



Le codev à l'hôpital:

former, apprendre et agir en misant sur l'intelligence collective

D. Basecq

Directeur Département Infirmier

Congrès CIPIQ-S - 30/11/2018 - D. Basecq



Plan

- 1) La CNDG en quelques photos
- 2) Le contexte
- 3) Le codéveloppement professionnel
- 4) En pratique à la CNDG...
- 5) Bilan après 3 ans
- 6) Conclusion



1. La CNDG en quelques photos





en partenariat avec



Congrès CIPIQ-S - 30/11/2018 - D. Basecq



en partenariat avec

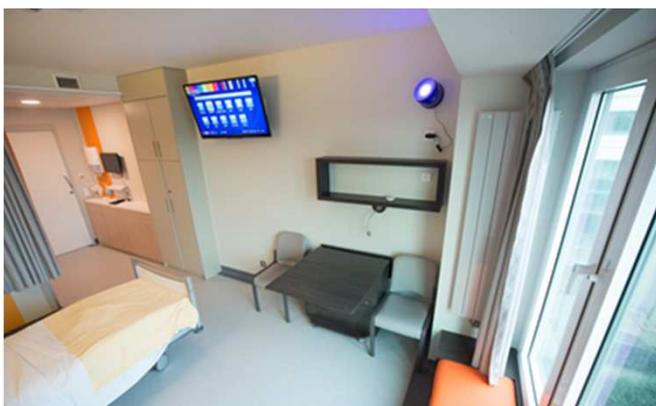


Congrès CIPIQ-S - 30/11/2018 - D. Basecq





en partenariat avec



en partenariat avec



2. Le contexte



Analyse SWOT DI

S TRENGTHS



- DG impliquée
- Démarche « Peau-Neuve »
- Démarche qualité (ComEQS – MWQ)
- Beaucoup de talents
- Esprit d'équipe / solidarité / convivialité
- Esprit d'initiative / créativité
- ...

W EAKNESSES



- Management « paternaliste »
- Absence de cohérence et de structuration
- Peu d'outil de gestion
- Qualité de la communication à optimiser
- Peu de documentation
- Hétérogénéité au niveau du leadership & du management des IC
- ...

Internal factors

O PPORTUNITIES



Positive

T HREATS



Negative

External factors



en partenariat avec



en partenariat avec

Notre stratégie



VISION

Nous serons reconnus, pour les générations à venir, comme le modèle pérenne de l'hôpital général de proximité à dimension humaine.



MISSION

- Les patients sont au centre de nos préoccupations.
- Nous visons l'excellence dans la qualité des soins et la sécurité des patients
- Nous créons les meilleures conditions pour la rencontre entre ceux-ci et les médecins.
- Nous encadrons cette rencontre et participons largement à la chaîne de soins.



VALEURS ET FONDAMENTAUX

Nos valeurs héritées de la tradition chrétienne et nos fondamentaux, expriment notre identité et s'imposent dans la réalisation de notre mission, de nos choix stratégiques et de nos actions journalières.

Nous sommes un hôpital :

- offrant des soins de qualité et une prise en charge holistique et transversale
- pratiquant l'éthique et l'équité, le pluralisme, la tolérance, le respect des personnes
- accueillant, convivial, intégré dans le tissu social de sa région, accessible à tous, attentif à son caractère familial et soucieux du développement durable
- où la gouvernance est basée sur la collaboration entre médecins et gestionnaires, la concertation, la solidarité, l'entrepreneuriat, l'innovation et l'agilité
- privilégiant son autonomie, le partenariat performant et la collaboration personnalisée avec les médecins traitants



FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS

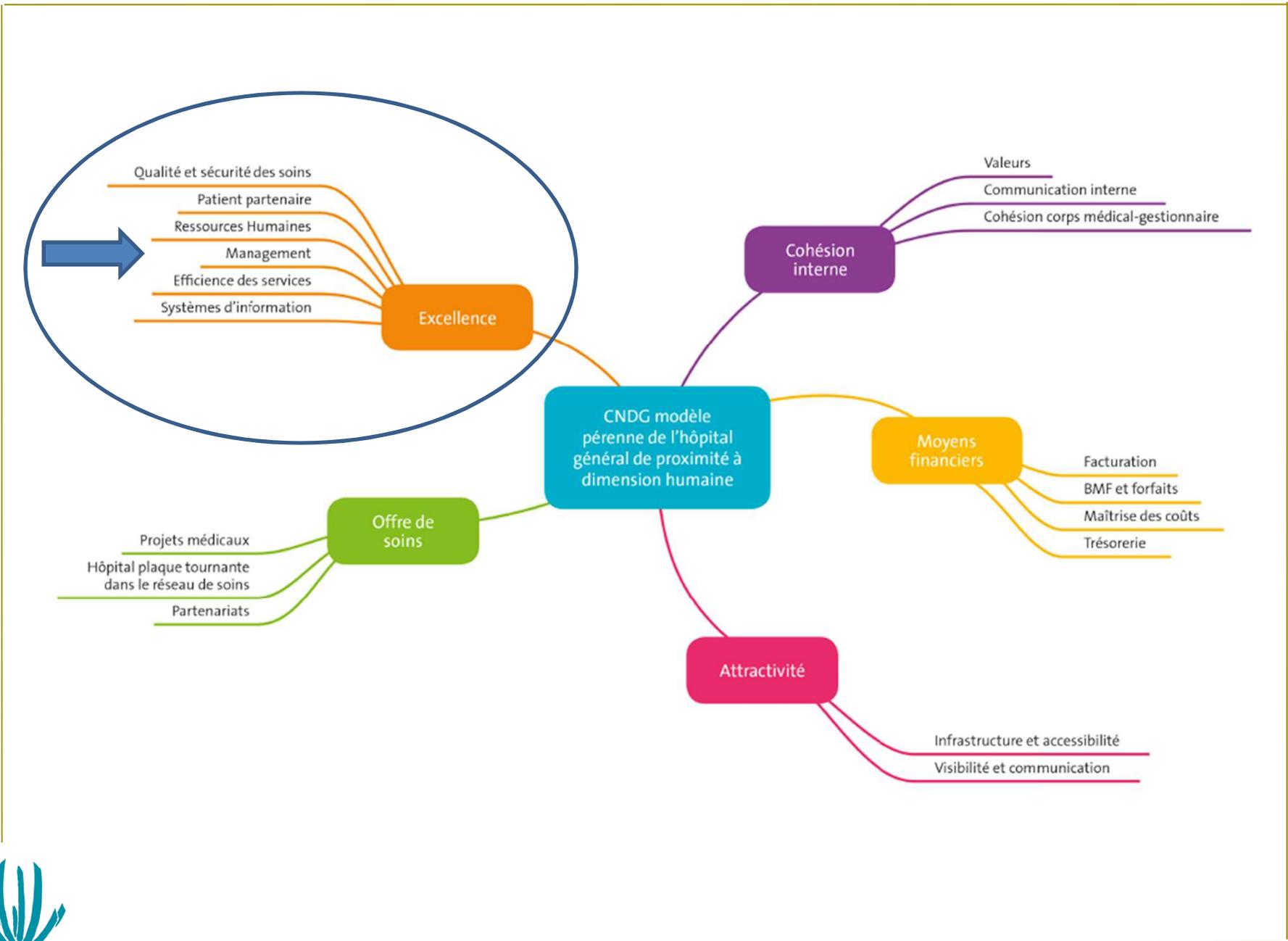
Pour atteindre notre vision et réaliser notre mission, nous allons :

- renforcer notre recherche de l'excellence
- maintenir et consolider notre cohésion interne au service de notre stratégie
- dégager des moyens financiers permettant de faire face aux défis futurs
- développer notre zone d'attractivité et notre offre face aux nouveaux besoins de la population
- nous doter de plusieurs disciplines phares
- attirer, convaincre et fidéliser patients, médecins et infirmières

Renforcer notre recherche de l'excellence

Maintenir et renforcer notre cohésion interne au service de notre stratégie





Projet Peau - Neuve

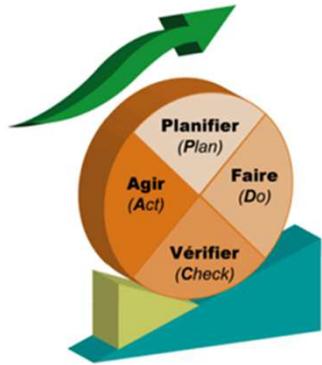
= ambitieux projet qui a métamorphosé la CNDG

- ☛ Axe plus visible:
la rénovation des infrastructures
- ☛ Axe plus profond:
la volonté de repenser l'organisation
- ☛ Axe « nourricier »:
la nécessité de développer et maîtriser notre leadership

- Démarche institutionnelle « management » à implémenter
 - ⇒ **implication des directions**
- Abolition des « silos départementaux »
 - ⇒ **transversalité = GROUPE des chefs**
- Chefs = clés du succès
 - ⇒ **autonomisation des chefs**



