

L'hospitalité en action !

L'accueil des nouveaux professionnels

“ L'arrivée des nouveaux professionnels marque un moment clé dans une carrière. Le succès de leur parcours dépend largement de l'accueil qui leur est réservé à l'image de celui reçu à cette journée Carrefour Formation de Saint-Malo.

Imaginons un accueil à la bretonne : chaleureux, authentique et porteur de valeurs fortes.

Et pourquoi ne pas transposer cette expérience enrichissante dans nos propres structures, où l'accueil devrait créer un sentiment d'égard, d'intention suscitant un bien-être au sein de l'établissement ?

Accueillir avec un café, un sourire, de la bienveillance, c'est bien plus que protocolaire, c'est créer du lien, inspirer l'investissement et instaurer une sérénité propice aux rencontres fructueuses. Mettre en exergue l'importance de la rencontre à travers un « parcours d'enchantement » et une organisation responsabilisante sont des approches d'inclusion des professionnels. La création de liens émerge comme un acte essentiel pour l'implication et la fidélisation.

Le partage des intervenants en plénière et les ateliers proposés au cours de cette journée ouvrent la voie à une dynamique inspirante, intégrant des outils tels que le plan de bienvenue, l'accompagnement, le livret d'accueil, la journée d'intégration... Ces éléments favorisent l'instauration de règles vivantes, inscrites dans un cadre commun et connu de tous.

En unissant nos forces, nous construisons un environnement professionnel où chacun trouve sa place : l'accueil devient alors une véritable source d'épanouissement.

En explorant le champ des possibles grâce à l'intelligence collective, la co-construction, l'addition des rôles et l'écoute, nous façonnons une hospitalité en action.

Jean-François Duchemin,
Membre des instances de l'ANFH Bretagne

Une journée régionale pour améliorer ensemble notre culture de l'accueil

L'hospitalité est une valeur précieuse pour accueillir, intégrer et fidéliser les nouveaux professionnels. Sur quoi repose-t-elle et comment la faire vivre ? Pour répondre à ces questions complexes, l'ANFH a créé une journée sous le signe de l'intelligence collective en s'appuyant sur l'expertise et le savoir-faire de deux facilitatrices, Christine Cayré et Laure Dumont.

Organisée au Palais du Grand Large à Saint-Malo, la journée Carrefour Formation a poursuivi l'exploration appréciative entreprise par les adhérents de l'ANFH. Celle-ci a permis de mettre en lumière ce qui existe déjà dans les établissements et donne envie aux nouvelles recrues de rester dans la fonction publique hospitalière. Sur ces bases et grâce aux contenus apportés durant la journée, les participants ont co-construit les fondations d'un bon accueil dans les établissements relevant de la FPH.

La matinée a débuté sur des regards croisés de décideurs et de nouvelles recrues issues de mondes professionnels variés. Les expériences des centres hospitaliers de Tréguier-Paimpol, de la société de nettoyage Facility ou encore de la société de service d'aide à domicile Alenvi, mêlées aux questions d'un public particulièrement mobilisé, ont formé la matière première de la journée.

Durant l'après-midi, le public s'est emparé de l'espace offert par le forum ouvert : agents, cadres et décideurs y ont confronté leurs points de vue et leurs idées. En fin de journée, nos adhérents ont pu bénéficier des productions ainsi co-construites dans l'objectif de les adapter aux contextes singuliers de leurs établissements respectifs.

Comment accueillir pour engager les équipes dans la durée ?

Donner du sens aux missions des collaborateurs ouvre la voie à un engagement durable. La philosophie exposée par Thibault de Saint Blancard, co-auteur de « La société du lien », a éclairé cette problématique. Avec Laeticia Kionga, auxiliaire de vie et aujourd'hui coordinatrice d'un habitat partagé, il a témoigné du management participatif d'Alenvi, la société de service d'aide à domicile qu'il a co-fondée en 2016.

Des salariés responsables et autonomes au sein d'un collectif

Comment accueillir et fidéliser les salariées? Redonner la main aux premières concernées par leur activité, car elles la connaissent mieux que personne, est l'une des réponses apportées par Thibault de Saint Blancard. À travers son histoire et celle d'Alenvi, il a livré sa philosophie qui tend à placer l'humain au cœur des activités.



