
**LA RELIANCE : PERSPECTIVE DE RECONCILIATION
ENTRE ETHIQUE MANAGERIALE ET PERFORMANCE
ORGANISATIONNELLE**

GUIDE DES ENTRETIENS

DUPUTIE VALENTINE

ENTRETIEN N°1

Entretien Cadre de Santé n°1

Date de l'entretien : 23 février 2021

Durée de l'entretien : 35 minutes

Consignes données au départ des entretiens : nous précisons le caractère confidentiel des

données recueillies.

Valentine (V) : Je suis venue vous rencontrer aujourd'hui dans le cadre de mes recherches pour mon mémoire de fin d'année j'ai choisi comme thème l'éthique managériale et la performance organisationnelle, je souhaiterais si vous en convenez que l'on puisse échanger autour de votre expérience professionnelle autour de ces sujets.

Cadre de Santé (CS) : Aller, je vais m'accrocher (rire)

V : Pour commencer comment se traduit votre éthique professionnelle au travers de vos actions managériale ?

CS : Ah oui (rire), j'étais pas prête ! (rire) Ouh !

V : Dans la qualité de vos relations par exemple comment traduisez-vous votre éthique au quotidien ?

CS : Alors, déjà par une présence physique euh... Je conçois pas le management à distance déjà...euh de l'écoute de la bienveillance euh mais alors de l'écoute de la bienveillance, mais de l'autorité alors pas de l'autoritarisme mais de l'autorité dans le sens de mettre un cadre à la pratique pour rassurer les équipes et les aider à bien connaître leur champ d'action, voilà pour sécuriser un peu leurs pratiques

V : Vous un cadre comme un repère ?

CS : Oui voilà oui l'idée c'est qu'ils soient sécurisés en tout cas dans leur pratique qu'il n'y ait pas de glissement de tâches qu'ils ne sentent pas insécure, qu'ils sachent où ils vont, qu'ils sachent aussi qui appeler voilà, je sais pas si ça va vraiment dans l'éthique mais en tout cas.

V : En tout cas dans la pratique ?

CS : Dans la pratique c'est ça, enfin il me semble.

V : Très bien, qu'est ce qui selon vous oriente vos prises de décisions ?

CS : (Sourit) J'essaie du bon sens (rire) pas toujours simple mais bon...alors qu'est-ce qui oriente mes décisions : les règles, le règlement, les normes voilà et puis après oui le bon sens enfin parce que tout n'est pas normalisé ou normé mais c'est... La moins pire des décisions aussi quant il faut faire des choix, euh entre ce que j'appelle la peste et le choléra c'est, c'est le choix le moins pire.

V : C'est en quelque sorte rationaliser des choix.

CS : Voilà

V : D'accord... vous vous sentez autonome dans vos prises de décision et dans vos actions quotidiennes avec l'équipe ?

CS : Relativement, relativement, oui oui (rire)

V : Comment la décririez-vous cette autonomie de travail ?

CS : Je suis pas obligée de référer à chaque fois de mes actions ou de...mais bon après j'agis quand même dans un cadre institutionnel donc euh fin c'est c'est pour ça que l'autonomie elle est relative, mais dans la gestion du planning par exemple enfin si c'est la grande préoccupation de l'encadrement ça, donc euh l'autonomie dans la gestion du planning elle est au regard des règles DRH qui sont fixées mais malgré tout mon autonomie, ma marge d'autonomie c'est de l'adapter aux nécessités de service aux... et ça j'ai pas besoin, de demander l'accord de quiconque pour faire ça enfin je ... L'autonomie oulala c'est ardu comme question.

V : C'est votre ressenti par rapport à votre latitude dans le travail quotidien...votre perception.

CS : En fait non je me suis jamais posée la question de l'autonomie dans ma prise de décisions c'est ça surtout c'est parce que finalement euh on en a peu euh comme on ne travaille pas seul finalement ce sont c'est un travail d'équipe alors que ce soit avec l'équipe de direction ou avec l'équipe de soins ou avec l'équipe médico-soignante de manière un peu plus élargie, c'est une discussion, c'est effectivement des échanges, le pour, le contre. Après décision vraiment seule on en prend pas vraiment. C'est toujours inscrit dans un processus.

V : Un processus d'échanges, de réflexions...

CS : De tout oui... Oui (silence)

CS : Il y a de l'échange, il y a du partage après la décision finale vraiment elle est plutôt collégiale enfin en tout cas moi je suis très attachée en tout cas à la réflexion institutionnelle. Prendre des décisions de façon autonome c'est pas prendre en compte non plus les contraintes des uns et des autres et ça me paraît du coup aller à l'encontre un peu et bien de l'éthique professionnelle. Ça ça serait de l'autoritarisme je pense, ou de la dictature je sais pas, moi je suis plus dans dans une collégialité, en tout cas il me semble.

V : D'accord (silence)

V : Qu'est ce qui selon vous représente une organisation performante ?

CS : J'aurais dû avoir les questions avant j'aurais réfléchi (rire)... Alors une organisation performante d'abord c'est une organisation qui est capable de se passer de son chef (rire) qui est autonome justement qui euh qui est capable de prendre des initiatives qui vont dans le sens de la sécurité et de la qualité des soins pour ce qui nous concerne euh de, qui sait où se trouve, où sont les ressources aussi ça c'est important, qu'elle soit de l'information ou logistique euh voilà pour moi c'est ça la performance !

V : (acquiescement verbale)

CS : Je sais pas si ça répond à votre question mais ...

V : Si si tout à fait (sourire) quels seraient les leviers managériaux pour tendre vers cette organisation performante ?

CS : Alors déjà y'a, y'a l'entretien annuel de du professionnel et de formation, il faut pouvoir identifier les niveaux professionnels des agents ça c'est important ; savoir où sont leur manque savoir où est-ce qu'il faut les accompagner ou est-ce qu'ils sont au contraire pour le coup dans la maîtrise ou l'expertise, il faut inscrire une dynamique d'équipe justement avec les qualités et les défauts de chacun et pouvoir tricoter quelque chose-là qui s'articule bien pour s'appuyer sur les qualités des uns qui viendraient compenser les défauts des autres et vice versa euh ça c'est sur le plan collectif et après sur le plan individuel pouvoir accompagner les agents dans leur, un peu leurs carences quoi euh un peu l'idée c'est ça. Euh après les leviers managériaux il y a la formation, il y a tout ce qui est du partage du collectif. Alors nous on a les réunions institutionnelles ou les réunions d'équipe aussi hein c'est important il faut que là l'information puisse diffuser aussi, il faut qu'elle soit partagée. Peut-être les modes de communication, les modes d'information ça c'est important aussi il faut que là, il faut que ça soit partagé en tout cas entre tout le monde, que l'Information soit équitable envers tous...

V : D'accord.

CS : Essentiellement oui c'est ça !

V : Donc vous disiez sur le plan collectif, les carences des uns comblent les carences des autres ? ça c'est...

CS : Les qualités des uns

V : Les qualités des uns, pardon, ça c'est quelque chose qui se fait dans l'autonomie, dans de l'autogestion ou...

CS : Non ça s'est accompagné.

V : C'est de l'accompagnement

CS : Oui c'est de l'accompagnement, parce que, parce que c'est humain on a pas toujours conscience de ses propres carences donc c'est bien donc le cadre à mon avis en tout cas dans un travail d'équipe il est là pour identifier aussi où sont les manques et accompagner alors d'un point de vue individuel l'agent mais en même temps voilà il y a des appétences aussi, il y a comment dire des professionnels qui sont plus organisés on va dire ou qui sont plus rigoureux, d'autres qui sont plus artistes on va dire voilà et ces qualités là ou ces défauts hein...ça dépend de quel focus on les prend mais en tout cas voilà, viennent s'articuler mais il faut...il faut le mettre en musique c'est c'est le rôle du chef d'orchestre c'est le rôle de du cadre je pense.

V : Cet accompagnement serait un plus pour la recherche de performance des organisations selon vous ?

CS : Il faut, enfin c'est oui, c'est indispensable, il faut pouvoir identifier euh ça fait partie des compétences alors moi je parle de qualités défauts enfin voilà mais en tout cas c'est les compétences des agents, il faut les identifier de façon assez rigoureuse et puis voir comment elles s'articulent parce qu'on est pas tous égaux non plus. C'est...

V : c'est l'articulation des compétences (silence)

V : Tout à l'heure vous me disiez qu'une organisation performante c'était une organisation qui tendait vers une organisation autonome, en tout cas vous les guider vers cette autonomie-là.

CS : Ah oui !

V : Vous décririez comment ce degré d'autonomie du coup... comment vous l'identifier ?

(silence réflexif)

V : Quelles représentations ou quelles limites vous lui donnez ?

CS : Euh sur une équipe, c'est une équipe qui serait capable en tout cas de faire face à des situations complexes, euh alors, mais en ayant je veux dire la bonne attitude ou la juste attitude c'est-à-dire ce sont pas, ce sont pas des cow-boys ils vont pas faire des choses sans en référer forcément à la hiérarchie mais ils vont faire face à des situations complexes, ils savent où sont les ressources, ils savent comment gérer la situation tout en référant, en disant voilà, je... il s'est passé ça et c'est ça bah voilà c'est c'est pour moi l'autonomie elle est là c'est euh ils sont capable de rendre compte de ce qu'ils font et de l'expliquer de donner du sens de ... oui.

V : Qu'ils sachent l'expliquer ... ce sont des situations sur lesquelles vous revenez donc ? ... Comment font-ils face à une situation complexe par exemple ?

CS : Oui bien sûr alors sur soi sur des situations complexes c'est pas forcément des événements indésirables ou des choses graves c'est mais c'est par exemple je recherche un exemple, je vais chercher un exemple ... Ah aller une situation compliquée avec une famille qui viendrait un week-end revendiquer je ne sais pas quoi ou demander qu'un proche qui est hospitalisé sorte alors qu'il y'a pas les consignes médicales, il faut pas que les équipes soient démunies face à ce genre de situation. Il faut qu'ils puissent apaiser, qu'ils puissent expliquer à la famille que ça n'est pas possible en l'absence de consigne mais qu'ils puissent, quand même pas opposer une fin de non-recevoir voilà qui serait maltraitance envers les usagers : la famille et la personne hospitalisée. Mais qu'ils puissent faire appel par exemple soit au cadre de permanence soit au à l'interne de garde, voilà et puis le lundi matin expliquer ce qu'il s'est passé : tel événement ce week-end, ce qu'ils ont mis en place, telle et telle chose, avoir fait appel à la sécurité si nécessaire enfin voilà mais qu'ils puissent détailler enfin, qu'ils sachent quoi faire et pas se trouver là en disant bah non non c'est pas possible y'a pas de consigne et point quoi. Voilà il faut qu'ils puissent élaborer autour d'une situation, trouver des ressources, se comporter comme il faut, agir au regard et puis...

V : Autonome dans la mobilisation des procédures comme dans leurs relations euh

CS : Oui c'est ça dans leur rôle propre aussi, ne pas outre passer, ne pas quand même enfin voilà. Parce que dans une situation comme celle-là par exemple ils pourraient laisser le patient sortir alors qu'il y'a pas de consignes médicales mais dans ces cas-là ça serait un engagement de responsabilité qui ne serait pas, (crispation du visage), qui serait pas favorable en tout cas.

V : D'accord... qu'ils s'engagent mais qu'ils soient suffisamment responsables pour...

CS : C'est ça

V : Pour s'engager positivement si je puis dire, très bien. (silence) Euh dans une organisation à la recherche d'efficience, quelle qu'elle soit qu'est-ce qui peut permettre de développer la satisfaction au travail ? (silence)

CS : (soupirs) Alors euh... et bien vaste sujet ! (rire) Qu'est ce qui peut ?

V : Dans vos actions managériales par exemple ?

CS : Dans mes actions managériales ? Parce que bon il y a le sentiment d'avoir bien fait quelques fois. C'est déjà ça ! ça entraîne de la satisfaction au travail. Le fait de dénouer une situation complexe de façon autonome et que finalement les choses se passent bien. Déjà, c'est déjà de la satisfaction en soi ; après on va peut-être parler de reconnaissance au travail mais là c'est beaucoup plus complexe parce que euh, l'appétit ou l'appétence l'appétit en fait qu'ont les équipes parfois d'avoir une reconnaissance c'est difficile à identifier. Je veux dire on peut pas euh enfin faire des compliments sur le travail ou reconnaître le travail qui est bien fait euh c'est pas si simple que ça, parce qu'il est pas perçu de la même manière. Là pour le coup c'est,

c'est très très subjectif et c'est pas c'est pas facile à mettre en œuvre d'un point de vue managérial. On peut reconnaître à une équipe et dire alors, par exemple j'ai mis un petit mot là dans le cahier : ils ont refait le tableau de présentation de l'équipe ; donc j'ai mis un petit mot, j'ai mis « merci pour ce très beau tableau propre et clair qui reflète le sérieux de l'unité super boulot ! » mais bon je suis pas enfin voilà je le mets c'est sincère je le pense vraiment (rire communicatif) bon après, est ce que, est ce que ça va les euh est-ce qu'ils vont être contents de cette remarque ou pas, j'en sais rien. Voilà parce que là pour le coup c'est leur perception euh qui va être euh, elle est très individuelle donc euh mais bon ça empêche pas un chef de faire des compliments sur le travail qui est réalisé. Après euh j'ai un peu perdu le fil de ma réflexion du coup je je... la reconnaissance du travail des agents parce qu'il y'a pas de gratification enfin autre que celle-là finalement y'a pas de reconnaissance salariale y a pas de prime pour l'instant, on peut pas c'est...euh si après c'est d'accompagner mais alors c'est beaucoup plus vaste c'est d'accompagner des personnels dans des projets professionnels en leur reconnaissant un investissement par exemple au niveau institutionnel et de leur permettre d'accéder à des formations parce que ça rentre dans un projet professionnel où voilà mais là aussi c'est très très individuel c'est pas euh et puis on ne peut pas le démultiplier non plus hein c'est c'est compliqué ça ! ça c'est compliqué ça...

V : La reconnaissance du coup serait plus personnelle puisque vous évoquez des attentes un appétit différent en fonction de...