en partenariat avec



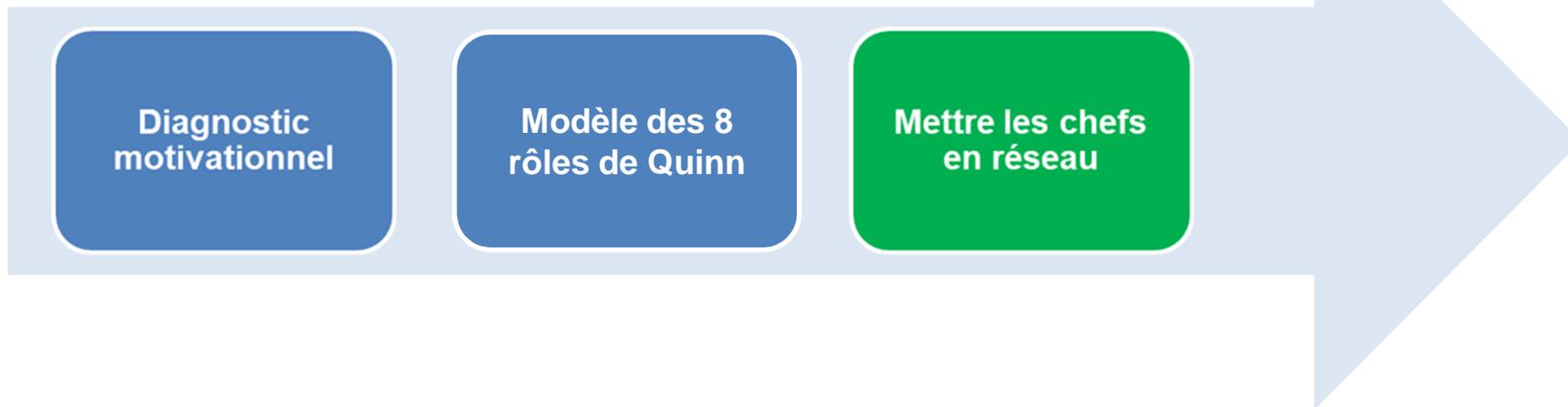
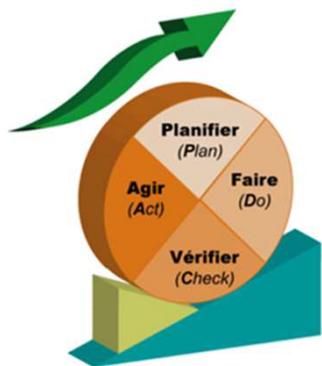
Diagnostic
motivationnel

Définir / formaliser
le rôle attendu des
chefs

→ Attente des chefs = être outillé pour faire face à une réalité de plus en plus complexe



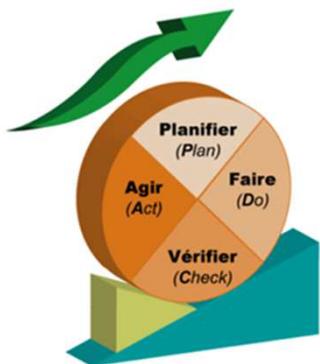
en partenariat avec



- Définition transversale « méta » de ce qui était attendu d'un chef
⇒ = base des descriptifs de fonction « chef »
- Département infirmier ⇒ Cartographie de l'infirmier en chef



en partenariat avec



Diagnostic motivationnel

Modèle des 8 rôles de Quinn

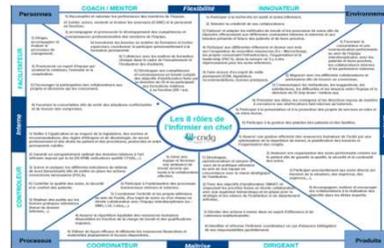
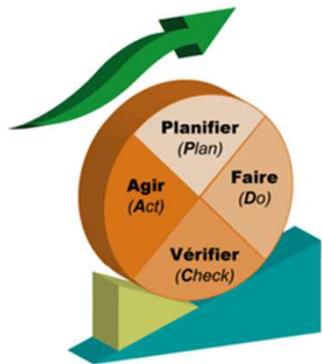
PACS

Autonomisation des chefs

- PACS = Partage et Accompagnement des Chefs Service
- Mise en réseau des chefs
 - ⇒ apprendre à se connaître et à réfléchir ensemble
- Mise en place d'une démarche de formation managériale commune
 - ⇒ boîte à outils managériaux de base



en partenariat avec



Diagnostic
motivationnel

Modèle des 8
rôles de Quinn

PACS

Codéveloppement
professionnel

- Créer une dynamique d'amélioration continue de la pratique managériale
- Capitaliser sur la force du groupe et de ses interactions
- Autonomie



en partenariat avec

- Mouvement Wallon pour la Qualité > EFQM
- Démarche d'accréditation ACI



3. Le codéveloppement professionnel



Définition du concept (1)

Processus de mise en intelligence collective qui permet de développer de nouvelles compétences professionnelles.

Méthodologie simple et structurée qui :

- s'appuie sur la pratique des professionnels
- mise sur les interactions entre participants



Le groupe de codéveloppement professionnel constitue une communauté d'apprentissage qui partage les mêmes buts et utilise la même méthode : *étude attentive d'une **situation vécue** par un participant et partage de savoirs pratiques surtout et de connaissances théoriques au besoin.*

→ *Une approche qui donne des résultats concrets.*



Définition du concept (2)

Co-développement professionnel

- ☞ dimension sociale de la démarche
- ☞ richesse du groupe: ≠ personnalité, ≠ expériences professionnelles, ≠ façon de comprendre et de vivre la même pratique professionnelle
- ☞ Groupe Codev
 - = réseau
 - = groupe de support
 - = groupe d'échange de savoirs pratiques
 - = groupe de référence
 - = groupe d'entraide
 - = communauté d'apprentissage



en partenariat avec

Définition du concept (3)

