



# Le parcours managers un axe de la « stratégie managériale » au service des établissements de santé

Rendez vous du management du CNG 15 octobre 2025

Sous-direction des ressources humaines du système de santé



## Contexte

L'origine de ce projet « Parcours managers », qui a pour objectif d'harmoniser les pratiques managériales au sein des secteurs sanitaire et médico-social, s'inscrit donc dans différents travaux faisant du management un sujet prioritaire et de professionnalisation des secteurs sanitaires et médico-sociaux, depuis une dizaine d'années

- ✓ La Stratégie Nationale de Santé de 2018-2022 fait du management un sujet prioritaire et de professionnalisation ;
- ✓ Le rapport Aurélien Rousseau de 2018;
- ✓ Ma Santé 2022 ;
- ✓ Les travaux du groupe de travail menés par la DGOS menant à la proposition de construction et de mise en œuvre d'un parcours manager pour les établissements de la Fonction Publique Hospitalière (FPH) afin d'harmoniser les pratiques managériales au sein des secteurs sanitaire et médico-social ;
- ✓ Le rapport CLARIS : « Mieux manager pour mieux soigner » (guide)

Le Parcours managers se retrouve au cœur du projet global de « développement du management hospitalier », porté par la DGOS, et constitue un des axes de sa « stratégie managériale » qui associe des acteurs régionaux et locaux et des partenaires institutionnels, parmi lesquels, la FHF, l'ANFH, le CNG, l'ANACT, la Médiation nationale, l'ANAP, la HAS, l'EHESP, ....



**L'intention** : une volonté politique forte de soutenir, fidéliser les professionnels, notamment en formant les managers et ainsi les conforter.

- ✓ Proposer un programme de formation pour l'ensemble des établissements de la FPH (ES et ESMS compris), pour former 70 000 managers.
- ✓ Outiller les managers, mais aussi leur permettre de construire collectivement de nouvelles façons de travailler qui concilient QVCT, santé et efficacité, notamment entre autres par la mise en place et l'animation d'espaces de discussion sur le travail, créer du lien,...
- ✓ Il s'adresse à l'ensemble des managers des établissements de santé, socio et médico sociaux de la FPH, tout agent en situation d'encadrement et ce quel que soit le corps d'appartenance (managers médicaux, managers paramédicaux soignants – cadres de santé, managers techniques, médicotéchniques, logistiques et administratifs, qu'ils soient cadres intermédiaires ou de direction
- ✓ Il peut avantageusement être inscrit dans le projet d'établissement et le plan de formation de ce dernier.



## Où en est-on ?

L'ensemble du parcours a été présenté au public (Salon Sant expo en mai, page web dédiée du ministère de la Santé) et une stratégie commune de communication DGOS/ Anact/ANFH s'est organisée.

[Formation parcours managers pour le personnel encadrant au sein des établissements hospitaliers et médico-sociaux - Ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Familles](#)

Le Parcours comprend deux volets qui ont pour objectif de favoriser les organisations de travail intégrant une logique de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail des agents, dont les managers eux mêmes, en impliquant les équipes dans l'évolution de l'organisation du travail et de l'amélioration de la qualité de vie au travail.

- ✓ Le volet 1 AFN intégré au catalogue de l'ANFH (4 modules) sur les « **Fondamentaux du management** » (Test d'autopositionnement, Connaître l'environnement hospitalier, Animer une équipe, Prendre soin de soi et du collectif, Gérer les relations interpersonnelles, Gérer les projets en accompagnant le changement,...)
- ✓ Le volet 2 (4 modules) sera déployé début 2026, « **Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble** » a été développé par l'ANACT.

En fonction du projet de l'établissement et de l'expérience du manager et de ses besoins, les deux volets ont été conçus soit pour être suivi l'un après l'autre soit indépendamment.



## Avancement général du projet au 15 octobre 2025 (1)

Ce parcours de formation national, modulaire destiné et adapté à l'ensemble des managers cible est donc finalisé.

Sur le versant sanitaire, ce parcours a été testé dans 6 établissements auprès d'environ 70 managers. Les retours des managers ont été très positifs et ont permis de nombreux ajustements techniques et pédagogiques.

5 sessions-test ont été menées sur les secteurs des personnes âgées, du handicap et de l'aide à domicile.

Parmi les situations-chantier travaillées, quelques exemples :

- ✓ le réaménagement des urgences,
- ✓ la régulation de la charge de travail des ASH,
- ✓ l'amélioration de la coordination entre des équipes,
- ✓ l'organisation du travail au sein d'une blanchisserie,
- ✓ une réflexion sur une meilleure prise en charge des familles pour limiter les interruptions des équipes, ...