CS : Oui, oui c'est ça il y en a qui vont dire finalement moi j'ai fait que mon travail quoi, bon c'est pas euh d'aller féliciter ou de remercier un agent, euh certains vont dire bon d'accord merci c'est sympa mais finalement on a fait que le job. Voilà bon et puis il y en a d'autres qui vont dire ouais vous me dites merci mais bon enfin qui se sont tellement investis dans leur truc que finalement ça suffit pas. Ben voilà c'est très compliqué de trouver la bonne mesure bien voilà et puis on ne peut pas non plus tout le temps fin (soupire) tout le temps leur dire merci c'est vrai (rire) ça fait partie du job. Alors après il y a d'autres, y a d'autres d'autres formes aussi il y a des petits moments alors c'est moche de dire ça en période de crise sanitaire mais oui des petits moments de convivialité, de de de choses autres qui participent un peu de la qualité de vie au travail, bon on a un peu tendance à l'oublier depuis quelques mois mais il y a ça aussi quand même.

V : Les moments de convivialité en ce moment sont vraiment rares ?

CS : Il y a en a très très peu, très très peu après il y a des petites attentions, il y a des petits gestes mais...

Interruption de l'entretien un appel téléphonique urgent (2minutes d'interruption).

CS : Pardon nous en étions à la qualité de vie et aux temps de convivialité

V : Qui sont mis de côté suite à la crise sanitaire

CS : Oui c'est vrai que c'est pour ça qu'on les oublie aussi finalement, mais non oui c'est important ça aussi, c'est important qu'il y ait des échanges pas toujours professionnels ; un petit peu à côté des moments, un peu de détente voilà, qui ne viennent pas toujours axés sur le travail voilà qu'il y ait un peu... un peu de vie humaine.

V : Un peu de vie

Cs : Voilà

V : Un peu d'échanges interpersonnelles au sein de l'unité

CS : Oui de l'unité bien sûr !

V : Comment décririez-vous l'ambiance au travail ?... La qualité de vos relations avec l'équipe ?

CS : Ben j'espère que la qualité des relations est bonne (rire) après c'est surtout à eux qu'il faudrait poser la question euh je en tout cas j'ai pas d'éléments qui m'alertent, enfin ils viennent assez facilement me voir à peu près quand même, euh (souffle) je pense que la communication oui est assez sereine. Difficile finalement de s'auto-évaluer comme ça parce que là c'est de l'autoévaluation...euh

V : A bon (rire)

CS : Un peu parce que (rire) euh je réfléchis parce que je suis pas... ouais c'est surtout à eux qu'il faudrait demander si ça la communication passe, moi de mon... j'arrive à bien communiquer avec eux enfin il me semble. Voilà j'ai pas de difficultés à m'adresser à eux, voilà quand j'ai des choses à leur dire que ce soit positif ou négatif je ne m'embarrasse pas non je ne suis pas gênée non je pense que la communication est bonne. Est-ce que la réciproque est vrai euh ben j'espère après j'ai, je ne sais pas peut être qu'il y en a qui n'arrive pas à me parler mais je peux pas le savoir la du coup, j'ai pas d'éléments objectifs qui me permettent de dire ça. (rire)

V : (rire) Ni le contraire.

CS : Non ni le contraire donc

V : Il faut voir les choses positives

CS : C'est ça oui oui mais après ça remet en question, ça questionne finalement je me suis jamais posée la question de savoir si voilà. C'est vrai que j'ai pas d'élément qui me dise le contraire mais bon.

V : D'accord. Je vais finir avec une dernière question, si vous deviez conseiller un jeune collègue pour mobiliser l'intelligence collective dans une équipe, quelles actions managériales ou quelles activités lui conseilleriez-vous de mettre en place ?

CS : Euh alors en termes d'activités là là tout de suite je sais pas faut que je réfléchisse un peu ; mais c'est surtout en terme de posture, je crois qu'il faut d'abord faire preuve d'humilité. Quand on arrive face à une équipe alors surtout pour un jeune cadre et quand on arrive face à une équipe qui a déjà travaillé euh il faut être assez humble il faut leur reconnaître le travail qui a déjà été fait même s'il n'est pas parfait. Mais ils ont travaillé avant, ils continueront après mais ils ont travaillé avant et on peut pas être dans le déni ou dans le... je sais pas comment dire (rire) enfin on ne peut pas renier ce qui a été fait avant.

V : J'ai compris en tout cas (rire)

CS : C'est pas... voilà donc il faut un peu être humble pas arriver en disant moi je, c'est moi le chef je sais et voilà c'est, c'est un travail d'équipe j'ai l'habitude de dire « un cadre fait l'équipe mais l'équipe fait le cadre aussi » et c'est vraiment un partage, c'est un travail d'équipe vraiment, c'est à dire que le cadre il est pas, il est bien sûr qu'il est un petit peu, il est pas complètement dedans mais il est pas complètement à l'écart non plus, donc c'est c'est ... il faut savoir, il faut savoir être dans l'équipe à certains moments et c'est difficile hein c'est pas si simple que ça, il faut savoir être dedans, il faut savoir s'extraire de temps en temps aussi, prendre un peu de hauteur et pouvoir être dedans quand même, voilà donc euh... C'est alors comment ça se traduit ça ? ouh pratiquement ? (silence réflexif)

V : C'est une question de dosage du coup vous disiez...

CS : Oui oui c'est sûr !

V : Être dedans être dehors

CS : C'est ça il faut, il faut savoir où est sa place quoi, en fait c'est très intuitif j'ai envie de dire, il n'y a pas tellement de repères enfin j'aurais du mal en tout cas le conceptualiser, mais je je crois qu'à certains moments on sent que l'équipe a besoin que le cadre soit plus dedans dans l'équipe au milieu voilà et fasse corps un peu avec leurs problématiques avec leur dynamique d'équipe etc. et il y a des moments bah il faut savoir aussi être un peu à distance et pouvoir regarder de loin ce qui se passe pour pouvoir analyser ce fonctionnement, voir où sont les dysfonctionnements et pouvoir de ce point de vue-là dire stop ou attention réajuster ou attention là ça va pas voilà donc c'est vraiment des aller-retour comme ça entre le dedans et le dehors voilà.

V : Ces aller-retour vous permettent cette analyse

CS : Oui je crois qu'il faut c'est ça, il faut les rassurer en étant auprès d'eux. En même temps on est dans l'équipe voilà mais on n'est pas, on est dedans mais on n'en fait pas complètement partie. C'est-à-dire qu'on n'est pas à la même place. Donc c'est un petit peu compliqué hein sur on dit l'interface mais l'interface on est quand même plus proche de nos équipes que de la direction donc on est à l'interface mais un peu plus dedans que dehors (rire) mais malgré tout oui on est quand même là pour rappeler

certaines choses, pour, pour guider pour donc... c'est j'ai pas d'images qui me viennent en tête c'est, on est pas sur le mur sur la barrière sur... je sais pas quoi alors.

V : En termes d'appartenance vous voulez dire ?

CS : oui oui oui c'est parce ce qu'on fait partie d'un groupe cadre, un groupe hiérarchique en tout cas mais on est, on fait aussi un peu parti en fait on fait partie de l'équipe aussi. Mais bon un peu à la marge c'est difficile cette place-là elle est difficile à définir.

V : De se situer ?

CS : Oui euh

V : Difficile à définir ?

CS : oui surtout difficile à définir, se situer s'est instinctif j'ai envie de dire enfin c'est très intuitif très instinctif. Après des actions managériales à conseiller à un jeune cadre je crois qu'il faut qu'il y ait une bonne compréhension déjà du fonctionnement de l'équipe. Il faut vraiment, enfin on dit alors ça c'est le danger un peu quand on sort de l'école des cadres on prend son poste alors on nous dit bien il faut un temps, il faut un temps d'observation, un temps d'adaptation un temps d'observation ; très vite on est absorbé par, par le travail qu'il y a à faire, le travail il est conséquent. Très très vite on met en place des choses et finalement ce temps nécessaire d'observation on le prend pas assez et vraiment il faut s'astreindre, pas rentrer tout de suite dans l'action mais vraiment à prendre un temps d'observation qui peut durer quinze jours trois semaines un mois. Mais vraiment il faut quand on connaît pas l'équipe dans laquelle on va travailler, quand on connaît pas le secteur dans lequel on va travailler, il faut prendre le temps vraiment avant d'agir, de réfléchir et du coup d'analyser un peu ce qui se passe, parce que sinon on peut très très vite être piégé je pense. Voilà dans des dynamiques d'équipe, dans des travers, dans des... et se faire alors pas parce qu'on veut mal faire mais justement parce qu'on veut trop bien faire et qu'on veut aller trop vite. Je crois que voilà donc première chose humilité et prendre le temps voilà. Après après une fois que les choses sont posées et bien on s'organise et puis on se met au travail avec l'appui de ses collègues aussi, c'est très très important on est... il faut pas travailler seul faut pas être seul quand on est cadre. On parle toujours de la solitude du cadre et ça c'est c'est terrible parce que, parce que face à des situations, nous même très, fin ou elles sont complexes on a besoin quelques fois d'un regard extérieur qui est salvateur.

V : D'accord.

CS : C'est très important.

V : Très bien un regard extérieur oui... (silence) du coup dans la pratique est ce que vous auriez une expérience professionnelle à partager dans laquelle vous auriez le souvenir d'avoir mobilisé le collectif de l'équipe ?

CS : Par rapport à quoi ?

V : Par rapport à un projet ou l'organisation générale ?

CS : Plein de fois, oui plein de fois, très récemment là pour les organisations gestes barrières, crise sanitaire, les réaménagements de service euh...

V : Au quotidien ?

CS : Oui au quotidien vraiment oui oui.

V : Il n'y a pas nécessité de projet ?

CS : Non non pour travailler ensemble, alors ça peut être pour des grands projets, des grandes réflexions mais la plupart du temps c'est au quotidien quoi c'est sûr des choses très basiques. Alors c'est pas forcément l'intelligence collective elle se met au service du quotidien de toute façon dans dans... Ne serait-ce que je sais pas moi...

V : Dans votre conception elle est mobilisée quotidiennement

CS : Ah oui forcément, ça peut pas être quelque chose de... il faut que ça soit quelque chose de dynamique qui soit tout le temps à l'œuvre sinon si on sollicite ça une fois de temps en temps parce qu'il y a un grand projet, la pour le coup y'a pas de, fin ça vivote quoi ! (rire)

V : Il n'y aurait pas l'émulsion ?

CS : Oui c'est ça, il faut, il faut que ça bouillonne tout le temps, il faut que ce soit en action sinon... Il faut que ce soit action continue justement pour pas que ce soit pesant, parce que si jamais enfin si on mobilise cette intelligence collective qu'une fois de temps en temps c'est forcément pour des choses qui sont un peu plombantes enfin voilà, ça enfin moi je le conçois comme ça. Après si c'est mis à l'œuvre sur des petits éléments du quotidien voilà si on sollicite l'avis de l'un de l'autre de manière un peu collective pour prendre des décisions ne serait-ce que sur des changements de chambre, des mises en chambre double, pourquoi on organise le repas dans ce sens-là parce que, parce que y'a le Covid là en ce moment ou pourquoi on fait des ouvertures de portes et des fermetures de portes à tel moment ben voilà mettre tout ça en sens, déjà c'est une meilleure appropriation par l'équipe mais en plus c'est moins pesant parce que c'est mis en action tout le temps donc finalement ça mobilise, ça mobilise un peu la réflexion professionnelle ça met toujours un peu en alerte et en vigilance aussi donc bon il faut que ce soit fait tout le temps, sinon...

V : Comme un processus continu

CS : C'est ça oui, oui. C'est la roue de Deming (rire)

V : (rire) bon et bien merci beaucoup. Ce dont j'aurais besoin comme information que je n'avais pas c'est votre ancienneté dans la fonction d'encadrement.

CS : Depuis 2001, vingt ans déjà.

FIN

ENTRETIEN N°2

Entretien Cadre de Santé n°2

Date de l'entretien : 26 février 2021

Durée de l'entretien : 37 minutes

Consignes données au départ des entretiens : nous précisons le caractère confidentiel des données recueillies.

Valentine (V) : Nous allons pouvoir commencer, alors une petite question pour que vous puissiez vous présenter dans les grandes lignes, me dire depuis combien de temps vous occuper un poste de manager, et depuis combien de temps dans l'équipe que vous managez actuellement ?

Cadre de Santé 2 (CS 2) : D'accord, alors donc moi je suis manipulateur radio de formation ça vous le savez, alors position de manager à l'extérieur depuis 2003 en dehors du travail si on parle vraiment de management ou vous ne voulez qu'on parle que de la fonction de cadre ?

V : Non, non vous pouvez me parler de toutes vos expériences.

CS 2 : En fait je suis pompier volontaire depuis 94 et en fait je fais partie du binôme de commandement d'une trentaine de pompiers volontaires depuis 2003 en fait.

V : D'accord

CS 2 : Voilà c'est ça, donc en fait je m'occupe de la caserne on est maintenant 34 volontaires avec une moitié de filles presque yes ! On a réussi à recruter (sourire)

V : (Sourire)

CS 2 : et du coup c'est là que j'ai appris le management parce que j'étais chef d'équipe depuis ouh ouh ouh 2013 pardon je suis, depuis 2005 j'ai commencé à être chef d'équipe, à manager une petite équipe à la caserne et après je suis passé au niveau de mon commandement donc on est deux à s'occuper de la caserne de pompiers volontaires. Donc ça au niveau extérieur dans le monde du management j'ai commencé là ! Et là je fais fonction de cadre depuis septembre 2018.

V : D'accord, ok... Dans votre équipe vous avez combien de professionnels ?

CS 2 : A là j'en ai 27.

V : D'accord, ce ne sont que des manipulateurs ?

CS 2 : J'ai des manips, deux aides-soignantes,

V : D'accord

CS 2 : enfin 1,3 ETP d'aide-soignant, une ASH et 7 secrétaires. Alors les 7 secrétaires je les ai pas comptées parce que c'est pas moi leur cadre mais bon (grimace) l'encadrement en images vous savez ce que sais c'est hyper important le secrétariat donc euh... et puis leur cadre en fait elle a beaucoup trop d'agents donc elle est jamais là, donc je pallie un petit peu là-dessus.

V : Vous n'êtes pas leur supérieur hiérarchique direct mais en fait vous les managez quand même.

CS 2 : C'est ça, ouais alors pas leur planning, parce que là ce serait un peu compliqué mais voilà sur le fonctionnement je suis assez présent

V : Voilà sur l'organisation du service ?

CS 2 : Ouai, ouai

V : Donc elles, on pourrait les rajouter à votre effectif de 27 en fait, pas directement mais elles n'étaient pas comptées dans les 27 personnes que vous m'avez citées.

CS 2 : Oui 27 c'est le nombre de manips, enfin j'ai même 30 exactement, ah bien oui mince 30 pardon c'est pas 27.

V : Ils sont tous sur le même secteur ?