Co-développement professionnel

- ☞ apprentissage, perfectionnement, recherche d'une meilleure maîtrise du métier, amélioration des compétences,...



en partenariat avec

Définition du concept (4)

Co-développement **professionnel**

- ☞ La méthode vise une plus grande dextérité professionnelle, la maîtrise d'un métier, d'un art

« Apprendre sur sa propre pratique, en écoutant et en aidant des collègues à cheminer dans la compréhension et l'amélioration effective de leur pratique »

Adrien Payette et Claude Champagne



Objectifs de la démarche (1)

☞ Apprendre à être plus efficace

Le but de la démarche n'est pas de résoudre le problème du client, mais de l'aider à mieux comprendre et à mieux agir, à l'aider à apprendre de ce qu'il expose.

« Apprendre de ses expériences »

☞ Comprendre et tenter de formaliser ses modèles

Conduit à un niveau de maturité professionnelle

☞ Prendre un temps de réflexion

« La réflexion est l'oxygène de l'action »

Prendre du recul



Objectifs de la démarche (2)

☞ **Avoir un groupe d'appartenance**

Avoir un lieu de référence, de partages,.... → accompagnement des nouveaux chefs
« Puissance du groupe comme lieu et comme instrument de formation, de développement , d'apprentissage » / briser l'isolement

☞ **Consolider l'identité professionnelle**

Cette démarche réflexive sur sa pratique managériale conduit à une véritable réorganisation de son répertoire d'expériences.

→ Consolidation du savoir être

☞ **Apprendre à aider et à être aidé**

« Apprendre à donner et à recevoir du feed-back formateur »

= compétence managériale importante

« Apprendre à apprendre »



en partenariat avec



Savourer le plaisir d'apprendre

Les acteurs clés de la démarche (1)



Le client

- ☞ *présente le sujet de son choix, c'est à dire un sujet pour lequel il veut voir clair et mieux agir (projet, préoccupation, problématique).*
- ☞ *précise ce qu'il attend des consultants «je veux que vous m'aidiez à...».*

Responsabilités:

- *Se préparer à la rencontre*
- *Synthétiser son sujet de consultation*
- *Faire une présentation efficace et concise*
- *Préciser ce qu'il veut.*
- *Susciter une attitude d'empathie en exprimant ses sentiments à l'égard de la situation*
- *Être réceptif et accepter la confrontation*
- *Imaginer des actions réalistes, précises et efficaces*
- *Passer à l'action*
- *Faire un retour au groupe*



Les acteurs clés de la démarche (2)



L'animateur:

- ☞ *Organisateur des rencontres*
- ☞ *Spécialiste du processus, de la démarche « codev »*
- ☞ *Anime les rencontres ⇨ il veille au respect:*
 - *des principes et règles de fonctionnement du groupe*
 - *du contrat de la consultation du client*
 - *des étapes du processus*
 - *du rôle de chacun*
 - *du temps*
- ☞ *Personne ressource: peut fournir des informations de contenu*



Les acteurs clés de la démarche (3)



Les consultants



- ☞ *Ils proposent leurs perceptions.*
- ☞ *Ils aident le client à trouver ses propres solutions.*

Responsabilités:

- *Se demander comment il peut aider le client*
- *Laisser la place au client*
- *Conserver une attitude naturelle*
- *Se mettre dans la peau du client*
- *Attirer l'attention du client sur des zones obscures dont il n'est pas conscient*
- *Écouter avec empathie (« attitude » verbale et non verbale)*



Les 6 étapes clés de la démarche

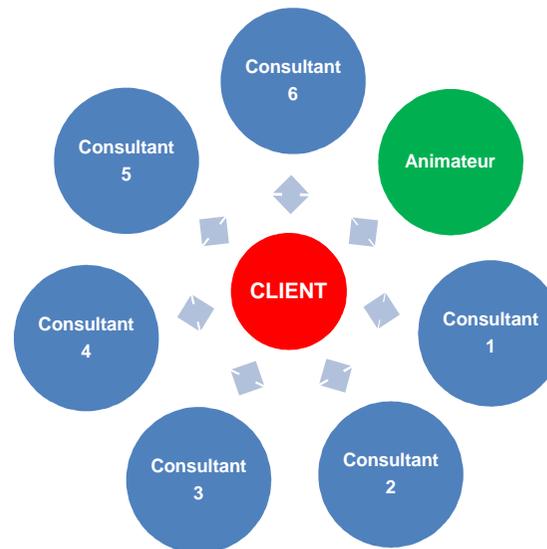
- 1) Le **client** expose..., les **consultants** écoutent.
- 2) Les **consultants** formulent des questions d'information..., le **client** répond et précise.
- 3) Le **client** définit la demande de consultation..., que les **consultants** reformulent et sur laquelle tous s'entendent.
- 4) Les **consultants** réagissent : ils partagent leurs impressions, commentaires, suggestions, idées..., le **client** écoute, fait préciser et note.
- 5) Le **client** assimile l'information et conçoit un plan d'action..., les **consultants** l'aident.
- 6) Le **client** et les **consultants** décrivent leurs apprentissages et en prennent note.