La date de livraison du parcours a permis de tenir compte du temps nécessaire pour mobiliser et « embarquer » des acteurs indispensables à la construction du projet, notamment les établissements testeurs mais aussi un certain nombre de partenaires institutionnels d'une part et des délais de conception des objets digitaux d'autre part.



## Avancement général du projet au 15 octobre 2025 (2)

La sélection des organismes de formation allant déployer le parcours sur les années à venir est en cours de finalisation pour une mise au catalogue d'ici 2026 de l'intégralité du parcours.

Le transfert et la prise en main de la formation sont en cours de transfert auprès des OF (mallette pédagogique, formation de formateurs, organisation de communautés de formateurs,...)

Le transfert sur la plateforme de l'ANFH des contenus du volet 2 est en cours de réalisation sur le plan technique et humain.

La mise à disposition auprès des établissements de ce Parcours managers est actée, d'une part depuis mai 2025 avec le volet 1 de l'ANFH et son Action de Formation Nationale (AFN\*) sur le Management hospitalier, d'autre part dans un second temps à compter de janvier 2026, avec la mise au catalogue de l'ANFH du second volet \*\* construit par l'ANACT.

\* Cette AFN fait l'objet d'un déploiement national et pluriannuel confié à l'Association nationale pour la formation permanente du personnel hospitalier (ANFH) sur une période de 4 ans, fonds mutualisés de l'ANFH et gratuité pour les établissements

\*\* L'ANFH porte le marché pour le compte des établissements qui peuvent commander sur l'outil « la Formule » et financer sur leur plan de formation.



## Suites données

Une mission d'évaluation à froid du parcours, avec un cabinet externe est en cours de réalisation.

Une démarche de capitalisation des connaissances acquises au cours de la construction de ce parcours (focus groupe, sessions-test, entretiens avec des personnes ressources...) est mise en place.

La détermination des indicateurs de suivi est rendue nécessaire.

Une action d'appui au déploiement mobilisant des établissements-cibles et les acteurs potentiels du déploiement (ARS, délégations régionales ANFH et FHF, Aract) est également menée.

Des travaux sont à poursuivre au sein du comité stratégique mis en place par la SDRH de la DGOS auxquels participe le CNG, avec 4 axes de travail

- ✓ Mieux accompagner et mettre à disposition les outils au service des manageurs
- ✓ Evaluer les moyens et dispositifs envisagés
- ✓ Faire évoluer la culture managériale
- ✓ Mieux soutenir les manageurs



## « Les fondamentaux du management » Volet 1 - ANFH

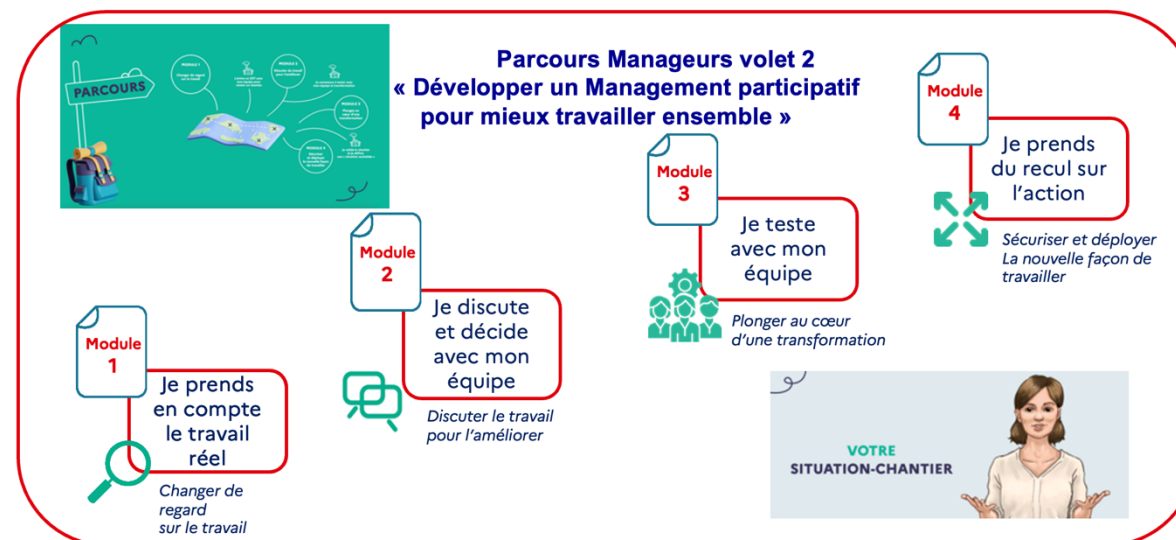
5 MODULES
Module 1 : Positionnement
Module 2 : Appréhender l'évolution de l'environnement hospitalier
Module 3 : Fédérer, motiver, valoriser, déléguer
Module 4 : Prendre soin de soi et du collectif, gérer les relations interpersonnelles, contribuer à la démarche QVCT
Module 5 : Accompagner le changement, gérer les projets