CS 2 : Oui depuis que F..... s'est réunie ils sont sur le même secteur, même si j'ai deux sites annexes où j'ai des manips présents de 8h à 20h mais sinon ouais c'est plus facile.

V : D'accord... bon très bien, après je vais juste vous demander votre âge je m'en excuse ?

CS 2 : Ah la la 44 ans.

V : Merci, alors est ce que vous pourriez me traduire ce qu'est pour vous ou comment votre éthique professionnelle se traduit dans vos actions managériales selon vous ?

CS 2 : Alors l'éthique, bonne question, en fait moi il y a une valeur qui est importante pour moi et qui se réfère à l'éthique c'est la loyauté. Ça, c'est aussi euh ça vient des pompiers ça aussi, c'est la loyauté je sais pas si c'est dans vos cordes là-dessus. Moi je veux absolument que les gens soient loyales avec moi parce que moi je le suis avec eux et je ferai tout pour l'être. Donc ça au niveau de l'éthique c'est vraiment important pour moi.

V : D'accord et comment est-ce que

CS 2 : Je ne sais pas si j'ai bien répondu (rire).

V : Si si enfin c'est une réponse (rire), il n'y a pas de bonne réponse de toute façon... Donc euh comment est-ce que vous tradiriez, vous cette loyauté qui vous semble importante, en termes de pratique ? Est-ce que vous...

CS 2 : Alors en fait ce qui se passe c'est que beaucoup de, plutôt je suis plutôt dans le management participatif donc en fait je j'aime beaucoup la gestion de projets et dans ces projets en fait je leur explique les tenants et les aboutissants, même si sur cette fonction là on a des directives particulières. On est, on est, on peut pas forcément tout dire mais par contre je suis là aussi pour euh comment dire sur cette loyauté ce qui est important c'est le rendre compte dans les deux sens en fait voilà. C'est que par exemple sur le planning quand y'a un souci c'est du donnant donnant euh moi je vais faire beaucoup d'efforts parce que je sais qu'ils le feront aussi en retour voilà.

V : D'accord

CS 2 : C'est plus dans le donnant donnant de cette loyauté est importante et j'y attache ouais beaucoup, beaucoup d'importance.

V : D'accord OK et comment est-ce que vous tradiriez les qualités des relations dans l'équipe ?

(Silence réflexif)

CS 2 : Bonnes.

V : On parle de loyauté alors je rebondis

CS 2 : Ouais bonnes voir très bonnes parce qu'en fait ce qui est difficile c'est que c'est une équipe qui n'avait pas eu de cadre pendant deux ans et demi quand je suis arrivé.

V : D'accord

CS 2 : Donc en fait moi j'ai appris à me positionner donc il y en a qui l'on bien vécu mais d'autres beaucoup moins, parce qu'il y avait des jeux de pouvoir qui se sont installés en fait. Là avec mon mon arrêt de travail, parce que j'ai eu un souci de santé euh avec mon arrêt de travail c'est vrai que je revois en fait les gens se repositionner et justement qui manquent de loyauté moi ça me touche particulièrement. Donc quand le chat n'est pas là les souris dansent on va dire ça comme ça, mais c'est surtout qu'en fait cette loyauté n'existe pas pour ces gens-là, j'en ai pas beaucoup : trois, quatre c'est tout mais ça peut faire basculer des choses.

V : Dans...

CS 2 : C'est à ce niveau-là qu'il faut que j'apprenne. Vous me dites si je réponds vraiment. En fait c'est une de mes difficultés là c'est que je tiens tellement à cette loyauté quand elle existe pas ça me touche particulièrement et il faut que je prenne du recul avec les émotions.

V : D'accord, ça ça nécessite une prise de recul, sinon vous sentiriez vous impacté personnellement peut être ?

CS 2 : Oui oui quand tu voilà, c'est ce que j'apprends à faire en ce moment d'ailleurs, prendre ce recul là et se dire que oui tout le monde n'est pas loyal, il faut l'accepter.

V : mais dans l'ensemble vous considérez que les relations sont bonnes

CS 2 : Oui tout à fait ce qui se passe c'est que je suis pas arrivé pour tout déménager tout changer j'ai repris l'existant. Il y a beaucoup de choses qui sont à changer mais il y a énormément de choses qui fonctionnent et je leur ai montré que j'étais pas là pour tout chambouler et que je n'allais pas changer un truc qui fonctionnait bien, mais peut être repositionner des gens.

V : D'accord

CS 2 : On n'arrive pas en tout chamboulant pour moi.

V : Oui vous n'êtes pas arrivé pour tout bousculer

CS 2 : Non, en plus il faut gérer une nouvelle fonction j'avais jamais fait ça, dans un hôpital que je ne connaissais pas du tout. Je connaissais personne dans cet hôpital, j'avais juste deux manips que j'avais eus quand j'étais prof à l'école de manip donc ça ne m'a pas rajeuni quoi (rire) mais dans une autre position.

V : Ce positionnement est ce que vous pourriez m'en dire un peu plus du coup, parce que je crois que vous avez dit « il faut apprendre à se positionner »

CS 2 : Ouais, en fait il y a une grosse difficulté sur cette équipe là c'est que voilà, le fait qu'il n'y avait pas de cadre avant, que le cadre d'encore avant qui est mon cadre supérieur maintenant B----- mon avait trois sites avec 3 équipes lui sur des sites différents donc c'était beaucoup plus compliqué ce qui fait qu'ils avaient une grande grande autonomie. Pour exemple quand je suis arrivé quelqu'un pouvait se mettre en congé enfant malade sans m'appeler.

V : D'accord

CS 2 : Donc il a fallu recadrer les choses en disant que le cadre il n'est pas là juste pour faire brancher un évier il a aussi une fonction de contrôle moi je l'ai appris aussi plus enfin je le savais mais je j'ai appris hein aussi ce que s'était la fonction cadre. Donc au fur et à mesure je me suis positionné face aussi à une grosse problématique qui sont les conseillers en radioprotection qui euh deux estiment que c'est un pouvoir, parce que à ce moment-là dès le début ils m'ont dit « sur ce poste là c'est pas toi qui nous manage », d'accord sauf que même la première visite ASN qui a eu lieu j'ai même pas été convié quoi.

V : D'accord

CS 2 : Là il faut se positionner face à ça surtout qu'ils sont sous ma direction à ce moment-là. Et le positionnement est difficile pour moi parce qu'ils, alors l'avantage c'est qu'ils sont pas, ils ne savent pas ce que c'est une gestion de projet, un management de la qualité donc voilà ils viennent un peu vers moi du coup maintenant, par besoin ; mais cette relation ce positionnement en disant voilà c'est moi le cadre

donc il faut passer par moi aussi ça c'est difficile. Et ouais il y a le jeu et nous on est sous la direction à ce moment-là quoi. Donc c'est un jeu compliqué

V : D'accord

CS 2 : Qui est bien dans leur jeu qui est plutôt euh moi une fois j'ai eu l'impression d'être face à un syndicaliste qui était contre l'institution en disant ... j'ai dû dire stop vous êtes rémunéré pour le travail que vous faites. Ce positionnement face à cette équipe qui n'a jamais eu de cadre est compliqué.

V : Du coup vous avez dit que c'était une équipe qui était très autonome avant votre arrivée et du coup moi je serais intéressée de savoir quel degré d'autonomie vous laissez à l'équipe ou en tout cas comment vous la qualifiez cette autonomie ?

CS 2 : Alors autonomie, alors je ce que je disais tout à l'heure c'est du management participatif donc en fait je leur demande de faire des choses par eux-mêmes comme il faisait avant mais de m'en rendre compte en fait.

V : D'accord

CS 2 : Euh la en plus j'étais en arrêt quelques temps donc une position nouvelle, et je me suis rendu compte que ça fonctionne bien en fait euh. Voilà pour moi le manager il est c'est le chef d'orchestre pour moi donc quand il est pas là ça doit tourner aussi quoi... après il n'est pas inutile aussi c'est pas ce que je veux dire. Donc voilà c'est beaucoup de participatif par exemple j'ai des référents en fait, j'ai installé des référents qui étaient investis et volontaires, en douleur, donc qui sont au CLUD maintenant. Parce que vous savez ce que c'est l'imagerie n'y est jamais trop représentée. J'en ai au CLUD, on a développé de l'ergonomie aussi, ils sont partis en formation gestes et postures, ça y est depuis maintenant un an le projet est bon on a une civière de relevage pour le scanner, après j'ai des référents sur la télé radiologie, j'ai des référents divers... là j'ai une référente planning qui prépare un petit peu aussi qui prend les infos donc ça je vais m'en séparer au fur et à mesure parce que je me rend compte que ça peut provoquer des difficultés aussi et je pouvais pas l'enlever d'emblée parce que c'était trop compliqué vous savez ce que c'est le planning !

V : donc c'était quelque chose qui existait déjà ?

CS 2 : C'est ça ben oui parce que B----- pouvait pas être partout sur trois sites différents il délégait pas mal, donc ma première cadre sup m'a demandé de reprendre tous les éléments sauf que je me suis retrouvé en gestion de projets puis avec beaucoup de problématiques post-déménagement énormément, quand on fait les choses sur plan et quand on vit dedans c'est un peu différent, ça très rapidement et puis j'apprends encore à prioriser les choses et bien j'ai gardé ma référente planning.

V : D'accord

CS 2 : Elle va même trop vite pour moi des fois, elle fait ça depuis tout le temps, elle recueille les volontés de chacun... J'attends de voir un petit peu je valide toujours bien évidemment, je passe beaucoup de temps dessus

V : Si je résume du coup vous leur laissez de l'autonomie dans des champs bien précis, dans un cadre de références et après vous les laissez libre dans ce champ-là ? Tout en gardant la notion de contrôle.

CS 2 : Tout à fait, ce que l'on fait avec les référents, alors j'ai que des référents par risque et j'ai créé une cellule qualité en fait dans la cadre d'une directive de l'ASN et en fait ces référents-là ont fait des feuilles de routes ensemble avec des points réguliers

V : D'accord

CS 2 : comme ça ils savent quand on se rencontre, vers ou l'on va et qu'ils peuvent venir vers moi s'il y a un souci.

V : Je reviens plutôt vers votre vous enfin vers votre fonction d'encadrement : est-ce que enfin comment vous vous sentez dans vos prises de décisions ... est-ce que vous sentez autonome dans vos prises de décisions et vos actions managériales ?

CS 2 : Oui plutôt autonome, la cadre sup qui a confiance maintenant, bon on a appris à se connaître et qui euh petit soldat je compte toujours (rire) et puis du coup je j'ai une bonne autonomie la suite sur la décision sur la gestion de projet ou voilà. Et puis quand je lui parle d'un truc c'est déjà que j'ai réfléchi et pas mal tapé dedans en fait.

V : Bien sûr...donc pour vous l'autonomie au vu de ce que vous venez de me dire va avec la confiance ?

CS 2 : Oui tout à fait il y la confiance, le rendre compte ouais. Parce qu'après c'est aussi des gens, par exemple je parlais de l'exemple des référentes en ergonomie gestes et postures je les ai d'abord envoyées en formation pour pouvoir les positionner donc moi, pour moi mon rôle c'est aussi leur apporter les moyens d'aller au bout des missions évidemment que ce soit techniquement, ça va être un PC fin voilà ou que ce soit sur les méthodes et cetera, après moi je suis faisant fonction je n'ai pas encore fait l'école et etc. donc les méthodes je les apprends avec les pairs bah j'ai j'ai beaucoup de choses à apprendre... juste pour la parenthèse en 2018 on m'a proposé de faire la prépa en septembre 2018 commencer la prépa et en fait j'ai refusé enfin j'ai refusé, je voulais absolument avoir une notion de terrain avant d'aller en prépa c'est pour ça que je suis allé à N..... je suis parti de M....., parce que M..... ne me proposait pas de poste de faisant fonction et N..... oui et ouais je regrette pas j'ai appris.

V : Donc c'était une bonne chose selon vous ?

CS 2 : Je regrette pas mon choix, j'en ai bavé c'est clair (sourire) surtout avec le COVID mais si j'étais le seul ça se saurait n'est-ce pas ? Mais je regrette pas.

V : D'accord ... Qu'est ce qui selon vous oriente vos prises de décision ?

CS 2 : Ah la la...euh qu'est ce qui selon moi oriente mes prises de décisions ? Alors ... (silence réflexif)

CS 2 : Et bien l'objectif et la manière de l'atteindre...

V : Donc vous adaptez vos prises de décision en fonction du but à atteindre ?

CS 2 : Ouais c'est ça il y des choses ou, alors c'est une notion de temps forcément mais la façon sera pas, je vais pas aborder les... selon le projet on peut pas aborder pour moi le sujet de la même façon les éléments que ce soit d'un point de vue technique ou humain pour moi c'est différent. Ma conception de la prise de décision à ce moment-là est différente.

V : Auriez-vous un exemple qui vous vienne en tête ?

CS 2 : Ah et bien là c'est marrant j'ai le secrétariat qui s'affiche d'emblée dans mon cerveau lorsque vous me posez la question ! L'équipe secrétariale pour moi je leur en ai parlé hier en fait, elle a mal déménagé en fait, elle n'a pas été accompagnée au déménagement, n'a pas vraiment, elle n'a pas d'encadrement présent parce que bah la cadre des secrétaires elle en a quatre-vingt-dix je crois, il n'y a pas forcément les moyens de posés en face selon moi. Du coup en fait, la gestion de projet pour changer le secrétariat qui est trop petit, il y a pour six salles au total on a quand même qu'un seul accueil donc c'est une catastrophe, techniquement sur les plans ça n'a pas été réfléchi, donc là dans la façon d'installer les choses et de décider les choses je ne procède pas du tout pareil avec les secrétaires qu'avec les manip. Parce que là, il y a une grosse résistance au changement, c'est une catastrophe, elles sont bien tombées avec moi (rire). Grosse résistance au changement et ce qui fait que stratégiquement je ne peux pas agir de la même façon. Donc là je parle de stratégie mais je n'ai pas d'autre terme, je l'assume mais stratégiquement ce n'est pas pareil. Du coup j'ai beaucoup plus, il y aura un plus de gestion d'émotions en fait dans la prise de décisions.

V : Gestion d'émotions par rapport à elles, de leurs émotions ?

CS 2 : Ouais, oui oui de leurs émotions, oui comment qu'est-ce que ça va provoquer derrière.

