

[Analyse] Ressources humaines **Le codéveloppement peut devenir une solution face aux difficultés relationnelles**

Publié le 15/06/15 - HOSPIMEDIA

LE FAIT

Le panel de dispositifs d'accompagnement professionnel continue de s'enrichir avec le codéveloppement désormais proposé dans certains établissements hospitaliers. La méthode mise sur l'échange entre participants grâce au partage d'expérience et à la réflexion collective. Quelles sont les attentes des professionnels qui l'ont adopté ?

L'ANALYSE

Les réorganisations qui se multiplient dans les établissements hospitaliers génèrent souvent des inquiétudes et un sentiment d'insécurité chez les personnels médicaux, non-médicaux et de direction. Dans ces moments délicats pour l'avenir de l'hôpital, les relations entre personnes peuvent se tendre voire s'envenimer. Mais il arrive aussi que ces tensions se produisent dans la vie quotidienne d'un établissement. En réponse à ces difficultés, les directeurs ont désormais la possibilité de choisir le codéveloppement professionnel parmi les dispositifs d'accompagnement existants. Cette méthode, inspirée des pratiques canadiennes, est depuis peu proposée par le Centre national de gestion (CNG) qui organise des ateliers sur le sujet. L'offre s'étend aussi aux organismes privés de conseil, comme PELENITSE SANTE, qui est spécialisé dans le secteur sanitaire et médico-social et intervient auprès des établissements de santé (hôpitaux, MCO, SSR) et médico-sociaux, "pour les aider à franchir des situations difficiles ou imprévues".

"*Une mobilisation de l'intelligence collective*", la formule de Bénédicte Pewzer, directrice associée de PELENITSE SANTE, ancienne directrice des soins, des ressources humaines et directrice d'établissement qui anime des ateliers de codéveloppement, résume l'essence de la méthode. Ainsi, il s'agit au sein d'un petit groupe constitué de 4 à douze personnes sans lien hiérarchique, appartenant ou non au même établissement, d'échanger, partager des expériences, des compétences afin de réfléchir collectivement à la prise de décision et améliorer son efficacité. En pratique, les participants se voient généralement une dizaine de fois sur une demi-journée. Les séances espacées de quelques semaines à chaque fois s'organisent suivant un processus préétabli et "*rigoureux en six étapes*", explique Bénédicte Pewzer. Elle ajoute que l'objectif n'est pas de parvenir à un consensus mais d'analyser l'ensemble des solutions possibles et surtout imaginables, afin que la personne confrontée au problème puisse choisir la réponse qu'elle estime la plus adaptée. Pour permettre aux participants de prendre la parole en confiance et d'écouter les propositions, la méthode repose sur des principes de "*parler vrai, bienveillance et confidentialité*", assure la formatrice.

Les ateliers s'adressent principalement aux cadres de santé, aux chefs de pôles, aux managers mais également à l'ensemble du corps médical et soignant.

LAISSER PLACE A LA CREATIVITE POUR TROUVER DES SOLUTIONS

Le processus commence par un tour de table afin que chaque participant puisse faire part des problématiques auxquelles il est confronté, de ses préoccupations, des projets, etc. Puis un cas concret est retenu. À ce moment, la personne cherchant à résoudre le problème est désignée comme "client" par Bénédicte Pewzer et les autres participants deviennent les "consultants". Le sujet est présenté en une dizaine de minutes afin d'exposer le contexte et définir les attentes. La deuxième étape consiste à clarifier la situation en réalisant un état des lieux factuel. Dans cet "art du questionnement", si l'objectif est d'avoir une bonne compréhension du problème, il est essentiel d'avoir bien identifié les préoccupations de tous les acteurs, observe Bénédicte Pewzer. Puis vient la troisième étape : le sujet est reformulé. Les consultants présentent au client ce qu'ils ont compris et un contrat est passé entre eux. Le client "devient une éponge et se nourrit des échanges", décrit-elle.

Au moment où les propositions viennent à se tarir, les participants sont invités à laisser libre cours à leur créativité. Ainsi, Bénédicte Pewzer leur demande de répondre à la question suivante : "Que feraient-ils si tout était possible ?" Cette question, explique la formatrice, a par exemple permis sur la question d'un conflit entre un médecin et un chef de service d'amener la personne à se demander dans quelles mesures elle pouvait induire ce comportement chez le praticien. Le constat est finalement simple : "Le médecin réagit au lieu d'agir." Et de proposer de reprendre la discussion sans partir d'exigences préétablies. Une fois cette démarche effectuée, c'est au client de s'exprimer sur ce qu'il a retenu des contributions. Seul décideur, il sélectionne la proposition qui lui va le mieux. Il va, pour finir, s'engager à la mettre en place. Pendant la sixième et dernière étape, les participants reviennent sur ce qu'ils ont appris au cours des ateliers successifs. "Même s'il est difficile de se mettre à nu et dévoiler ses faiblesses, reconnaît Bénédicte Pewzer, cette démarche permet de lever les blocages et de se rendre compte que ce qui était vu comme tel n'est au final que le besoin de trouver une solution." Elle note toutefois que la direction doit ensuite être prête à accepter que les managers deviennent force de proposition. C'est à cette condition que la démarche pourra réellement porter ses fruits. Les ateliers sont finalement vécus comme un "espace de respiration où il est possible de venir poser ses valises et réfléchir jusqu'où il est possible d'aller".