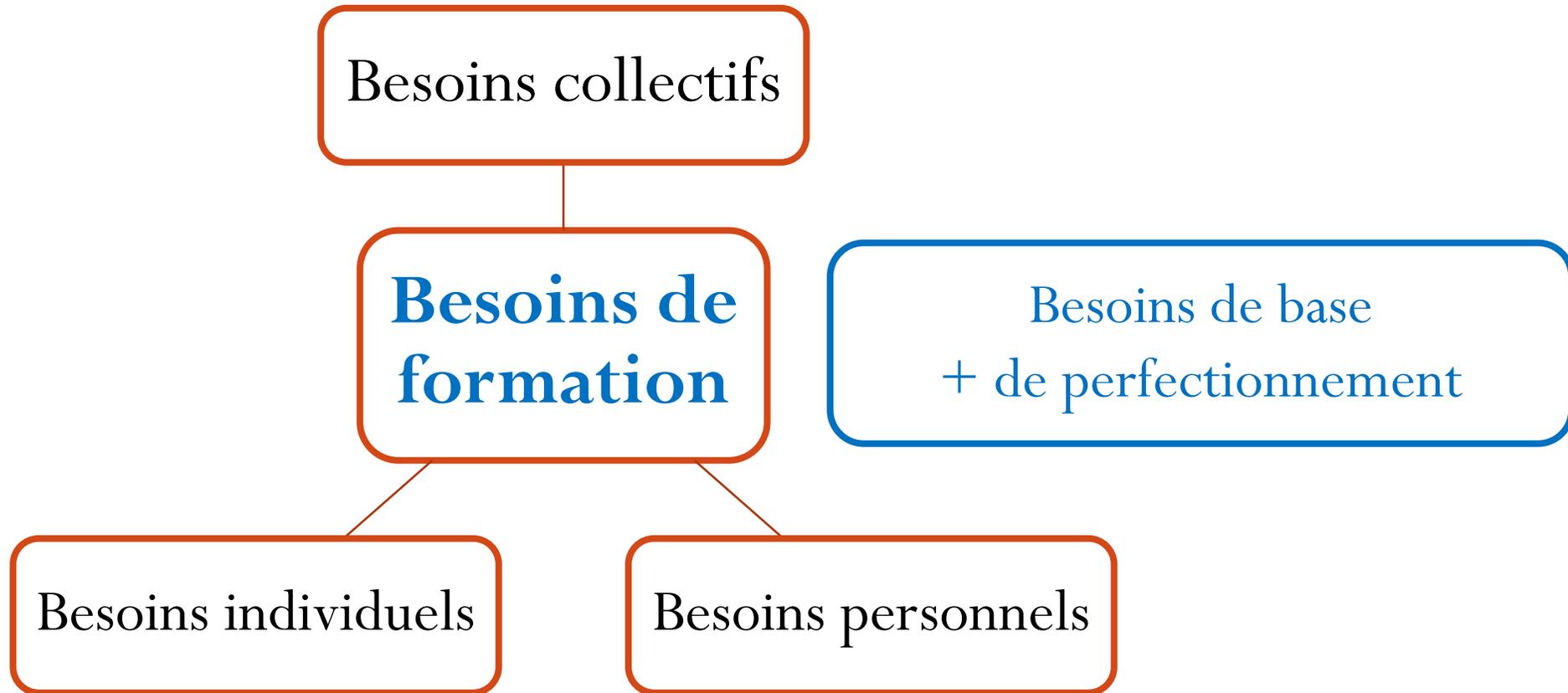
Pyramide des niveaux de compétences

Cf. Taxonomie de Bloom (et son adaptation par Rescol de la Source)

- Les compétences à acquérir touchent à 3 domaines :
 - Cognitif (habiletés intellectuelles, connaissances théoriques, savoirs)
 - Psychomoteur (habiletés manuelles, savoir-faire)
 - Affectif (attitudes ou savoir-être)



Qu'est ce qu'un besoin de formation ?



Processus de formation

Cerner les projets de l'établissement (pôle/unité)