C'est après une école de commerce et des postes à responsabilité chez Sodexo puis Leroy Merlin, que Thibault de Saint Blancard a opéré un tournant vers l'accompagnement des personnes fragiles. Au fil des rencontres avec des auxiliaires de vie, son associé et lui-même ont relevé des constantes dans les propos de leurs interlocutrices : toutes ont en commun l'amour du métier et nourrissent le souhait d'un travail plus collaboratif. Elles partagent également le regret de ne pas avoir plus de temps à consacrer aux bénéficiaires et aux échanges de pratiques entre collègues. Elles qui possèdent la connaissance du terrain et des bénéficiaires, elles qui exercent seules à domicile, avec les responsabilités qui leur incombent, n'ont pas la main sur les plannings, qui restent la chasse gardée des responsables d'équipes.

Il n'y a pas de chef, mais des coachs

Inspirés de l'expérience des équipes autonomes d'infirmiers aux Pays-Bas, Thibault et son associé ont fondé Alenvi

en 2016. La société francilienne compte aujourd'hui une dizaine d'équipes autonomes de huit auxiliaires de vie. Les équipes gèrent elles-mêmes leur planning, les remplacements et le recrutement de leurs futurs collègues. Un temps de travail est dédié à la vie de l'équipe où l'avis de chacune est pris en compte. Chaque équipe adopte ses propres règles au sein d'un cadre connu et partagé par tous. Il n'y a pas de chef, mais des coachs qui aident les auxiliaires à se former et à prendre des décisions. Au sein d'Alenvi, les professionnels sont d'égale valeur pour le projet. Ils y sont engagés et co-responsables. « Au sein d'un établissement, c'est important de se demander collectivement pourquoi nous travaillons là et comment nous voulons travailler. Indépendamment du cadre institutionnel, nous, en tant qu'employeur, en tant que cadre de santé, nous avons un pouvoir d'agir, et de résoudre collectivement des problèmes complexes », explique Thibault de Saint Blancard.

DES SOURCES INSPIRANTES

- *La société du lien, la révolution du comment*, Guillaume Desnoës, Thibault de Saint Blancard, Clément Saint Olive, Éditions de l'Aube, 2021
- *Les employés d'abord, les clients ensuite*, Vineet Nayar, Diateino Éditions, 2018
- *Reinventing Organizations Vers des communautés de travail inspirées*, Frédéric Laloux, Diateino Éditions, 2015

Pourquoi travailler dans une équipe autonome ?

Travailler au sein d'une équipe autonome engage les salariés car cela apporte un sens à leur activité. Quel est le point de vue des auxiliaires de vie? Laeticia Kionga a témoigné de son parcours et de son enthousiasme. Elle a expliqué le fonctionnement d'une équipe autonome et comment cette façon de travailler lui a permis d'évoluer professionnellement.

Laeticia Kionga a découvert Alenvi en juin 2019. Après deux postes au sein d'entreprises « classiques », elle ne croyait pas vraiment aux équipes autonomes. Dès l'entretien, elle ne s'est pas sentie perçue comme « une personne de plus qui cherche du travail » : elle était attendue. L'échange chaleureux et le thé l'ont mise d'emblée à l'aise. « Puis, les premières semaines, je ne me suis jamais rendue seule chez un bénéficiaire » mais toujours accompagnée de sa « marraine » qui l'a aussi formée au fonctionnement des équipes autonomes. Être référente du planning, conduire les recrutements, ça s'apprend ! L'équipe produit également les fiches bénéficiaires qu'elle partage avec l'ensemble de ses membres. Cet outil vient en appui des réunions mensuelles durant lesquelles le collectif peut résoudre des situations complexes. Cette organisation autonome génère un travail plus satisfaisant et valorisant. Elle favorise l'élaboration de réponses plus qualitatives aux besoins des personnes accompagnées.

Investissement et montée en compétences

« J'ai beaucoup appris et changé ma façon de travailler. Je me sens soutenue par mes collègues, par le bureau qui gère l'ensemble des équipes, par les coachs », précise Laeticia Kionga qui poursuit : « Chez Alenvi, nous pouvons monter en compétences. » Lorsque le projet « Biens communs », dans lequel chaque équipe est représentée, a été discuté au comité de pilotage, elle s'y est investie. Aujourd'hui, elle est coordinatrice de l'un des deux habitats partagés. Il s'agit d'une colocation de huit personnes ayant des troubles cognitifs. Elle retransmet l'accueil, le respect et la confiance qu'elle a connus pour créer des liens entre les colocataires, leur famille et l'équipe. C'est un lieu « comme à la maison ».