Etape 1 = EXPOSE

écoutent

expose son
sujet



Ecouter, percevoir
le non-dit, retenir
ses réactions
spontanées,...

Objectiver, aller à
l'essentiel,
découvrir ce que je
connais,
se découvrir,...

- 👉 Se raconter pour mieux se comprendre
- 👉 Nommer ce qui fait problème, ce qui dérange dans une situation = processus d'objectivation
- 👉 Ouvre déjà la porte à des pistes de solution



en partenariat avec

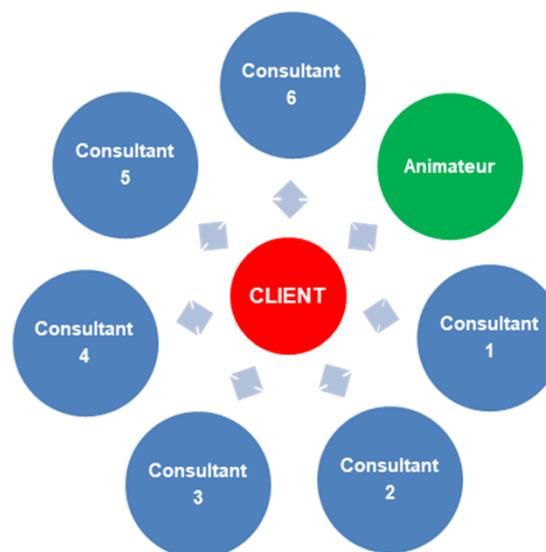
Etape 2 = CLARIFICATION

la demande du client a-t-elle été comprise?

posent des questions d'information (factuelles) de clarification

répond aux questions et donne des précisions

Distinguer questions factuelles / interprétations ou évaluations, retenir son goût de sauter sur les solutions,...



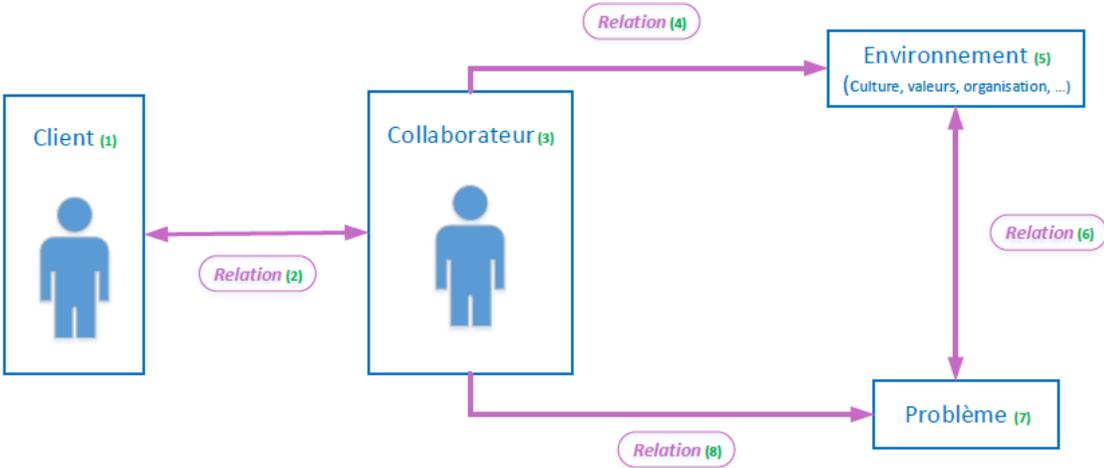
Etre concret et précis, distinguer impressions / données factuelles,

- ☞ Permet aux consultants de mieux cerner la situation et la demande
- ☞ Permet au client de faire des liens, à relier entre elles des informations qu'il voyait séparément ou autrement = nouvel éclairage
- ☞ Attention à l'envie des consultants d'aller directement aux solutions



en partenariat avec

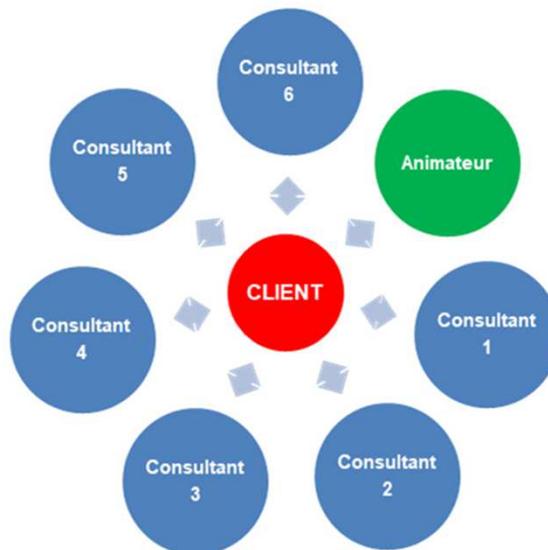
Modèle des 8 zones



Etape 3 = CONTRAT

reformulent le
contrat de la
consultation

« Voilà ce que
j'attends de
VOUS... »



Reformuler en
synthèse, exprimer
des divergences si
nécessaire,...