V : D'accord

CS 2 : Oui parce qu'elles ne sont pour rien et contre tout la plupart du temps. Mais il y a des façons de procéder et de leur montrer que, et c'est surtout voilà par exemple hier on a fait une étude parce qu'il y a une enquête CHSCT hein sur le secrétariat qui n'a pas abouti encore malheureusement et en fait on a fait venir une société

d'ergonomie, et là en fait il y a une possibilité de créer un nouvel accueil. Donc je suis allé leur montrer les plans et j'ai dit « écoutez voilà ça s'est un projet que la direction demande » et c'est le cas. « Oh ouais mais non-machin et tout » attendez avant de dire non, vous allez réfléchir, vous prenez une feuille à côté, vous prenez une annexe et vous notez votre avis. J'ai besoin d'avoir votre avis. Donc là je les ai laissées mariner deux ou trois semaines à peu près, oui quinze jours trois semaines il faut ça généralement avec elles et je reviens les voir après.

V : D'accord vous leur laissez plus de temps alors peut-être ? aux vues de ce que vous dites en tout cas vous n'abordez pas l'équipe du secrétariat de la même façon qu'un autre groupe de professionnels ?

CS 2 : Ouais à cause de la résistance au changement. Enfin elles ne sont pas euh elles gèrent leur planning par exemple, mais par contre elles se soulèvent pour rien, pour piquer peut être alors parfois ça gave bien j'ai pas d'autre terme. C'est compliqué elles ont pas de... avant en fait c'était en imagerie vous devez savoir ce que c'est que bon elles étaient sous couvert du médecin. Donc en fait dès qu'il y avait un problème le cadre on le dégageait c'est le médecin qui décidait, là le médecin elle est partie c'est un nouveau chef de service il n'est pas du tout dans ce plan-là, on s'entend super bien on a vraiment une et bien une loyauté justement et du coup elles d'abord il faut pas les aborder de la même façon, elles ont trop de pouvoir pour moi ces filles-là, elles font leur planning par exemple.

V : Elles ont trop d'autonomie dans leur gestion du travail alors ? C'est ce que vous exprimez ?

CS 2 : Oui complètement, elles sont encore sur des anciennes pratiques des autres sites qui ne correspondent pas aux attendus et surtout qui ne sont pas adaptées.

V : Très bien, pourriez-vous me dire ce qui représente une organisation performante ? pour vous ?

CS 2 : Performante ?

V : Oui, quelle est votre conception d'une organisation performante ?

CS 2 : Où les soignants où et les soignés se sentent bien, et le travail dans la qualité et la sécurité des soins.

V : D'accord, donc le ressenti des patients et des soignants... peut-on dire la qualité de vie ?

CS 2 : Oui absolument, la qualité de travail c'est vrai que je suis assez axé là-dessus. Mais même pour les usagers parce qu'on a fait des petites transformations, la on est en train de développer l'hypnose conversationnelle par exemple là, bon le Covid a un petit peu tout foutu en l'air comme partout mais voilà sur l'accueil du patient on travaille là-dessus on est parti là-dessus, on a fini ça y est le MEOPA est installé dans le service

euh voilà des choses comme ça et à la fois pour l'utilisateur et à la fois pour le personnel. Bon c'est encore un peu compliqué ça ne prend encore pas exactement comme je voudrais. Mais bon le peu d'utilisateurs chez lesquels on a pu l'utiliser ils en redemandaient quelque part, pas par plaisir mais par confort il faut faire attention (rire).

V : (sourire) D'accord (silence)...Qu'est-ce que le management peut apporter en plus dans cette recherche de performance ? selon vous ? ... Dans une équipe pour amener à une dynamique performante ?

CS 2 : ça dépend du management. En fait dans la performance c'est presque euh la façon de manager pour moi ce qui est important c'est d'impliquer le personnel. Pour moi un management qui implique le personnel sera toujours plus performant, selon moi.

V : Selon vous, d'accord l'implication euh donc impliquer le personnel rend son organisation plus performante et alors comment ça se traduit dans le quotidien impliquer le personnel ? Comment est-ce que vous impliquez vos équipes ?

CS 2 : Par exemple je vais parler d'un événement indésirable récent où j'ai euh on a discuté ensemble, alors en fait ce qui se passe c'est qu'on a le Lean-management qui s'est installé, je ne sais pas si ça se fait chez vous ça existe pas mal le Lean-management, c'est des points réguliers mais en fait je l'ai transformé un peu en réunion hebdomadaire le jeudi de midi à 14h il n'y a pas d'examen. Ça permet à ce moment-là sauf impondérable évidemment. Donc on fait une réunion hebdomadaire où on réfléchit sur les problématiques en fait, donc à chaque fois je nomme un pilote voilà ça peut être moi aussi évidemment et du coup on discute des problématiques, alors ça c'est le principe du Lean-management aussi mais comme on a moins d'irritants qu'auparavant on passe sur des infos moins que sur des problématiques. Et là du coup il y a eu un petit dilemme sur un contrôle, les conseillers de radioprotection n'étaient pas d'accord sur la façon de procéder sauf que là c'était sûr fin l'événement c'était un agent qui est revenu après le ménage et qui a commencé à ouvrir la porte du scanner avec son pass alors que le chauffe tube allait être lancé ; alors on avait déjà fait une procédure mais on s'est rendu compte que malgré ça, ça pouvait arriver, donc on est en train de la changer. Et en fait ce qui se passe c'est que... je leur ai demandé des solutions : « écoutez qu'est-ce que vous en pensez quoi ? » C'est venu, c'est venu, il y a eu pas mal d'échanges entre eux et là nous on a trouvé une solution qui est vraiment géniale enfin qui marche bien donc voilà c'est vraiment de les faire participer au quotidien quoi. Sur des problématiques, des événements indésirables, sur des... je ne sais pas trop comment le dire autrement j'avoue.

V : D'accord, donc vous me parlez d'ouverture de dialogue ?

CS 2 : C'est ça oui des espaces de dialogue, en fait ce qui se passe euh c'est que j'estime n'avoir qu'un seul cerveau avec deux hémisphères un peu abimés mais ça va (rire) mais il y en a plein qui ont pleins de choses des idées novatrices, des nouvelles

idées et du coup il faut écouter tout ça et prendre le meilleur de chaque. En fait ça ça vient des pompiers volontaires aussi, dans les pompiers volontaires on a tous les métiers possibles ça va de l'agriculteur au conducteur de poids-lourd au menuisier et cetera et à un moment sur une intervention chaque compétence va être utile moi quand j'arrive sur un feu important sur une maison à étages si j'ai un menuisier avec moi il va venir reconnaître fin c'est ce qu'on appelle faire la reconnaissance avec moi, il connaît le bâtiment plus que moi, c'est le même principe je fais un parallèle mais honnêtement c'est ça quoi. Je pense que ça vient de ça.

V : Chacun porte sa pierre à l'édifice ?

CS 2 : Bonne synthèse (rire)

V : (rire) Je veux savoir si j'ai bien compris ce que vous me dites.

(silence)

V : Vous m'avez parlé euh de faire travailler le collectif en fait à travers la recherche de solutions donc ça c'est... ces réunions hebdomadaires, c'est quelque chose que vous pourriez conseiller à un jeune collègue qui voudrait mobiliser l'intelligence collective dans ses activités managériales par exemple ?

CS 2 : Oui complètement moi je l'ai connu par le Lean-management je me répète mais j'ai appris sur le tas, on peut plus appeler ça du Lean vraiment ça a aussi ces limites il y a beaucoup de littérature sûr les limites du Lean avec les... dans le milieu du soin. Mais ouais je le conseillerais complètement parce que ça permet enfin c'est vraiment un moment d'échanges. Et là du coup par exemple c'était le lundi en fait l'implication des agents sauf que le lundi on m'a mis sur le management de la qualité institutionnelle donc je ne pouvais plus aller au Lean, enfin une fois sur deux donc on a changé on a mis le jeudi, à chaque fois. Parce qu'on me dit « Ah c'est pas pareil quand t'es pas là on peut pas parler de tout et cetera ». Alors quand je suis absent, quand je suis en repos il y a toujours un Lean quand même, mais j'ai vu que là pendant mon arrêt ça s'étouffait un peu quoi. On fait ou pas bon ? Bah oui ainsi que la... mais normalement il y en a à chaque fois parce que je, sais pas moi forcément qui anime ces réunions en fait, il y a des gens qui ont été formés au Lean donc je laisse en fait, je les laisse animer et après j'interviens selon les problématiques et voilà je suis là au milieu et j'apporte ce que j'ai à apporter, chacun apporte.

V : Vous êtes là surtout pour veiller à ce que la réunion ait lieu mais après vous n'êtes pas forcément animateur de cette de ces échanges ?

CS 2 : Pas forcément.

V : Vous veillez au cadre ou même pas vous les laissez échanger librement, aller là où ils veulent aller ?

CS 2 : Oui par contre je régule aussi parce qu'on a un temps donné, à un moment on peut pas, il faut donc je régule. En disant voilà il y a pas mal de petites divergences donc je vous propose chacun de vous poser d'y réfléchir un peu puis on en reparlera la semaine d'après ou on se fixe une date euh de Lean et c'est un moment ou effectivement je suis là pour réguler, c'est pas une foire d'empoigne non plus mais voilà ce qui se passe c'est que je fais attention à ce que tout le monde ait la parole aussi justement c'est un moment de régulation pour moi aussi ça.

V : Veiller à ce que l'espace de parole puisse être préservé pour tous en fait ?

CS 2 : C'est ça voilà tout à fait. Chacun puisse s'exprimer voilà.

V : OK, ce n'est pas qu'un lieu de gestion de conflits ?

CS 2 : Ah non, non pas du tout ce n'est pas ça l'idée, ce n'est pas un lieu de gestion de conflits, c'est vraiment sur des axes d'idées ou du fonctionnement, d'organisation, le technique moins. Le technique ne se fait pas forcément à ce moment là non plus. Là ce qui se passe c'est que ces réunions j'en profite pour faire passer des infos, au moment du Covid, j'ai fait venir la cellule hygiène par exemple pour discuter des protocoles. Là la semaine dernière j'étais absent mais on a nos référents dispositifs de scanner qui ont parlé des nouveaux protocoles de scan par exemple à ce moment-là. Donc là j'ai fait une petite feuille d'émargement j'étais pas présent mais parce que j'étais pas là mais bon, c'est aussi je profite de ces moments-là, ça dépend en fait des problématiques qui se sont présentées.

V : Il y a un ordre du jour ?

CS 2 : Ouais en fait le principe c'est qu'ils mettent un irritant, c'est un bout de papier en disant voilà par exemple : je trouve que les patients arrivent à jeun alors qu'il est 13h ! C'est pas normal, qu'est-ce qu'on peut faire en face ? On pose sur un tableau de suivi, on pose un objectif on réfléchit sur ce qu'on peut mettre en place alors les secrétaires c'est dur mais je demande à ce qu'elles soient présentes. Mais ça peut être de tout. Il y'a une fois c'était : il n'y a pas de temps d'échanges entre les secrétaires et les manips ! Donc voilà comment on peut faire ? Bah les secrétaires vont peut-être arrêtées de boire le café au secrétariat et puis venir dans la salle de repos de tout la monde, par exemple ! Ou allez manger ensemble. Mais je m'en suis servi aussi pour ça !

V : D'accord donc là par exemple sur cette problématique là un moment de convivialité entre équipe peut solutionner des problèmes organisationnels selon vous ?

CS 2 : Oui parce qu'en fait ce qui me pose problème, je reviens sur le boulot des secrétaires, elles sont tellement isolées qu'elles ne se rendent pas compte qu'elles font parties d'un service. Donc c'est pour ça que d'avoir vulgairement « le cul entre deux chaises » hein désolé. Au niveau de ma fonction d'encadrement avec les secrétariats, c'est compliqué parce que le secrétariat en imagerie il est plus qu'impliqué

dans le parcours patient, dans l'accueil, c'est la vitrine. Du coup c'est vrai que le manque de ces moments d'échanges, je m'en suis rendu compte c'est générateur de réels irritants au quotidien. Donc là j'ai dit non il faut continuer il faut qu'ils se rencontrent plus souvent. Surtout que sur les autres sites ils se voyaient plus souvent en fait c'étaient des plus petites équipes.

V : Ils étaient plus proches ?

CS 2 : Oui je pense !

V : Du coup j'aurais une dernière petite question qui va dans la continuité des thèmes que l'on vient d'aborder donc dans nos organisations à la recherche d'efficience quel'elles soient qu'est-ce qui pourrait permettre de développer la satisfaction au travail selon vous ?

CS 2 : Euh la reconnaissance ! (silence) On a pas l'impression surtout les plus jeunes mais c'est important. La reconnaissance euh la j'y viens mais je sais pas comment ça va se passer pour moi, j'espère partir à l'école. Mais là j'ai discuté beaucoup avec la qualité et j'aurais bien installé un questionnaire de satisfaction et je pense que sur l'accueil du manip j'aurais de bonnes surprises je pense au contraire enfin ce sera pas des surprises d'ailleurs et ça je pense que la reconnaissances des usagers sur un questionnaire par exemple ça peut être ça...c'est un outil mais qui apporte de la reconnaissance, oui je pense.

V : Vous pensez en premier à la reconnaissance des usagers ?

CS 2 : Non, non, non pas seulement la reconnaissance moi je il y a pas un référent qui n'a pas un merci s'il fait quelque chose quoi, c'est primordial, juste un merci, c'est déjà énorme. Non, non, de l'encadrement, de l'institution euh le service d'imagerie de F..... il est vraiment plus représenté dans les institutions le CLUD, la CSIMRT on est deux dans la CSIMRT par exemple. Et ça par exemple là j'ai une manip qui m'a fait une réflexion hier c'est marrant pour illustrer, ou on a le médecin hygiéniste qui m'a demandé de faire réaliser un questionnaire enfin de remplir un questionnaire par les manip sur la pose de cathéter. Et l'une de mes manip, une référente hygiène qui est au CLIN d'ailleurs, qui me dit « vous vous rendez compte ils ne nous ont pas oublié » et bien oui on va y arriver, ça m'a fait plaisir qu'elle vienne me dire ça parce qu'elle était contente ! En plus c'est une manip qui bouge, vraiment ! Elle m'a remercié en me disant « Heureusement que vous avez fait ça ... », j'ai dû lui dire « Non, non, Nous avons fait ça, vous êtes venue au CLIN vous vous êtes donnée la peine, on a fait ça ensemble et on va y arriver ». Elle a ressenti une reconnaissance de l'institution. Ce qui la motive encore derrière, après elle, elle n'a pas beaucoup besoin d'être motivée !

V : Elle va avoir envie de s'y investir encore ?

CS 2 : Oui voilà c'est ça, elle s'est déplacée elle est venue me voir dans mon bureau pour le dire quoi !