Être engagé et formé pour bien travailler

La philosophie des collectifs de travail d'Alenvi a enthousiasmé l'assemblée. Comment s'en inspirer pour fidéliser les professionnels de la FPH? Laeticia Kionga et Thibault de Saint Blancard ont répondu à leurs interrogations, notamment sur l'autonomie et la formation des équipes.

Concrètement, comment avez-vous fait pour mettre en place un modèle de management participatif au sein de votre structure ?

Thibault : Il est pertinent pour nous d'avoir des équipes entre six et huit personnes. Cependant, il s'agit d'une philosophie qui consiste à prendre les décisions au bon endroit. Une centaine de structures travaillent avec nous sur ce mode de fonctionnement et font le constat que plus il y a de sens au travail, moins il y a d'absentéisme lié à la démotivation, car les personnes sont plus engagées.

Laeticia : Une petite équipe permet de se connaître suffisamment pour être solidaires. Lorsqu'un des membres est absent, il prévient le groupe via une application et communique tous les éléments nécessaires à l'intervention d'une collègue. Comme nous gérons en équipe nos remplacements, nous nous sentons toutes concernées.

Comment accompagnez-vous les auxiliaires de vie à se former dans leur métier ou à évoluer vers d'autres métiers, comme celui d'aide-soignante par exemple ?

Laeticia : Nous disposons d'un outil en ligne « Compani » avec des e-learning qui nous permettent de continuer à nous former quotidiennement, dans le métro par exemple, entre deux interventions. Nous bénéficions des apports d'intervenants extérieurs, par exemple sur la posture à adopter lors d'une situation compliquée.

Thibault : Nous sommes convaincus que pour bien travailler, il faut être formé et engagé. Lorsque nous accompagnons une structure à la culture du travail collectif, nous formons également les personnes aux changements des gestes professionnels et des modes de travail.



Le forum ouvert: réfléchir ensemble pour développer l'hospitalité

Les ateliers du forum ouvert ont offert aux participants un temps d'échange entre directions, cadres et agents dans une dynamique d'intelligence collective. Une réflexion partagée pour se saisir de ce qui marche bien ailleurs. Edwina Poulen Le Page, aide-soignante au centre hospitalier de Saint-Brieuc, Paimpol et Tréguier, Serge Jahan, ingénieur qualité au centre hospitalier de Guingamp, Lucie Lobrot, cadre de santé apprenante, et Sandy Not, infirmière en soins palliatifs, toutes deux au centre hospitalier de Douarnenez, ont partagé leurs expériences.

L'hospitalité tout au long du parcours professionnel des agents

Se sentir bien et en confiance dans son travail, s'intégrer dans son établissement, autant d'éléments pour avoir envie d'y rester. Comment accueillir, intégrer et fidéliser les professionnels sont des questions travaillées collectivement lors du forum. Lucie Lobrot, Sandy Not et Edwina Poulen Le Page en ont témoigné.

Être bien accueilli, c'est se sentir attendu par ses futurs collègues. Ce sont des attentions : un sourire, un café, un kit d'accueil composé, par exemple, d'une blouse, d'un casier, des codes d'accès, de plans pour se repérer. Ce type d'outil a fait ses preuves et permet de ne pas être pris au dépourvu lors d'une prise de poste. Pour se sentir accueilli les premiers temps, il faut être accompagné et avoir le temps de prendre ses marques. « Ce qui m'a mis en confiance, livre Lucie Lobrot, c'est que mon arrivée était annoncée dans le service, c'est d'avoir été attendue, puis guidée par une collègue plus expérimentée qui m'a fait visiter les locaux, expliqué les fonctionnements. Elle m'a donné des outils pour gérer mes missions au quotidien, tout en m'apportant une vision plus large. Cela m'a confortée dans la prise de fonction d'un premier poste d'encadrement. »

Comment s'adapter aux attentes des agents?