Identifier les besoins de formation

Etablir des priorités de formation

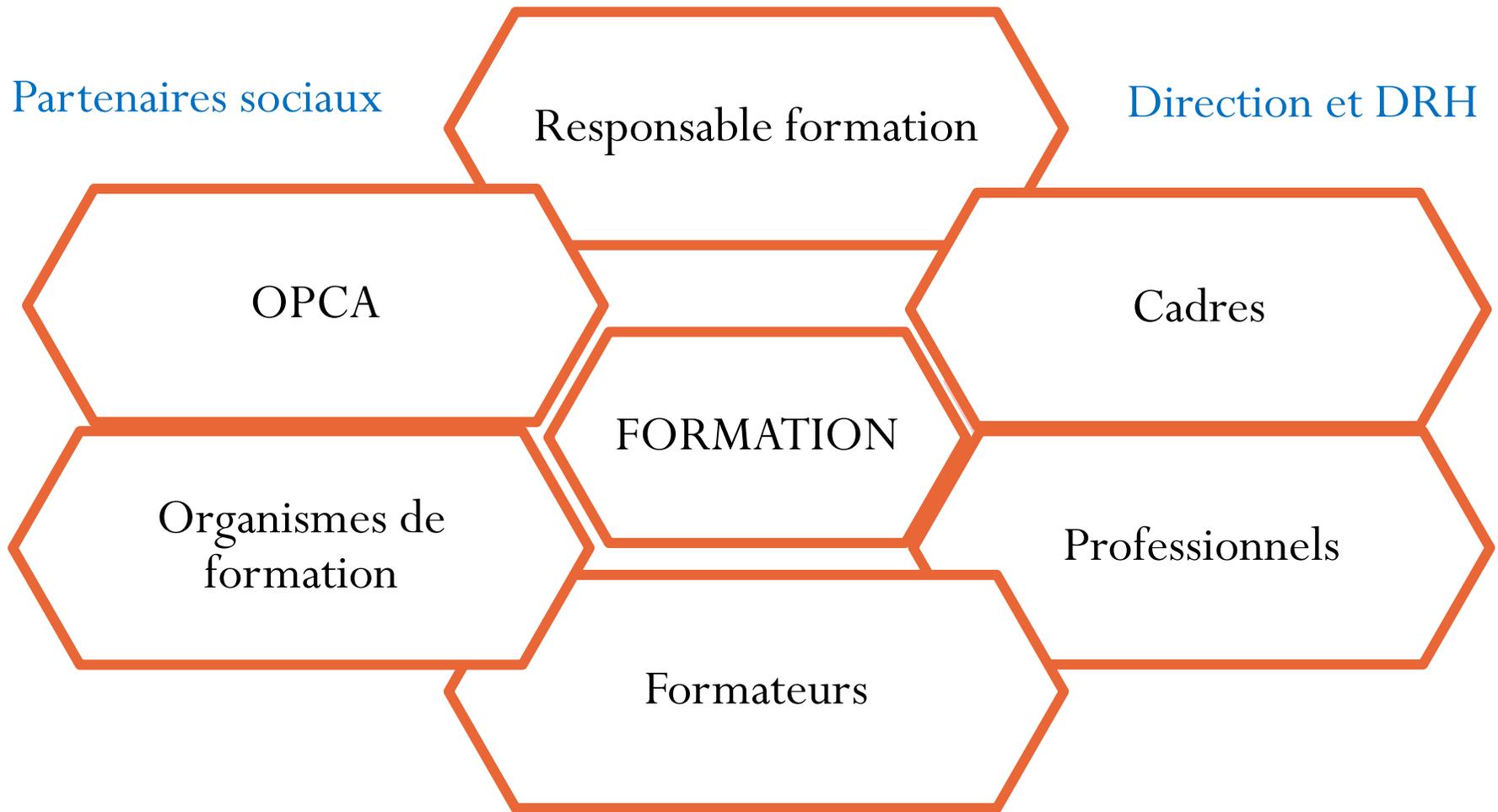
Elaborer un plan de formation

Organiser et réaliser la formation

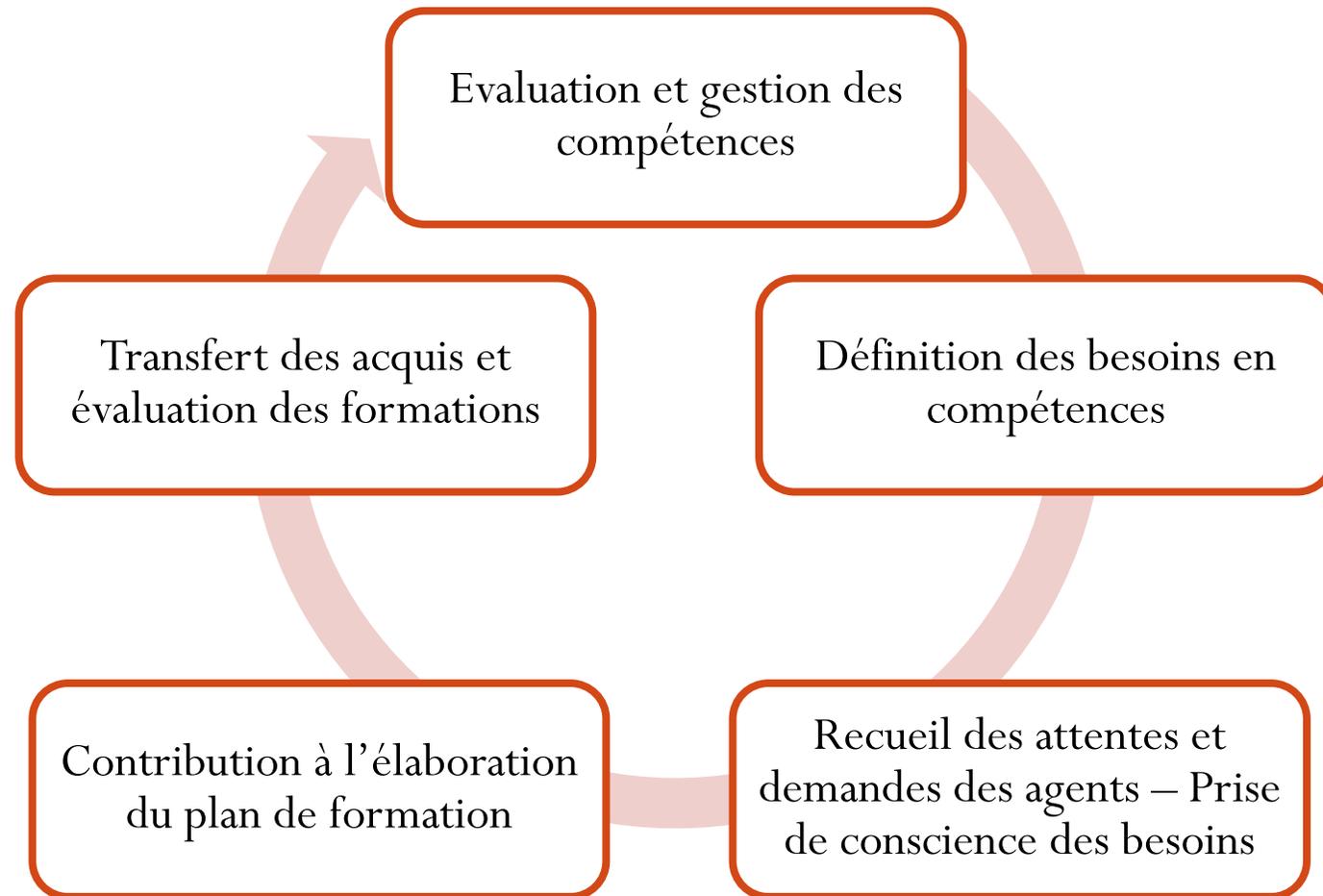
Evaluer la formation

Favoriser l'intégration des apprentissages

Rôles des acteurs / la formation



Le cadre et l'identification des besoins



Stratégies d'identification

Stratégies d'identification des besoins		
Stratégie	Avantages	Conditions de succès
a) Bilan conjoint des besoins : l'employé et son supérieur immédiat remplissent le questionnaire et en discutent.	<ul style="list-style-type: none"> • Précision optimale des résultats : permet une discussion critique basée sur la perception de chacun • Axée sur les besoins spécifiques des individus 	<ul style="list-style-type: none"> • Que la relation entre le supérieur immédiat et l'employé soit favorable • Que le supérieur immédiat dispose d'assez de temps pour rencontrer chaque employé
b) Bilan en équipe des besoins.	<ul style="list-style-type: none"> • Permet une discussion critique entre les membres de l'équipe • Axée sur les besoins de l'équipe plutôt que sur ceux des individus • Processus rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Que les membres forment une véritable équipe • Que le supérieur immédiat ait les compétences pour animer la discussion • Qu'il n'y ait pas de grandes disparités de compétences entre les membres
c) Autoévaluation : seuls les employés remplissent le questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Tient compte du point de vue des employés • Processus rapide 	