V : Elle était contente de partager ce retour, ce retour positif.

CS 2 : A la base c'est marrant parce qu'elle venait me remercier moi ! Et j'ai dû lui dire que j'avais bossé mais pas tout seul ! Et elle s'est dit « Ah bah oui en fait c'est vrai ! ». Donc oui ce que vous faites c'est utile, c'est génial çà !

V : La reconnaissance de son travail oui.

CS 2 : (acquiescement)

V : Bon, je pense avoir tout ce qu'il me faut, merci encore !

FIN

ENTRETIEN N°3

Entretien Cadre de Santé n°3

Date de l'entretien : 26 février 2021

Durée de l'entretien : 34 minutes

Consignes données au départ des entretiens : nous précisons le caractère confidentiel des données recueillies.

Valentine (V) : On va pouvoir commencer si vous en convenez on se rencontre aujourd'hui dans le cadre de mes recherches pour mon mémoire j'ai choisi comme thème l'éthique managériale et la performance organisationnelle et donc je viens vous interroger aujourd'hui si vous l'acceptez autour de votre expérience professionnelle...

Cadre de Santé n°3 (CS 3) : D'accord

V : Voilà j'aurais besoin de quelques petites informations que je n'avais pas, votre ancienneté dans la profession.

CS 3 : D'accord

V : Et puis votre âge après le reste je dois l'avoir.

CS 3 : OK alors j'ai 48 ans et ça fait déjà donc je suis diplômée depuis 2011, donc ça fait 10 ans maintenant que je suis cadre de santé et mon parcours rapidement j'ai été pendant 4 ans, 4 années en réanimation médicale ici à Pellegrin ensuite en fait enfin en fait ça fait 9 ans que je suis cadré c'est ça et ça fait donc 4 ans, 4 années en réanimation médicale 2 ans et demi au SMUR et donc 2 ans et demi aux urgences à P....., voilà.

V : D'accord, d'accord... L'équipe est dotée de combien

CS 3 : D'ETP ?

V : Oui

CS 3 : Alors il y a 78 ETP IDE et 67 ETP aide-soignante j'arrondis parce qu'il y a toujours des virgules. Alors on dit aide-soignant/brancardier parce que on a dans l'équipe brancardier, on a 2 ASH.

V : D'accord OK

CS 3 : Même si majoritairement ce sont des aides-soignants, on a quand même deux ASH, donc vous faites le calcul...ça fait quand même...

V : Et donc vous êtes deux cadres de Santé de l'unité, enfin des unités plutôt !

CS 3 : Oui alors nous on parle de plutôt de secteurs de soins, plutôt que d'unités. Mais voilà donc oui nous sommes deux cadres sur l'ensemble des secteurs des soins euh rapidement la composition des secteurs de soins c'est l'accueil, ensuite il y a la consultation, il y a les soins d'urgence, l'unité d'hospitalisation de courte durée ce qu'on appelle l'UHCD euh le déchoque SAUV et la SSPI voilà. Donc ça fait en effet six secteurs.

V : Tout de même (rire)

CS 3 : (rire) Oui si la question est de savoir si on est sous dimensionné en termes d'encadrement oui nous sommes sous dimensionnés !

V : Alors euh comment est-ce que vous traduiriez votre éthique professionnelle au travers de vos actions managériales ?

CS 3 : Alors c'est une question pas simple hein parce que l'éthique ça fait déjà appel en effet à tout ce qui est valeur déontologie donc on peut y inclure enfin quand même beaucoup de choses pour moi en tout cas c'est, c'est mon avis. Ce qui est sûr c'est que moi je tourne, en tout cas mon management je le tournerais plutôt comme ça, c'est à dire que mes pratiques managériales et en tout cas mes valeurs managériales sont surtout tournées autour de l'individu euh et évidemment de la bienveillance sur lequel on doit y faire euh comment on l'expliquait en off et j'en profite de le faire de façon un peu plus officielle euh l'hôpital est quand même dans une incertitude depuis quand même un bon nombre d'années, les individus qui y travaillent sont quand même assez ballottés de projet en projet ils n'y voient pas forcément un début ou une fin et donc je crois que le rôle du cadre dans ces cas-là c'est d'essayer de sécuriser et sans paternaliser hein qu'on soit bien clair. C'est vraiment de d'entraîner une sécurité et donc en effet en tout cas moi je je cherche à chaque fois de le faire de façon individuelle ce qui rejoint... l'éthique puisque l'éthique c'est souvent à des situations individuelles en tout cas c'est porté sur la...sur l'individualité et moi c'est ce que je cherche à faire.

V : D'accord

CS 3 : Je l'ai fait en plus cette année avec, j'ai fait un diplôme universitaire sur les ressources humaines la psychologie du travail pour justement euh axer encore plus et d'avoir d'abord un apport de connaissances et axer encore plus mon management sur l'individu.

V : D'accord et comment qualifieriez-vous l'ambiance de travail et la qualité des relations au travail ? Avec l'équipe ?

CS 3 : Alors ce que moi j'ai envers l'équipe ou l'ambiance générale ?

V : L'ambiance générale forcément mais plutôt en lien avec vous

CS 3 : D'accord, voilà l'ambiance générale moi je je trouve qu'elle est plutôt quand même sereine par rapport à tout ce qui se joue autour. Euh voilà l'équipe se trouve de toute façon souvent quand même beaucoup de ressources, il faut chercher à s'appuyer dessus en fait sur cette forme finalement de résilience, qui est assez propre en fait aux soignants euh moi je je cherche à m'appuyer dessus et en tout cas enfin voilà je j'essaie d'avoir un lien de confiance euh voilà et qui puisse... qui soit pas évidemment univoque qui soit plutôt au contraire dans la réciprocité voilà. Mais les choses s'installent au fur à mesure, le management souvent malheureusement il est souvent pris par des projets individuels des cadres donc souvent il va y avoir une durée de vie de l'encadrement qui est quand même assez courte euh si euh on veut instaurer une relation de confiance ou en tout cas un climat de sérénité, je pense que il faut envisager une durée de vie entre guillemets du cadre pour que les choses puissent s'accompagner. Moi j'ai la chance d'être en binôme justement avec une collègue qui elle a une ancienneté elle ça fait 10 ans qu'elle est dans le service des urgences et et par exemple du coup pour moi c'est un appui puisque premièrement elle a une connaissance du service voilà ça fait maintenant 2 ans et demi maintenant j'estime avoir une connaissance mais euh elle a quand même une expertise même, plus qu'une connaissance et du coup...du coup elle a pu instaurer avec en tout cas les plus anciens des relations de confiance. Et je crois qu'il faut, il

faut justement de la durée pour que les relations s'installent et c'est ça qui va en fait, pour moi en tout cas, rasséréner les équipes dans un climat bah voilà un peu plus... un peu plus de sécurité.

V : Un climat de confiance s'instaure dans le processus continu de... en tout cas suivi dans le temps.

CS 3 : Exactement exactement, de toute façon c'est un processus donc il faut euh pour ça il y a donc des étapes que ça soit quand on arrive sur la prise de poste voilà avoir un temps d'observation, ensuite bah voilà une fois qu'on a passé ce temps d'observation commencer à mettre les actions en place mais toujours, en tout cas pour moi bah c'est s'appuyer sur les compétences des uns et des autres voilà pas arriver en tant qu'expert mais plutôt arriver en tant que personne qui à apprendre et qui a... a aussi simplement manager les projets parce que je crois que c'est ça en fait c'est l'attendu d'un cadre de santé c'est qu'il doit manager des projets en fait.

V : D'accord je rebondis donc ce serait une forme de... ce que vous me traduisez ce serait une forme d'organisation performante pour vous ? à vos yeux mobiliser les compétences de chacun ...

CS 3 : La performance alors c'est vrai que c'est toujours un mot un peu qui a une connotation un peu péjorative à l'hôpital ou voir même presque vulgaire, pour autant la performance elle se qualifie bah voilà dans la ... dans la qualité des soins dans ce qu'on peut proposer au patient donc... donc la question était de savoir si on peut qualifier d'organisation performante oui il faut en tout cas faire la recherche, la recherche ça se fait en effet par la montée en compétences des équipes ça c'est sûr c'est, c'est quelque chose de très important euh essayer bah voilà...dans les moyens qu'on a...de fidéliser les soignants. D'avoir une notion de fidélisation et si on a une notion de fidélisation bah évidemment il faut pouvoir être attractif, c'est obligé aussi et tout ça se construit en effet avec l'équipe et avec les projets qu'on peut mener. Après il peut y avoir évidemment des sources... d'innovation hein ça... ça fait partie du métier, managérialement aussi hein, on peut trouver des choses par exemple euh on a, on a pu se rendre compte que comment... que les aides-soignants avaient surtout cette étiquette souvent du du... ce qu'on appelle le Dirty work : le sale boulot en fait et euh on a cherché à mettre un projet en place, on a cherché à valoriser en fait leurs compétences à travers le bien-être du patient, à partir du moment où on arrive en fait à décentrer un peu leurs... leurs problématiques et les recentrer sur le patient et en tout cas... leur redonner du sens en fait à ce qu'ils font dans le travail et bah en fait en découle finalement euh une adhésion et et et une performance in fine quoi, en fait.

V : Donc c'est un exemple que vous venez de me donner qui pourrait permettre de développer de la satisfaction au travail en même temps que la performance du coup ?

CS 3 : Oui ça c'est sûr, si on veut...les choses sont liées en fait, si vous vous êtes bien dans votre travail si vous...si vous comprenez parce que la satisfaction au travail moi je je... c'est un mot qui regroupe beaucoup de notions et sans être un fourre-tout ça reste quand même voilà c'est ça a surtout une connotation sur le fait que euh c'est très lié aux conditions de travail. Or je pense que il peut y avoir quelques... quand même quelque chose d'un peu plus intrinsèque qui est ben... le sens que je donne à ce que je fais et donc dans la satisfaction au travail pour moi un des éléments-clés c'est le sens de ce que je donne ; si j'arrive à comprendre qu'il y ait du sens du coup bah en fait je ne suis pas forcément en attente absolue de reconnaissance auprès des autres. Et donc je peux me satisfaire de ça.

V : La reconnaissance selon vous peut être individuelle mais pas uniquement

CS 3 : La reconnaissance ça peut être en effet, on peut aller la chercher auprès des autres ça c'est sûr auprès de autrui : que ça soit notamment au niveau hiérarchique c'est très attendu en fait, on va on aime avoir le regard du supérieur sur soi voilà qui évidemment valorise ce qu'on fait mais euh justement je crois que la particularité du métier de soignant euh c'est qu'elle ne se limite pas à ça, c'est à dire que la reconnaissance on peut l'avoir aussi auprès du regard du patient euh donc ça reste toujours au niveau du regard d'autrui mais ce que je veux dire c'est que on arrive finalement aussi à s'auto-satisfaire on se dit « Ah Ben oui » euh voilà je sais que j'ai réalisé un soin voilà de qualité le patient me l'a verbalisé bon bah du coup voilà je, je sais que ça me satisfait, voilà j'ai pas besoin d'avoir forcément l'évaluation de mon encadrement hiérarchique.

V : Très bien. Je reviens un petit peu en arrière, qu'est-ce qui selon vous oriente vos prises de décision dans votre quotidien, vos activités de travail ?

CS 3 : C'est assez vague et généraliste mais bon ça ouvre à tout. Concrètement fin, d'abord je vais commencer par ça, les prises de décisions pour un cadre de santé en fait sont très limitées enfin je veux dire c'est je pense qu'il y a une forme un peu malheureusement illusionniste euh de croire qu'en fait le cadre de santé notamment quand on travaille dans un CHU ou il y a un millefeuille administratif quand même assez important, euh je crois sincèrement que le cadre de santé a peu de marge de manœuvre et a peu de prise de décision. Elle peut l'être mais elle est quand même sous couvert d'une hiérarchie qui est très très importante. Donc ça c'est déjà un paramètre important c'est de se dire que, c'est ça, d'en avoir conscience c'est de dire oui bah je je suis pas toujours décideur de ça. Ce qui est aussi des fois un rempart c'est voilà on peut se cacher derrière en se disant, bon bah finalement voilà je suis désolé c'est pas moi qui vais décider voilà ce sera les autres voilà moi je me tais. Responsabiliser un peu. Pour autant ce qui m'anime dans les prises de décisions c'est déjà bon, c'est déjà décider de pas aller trop vite, c'est déjà d'essayer de toujours de comprendre, en fait de quelle est la situation ? Quels sont les enjeux qu'y a autour, que ça soit d'une demande d'un d'un soignant pour un planning, ou d'une demande médicale pour un nouveau dispositif médical. Voilà c'est je... je avant tout j'essaye jamais de précipiter ma décision. Dans ce qui m'anime c'est déjà d'essayer d'avoir un esprit d'analyse par rapport à ça, alors ça c'est l'expérience qui m'emmène à ça, c'est c'est pas venu quand on sort de l'IFCS on a envie d'appliquer tout de suite les choses et puis on pense qu'en fait les décisions c'est ce qui nous légitime ce qui est pas forcément juste en fait. Comme je redis dans un millefeuille administratif c'est pas vraiment nous qui légitimons la...la décision mais euh mais voilà. Après évidemment... quand même au-delà de la réflexion, c'est aussi mes valeurs c'est à dire est-ce que je réponds bien en fait à mes valeurs, est-ce quand j'apporte une réponse à la demande bah voilà est-ce que c'est en lien avec ce que je pense, être le plus juste, est-ce que c'est ce que je pense voilà qu'il n'y est pas d'iniquité dans voilà dans ma décision ou ça va provoquer une iniquité au sein même de l'équipe quoi. Donc pour moi il y a trois niveaux.

V : Et donc ces valeurs justement là dans ces prises de décision est-ce que vous vous sentez libre de les laisser s'exprimer ces valeurs là ? Elles sont mises à contribution forcément mais ?