Se sentir bien accueilli, c'est aussi pouvoir travailler sans devoir laisser ses soucis derrière soi. Concilier sa vie professionnelle et sa vie personnelle est favorisé par l'amélioration de la qualité de vie au travail, comme le montrent les nombreuses expériences partagées lors du forum : crèche, sport sur la pause méridienne, entente dans l'équipe sur les astreintes. Sandy Not explique que « le parcours soignant aurait avantage à s'inspirer du parcours patient, car ils sont construits en miroir ». Une piste qui permettrait de chercher la meilleure solution pour concilier les attentes des agents avec les contraintes et le rythme de l'hôpital. « Les agents travaillent mieux lorsqu'ils se sentent bien dans leur mission. C'est la philosophie sur laquelle s'est appuyé l'atelier "Comment enchanter le travail" », rapporte Edwina Poulen Le Page, qui la partage également. « En ce sens, la rencontre entre les agents et les cadres, provoquée par le forum, a permis de mieux comprendre la complexité de leurs missions respectives », précise-t-elle.



« Ce qui me semblait important, c'était d'avoir une vision un peu plus moderne, un peu plus actuelle sur le management. Le principe du forum où la parole de tous est écoutée est vraiment génial. »

Serge Jahan



« Organiser des échanges entre cadres et non cadres tous secteurs confondus est une expérience que je proposerai dans les établissements. »

Edwina Poulen Le Page



Céline Ziwès, facilitatrice graphique, a capté les échanges tout au long de la journée et les a dessinés. Une synthèse vivante et colorée qui met en valeur les propositions de la journée pour faire vivre l'hospitalité.

Des pistes vers un management plus horizontal

Le management participatif se développe au sein de l'organisation pyramidale de la FPH. Serge Jahan, ingénieur qualité, a livré les réflexions et les échanges de l'atelier « Freins et leviers d'un management horizontal innovant » qu'il a animé. Lucie Lobrot et Sandy Not ont, quant à elles, témoigné de leur vécu et quotidien.

Décisions prises en réunion d'équipe, projets participatifs, les expériences partagées dans le forum sont nombreuses. « Les agents sont de plus en plus consultés pour prendre en compte les besoins spécifiques de chaque service, détaille Sandy Not. Ils sont encouragés à proposer des projets participatifs qui nous apportent de l'autonomie et une reconnaissance. La rencontre avec des managers et des responsables des ressources humaines m'a renforcée pour encourager mes collègues à le faire, tout en leur expliquant que la direction ne peut pas toujours y donner suite. » Dans l'EHPAD où travaille Lucie Lobrot en tant que cadre, la faisabilité de tous les projets, y compris ceux mettant à profit les compétences personnelles des agents, est étudiée.

Une évolution partagée

L'organisation des services tend à être plus collective. Les solutions relatives aux pauses, aux week-ends sont souvent trouvées en équipe. Ce mode organisationnel engage les agents dans la vie de l'équipe. « L'objectif est de créer du collectif, développe Serge Jahan, en favorisant un climat où ceux qui parlent le moins peuvent s'exprimer. Au sein de l'organisation qui sera toujours pyramidale dans la FPH, développer un management horizontal est possible. Cependant, il faut que cela soit une démarche institutionnelle pour que cette façon de faire entre dans l'ADN de l'établissement. »

L'humain d'abord : s'appuyer sur les valeurs des agents

« Une personne qui travaille à l'hôpital, c'est une personne qui a des valeurs professionnelles très proches de ses valeurs personnelles. L'enjeu est de lui donner suffisamment d'autonomie et de réflexion pour qu'elle puisse proposer des projets qui soient adéquats à ses valeurs face au patient », expose Serge Jahan. Lucie Lobrot explique qu'en tant que cadre, elle est responsable, mais que les règles ne sont pas figées. Elle illustre ses propos par l'exemple des sports collectifs où les règles sont fixées, mais où chaque équipe décide de sa stratégie, tout en étant accompagnée. « Les agents organisent leurs activités à l'intérieur de ce cadre avec les règles qu'ils se donnent. Par exemple, un soignant a la compétence pour juger que son passage pour la toilette peut être différé si le résident dort. »

Quand des équipes se mobilisent pour accueillir leurs nouveaux collègues

Porter attention à la journée d'intégration des nouveaux est l'une des clés de l'hospitalité. Cette réflexion repose sur une dynamique d'écoute des professionnels, accueillis et accueillants, des outils et des compétences institutionnelles et de management. Organisée une à trois fois par an selon les établissements, cette journée est un moment précieux pour préparer un substrat propice à l'enracinement du sentiment d'appartenance.