d) Bilan par le supérieur immédiat des besoins de ses employés.	<ul style="list-style-type: none"> • Processus très rapide 	<ul style="list-style-type: none"> • Que le supérieur immédiat ait une très bonne connaissance du travail de ses employés

Outils d'identification

Enquêtes par questionnaires

Aux responsables de services et/ou aux agents :

Actions souhaitées, objectifs visés, indicateurs de résultat, priorité des demandes

Entretiens managériaux individuels

Entretien professionnel (ou d'évaluation)

+

Entretien de formation

Matrice de compétences

Croise le niveau de compétences-clés requis par l'activité du service et le niveau de compétences des agents

A partir notamment des référentiels compétences / poste

L'enquête par questionnaire

Exemple de grille d'autodiagnostic pour repérer les besoins en compétences clés (ANFH PACA)

L'AGENT EST IL CONCERNÉ PAR UNE PROBLÉMATIQUE «SAVOIRS DE BASE»??

Pas de besoin exprimé ou identifié	Besoin exprimé par l'agent	Besoin constaté par l'encadrement	Besoin supposé par l'encadrement
Ex: l'agent n'a pas exprimé de besoin et l'encadrement n'a pas repéré d'indicateur de difficulté.	Ex: l'agent a déjà fait une demande de formation de type « remise à niveau ».	Ex: l'encadrement a pu identifier un ou plusieurs indicateurs clairement identifiables	Ex: l'encadrement a pu remarquer un ou plusieurs indicateurs pouvant évoquer des difficultés

QUELS TYPES DE SAVOIRS DE BASE SONT CONCERNÉS PAR LES SITUATIONS IDENTIFIÉES?