CS 3 : Alors ouais alors ça je vais, je vais répondre de façon très simple et avec et aussi lié à mon expérience en fait euh en fait ça dépend ça dépend en fait du degré de la décision. Ce qui est sûr c'est que on n'est pas on n'est pas libre et on le sait. Quand on est déjà un employé on sait en fait que il y a des facteurs de dépendance en fait euh et même au niveau de nos valeurs en fait on sait qu'elles sont mis à contribution, je vous apprend pas de dire que voilà

l'injonction paradoxale c'est quelque chose qui nous voilà qui nous habite régulièrement quand on est cadre de santé voilà. Quand on voit ce que la direction peut demander à l'instant T, alors qu'on sait que nous bah on sait l'impact enfin, on a une idée en tout cas de la mesure de l'impact qui va y avoir derrière, mais malgré tout on sait qu'on a le devoir d'application de ça euh ce qui se passe quand vraiment les valeurs sont vraiment heurtées et c'est ce que j'ai eu dans mon parcours professionnel, c'est qu'à un moment donné tu décides de partir en fait. Quand en fait tes valeurs elles sont trop mises à contribution quand tu sais que en fait tes décisions ne vont pas influencer en fait le système, même si tu pourras avoir une action sur l'individu peut être mais tu n'influenceras pas le système... à un moment donné tu t'interroges tu te dis en fait qu'elle est ma place en tant que cadre et qu'est-ce que je peux continuer à apporter bon bah dans ces cas-là en règle générale avant de s'effondrer avant de faire un burn-out, parce que c'est c'est je trouve que c'est souvent le l'instant T en fait, (gestuelle avec les mains) ou la personne en fait soit elle décide encore de lutter soit au contraire, elle lâche avant de totalement s'effondrer.

V : Comme un point de bascule, un point d'équilibre ?

CS 3 : Un point de bascule, un point d'équilibre et euh et moi mon expérience elle se fait qu'à un moment donné j'étais dans ce moment-là, j'ai eu la...la chance d'avoir un réseau parce que voilà j'avais déjà une ancienneté voilà et j'avais surtout pas mal de collègues et qui m'ont fait prendre conscience que j'étais partie dans le système et que du coup ma seule ou une de mes solutions en tout cas qui pouvait me protéger c'était de quitter le système.

V : De sortir

CS 3 : ouais, pour se protéger ouais

V : D'accord, quel degré d'autonomie pensez-vous laisser aux professionnels dans votre équipe ou en tout cas comment la qualifieriez-vous ? Comment qualifieriez-vous ce degré d'autonomie ?

CS 3 : (rire) Alors moi je la trouve insuffisante euh parce que obligatoirement, fin moi j'envisage, en tout cas mon métier de cadre comme justement quelqu'un qui est juste en fait un je ne sais pas si le mot se dit mais c'est pas grave je vais le dire quand même « un articulateur », j'ai pas de mot, précisément en tout cas c'est ce qui me vient, la personne qui va articuler en fait les différents projets qui peut y avoir euh moi je suis toujours assez étonné de voir des fois les demandes en fait des agents et de voir à quel point en fait alors est ce que c'est lié au CHU, j'ai pas suffisamment d'expérience et de retour dans d'autres... dans d'autres établissements ou dans d'autres métiers mais je trouve souvent que l'organisation en fait à une euh à une fonction enfin c'est pas qui a une fonction mais en tout cas... elle déploie une énergie pour faire en sorte que les gens en fait n'ont plus d'autonomie et et sans faire trop de sociologie d'organisation mais on voit bien que c'est là ce phénomène de de taylorisation puisque c'est comme ça que ça marche hein on a sectorisé en fait même dans tous les métiers et moi je le vois bien au niveau infirmier puisque je suis de filière infirmière mais même dans dans le métier d'infirmier en fait on les voit qui sont de plus en plus sectorisés et du coup ils n'ont plus cette marge de manœuvre. Ils n'ont plus cette autonomie donc des fois je suis très surpris de voir que euh voilà on va me demander est ce que je peux avoir l'autorisation d'aller chercher un dispositif médical ? Bah en fait enfin pour moi en fait évidemment que oui ! En fait ; des fois je fais même alors bon je sais pas si c'est très intéressant de le noter dans le mémoire parce que bon je je dévoile un peu aussi des fois ma stratégie mais je je dis euh des fois on me fait une demande alors il y a évidemment toujours plus ou moins et une urgence fin derrière

la demande, enfin en tout cas eux ils pensent qu'il y a urgence et je ce que je fais c'est qu'en fait je ne réponds pas la demande, j'attends en fait. Et assez régulièrement on me rappelle et on me dit qu'en fait on a trouvé la solution voir c'est moi qui rappelle et on me dit bah non mais la solution a été trouvée donc moi je... je pense sincèrement que euh les équipes ont cette capacité en fait d'autonomie et je pense qu'il faudrait tendre vers ça sauf que je pense que c'est une injonction contradictoire pour l'organisation parce que l'organisation elle a besoin de se sécuriser et elle se sécurise en mettant des procédures et des démarches qualité à tout va je je le redis ça fait vraiment appelle la sociologie des organisations, elle taylorise en fait le travail, le travail est découpé par par morceaux et du coup voilà on ne peut pas il y a une antinomie en fait avec la l'autonomie quoi.

V : Vous disiez euh c'est qu'ils interdisent peut-être une certaine autonomie ?

CS 3 : C'est sûr ! C'est sûr et en plus il y a des managers, j'ai pas peur de le dire il y a des managers qui profite de ça parce que ça c'est voilà c'est une envie de pouvoir et et voilà de dominer l'autre. Or moi je pense que c'est c'est contre-productif, moi je je pense que le travail étant ce qu'il est, je pense qu'on doit favoriser à faire émerger l'autonomie c'est ce qui va faire développer les compétences c'est ce qui va faire développer l'innovation ! In fine la performance mais en attendant c'est sûr c'est que si vous innovez pas et bien vous restez toujours dans le même traintrain et donc du coup il n'y a pas de... il n'y a pas de performance, d'efficience, d'efficacité peu importe le terme qu'on emploie à l'issue. Mais moi je crois qu'il faut favoriser ça, mais je je suis toujours... euh pour être un peu plus pratico-pratique moi s'il y avait que moi, je m'occuperai pas des plannings, je les laisserai en fait les équipes se...

V : S'autogérer

CS 3 : s'autogérer dans le planning la seule chose que je leur demanderais, je leur poserais avec une règle un cadre leur disant « voilà l'attendu c'est que vous pouvez faire, tant de jours moi j'ai besoin d'avoir tant de personnes par jour voilà à vous de travailler » alors évidemment ça... ça créerait des conflits, il y aurait toujours des rapports de dominé dominant-dominé, mais ça n'empêche que nous cadres ont seraient là pour arbitrer en fait et moi je crois que c'est ça en fait l'attendu et je pense que c'est par ce genre d'initiative ou en tout cas d'innovation que on arrivera à fidéliser les soignants. Parce que c'est ça aussi la difficulté et notamment aux urgences c'est qu'on a turn-over hyper important on a à peu près entre 25 et 30 % de turnover annuel ça fait...

V : C'est beaucoup oui

CS 3 : et là je remonte sur les 5 dernières années donc voilà, donc on a l'impression que l'organisation consomme en fait euh voilà le du personnel voilà comme un peu pantagruel se goinfre et l'organisation consomme ça et voilà et moi c'est vrai que par moment je m'y perds dans dans mes valeurs managériales voilà je me dis il y a des choses à construire, il y a autre chose en fait à faire.

V : Donc dans cette recherche de dynamique performante si on peut la nommer comme ça quels pourraient être les leviers managériaux alors du coup ? donc l'autonomie ?

CS 3 : L'autonomie, moi je pense que les projets, la perspective, en fait la perspective notamment ; moi je crois alors...la particularité des urgences c'est que il y a une sectorisation et dans ces secteurs de soins il y a de la compétence à acquérir donc moi je pense que par exemple et bah c'est de construire ce qu'on appelle un parcours professionnalisant. C'est à dire que dès le recrutement en fait on explique en fait à l'infirmier que il va y avoir une montée

en charge, en compétence sur les différents soins et je pense que ça va c'est ce qui va permettre en fait de fidéliser la personne voilà. Moi je crois qu'il faut travailler sur la fidélisation en fait on a intérêt, c'est pas pour autant que il fasse 15 ans puisque de toute façon on sait que le métier est tournant et que il faut de toute façon, je pense aussi, faire une rotation de personnel... (sourire)

V : Oui (sourire)

CS 3 : Mais je crois qu'il faut quand même avoir un engagement du personnel sur une période, pour qu'on... pour que l'organisation déjà s'y retrouve. Voilà et un maintien de compétences et de l'autre pour que le soignant ait pu euh acquérir en fait un niveau de compétences qui pourrait après le renégocier ailleurs. Donc oui il y a je pense qu'il y a une multitude de leviers managériaux, il y a vraiment des choses à faire et à construire.

V : Donc vous disiez engager en responsabilisant par exemple ?

CS 3 : Ouais exactement, alors ça fait référence un peu ce qu'on appelle j'sais pas si vous avez lu ça les magnets Hospitals ?

V : Oui

CS 3 : Voilà voilà la responsabilité engageante enfin l'engagement responsabilisant je veux dire, le leadership, et puis il y a un troisième levier je me rappelle plus, enfin bon ça fait référence à ça. Mais c'est vrai il faut tendre vers ça.

V : J'avais une dernière question : si vous deviez conseiller un jeune collègue dans ses activités managériales pour mobiliser l'intelligence collective qu'est-ce que vous lui conseilleriez comme méthode ou comme principe, comme actions à mettre en place dans son équipe ?

CS 3 : Sur une prise de poste, c'est ça ?

V : Sur une prise de poste ou pour quelqu'un qui arrive enfin qui n'est pas là depuis très longtemps ?

CS 3 : Alors moi je pense que euh, je sais pas si ça répond directement mais moi je pense que en tout cas c'est le conseil que je donnerai déjà en premier, c'est toujours d'essayer de comprendre l'histoire en fait de de l'équipe, du groupe et du service. C'est à dire comprendre en fait comment les choses ont évolué euh est ce qu'il y a eu des changements organisationnels, est ce qu'il y a eu des changements de pratiques enfin voilà. Je pense qu'il faut déjà prendre en compte ces éléments-là. Euh avoir un temps d'observation ça c'est hyper important, pour essayer de voir en fait qu'est-ce qui peut se jouer dans les équipes. Donc vraiment s'autoriser à faire un temps d'observation et après une fois qu'on a fait ce temps d'observation, qu'on a compris enfin qu'on a en tout cas eu des éléments de compréhension de l'histoire et bah après en effet on peut commencer à envisager des actions. Mais y'a pas de méthodologies toutes faites en fait, mais en tout cas moi je passe et en tout cas à chaque fois j'ai fait ça que se soit en réanimation médicale, au SMUR ou aux urgences j'ai toujours lors de ma prise de poste j'ai toujours dit : il faut me laisser trois ou quatre mois afin que je fasse à l'issue un rapport d'étonnement et que je puisse ensuite proposer des actions voilà. Donc il faut se l'autoriser, c'est pas sympa, c'est quelque chose qui se négocie avec l'encadrement supérieur enfin voilà (sourire) ou avec son binôme par moment mais en tout cas voilà je pense qu'il faut s'autoriser ça. Et ensuite voilà après après je moi je trouve que je suis désolé ça va pas répondre vraiment à votre question mais je pense qu'il y'a pas de... y'a

pas de conseil à apporter parce que le propre du management c'est un management situationnel c'est c'est voilà. Chaque situation en fait se vaut, et ce que tu penses, ce qui a marché quelque part ne marchera pas forcément autre part et ce qui a marché un jour ne marchera pas le lendemain. Donc moi je je j'aurais tendance à être euh je crois qu'il faut le...comme on laisserait l'autonomie à l'équipe, je pense qu'il faut laisser l'autonomie au manager. A la sortie que ça soit un jeune cadre ou un cadre un peu plus expérimenté mais qui va arriver sur un nouveau service je crois qu'il faut le laisser en fait...

V : Un temps d'appropriation...

CS 3 : un temps voilà et et surtout avec en fait ses propres valeurs. On manage avec ses valeurs voilà je je je pense donc, je pense qu'il faut se, il faut s'autoriser ça et et voilà je... en tout cas moi c'est pas dans ma nature voilà je peux donner des conseils sur voilà sur une évolution professionnelle, sur comment ça se passe un concours ainsi de suite mais sur le management même, je j'aurais tendance à dire bah il faut se faire confiance voilà.

V : Peut être que mobiliser le collectif dans une équipe sera plus facile que dans une autre ?

CS 3 : C'est ça, il y a pas de règles et je pense que voilà...moi je peux dire éventuellement ce qui va, ce qui a marché par exemple au niveau de ces aides-soignants enfin en tout cas on a retrouvé une certaine forme de dynamisme. Mais, si je me suis permis de faire ce projet là c'est parce que je l'avais identifié mais c'est pas pour autant que ça marche ailleurs, voilà. Parce que je le redis je pense qu'il faut prendre vraiment et ça c'est...par contre c'est vraiment le seul conseil que j'apporterai, c'est que il faut bien identifier l'histoire du groupe...voilà. Se passer de ça c'est là on fait des erreurs, donc il faut prendre conscience de ça, être à l'écoute de ce qui se joue euh commencer voilà à faire quelques entretiens individuels éventuellement voilà pour voilà...essayer d'expliquer finalement en quoi consiste réellement le travail, avoir une euh une attitude béotienne voilà vraiment, voir même candide totalement quoi voilà dire « j'y connais rien apprenez moi quoi! » et c'est ça qui fait la richesse du métier de cadre de santé, c'est d'avoir justement, être détaché de cette expertise et de pouvoir aller finalement partout. Moi par exemple il y a quelques années, quand j'avais pensé à quitter le SMUR on m'avait proposé un poste en radiologie à Libourne et le projet m'intéressait en fait ! Je j'ai refusé pour parce que voilà je venais aux urgences et que voilà il y avait d'autres attraits dans dans la fiche de poste mais enfin franchement ça m'aurait pas dérangé. Je trouve c'est ça, on a quand même une chance de pouvoir travailler n'importe où quoi.

V : Oui y compris travailler hors filière pour suivre votre exemple.

CS 3 : Dont travailler hors filière, parce que justement on n'est pas restreint à ça. Il y a que les médecins qui pensent qu'on, qu'il faut qu'on soit des experts parce que il y a voilà la culture du surveillant avec les clefs qui connaît tout. Voilà qui sait tout d'ailleurs c'est pour ça des fois, ça revient un peu à l'autonomie ce qu'on disait mais quand les... quand les équipes nous appellent pour nous dire « Ah j'ai un problème avec le scope ! » enfin ! Enfin il y a longtemps que je gère plus les scopes moi ! (rire) et puis j'sais pas quoi puis je enfin voilà « ah j'arrive pas à perfuser ! » bah ouais mais moi je sais enfin mais ça fait longtemps que je ne le fais plus, ça fait dix ans maintenant et franchement en plus ça m'intéresse pas donc trouver une personne qui, que ça intéresse mais pas moi en tout cas. Mais par contre voilà si vous avez un problème de matériel je veux bien qu'on en discute ou d'ergonomie éventuellement, on peut on peut le travailler mais si c'est juste pour le geste technique voilà je... non. Vous avez besoin de savoir où est la procédure ? ou comment trouver la procédure ? (rire) ça éventuellement je peux vous montrer comment chercher franchement.