Une journée d'accueil dynamique qui transmet les valeurs de l'établissement

Au centre hospitalier de Douarnenez, un travail participatif a permis de transformer la journée d'accueil en journée d'intégration. Dynamique et attractive, elle a suscité l'engagement plein et entier des nouveaux embauchés. Jean-Michel Seymour, son Directeur des ressources humaines, a témoigné de cette démarche, accompagné de Sandy Not, infirmière diplômée d'État, et de Lucie Lobrot, cadre de santé.

La réflexion du groupe dédié à la journée d'intégration des nouveaux embauchés s'est appuyée sur la notion de partage et de renforcement du collectif, des valeurs inscrites dans le projet d'établissement. Sa volonté d'innover a été renforcée dans le groupe par les retours mitigés des participants aux journées précédentes. Pour faire tomber les barrières hiérarchiques, un « Qui est qui ? » a ouvert la journée. « Nous avons sollicité des personnes avec qui les agents ne travaillent pas directement, comme le responsable du service technique et le directeur de la commission médicale d'établissement (CME) et chacun a pris la place d'un

autre », explique Jean-Michel Seymour. Les participants se sont prêtés au jeu pour deviner quel était le vrai rôle des personnes qui les accueillaient. « Cela nous a mis en confiance de voir que nos ressources humaines et les équipes de direction n'avaient pas peur de nous faire rire en se déguisant », souligne Lucie Lobrot.

Des ateliers en petits groupes plutôt qu'une longue série de slides

Dans un second temps, des groupes ont été constitués pour suivre un circuit dans l'établissement, ponctué par des ateliers dont la problématique répondait



à leurs attentes: la cybersécurité, l'hygiène, les gestes d'urgence, la nutrition et les œuvres sociales. Visiter l'hôpital avec un groupe constitué sans distinction hiérarchique ou de métiers a permis à Sandy Not et Lucie Lobrot de mieux comprendre les activités de leurs collègues dans les autres services et cela a facilité leur travail par la suite. « J'ai ressenti que nous étions tous sur le même paquebot, œuvrant pour un même but avec des rôles et des fonctions différents », livre Sandy Not. Un *escape game*, conçu avec un consultant, a clôturé cette journée au cours de laquelle Lucie Lobrot et Sandy Not se sont senties très privilégiées.

Un jeu de piste pour mieux intégrer les nouveaux arrivants

Favoriser l'expression des professionnels pour connaître leurs attentes et pouvoir y répondre au plus près, telle est la démarche adoptée par le centre hospitalier de Tréguier-Paimpol. Magali Robert, sa directrice des ressources humaines, a expliqué comment la journée d'accueil des nouveaux professionnels a été repensée en ce sens.

Repenser la journée d'accueil des nouveaux arrivants est le fruit d'une stratégie d'ajustement avec l'équipe de direction et la présidente de la CME. « Le groupe de travail "développement professionnel et compétences" a fait le constat que nous avions des marges d'amélioration pour faire de la journée d'accueil des nouveaux un véritable outil d'intégration », témoigne Magali Robert. L'un des objectifs était de permettre aux nouveaux de connaître, plus personnellement qu'en séance plénière, les personnes ressources vers qui ils pourront se tourner dans les premiers temps. Un parcours dans l'établissement a permis aux participants de les rencontrer grâce à six ateliers de vingt minutes organisés dans les différents services.

Les atouts du jeu de piste

Sur un temps plus court, davantage de professionnels ont pu être mobilisés. D'un atelier à l'autre, les participants ont eu des temps d'échanges entre eux. « Ils ont découvert l'établissement et différents services, les ressources humaines par exemple, et comment se repérer dans le bâtiment », précise la DRH. Les ateliers vont à l'essentiel. Les nouveaux ont apprécié, notamment, le fait d'être encouragés à suivre des formations et de savoir comment en faire la demande. La séance en plénière en fin de journée a été très courte et axée essentiellement sur l'usage des téléphones, des réseaux sociaux et sur les infractions publiques.



« Les salariés d'abord »

Comment, dans un secteur peu attractif et marqué par le turn-over, stabiliser les équipes et favoriser la qualité ? Laurent Guillou, dirigeant du groupe Facility et cofondateur de Someway, une société de nettoyage, a expliqué comment développer « l'enchantement des salariés » peut y répondre.