Besoin exprimé par l'agent				Besoin constaté ou supposé par l'encadrement			
ÉCRIT	ORAL	CALCUL	RAISONNEMENT / ORGANISATION	ÉCRIT	ORAL	CALCUL	RAISONNEMENT / ORGANISATION

L'enquête par questionnaire

INDICATEURS	À REMPLIR PAR L'AGENT				À REMPLIR PAR LE CADRE				DÉCISIONS COMMUNES
	Ne me concerne pas	Je le fais bien	Je ren- contre des dif- ficultés	Je n'y arrive pas	Ne concerne pas l'agent	Le fait bien	Ren- contre des dif- ficultés	N'y arrive pas	
MODULE 1									
S'exprime de manière compréhensible									Communiquer à l'oral <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Comprend et applique les consignes données à l'oral									
Adapte sa communication au profil des résidents/patients									
Respecte les principes de bientraitance chaque fois qu'il/elle communique avec le patient/résident									
Rend compte d'un incident, d'une situation, de manière structurée									
MODULE 2									
Comprend les principaux sigles présents dans le quotidien de travail									Communiquer à l'écrit <input type="checkbox"/> Besoins ++ <input type="checkbox"/> Besoins + <input type="checkbox"/> Besoin 0
Comprend et applique les prescriptions et consignes écrites									
Rédige des petites notes, messages à l'attention des collègues									
Remplit des fiches en reportant des mots ou en cochant des cases									
Réalise un compte rendu de réunion d'équipe									

L'entretien professionnel

- Une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique dont l'objectif est de dresser un **bilan** de la période écoulée et de définir les **objectifs** d'évolution pour la période à venir.
- Un outil de **régulation** et de **prospective**, pour deux personnes, un responsable et son collaborateur, qui veulent établir un **contrat clair de résultats, de performances et de relations**.
- Un outil de gestion prévisionnelle en matière de ressources humaines

Objectifs de l'entretien professionnel

- Mesurer les résultats de l'année écoulée par rapport aux objectifs fixés
- Analyser les écarts pour comprendre les causes et optimiser la performance
- Evaluer les points forts et les points à améliorer en apportant des solutions
- Favoriser l'adaptation de chaque collaborateur à son poste et son développement professionnel en lien avec les besoins de l'établissement
- Définir les objectifs, priorités et moyens nécessaires pour l'année à venir
- Reconnaître le niveau de contribution (prime, notation, reconnaissance)
- Contribuer à une gestion prévisionnelle des métiers et compétences

Recherche d'un consensus et d'un équilibre entre :