2 PRESTATAIRES	
EXCELLENS	SANTE ACADEMIE
ORGANISATIONS PEDAGOGIQUES	
Max. 1 h distanciel	Max. 1 h distanciel
1 h distanciel + 6 h présentiel	3h30 distanciel 3h30 présentiel
1 h distanciel + 6 h présentiel	3h30 distanciel 3h30 présentiel
1 h distanciel + 6 h présentiel	3h30 distanciel 3h30 présentiel
1 h distanciel + 6 h présentiel	1 h distanciel 6h présentiel





# « Développer un management participatif pour mieux travailler ensemble » Volet 2 - ANACT





## Spécificité du volet 2

Parce qu'un management participatif, fondé sur la qualité du travail et des conditions favorables à sa réalisation, est un levier puissant d'attractivité et d'efficacité durable.

Le second volet a été conçu pour outiller de manière très opérationnelle les managers.

Chaque manager en formation, va choisir une « situation-chantier », avec son équipe, qu'il va travailler pour la transformer au fil des 4 modules et au cours des 3 intersessions avec la mise en place d'un Espace de Discussion avec cette même équipe.

Les principales thématiques abordées sont, notamment :

- ✓ L'espace de discussion sur le travail comme outil d'un management participatif, développant la reconnaissance et l'apprentissage collectif
- ✓ Le « droit à l'erreur » dans l'activité de manager et dans le management des équipes
- ✓ La nécessité de l'expérimentation collective pour construire des transformations réussies et acceptées (de « nouvelles » façons de travailler)
- ✓ L'importance des retours d'expérience collectifs en tant que pratique managériale

# **Parcours managers**

## Quelques visuels et le teaser





## Intérêt du parcours, valorisations et plus values (1)

### 1) Intérêt pour l'établissement :

- ✓ **Valoriser la politique interne en faveur du management** ; la politique de l'ES, peut être axée entre autres sur l'intérêt de construire un collectif de managers permettant de valoriser la fonction managériale et d'harmoniser les pratiques quelles qu'elles soient.
- ✓ **Développer la marque employeur autour de l'objet managérial**
- ✓ **Décloisonner les fonctions** d'encadrement des PM et PNM au bénéfice d'une culture managériale commune pour une meilleure compréhension des fonctions et attentes des managers PM comme PNM et favoriser leur lien nécessaire pour une meilleure organisation du travail au sein des services et unités de soins.
- ✓ **Garantir la diffusion** des compétences clés et légitimer dans les établissements les démarches de développement du management ;
- ✓ **Participer ainsi à la politique d'attractivité et contribuer à la fidélisation des équipes.**

Afin de mettre en exergue cette stratégie managériale, il est nécessaire de pouvoir communiquer autour des fondamentaux et des priorisations de celle-ci, ainsi que des travaux conduits et menés, au niveau national et surtout par les établissements dans les territoires.



## Intérêt du parcours, valorisations et plus values (2)

### ✓ Certification HAS pour pouvoir mesurer la maturité des établissements de santé sur cette thématique

Il est communément admis le lien entre qualité des soins et qualité de management. Le processus de certification aide à mobiliser largement et à faire de la thématique traitée une des priorités de la gestion hospitalière.

C'est à ce titre que le manuel de certification actuel comporte plusieurs items relatifs au management et les dispositifs de gestion des conflits.

### 2) Intérêt pour le cadre formé

L'enjeu est de faire progressivement de ce dispositif de formation une évidence pour l'ensemble des acteurs hospitaliers en l'intégrant comme un « passeport managérial », c'est à-dire à la fois un ensemble de moyens aidant au quotidien le manager mais aussi une reconnaissance qui légitime la position du manager et peut aider dans le cadre des évaluations et des mobilités.

### ✓ Incitation de formation au management pour l'accès à certaines fonctions de responsabilité

Pour les fonctions d'encadrement, y compris pour l'accueil et la formation des étudiants futurs professionnels de santé (peut également être déclinée et s'inscrire dans le cadre des entretiens professionnelles et des évaluations annuelles).



**Merci de votre attention et à votre écoute**