Réussir une
synthèse claire,
formuler ses
attentes,...

- ☞ Si les compréhensions coïncident → étape suivante
- ☞ Si les compréhensions ne coïncident pas → étape de clarification
- ☞ Peut mettre en évidence une problématique complexe à plusieurs facettes → l'animateur peut demander au client s'il valide une des reformulations exprimées par les consultants

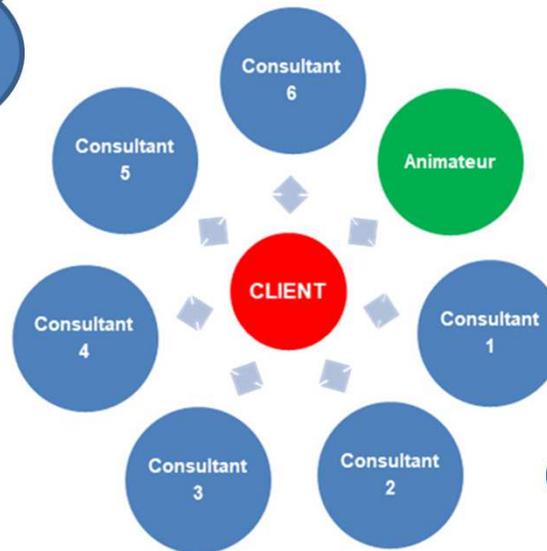


en partenariat avec

Etape 4 = CONSULTATION

partagent leurs impressions, commentaires, idées, suggestions, des références (personnes, méthodes, outils, ...), leur « diagnostic »....

Être centré client, oser dire des choses, apprendre à dire des choses désagréables sans blesser (bienveillance, rester constructif),...



écoute, fait préciser et note.

Gérer la diversité des infos, sélectionner ce qui peut être utile, surmonter ses émotions (feed-back),...

- 🔗 Être centrés CLIENT : « Comment puis-je aider ce client? »
- 🔗 Fournir au client le plus de pistes de réflexion et d'actions possibles = RICHESSE+++
- 🔗 Apprendre à considérer une situation sous plusieurs angles avant de choisir
- 🔗 Attention aux jugements brutaux, le mépris, les procès d'intention et autres comportements du même type (ANIMATEUR)

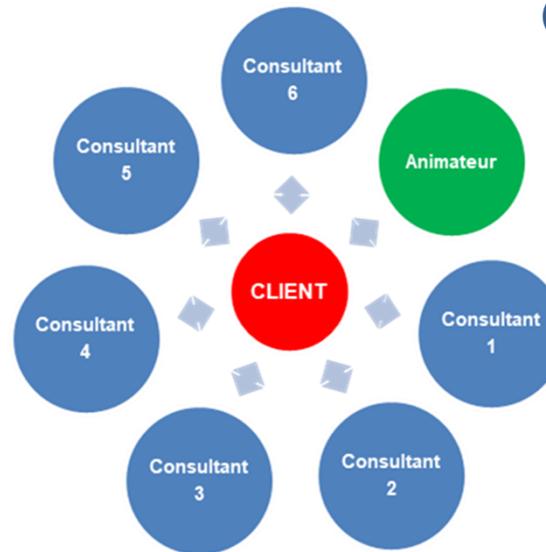


en partenariat avec

Etape 5 = SYNTHÈSE / PLAN D'ACTION

Aident / accompagnent le client

Orienter la réflexion vers des actions adaptées au contexte, aux besoins et aux capacités du client.



Assimile les informations, élabore des hypothèses d'action, livre ce qu'il souhaite faire.

Synthétiser les informations disparates en plan d'action concret, pragmatique,...

- 👉 Micro plan d'action, concret, réaliste, facile à réaliser en ce qui concerne les ressources nécessaires
- 👉 Le client s'engage publiquement à réaliser des actions pour la prochaine séance (suivi)
- 👉 Le plan d'action = laboratoire expérimental → construction de son « répertoire managérial »

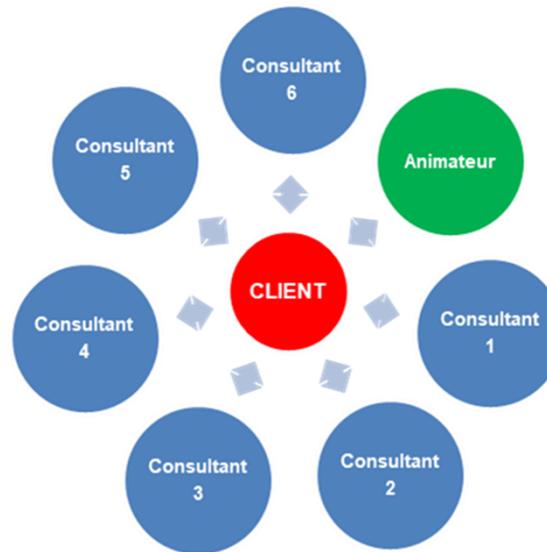


en partenariat avec

Etape 6 = EVALUATION INTEGRATION DES APPRENTISSAGE

Donnent un avis sur la séance et décrivent leur apprentissage.