- ce qui est fait et reste à faire
- la période écoulée et la période à venir

L'entretien de formation

Entretien annuel concernant l'ensemble des agents titulaires et non titulaires

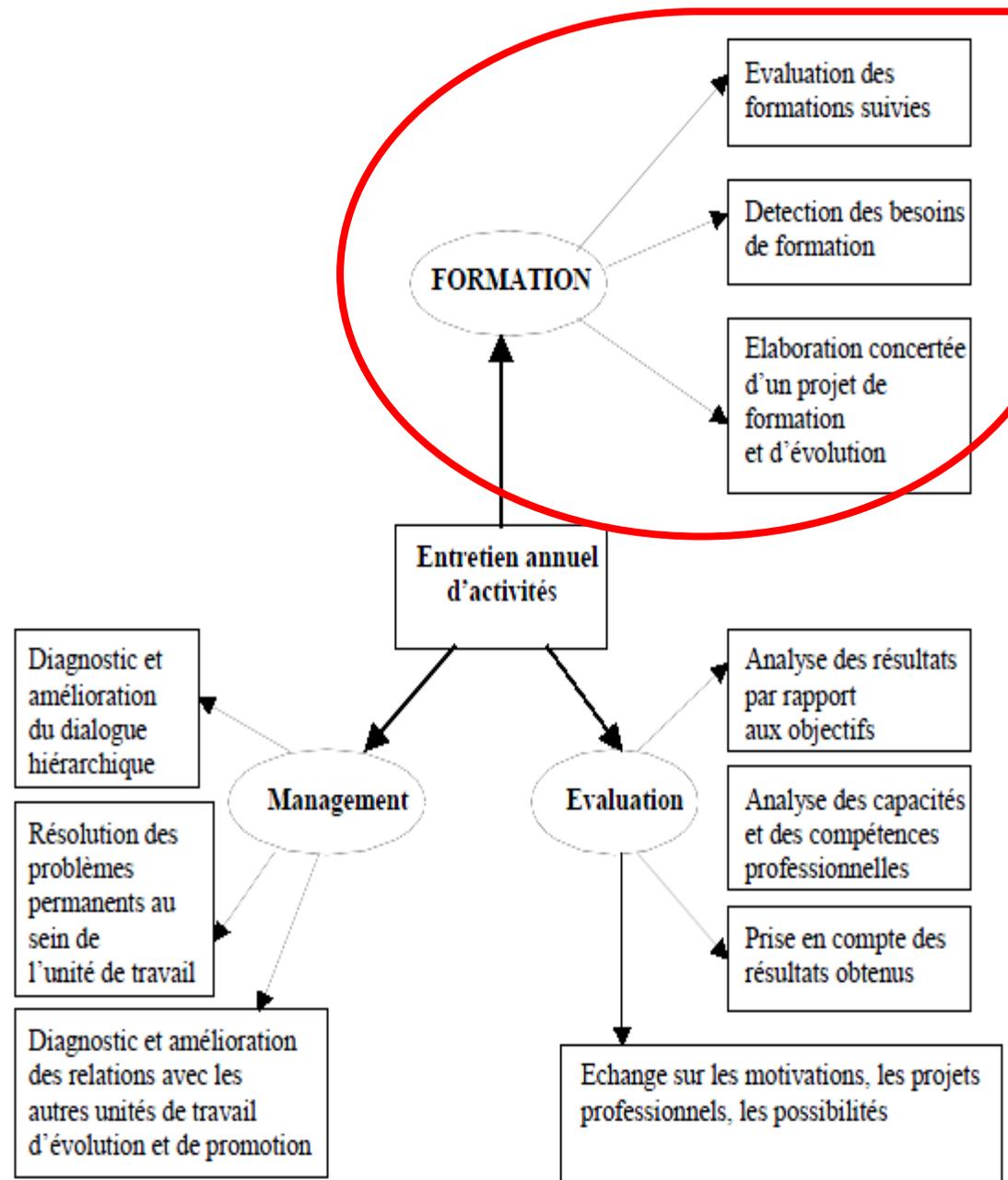


A partir du parcours professionnel de l'agent, il permet de :

- Réaliser un bilan des actions prévues au dernier entretien
- Identifier les souhaits d'évolution de l'agent
- Présenter les évolutions des métiers et emplois dans l'établissement
- Proposer des actions permettant à l'agent de s'adapter à l'évolution de son poste, de renforcer ses qualifications ou de développer ses compétences
- Envisager avec lui ses besoins futurs de formation
- Déterminer, si possible, les conditions de réalisation des formations

Les entretiens

- L'évaluation porte sur les compétences
 - Des connaissances : savoir
 - Des performances : savoir-faire
 - Des comportements : savoir-être
 - Des potentiels : savoir devenir
- Et leur traduction en actions et résultats
 - La détermination des résultats à venir et des moyens pour y parvenir
 - Le devenir du collaborateur
 - Les objectifs de formation à atteindre



Matrice d'analyse / compétences

Domaines de compétences requis par l'activité du service	Activité 1 Prospecter de nouveaux clients	Activité 2 Argumenter sur les produits	Activité 3 Fidéliser les anciens clients	Activité 4 Concevoir des offres commerciales	Indice de polyvalence des personnes
M. Dupont	■	■	■	-	2
Mme Dubois	■	■	■	■	2,5
M. Briet	■	■	■	■	2,5
Melle Landrieu	■	■	■	■	3
Indice de maîtrise collective des compétences	3	2,5	3	1,5	10

■ Maîtrise parfaitement cette compétence (1 point).
■ Maîtrise partiellement cette compétence (0,5 point).
■ Ne maîtrise pas cette compétence mais pourrait le faire (0 point).
- Ne pourrait pas maîtriser cette compétence à court terme (0 point).

Etablir les priorités

- C'est choisir d'investir ses efforts de formation là où ils rapporteront le plus, compte tenu des contraintes.
- Quelques critères :
 - le nombre d'agents ayant, dans le questionnaire, inscrit en priorité une compétence particulière à développer
 - l'importance de l'écart entre la compétence d'un agent, ou d'un groupe d'agents, et la compétence souhaitée
 - l'importance de la compétence pour la qualité des prestations servies par l'établissement
 - le degré d'urgence de la situation
 - le degré de facilité avec lequel il est possible d'améliorer la compétence en question

Favoriser l'intégration des acquis

- Soutien
 - Accompagnement
 - Bilan
- par le Cadre



Engagement de chacun dans
l'amélioration des pratiques

Mise en œuvre rapidement
les acquis

**Approche réflexive sur les
pratiques (APP)**

Partager les acquis avec l'équipe

L'évaluation des impacts

Développe-
ment des
compétences
du service

Qualité et sécurité des soins

Résultat (Bénéfice pour les patients)