V : Bon je vous remercie je pense avoir terminé.

FIN

ENTRETIEN N°4

Entretien Cadre de Santé n°4

Date de l'entretien : 2 mars 2021

Durée de l'entretien : 33 minutes

Consignes données au départ des entretiens : nous précisons le caractère confidentiel des données recueillies.

Valentine (V) : Alors je vais commencer par vous poser une question toute simple pour mieux vous connaître, savoir un petit peu où vous travaillez ? En tout cas la composition de votre équipe et combien avez-vous de personnes enfin de combien de personnes êtes-vous responsable et quelles sont vos activités ?

Cadre de Santé (CS 4) : Je suis cadre dans le service euh sur un plateau technique d'imagerie donc qui regroupe radio, écho, IRM, scanner. Donc 47 manips, 13 secrétaires, 4 ASH, 1 IDE, 1 AS euh je suis en train de réfléchir si je n'oublie personne et 9 radiologues dont 2 chefs de service voilà.

V : D'accord ce qui fait déjà une belle équipe !

CS 4 : Oui c'est ça (rire), ce qui explique les cernes sous les yeux !

V : (rire) D'accord, vous êtes en poste depuis combien de temps dans ce service ?

CS 4 : Depuis juin 2019, enfin début juillet 2019 à ma sortie d'école.

V : D'accord, et donc là vous m'avez parlé de service d'imagerie, il a plusieurs secteurs ou... parce que 47 manips c'est un gros service ?

CS 4 : oui alors ça, c'est que le service imagerie, après il y a 2 autres secteurs qui sont la radiothérapie et la médecine nucléaire qui à la base faisait partie du plateau d'imagerie mais qui ont été rattachés à la cancérologique en fait. Donc du coup moi les manips que j'ai c'est les manips qui travaillent essentiellement sur la radio, l'écho, l'IRM et le scanner et la mammographie que j'ai oublié pardon.

V : D'accord donc la totalité de l'imagerie de l'hôpital ?

CS 4 : L'imagerie médicale voilà.

V : OK, vous n'aviez pas travaillé dans un autre service à l'issue de votre diplôme ?

CS 4 : En fait j'étais faisant fonction avant de partir à l'école pendant 2 ans, dans un service transversal qu'ici on l'appelait HOSPIMED/HOPIMOOVE c'est à dire que j'avais l'ensemble des brancardiers de l'hôpital des services de coursiers et des services d'entretien

V : d'accord OK

CS 4 : ce qui représentait alors HOSIMED ils étaient 39, brancardiers ils étaient 24, et coursiers 17, Voilà,

V : Ce que je voulais savoir c'est si c'était votre premier poste ou non ...

CS 4 : Non, chez nous on fait toujours des années de faisant fonction avant de partir à l'école, on n'a pas le choix. C'est bien, ça permet d'avoir une expérience

V : Tout à fait.

CS 4 : Et de pouvoir faire un master 2 à la place d'un master 1 aussi.

V : (sourire) Et donc vous êtes issue de la filière pharmacie c'est ça ? votre métier d'origine enfin votre formation initiale ?

CS 4 : Oui, c'est ça préparateur en pharmacie.

V : D'accord c'est pour ça aussi que j'étais intéressée de vous interroger pour avoir un petit peu...

CS 4 : j'étais la première de l'hôpital de T..... à être cadre venant de la pharmacie et intégrant des services en fait.

V : D'accord alors Eh bien je vais commencer par une première question comment pourrait se traduire votre éthique professionnelle dans vos actions managériales ? Comment est-ce que vous, vous les tradiriez... vous ? au travers de vos...

CS 4 : Traduire par l'action ou par euh ?

V : Par l'action ou par votre façon d'être si j'ose dire, dans vos relations ? au travers la qualité de vos relations par exemple.

CS 4 : D'accord OK ! Alors moi je suis très proche de mes équipes j'estime que le cadre de proximité toute façon, comme son nom l'indique il est de proximité ! Donc dans les actions c'est plutôt de la bienveillance et surtout faire attention à la santé de l'équipe et à la manière dont ils peuvent vivre leur travail et vivre à l'extérieur, et d'arriver à coordonner les deux. Ah ça c'est un principe que je me fais. Je manage surtout suivant certaines valeurs, des valeurs qui me sont personnelles mais que j'estime être la base de beaucoup de choses comme le respect, la bienveillance, comme faire attention aux autres tout en prenant soin du patient, parce que faut pas oublier qu'à la base on est là pour le patient quand même hein et puis euh qu'est-ce que je pourrais mettre dans l'éthique...pff... je suis en train de réfléchir, ouais en fait c'est du c'est du quotidien franchement... après je suppose que vous le savez mais dans les services y'a quand même deux mondes. Il y a le monde médical et le monde paramédical et on n'a pas forcément la même vision des choses donc je sais que certains... ma manière de manager interpelle sérieusement les chefs de services, mais moi j'estime qu'une équipe qu'il faut qui travaille, dans une condition de travail qui est en adéquation avec leur manière de voir les choses travaille c'est mieux, voilà. Et j'essaye de faire en sorte que tout ça, ça tienne pour que... pour pas les perdre trop en route quoi. Parce qu'en ce moment on a quand même des conditions de travail un peu compliquées (grimace) voilà.

V : Donc être en adéquation enfin que les conditions de travail soient en adéquation avec leur façon de voir le travail ? c'est ça ?

CS 4 : Voilà c'est ça, ouais.

V : D'accord

CS 4 : Alors ça au départ pour moi dans cette équipe ça a été un peu compliqué parce que les les manip radio ont une vision des choses on va dire différente de la pharmacie et différente d'autres choses de par leur formation de base, ils ont quand même une formation de base qui est quand même très très calée physique, chimie, scientifique, des choses comme ça et je leur dis tout le temps que ils ont un peu... un peu comme des œillères, c'est à dire qu'ils vont, ils foncent droit devant et après réfléchissent et ça au départ j'ai eu un peu de mal mais maintenant ça roule quoi, y'a pas de soucis mais c'est le tout de s'adapter aux manières et je pense qu'à la base c'est ça on est là pour s'adapter aux façons de travailler des gens tout en les tirant vers le haut et en essayant que ça, voilà que ça match bien quoi.

V : Donc vous diriez que c'est vous qui vous êtes adapté à l'équipe plutôt que l'inverse ou ?

CS 4 : Les deux, les deux mais pour pouvoir s'adapter il faut déjà pouvoir les comprendre en fait. Et le truc c'est ça, quand je suis arrivée en poste ici il a fallu que... j'apprenne comment fonctionne un scanner, comment fonctionnait un IRM, pourquoi ça fonctionnait comme ça, pourquoi on faisait telle radio à telle personne, pourquoi voilà ? Et c'est un investissement personnel énorme, mais j'en suis très contente parce que maintenant voilà, ce n'est pas que je maîtrise mais je peux comprendre tout ce qu'on me demande et du coup ça me permet d'avoir des facilités de répondre à ce qu'on me demande. Et facilité d'adapter le travail à... au besoin qu'ils ont quoi.

V : D'accord je reviens juste un petit peu en arrière vous m'avez dit que l'équipe médicale pouvait être interpellée de la façon dont vous managiez, vous avez un exemple, vous faisiez référence à quoi ?

CS 4 : Je pense que...moi j'ai deux chefs de service nous en tous les cas. J'en ai un qui est à la retraite à la fin de l'année, donc très ancienne école et j'en ai un qui est plutôt pas du tout ancienne école, on va dire ça comme ça (rire) et en fait avant moi, il y avait des cadres, qui en fait c'est une espèce d'institution qu'il y a dans l'hôpital chez nous, c'est-à-dire que les médecins en gros, le médecin c'est le roi entre guillemets hein, c'est pas péjoratif du tout, mais vous avez cette pression médical qui fait que... et quand je suis arrivée que je leur ai dit que moi j'allais travailler avec l'équipe et dans le sens de l'équipe pour faire avancer ; ils ont eu du mal à comprendre que je ne travaille pas en priorité suivant leurs visions à eux, pour faire avancer le service mais moi je leur ai expliqué que si eux ils ont une vision et que l'équipe en a une autre ça ne pourra jamais matcher quoi. Il faut vraiment qu'on travaille en équipe et que les choses avancent en équipe voilà c'était dans ce sens-là.

V : D'accord OK

CS 4 : c'est toujours pas extra, mais petit à petit on avance (rire)

V : vous y travaillez (rire)

V : Très bien... selon vous qu'est-ce qui orientent vos prises de décision au travail ?

CS 4 : C'est une bonne question ça ! N'importe quelles prises de décision ?

V : oui, oui, prises de décision au quotidien ou des grosses prises de décision ça peut effectivement ne pas être la même chose.

CS 4 : Il y a beaucoup de choses, il y a l'institution parce que de toute façon dans tous les cas vous avez le poids de l'institution et vous n'avez pas le choix, après faut adapter suivant l'institution, il faut adapter suivant bah suivant l'état de santé et le moral de votre équipe. Parce que je sais très bien que si je leur demande quelque chose et qui sont déjà au bout du rouleau on va droit dans le mur, ce sera pas possible. Euh faut adapter aussi suivant notre vision qu'on peut avoir du service parce que on a quand même des des éléments qui nous permettent des fois d'anticiper des choses et donc d'inclure ça dans notre mode de décision pour que ce soit plus simple par la suite. Euh... qu'est ce qu'on peut inclure dans nos décisions... mes valeurs personnelles (rire) parce que des fois voilà c'est complètement en contradiction avec mes valeurs personnelles et puis euh je pars du principe que tant qu'on n'est pas en adéquation avec les choses qu'on demande de toute façon ça pourra pas bien fonctionner donc j'essaie toujours de prendre en compte ça aussi. Et puis euh moi ce qui m'importe le plus c'est le bien-être de l'équipe après j'essaie toujours d'évoluer dans ce sens et puis on arrive toujours à trouver une solution, une semi-solution des fois j'appelle ça des demi-solutions c'est toujours mieux que rien !

V : D'accord , vous vous sentez euh autonome dans ces prises de décisions ?

CS 4 : Pas forcément après si c'est de la décision pure interne au service je donne un exemple de programmation d'examen de choses comme ça. Oui je vais être autonome parce que ça va être moi face au radiologue et ça va être à moi d'argumenter pour que le radiologue arrive à la même chose que moi. Par contre si c'est la décision institutionnelle euh on a quand même un poids au-dessus de l'institution et c'est vrai qu'on peut... pas forcément passer outre, par contre on peut toujours adapter les choses en fonction de ce qu'on a besoin, voilà. Mais il faut savoir graduer parce que il faut pas non plus se retrouver dans le bureau du directeur et se prendre un blâme pour la suite quoi.

V : Donc vous vous diriez autonome dans les prises de décisions en terme d'organisation liées à l'organisation du travail dans votre service ? mais évidemment que l'institution est présente.

CS 4 : Donc il faut que ce soit en adéquation avec, bien sûr, on a pas le choix quoi.

V : Ok. Qu'est-ce qui représente une organisation performante selon vous ?

CS 4 : (rire) Alors l'organisation performante je dirais quelle serait l'organisation qui mettrait en adéquation le haut de la pyramide le bas de la pyramide tout en respectant le milieu vous voyez ? C'est à dire que (rire) voilà c'est le genre de chose ou je pense qu'on n'arrivera jamais... pour l'instant parce que on a vraiment des visions des choses très différentes, entre les directeurs, entre les agents et puis le cadre qui au milieu et qui essaye de faire le lien mais qui souvent il n'y arrive pas parce que ils ont pas la même vision des choses et pas la même le même but en fait. C'est juste une question de déterminer un but commun pour y arriver quoi et pour l'instant je pense qu'on n'en est pas là et le Covid du coup n'a fait qu'accentuer ces choses.

V : On régresse ?

CS 4 : Ouais plus que régresser, je pense et c'est ça qui fatigue nos équipes je pense énormément parce que (silence) c'est compliqué...

V : Oui vous avez l'impression que le but commun du coup est loin ?

CS 4 : Complètement oublié enfin pff c'est c'est même plus un but commun c'est qu'en fait on avance au fur à mesure des indications et ces indications ne tiennent pas forcément compte même presque jamais compte de la base du travail et des personnes qui sont en relation avec les patients. En fait on nous demande enfin c'est pas de l'abattage mais on nous demande de faire, de faire, de faire, tout en sachant que derrière le but c'est pas faire avancer le parcours du patient, c'est juste de faire les choses et puis de surtout pas se poser de questions ou essayer de faire des choses correctes quoi et ça, ça épuise les équipes parce que les équipes à la base elles sont là pour soigner le patient et pour prendre en charge correctement le patient. Pour qu'il ait un parcours de soins correct et là on en n'est plus là enfin ça fait un moment qu'on en est plus là du tout.

V : Le but serait la qualité du travail donc la qualité du service rendu ?

CS 4 : On a oublié un peu ce pour quoi on était à la base et ce pour quoi on travaillait à la base on a toujours dans le coin de la tête mais les conditions de travail font que, en ce moment, je parle en ce moment. En ce moment en fait c'est ce but commun qu'on pouvait avoir au départ est complètement shunté par l'urgence d'autres choses, par le surcroît de travail parce que du coup on a les deux circuits patients Covid et non-Covid on n'a pas le choix, on est obligé de cumuler et le respect des règles sanitaires des désinfections des choses comme ça qui font que ça pèse c'est une chape de plomb qui est sur l'équipe et qui fait qu'ils ont un peu l'impression d'avoir perdu... perdu l'essence de leur travail.

V : Le relationnel

CS 4 : Avec les patients oui, il est mis au second plan, complètement oui.

V : Je reviens un petit peu sur l'autonomie quel degré d'autonomie laissez-vous à votre équipe ou comment la qualifieriez-vous ?