Distinguer l'essentiel de l'accessoire, réfléchir sur sa pratique, ...



Donne un avis sur la séance et décrit son apprentissage.

Distinguer l'essentiel de l'accessoire, réfléchir sur sa pratique, ...

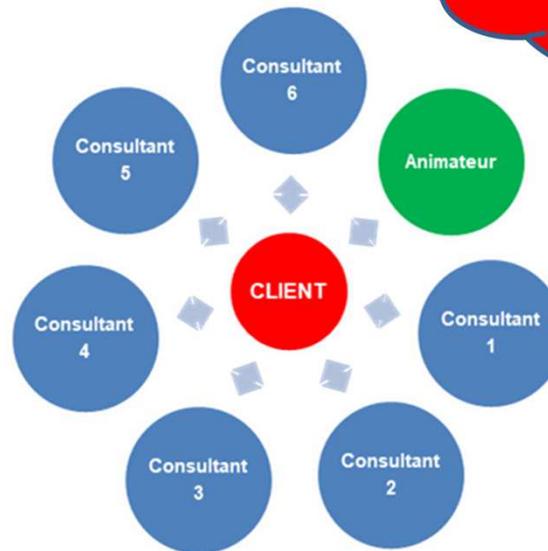
- 🔗 Enrichir la compétence collective → amélioration continue du processus Codev
- 🔗 Enrichir la compétence individuelle → amélioration continue de son processus de développement personnel



en partenariat avec

Séance suivante...

Fait un bilan de la situation:
ce qui est réalisé et les
prochaines étapes.



4. En pratique à la CNDG



2017-2018: pérennisation du processus

☞ Groupe des animateurs Codev:

- ⇒ Bilan avec DDI et DRH tous les 6 mois:
 - ↳ fonctionnement
 - ↳ thématiques à faire remonter vers CoDir
- ⇒ Si difficulté « animation » ☞ contact formateur
- ⇒ 2 x 1/2 journées avec formateur:
 - ↳ formation – nouveaux outils
 - ↳ échange d'expérience entre formateurs CNDG / avec autre institution (2018)



☞ Ateliers Codev pour chefs de service (animateurs CNDG)

- ⇒ 3 groupes de 10 chefs de service
- ⇒ Même groupe 2016
- ⇒ Dispositif mixte
 - 4 rencontres organisées et planifiées par institution (obligation)
 - 2 rencontres organisées et planifiées par le groupe Codev

- ⇒ Sujet envoyé 1 semaine à l'avance à l'animateur



5. Bilan après 3 ans...





Avis des chefs

- ☞ Le côté positif de l'expérience : convivialité, respect, meilleure connaissance des uns et des autres; forte cohésion au niveau des groupes
- ☞ Les apports théoriques en lien avec les situations concrètes
- ☞ L'animation a été appréciée : cadre de sécurité (respect des règles) qui a permis des échanges de qualité et respectueux des personnes.
- ☞ Le Codev permet d'aborder les difficultés, problèmes et conflits avec plus de facilité et de façon plus professionnelle; de prendre de la hauteur et de trouver des pistes de décisions/résolution efficaces.
- ☞ L'apprentissage d'une démarche de réflexion qui permet de rencontrer d'autres "métiers" (ouverture d'esprit collaboratif dans la clinique) et d'envisager d'autres angles d'approche de sa problématique est vécu comme un plus. L'approche transversale de la réalité; avoir un autre angle de vue (différents métiers) est un bénéfice certain.





Avis des chefs

« Je me sens moins seul. Cette démarche permet la mise en place de mécanismes de groupe en vue de traiter des problèmes réels qui me semblaient insurmontables ».

« Le Codev permet d'aborder les difficultés, les problèmes et les conflits avec plus de facilité et de façon plus professionnelle. Cela permet de prendre de la hauteur afin de généraliser des pistes de décisions/résolution qui ont été efficaces ».

« Oser aller vers un autre chef de service pour demander un conseil, un avis,...cela nous relie, renforce nos liens,...».