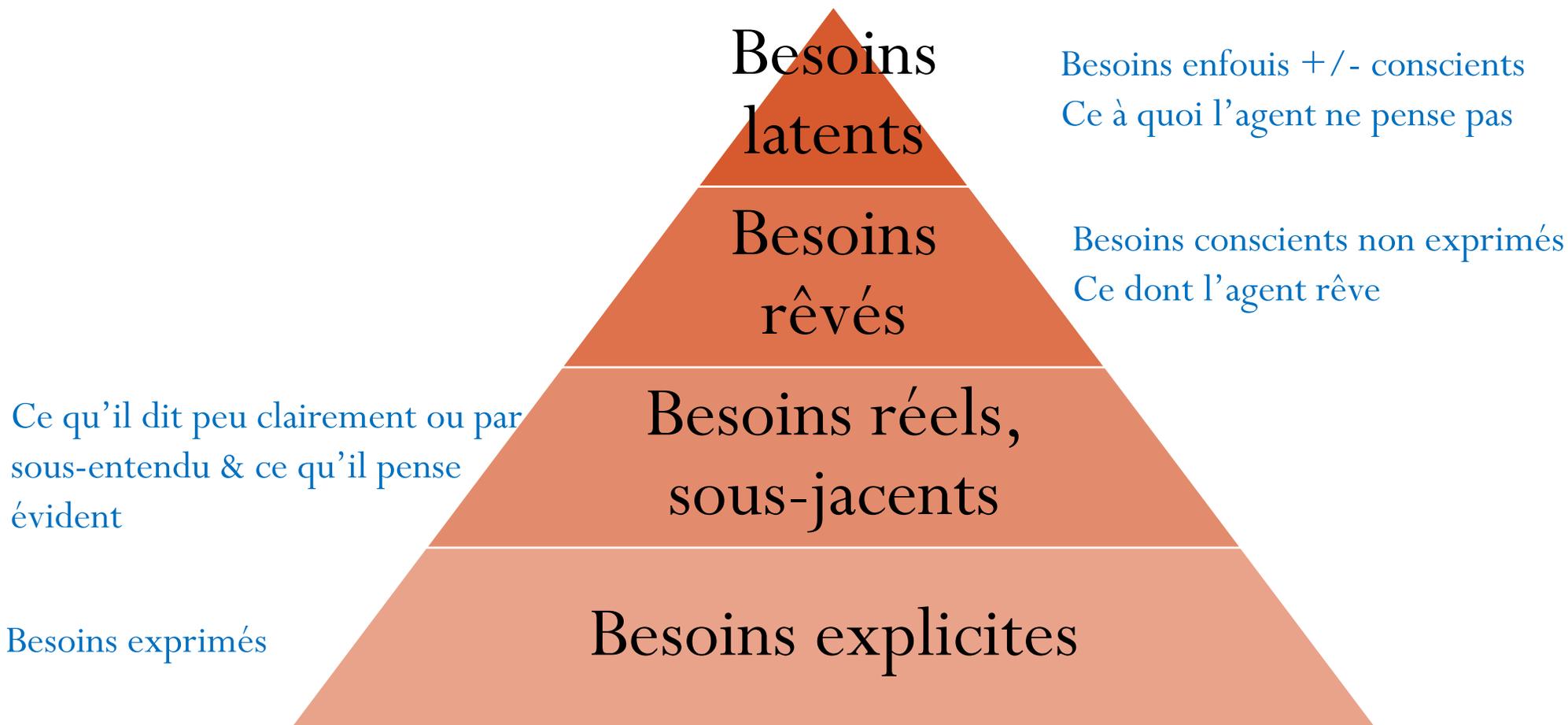
Comportement (transfert, impact sur la pratique :
utilisation, nouvelles pratiques)

Apprentissage (connaissances, habiletés ou attitudes
acquises)

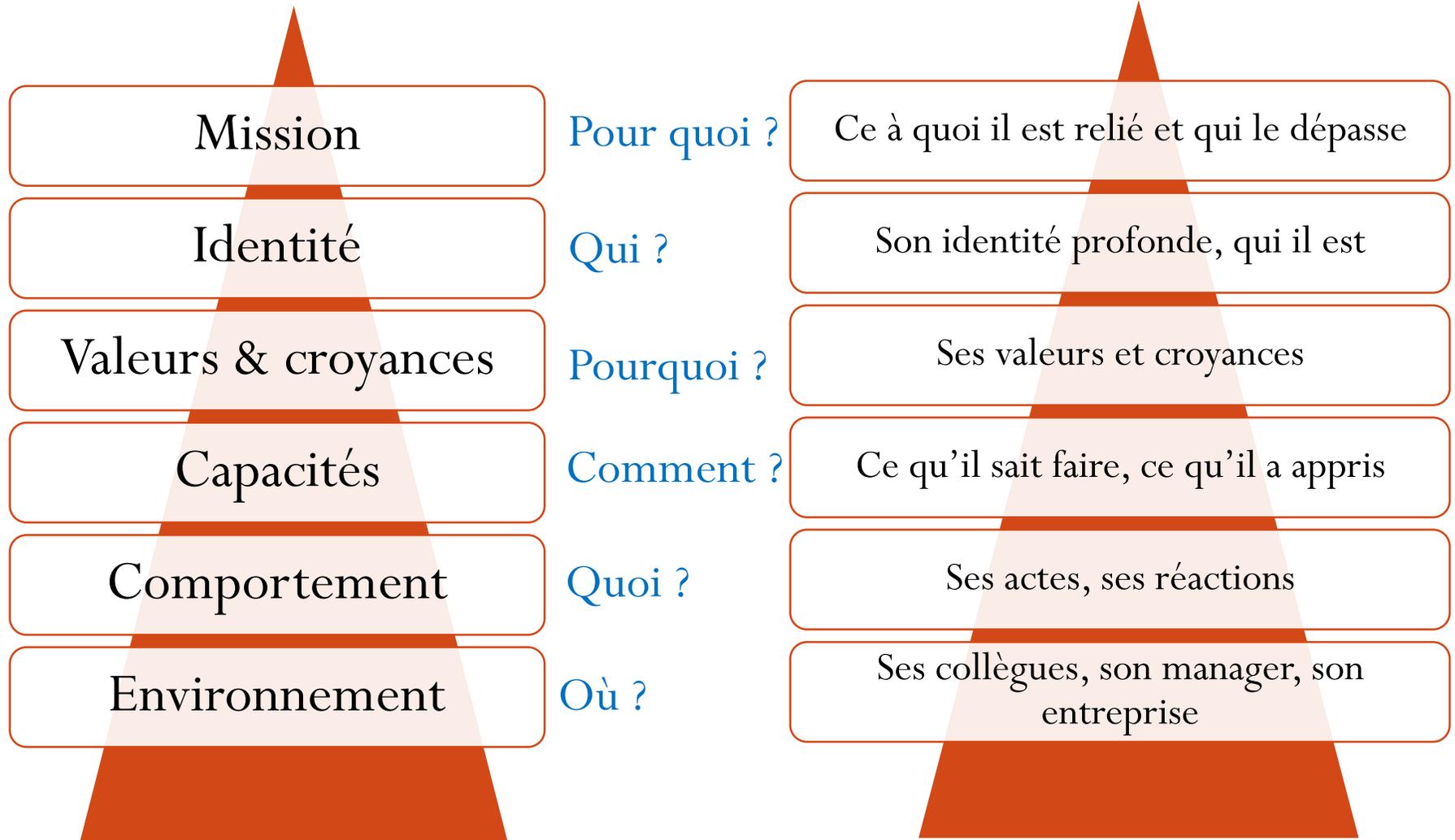
Réactions (satisfactions)