Nous avons fait plusieurs expériences de management, proches notamment de l'entreprise libérée, avant de développer une stratégie tournée vers « l'enchantement salarié ». Le terme perd de sa naïveté lorsqu'on le définit comme la satisfaction augmentée de l'émotion. En réunissant des salariés, nous avons travaillé à un parcours où chaque étape, entre le moment où une personne postule chez nous jusqu'au moment où elle quitte l'entreprise, prend en compte son niveau d'émotion. Pour chaque étape, nous avons cherché à « améliorer son enchantement » et à renforcer l'envie de travailler chez nous, en dépit du fait que le nettoyage n'est pas le métier rêvé.



Inspirés par le management appréciatif, nous insistons sur ce qui se passe bien. Nous rapportons systématiquement au salarié concerné le retour positif des clients. Ceux-ci nous ont fait confiance progressivement, satisfaits des services rendus par des salariés qui se sentent bien dans leur travail. Aussi, ils sont davantage enclins à adapter leur demande de prestations aux besoins des salariés. Les retours des salariés sur ce qu'ils changeraient à leur accueil s'ils avaient une baguette magique nous confortent dans notre démarche. Ces « rapports d'étonnement » nous ont permis parfois de proposer de nouveaux services à nos clients.

L'accompagnement de l'ANFH pour améliorer la fidélisation des agents

La journée *Carrefour Formation* a conforté et initié des axes d'amélioration et des projets pour faire vivre l'hospitalité. Dans la continuité, l'ANFH accompagne, par ses nombreuses ressources, les cadres et les équipes pour faciliter l'intégration des nouveaux arrivants et développer un management participatif.

e-MULTI+ : un parcours digitalisé pour se sentir mieux intégré

Conçu en Bretagne et largement plébiscité par ses adhérents, MULTI+ est le dispositif dédié à l'intégration des nouveaux professionnels vers une meilleure connaissance des droits et devoirs de chacun, en lien avec le statut FPH en particulier. Aujourd'hui entièrement digitalisé, il est devenu e-MULTI+. Il s'organise en trois modalités possibles : en distanciel, en multimodal et en présentiel enrichi de média. Il s'agit d'un véritable outil d'autoformation pour les agents. La modalité « distanciel » en e-learning permet en effet aux agents de mieux comprendre leur carrière et leur environnement professionnel. À travers huit unités de 15 minutes, les agents s'approprient les notions

indispensables à leur intégration. Il offre également un dispositif complet d'accompagnement pour les animateurs : deux parcours à suivre en e-learning permettent de s'approprier cet outil.

MULTI+ est accessible aux agents sur la plateforme dédiée de l'ANFH après réception des accès par leur établissement :



Pour visionner une présentation vidéo de l'outil



Pour vous connecter à l'outil e-formation

Se former au management participatif

Le projet I-Care de l'ANFH est fondé sur l'intelligence collective et son objectif est d'intégrer de nouveaux modèles managériaux et de dynamiser les équipes. Il s'adresse aux encadrants, aux médecins et aux équipes via un accompagnement dédié. I-Care s'appuie sur les deux volets de l'intelligence collective :

- L'approche appréciative se nourrit de ce qui est positif, de ce qui fonctionne déjà pour identifier et partager ce que les participants

veulent pour leur service ou/et leur établissement.

- Le codéveloppement professionnel est fondé sur les interactions entre les participants en créant un climat d'écoute structurant. Il permet à chacun d'améliorer sa pratique professionnelle et de faire évoluer ses propres modèles d'action, grâce au partage d'expériences, à la réflexion individuelle et collective face aux problématiques rencontrées.



Prochain rendez-vous

Journée régionale :
« Nos déchets sont nos ressources, prenons-en soin ! »

L'ANFH Bretagne et le GCS Achats Santé Bretagne s'unissent pour proposer une journée régionale commune sur la transition écologique avec la participation exceptionnelle de Jean Jouzel, paléoclimatologue et vice-président du Giec (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat).

Le jeudi 7 novembre 2024 à Rennes

Public concerné : tous professionnels bretons d'établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux

Programme à découvrir sur le site de l'ANFH Bretagne
www.anfh.fr/bretagne

Inscriptions : service formation continue de votre établissement

Pour plus d'informations

Nancy CAMUZARD / ANFH Bretagne
02 99 35 28 60 / bretagne@anfh.fr