« Cette démarche me permet d'analyser des situations, d'avoir des avis, des conseils dans un cadre structuré avec une personne neutre (directive et souple à la fois) pour se sentir en sécurité »

« »





Questions transversales abordées

👉 Organisation

- > *Comment améliorer la gestion des horaires au sein de son équipe?*
- > *Comment réorganiser la chaîne du travail / la répartition des tâches?*
- > *Comment améliorer les relèves (qualité de l'info, timing,...)*
- >

👉 Gestion du personnel

- > *Comment gérer un collaborateur « manipulateur »*
- > *Comment aborder une évaluation compliquée*
- > *Comment faire évoluer une fonction et changer les tâches habituelles*
- >





Questions transversales abordées

↳ Gestion relationnelle

- > *Comment travailler la complémentarité entre certains métiers ?*
- > *Comment rester neutre dans des conflits de pouvoirs entre différents acteurs?*
- >

↳ Leadership et d'identité managériale

- > *Comment mieux faire passer /communiquer mes exigences?*
- > *Comment faire un feedback qui fasse progresser la personne?*
- > *Comment animer efficacement une réunion d'équipe?*
- > *Comment gérer proximité et distance avec un collaborateur (ami / chef)?*
- > *Comment déléguer certaines tâches (responsabilisation)?*
- >.....





Les apprentissages « méta »

☞ La posture managériale du Chef de Service:

- *prise du recul*
- *délégation – contrôle*
- *responsabilisation – autonomisation*
- *dynamique avec N+1*
- *....*

☞ Les rôles du chefs de services:

- *dynamique d'équipe*
- *évaluation des agents*
- *Feedback*
- *gestion du changement*
- *Motivation*
- *....*





Conditions de succès de la démarche

- ☞ Implication, accompagnement et soutien de(s) direction(s)
- ☞ Donner du sens, de la cohérence au projet / répondre à une attente
- ☞ Hétérogénéité des groupes:
 - *diversité des points de vue*
 - *sortir des chemins battus*
 - « *facilite les apprentissages qui jaillissent des différences* »
- ☞ Engagement et implication de chacun (motivation animateurs+++)
- ☞ Climat de confiance – respect – bienveillance – convivialité – esprit d’ouverture
 - *Faire place à l’incompétence / droit à l’erreur (culture) ⇨ OSER*
 - « *Démarche impossible si chacun joue le rôle de superman* »
- ☞ « Hors piste » autorisé / agilité
- ☞ Taille des groupes / fréquences des rencontres
- ☞ Lieux adaptés:
 - *calme , ne pas être dérangé*
 - *équipé pour le travail en groupe*





Nos points d'attention...

- ☞ Accompagnement des animateurs par DRH et DDI
- ☞ Processus d'intégration des nouveaux chefs :
 - *Mise à niveau*
 - *Intégration dans la dynamique du groupe*
- ☞ Continuer à outiller nos chefs
- ☞ Permettre à nos chefs de se réunir / donner du temps
- ☞ 1 chef récalcitrant
 - *Obligation / volontaire*
- ☞ Esprit de veille à propos des sujets « institutionnels »
 - *Garantir la confidentialité du groupe >< « intérêt » - « enjeu » institutionnel*
- ☞ « Préparer » les directeurs à « être bousculés »





2019...

- ☞ Formation des animateurs (analyse des attentes et besoins)
- ☞ Changement composition des groupes
- ☞ 2020 : Ateliers Codev avec des chefs d'une autre institution
- ☞ 2021: Tester la maturité de processus
 - ➔ *réunions obligatoires >< réunions libres*



6. Conclusion



« Se réunir est un début ; rester ensemble est un progrès ; travailler ensemble est la réussite ».

(Henri FORD)

« Seul on va plus vite ; ensemble on va plus loin ».

(proverbe africain)

« Tout groupe humain prend sa richesse dans la communication, l'entraide et la solidarité visant à un but commun : l'épanouissement de chacun dans le respect des différences ».

(Françoise DOLTO)



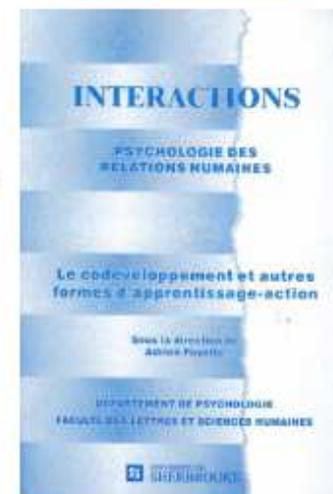
Adrien PAYETTE
et Claude CHAMPAGNE

Le groupe de codéveloppement professionnel
Québec : Presses de l'Université du Québec,
1997, 211 p.



Adrien PAYETTE, dir.

*Le codéveloppement professionnel et autres
formes d'apprentissage-action*
Interactions, vol. 5, no. 2, automne 2001



en partenariat avec

Ouvrages de référence



LE GROUPE DE CODEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL
Adrien Payette, Claude Champagne, PUQ, 1997



CODÉVELOPPEMENT: GRANDIR GRÂCE AU COLLECTIF
H. Martínez López, A. Diaz-Berrio Döring, M. Langouche et al.
Editions Lulu, 2017



COLLABORER ET AGIR - MIEUX ET AUTREMENT :
Guide pratique pour implanter des groupes de
codéveloppement professionnel
Nathalie Sabourin, France Lefebvre, Editions Lulu, 2017



**LE CODEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL ET
MANAGERIAL**
Anne Hoffner-Lesure, Dominique Delaunay
Editions EMS, 2011



dimitri.basecq@cndg.be



Merci pour votre attention.