*Niveaux d'évaluation de l'impact d'une
formation selon Kirkpatrick*

Les catégories de besoins



Les 6 niveaux pour agir selon Robert Dilts



Comment aborder les besoins ?

Les attitudes d'écoute selon Elias Porter

- **Les attitudes d'écoute que l'on prend, induisent chez l'interlocuteur des attitudes en réaction** qui peuvent être en complémentarité, en miroir, en opposition...
- Aussi , les différentes attitudes d'écoute ne sont pas en soi « bonnes » ou « mauvaises », elles seront par contre, **adaptées ou non à l'interlocuteur, au contexte, aux objectifs de la communication**

Test de Porter pour mieux se connaître

Les 6 attitudes de Porter (1)

Mieux se connaître pour mieux aider

Attitude de conseil :

proposition que je fais de façon plus ou moins directive en fonction de ce que JE pense être la bonne solution

Avantages

- Sécurisation
- Réponse à la demande
- Apporte une information

Inconvénients

- Contestation
- Phénomène de dépendance

Les 6 attitudes de Porter (1)

Mieux se connaître pour mieux aider

Attitude de jugement :

C'est une réponse ou une attitude non verbale d'appréciation de la situation.

Il peut être positif ou négatif

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">■ Une aide si l'évaluation est factuelle et concerne le comportement	<ul style="list-style-type: none">■ Risque de blocage, d'humiliation■ Normatif

Les 6 attitudes de Porter(2)

Mieux se connaître pour mieux aider

Attitude de support :

Attitude de sympathie

Avantages

- Dans un contexte émotionnel

Inconvénients

- Induit une dépendance affective

Attitude d'enquête :

Interrogation à la recherche d'un complément d'information

Avantages

- Obtenir des précisions
- Aide à la reformulation
- Aide à préciser la demande de l'interlocuteur

Inconvénients

- Dirigisme en fonction du projet du médecin
- Technique intrusive
- Savoir ne pas poser "la" question...ou pas trop vite

Les 6 attitudes de Porter(2)

Mieux se connaître pour mieux aider

Attitude d'interprétation :

Expression de notre explication personnelle d'une situation

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">■ Uniquement si l'interprétation est une hypothèse de travail	<ul style="list-style-type: none">■ L'erreur■ Le non respect de la conscientisation■ Le blocage

Les 6 attitudes de Porter(2)

Mieux se connaître pour mieux aider

Attitude d'empathie :

C'est un mélange d'écoute, de compréhension, de reformulation, proche mais à la bonne distance

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">■ Expression authentique du projet de l'agent	<ul style="list-style-type: none">■ Refus de s'engager susceptible de générer de l'insécurité chez l'agent ?■ Risque de manipulation

L'écoute active

- Permet de traiter l'information émise par l'interlocuteur et porte sur les faits, les opinions, les sentiments
 - Observer et écouter les signaux verbaux et non verbaux (postures) des individus et du groupe
 - Veiller à sa propre harmonie
 - Ajustement de l'attitude et du discours du formateur au résultat de l'observation
 - Mettre de côté ses propres opinions

AVANTAGES

- Sentiment de compréhension et de valorisation par l'écoute manifestée
- Favorise le climat d'échange et de confiance
- Améliore la qualité de la communication

Indicateurs d'une bonne écoute

- Le regard (direct mais sans insistance)
- Utilisation fréquente de la reformulation avant de répondre ou d'intervenir
- Perception des réaction des interlocuteurs (ex : s'interrompre pour laisser quelqu'un s'exprimer ou montrer qu'on a pris en compte la demande)
- Non sélection des interventions
- Non-interprétation : propos ni transformés, ni édulcorés, ni trahis
- Non jugement sur ce qui est exprimé

La reformulation : pourquoi ?

- En matière de communication, l'intention de l'émetteur ne compte pas, seul compte la compréhension du récepteur
- Objectifs
 - Vérifier la bonne compréhension
 - Résumer un message
 - Aider l'échange à progresser
 - Dédramatiser la situation quand il y a eu manifestation d'agressivité ou charge émotionnelle forte
 - Cerner les points d'accord ou de divergence
- Bénéfices :
 - Montre sa disponibilité et son ouverture à toutes les idées et les personnes
 - Stimule les échanges, les interactions
 - Valorise la parole de l'interlocuteur qui est reformulée
 - Aide l'interlocuteur à cheminer

La reformulation : typologie

ECHO : reprise de mots qui témoigne de l'écoute et encourage l'interlocuteur à poursuivre

« *selon vous...* »,

« *en d'autres*

termes.... », « *vous*

voulez dire que... »,

« *à votre avis....* »,

« *si j'ai bien*

compris.... »...

MIROIR ou REFLET : utilise d'autres termes mais acceptés comme équivalents pour s'assurer qu'il n'y a pas d'incompréhension

RESUME ou SYNTHESE : résume les éléments essentiels du discours pour s'assurer qu'il n'y a pas d'incompréhension. Utile pour recentrer et marquer des étapes

CLARIFICATION : utilise ce qu'on a compris entre les lignes ou déduit. Elle permet de proposer un nouvel angle de vue à l'interlocuteur pour le faire réfléchir.

Le questionnement

Objectifs	Type de questions	Caractéristiques	Exemples
Inviter à l'expression Lancer la discussion Obtenir un avis	Question OUVERTE	N'influence pas	<i>Que pensez-vous de cette situation ?</i>
Faire un choix, prendre une décision Obtenir des réponses concises Obtenir un 1 ^{er} mot d'un silencieux	Question FERMEE	Laisse peu de liberté Réponses : Oui / Non / D'accord / Peut-être	<i>Avez-vous besoin de rencontrer l'assistante sociale ?</i>
Idem	Question ALTERNATIVE	idem	<i>Etes-vous pour le choix 1 ou 2 ?</i>

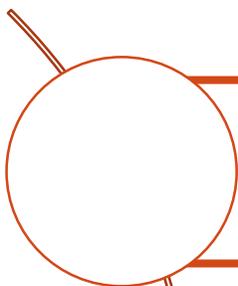
Le questionnement

Objectifs	Type de questions	Caractéristiques	Exemples
Aider au cheminement Eviter de donner son avis Rester neutre	Question RETOUR	Question retournée à l'interlocuteur	<i>Que ressentez-vous vous-même ?</i> <i>Qu'en pensez-vous vous-même ?</i>
Faire préciser une idée émise Creuser une réflexion Passer de l'opinion au fait	Question RELAIS	Questions ricochets Un ton modéré évitera le ton de l'interrogatoire	<i>En quel sens ?</i> <i>Que voulez-vous dire par là ?</i> <i>Quand ?</i>

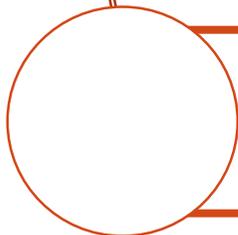
Le questionnement

Objectifs	Type de questions	Caractéristiques	Exemples
Inciter à prendre une position Engager l'interlocuteur	Question DIRECTE	S'adresse directement à l'interlocuteur	<i>Voulez-vous faire telle chose ?</i>
Inciter à prendre position sans mettre les personnes au pied du mur (pour les situations délicates)	Question INDIRECTE	Question posée à partir d'une supposition	<i>Si nous faisons ceci, croyez-vous que cela vous aidera ?</i>
Obtenir l'assentiment Réajuster les malentendus et obtenir un feed-back	Question de CONTROLE	Questions fermées indirectes posées à des moments spécifiques	<i>Cette décision vous convient-elle ?</i>

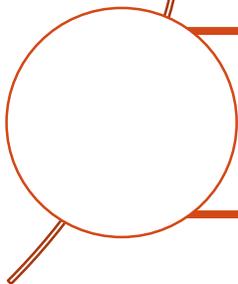
Les principaux pièges / émergence



La **projection** de son propre vécu



L'**interprétation** au regard de sa propre carte du monde



La **précipitation** (un frein n'est peut-être pas LE frein)