CS 4 : Alors moi je suis en radiologie tout ce qui est imagerie ils sont quand même assez autonome puisque c'est eux qui gèrent leur machine qui gère voilà. Moi je sais que j'estime que j'ai pas un degré de connaissance suffisant pour euh, admettons quand ils vont choisir un protocole pour faire des images je vais pas me permettre de rentrer dans leur diagnostic de protocole parce que j'estime que je n'ai pas la légitimité pour le faire, parce que j'ai pas de connaissances suffisantes donc là-dessus ils sont autonomes et j'ai des référents sur chaque secteur qui sont bien comme le nom l'indique la référence pour protocoler et je leur fais totalement confiance parce que voilà, c'est leur métier et que chacun son métier. Par contre je leur laisse beaucoup moins d'autonomie sur... sur les formations mettons c'est moi qui gère parce qu'il est hors de question qu'ils soient autonomes là-dessus sinon c'est toujours les mêmes qui vont en formation les autres ils n'y vont pas. Voilà sur le planning moi je suis, je vous ai dit, je suis un cadre plus proximité donc j'ai toujours le cahier de desideratas et je leur demande toujours ce qu'ils veulent et j'essaye toujours de les arranger. Donc là ils ont une certaine autonomie sur le planning quand ils ont besoin de changement et tout ça ne me pose aucun souci. Moi ça me fait beaucoup de boulot derrière mais eux je les laisse ça fait partie des conditions de travail qui font que c'est un peu plus sain. Euh ils sont... là ou je mets vraiment des barrières c'est sur les relations qu'ils peuvent avoir avec les radiologues donc ils discutent entre eux et tout, mais je mets une certaine barrière au bout d'un moment quand je... et ils le savent, ils viennent me voir quand ils sentent que ça frictionne un peu trop et que c'est un peu trop compliqué pour pas que justement ça dérive en des choses pas possibles et

irréversibles quoi. Là-dessus l'autonomie on peut appeler ça l'autonomie de dialogue je sais pas enfin voilà c'est... là-dessus je mets quand même une certaine barrière. C'est-à-dire que c'est moi qui fait le tampon entre les deux et il est hors de question qu'on casse une certaine communication dans l'équipe par rapport à ça. Parce que le but c'est quand même que tout le monde se parle.

V : C'est une façon de les protéger ?

CS 4 : Oh oui oui, je suis très... très mère poule on va dire (rire) après si vous venez au boulot la boule au ventre et que vous venez à l'envers, en marchant à l'envers c'est pas la peine. Enfin le but c'est que tout le monde se sente bien où il bosse et que j'estime que dans la santé en plus enfin vu les conditions actuelles déjà, si on peut leur éviter pas mal de vis-à-vis et de face à face c'est toujours ça de gagné.

V : Quand il y a des tensions vous tenez à être là ?

CS 4 : Oui et ils le savent c'est ça, c'est jamais en tête-à-tête avec un radiologue si il y a un problème moi je suis toujours là et on est toujours au minimum trois enfin voilà j'ai créé une gouvernance dans le service et d'ailleurs j'ai des représentants de manips qui assistent aux réunions de services avec qui on dialogue sur ce que les manips aimeraient, comment ils aimeraient que ce soit fait, enfin voilà. Et ça permet d'avoir un dialogue qui tient et qu'il y ait toujours ce lien entre le médical et paramédical pour essayer d'avancer parce que le but c'est qu'on annonce et qu'on développe les choses, c'est pas que chacun reste à grommeler sur l'autre là, parce que ça sert à rien.

V : Vous pouvez m'en dire un petit peu plus là sur c'est sur ce principe de d'espace de dialogue pluridisciplinaire ?

CS 4 : Alors en fait moi quand je suis arrivée dans le service il y avait un gros problème de communication entre le paramédical et médical et parce que voilà c'est ce que je vous expliquais chez nous le milieu médical est un peu compliqué donc j'ai demandé à ce qu'il y ait des élections qui soient faites entre manips un peu le même système que les délégués de classe, c'est le même truc ils m'ont élu trois représentants avec un comment ça s'appelle j'ai perdu le nom ça va me revenir enfin en tout ils sont quatre, il y a un suppléant qui navigue au cas où. Et en fait on se réunit entre 4 et 6 fois par an ça dépend. Et on traite des sujets qui tiennent à cœur aux manips, donc les manips se réunissent entre eux préalablement pour mettre un ordre du jour. Nous c'est-à-dire moi, le cadre sup et les médecins on se réunit et on met un ordre du jour, on réunit les ordres du jour et puis on fait une réunion et on discute sur les sujets dont on a besoin de discuter. Ça peut être du sujet tout simple du genre je sais pas moi quand vous faites, quand les radiologues font leur vacation on aimerait bien que ça ça ou ça ! Comme ça peut être du sujet très pointu par exemple là en ce moment on est en train de voir pour écrire des protocoles de coopération entre les radiologues et les manips pour certains examens pour éviter que les radiologues bah du coup qu'on puisse faire d'autres examens qu'on ne peut pas le faire à l'heure actuelle parce qu'on a pas de radiologue pour les faire. Donc voilà ça peut être très vague comme sujet mais ça permet d'avoir ce lien de communication qu'on n'avait pas avant c'est très compliqué. C'est compliqué à mettre en place parce que comme je vous disais vous avez deux mondes le médical, le paramédical et nous au milieu avec le cadre sup en fait on essaie de jongler pour que ça tienne en même temps avec les deux mondes institutionnels enfin il faut vraiment que et au vu de la pénurie de manip

qu'on a en ce moment qui est énorme euh voilà il faut qu'on arrive à jongler avec tout ça, mais je suis assez contente de ça parce que ça permet de créer un dialogue vraiment entre tout le monde quoi... Mais des fois c'est houleux hein, c'est c'est très marrant mais bon voilà c'est tout le principal c'est que ça communique.

V : Malgré cette période de crise vous avez réussi à maintenir

CS 4 : Ouais on fait notre prochaine réunion là fin mars

V : D'accord

CS 4 : Donc voilà après c'était un peu moins mais on essaie de garder une lignée pour pas perdre tout ce qu'on a déjà réussi à mettre en place, c'est surtout ça.

V : Oui

CS 4 : Le but c'est qu'on ait des projets et puis qu'on ait des choses qui durent et qui laissent une trace, et ben pour se rattacher quoi, parce que si on éclate tout, là c'est fichu, enfin il y a plus de repères et là ça devient compliqué.

V : Ça reste un repère pour l'ensemble de l'équipe ?

CS 4 : Ouais et puis ça leur permet de s'exprimer quoi, enfin c'est surtout ça

V : On leur laisse un espace de parole

CS 4 : Ouais c'est ça, et ça c'est important, c'est super important.

V : OK, ça pourrait faire partie d'un accompagnement vers une organisation performante pour vous c'est un levier managérial ?

CS 4 : Ouais je pense parce que ça permet de dialoguer et surtout de faire connaître notre positionnement et qu'ils comprennent pourquoi on se positionne comme ça parce que parfois ils ne comprennent pas hein, mais ils n'ont pas les tenants et les aboutissants ils peuvent pas comprendre pourquoi on fait ça et ces réunions ça permet de leur montrer que voilà : si on prend cette décision bah c'est parce que il y'a eu ça avant, il y aura ça après et que au milieu ben il faut qu'on s'adapte pour que ça tienne quoi. Et c'est vrai que ça permet d'expliquer les choses peut être un peu plus facilement et une fois enfin moi je pars du principe qu'une fois que les gens comprennent et qu'ils savent c'est beaucoup plus simple pour eux de mettre en place. Parce que si vous demandez à quelqu'un de faire quelque chose sans lui donner d'explication de toute façon dans tous les cas ça va partir en vrille parce que il comprendra pas, parce qu'il maîtrisera pas, parce que voilà. Alors quand vous avez le début et la fin de l'affaire même si vous êtes pas d'accord à partir du moment que vous comprenez le pourquoi de la chose, je pense que voilà ça permet d'avoir une organisation qui avance. Après moi je suis très transparente sur beaucoup de choses donc voilà.

V : D'accord et quel pardon... oui qu'est-ce que qu'est-ce qu'un manager pourrait apporter pour tendre vers une recherche d'organisation performante autre que ces espaces de dialogue dont on vient de parler est ce que vous avez d'autres idées ?

CS 4 : Une baguette magique (rire) ça ! Ça serait cool !

V : (Rire) Oui ça serait bien.

CS 4 : En fait je sais pas si on peut apporter quelque chose parce que chacun quand on parle du médical ils sont alors je vais employer un mot que j'aime pas mais bon, ils sont préformés d'une manière, vous avez les paramédicaux qui sont préformés d'une autre et du coup dans tous les cas attendez juste 2 secondes.

(Interruption une personne entre dans le bureau)

CS 4 : Dans tous les cas vous vous retrouver avec deux mondes différents mais je comment dire, qui ont beaucoup de mal à... ils sont pour le patient mais ont beaucoup de mal de par leur univers à s'ouvrir aux autres et à comprendre l'autre en fait et qu'est-ce qu'on pourra apporter à part cette communication ce dialogue et cet essai de faire comprendre aux autres comment les autres fonctionnent, je vois pas trop ce qu'on peut apporter d'autre. Moi je sais que les manips que je les envoie je leur fais leur petit jeu « vie ma vie », je les envoie une journée chez les secrétaires, une journée voilà pour qu'ils comprennent en fait les besoins qu'ont les autres par rapport à leur travail. Et ça, ça a super bien marché parce que en fait on s'aperçoit que dans un même service mais ils ne se connaissent même pas enfin ce qu'ils font... L'IRM chez moi c'est une équipe particulière donc là je les ai ouverts, ils retournent un peu en radio ou au scanner mais du coup à la base ils étaient cloisonnés et on se rend compte qu'ils comprennent mais absolument pas comment les autres fonctionnent et pourquoi ils font ça et pourquoi ils font comme ça et donc ouais on a fait un petit peu là pendant un moment quand je suis arrivée ou je les envoyais chacun voir comment travaillaient les autres et ça a permis l'ouverture d'esprit un peu différente. Bon je peux pas faire ça avec les radiologues (rire)

V : (rire) C'est plus compliqué

CS 4 : Mais j'ai de l'espoir, je le ferai bien avec les ASH pour qu'ils comprennent à quel point c'est un métier compliqué, mais non ça je peux pas non.

V : Intéressant

CS 4 : Oui ça permet d'ouvrir l'esprit des gens surtout.

V : Qu'est-ce qui selon vous dans nos organisations à la recherche de performance, pourrait permettre de développer la satisfaction au travail ?

CS 4 : Peut-être que les deux mondes soient en adéquation avec les attentes. Parce que là on a beaucoup de demandes qui sont incomprises de par la direction enfin les demandes de la direction qui sont complètement incomprises par par les agents...même par nous-mêmes des fois il faut bien dire. Voilà qu'il y ait une espèce d'adéquation entre ces deux choses et ces deux mondes qui sont mais c'est ce que je vous disais tout à l'heure qui sont différents de par leurs visions même des choses et de par leur attente quoi. Ça peut être ça pourrait permettre d'avoir des choses un peu plus, qui est plus cette discordance entre entre les demandes et les attentes après euh on essaie d'atténuer ça mais c'est vrai que ouais ce serait ce qui serait plus simple.

V : comment vous vous y prenez pour atténuer ça?(rire)

CS 4 : (rire) Et bien on absorbe on remodèle et puis on essaie de faire en sorte que le discours soit en adéquation avec ce qu'on sait qu'ils... ce qui veulent entendre en fait. Le truc c'est ça

faut arriver à, faut faire la traduction entre guillemets et bien bien mettre en place les choses pour être sûr que le discours ne soit pas complètement remis au placard dès le début quoi. Mais il y a toujours moyen de trouver un petit lien une petite faille pour arriver à faire entendre les choses, après ils sont pas forcément d'accord rien. De toute façon on peut pas être d'accord avec tout mais le but c'est quand même que les choses avancent dans le bon sens entre guillemets. Après moi je me réserve mon droit de ce que j'appelle mon droit de veto, c'est à dire que quand je suis complètement en désaccord avec ce qu'on me demande bah je me dis des fois qu'on peut oublier aussi des informations. Voilà.

V : C'est ce que vous appelleriez votre droit de veto ?

CS 4 : C'est ça.

V : D'accord, j'aurais juste une dernière question, en tant que conseiller qu'est-ce que vous pourriez euh qu'est-ce que vous proposeriez à un jeune collègue ou quelqu'un qui arrive sur un nouveau secteur pour mobiliser l'intelligence collective d'une équipe ?

CS 4 : Ah, alors moi j'ai le cas parce que j'ai un coordonnateur technique qui est avec moi et qui est arrivé là au mois d'octobre quand il est arrivé je lui ai déjà dit une chose c'est que quand on intègre une nouvelle équipe, il faut déjà comprendre comment elle fonctionne avant de vouloir la faire fonctionner parce que dans tous les cas si vous comprenez pas tous les petits jeux qu'il peut y avoir dans l'équipe vous pouvez pas y arriver. Moi ce que j'ai fait en arrivant ici et que je lui ai fait faire c'est que pendant une semaine je bloque le planning et je fais tourner sur tous les postes mais tous sans exception. De l'ASH aux manip ou n'importe pour comprendre comment chaque personne fonctionne et une fois qu'on a cette vision globale on arrive mieux à maîtriser entre guillemets les petits jeux qu'il peut y avoir dans le service et à maîtriser la manière de fonctionner de l'organisation. Donc déjà ça, bien comprendre surtout savoir et s'instruire sur ce qu'on, sur ce qui se passe dans n'importe quel service que ce soit de la néphro que soit de la réa n'importe quoi si vous maîtrisez pas ce qui se passe dans votre service si vous comprenez pas, vous pouvez pas prendre de décision correcte. Après c'est un gros investissement personnel mais je pense que c'est essentiel dans tous les cas et puis... surtout rester soi-même et garder ses valeurs ne pas se laisser complètement éclaté par l'institution parce que toute façon c'est ça au bout d'un moment on essaie de vous modéliser entre guillemets hein et je pense qu'il faut surtout rester ... pouvoir se regarder dans la glace tous les matins et rester droit dans ses bottes, voilà c'est pas très joli, mais bon c'est ma vision des choses.

V : (rire) Très bien, je regarde juste si j'ai rien oublié.

CS 4 : Oui regarder bien

V : Est-ce que je peux vous poser une question indiscrete que j'ai oublié quel est votre âge s'il vous plaît ?

CS 4 : Grosse question 44

V : D'accord et bien merci de votre gentillesse et du temps que vous m'avez accordé.

FIN

ENTRETIEN N°5

Entretien Cadre de Santé n°5

Date de l'entretien : 2 mars 2021

Durée de l'entretien : 33 minutes

Consignes données au départ des entretiens : nous précisons le caractère confidentiel des données recueillies.

Valentine (V) : Nous allons pouvoir commencer, je vais déjà vous demander un petit peu pour mieux vous connaître, savoir dans quel secteur vous travaillez, savoir si vous êtes responsable d'un service de combien de personnes etc et depuis combien de temps vous travaillez en tant que cadre de santé ?

Cadre de Santé (CS 5) : Ok euh vous voulez que je parte d'où ? Depuis mon début de carrière, parce que je peux remonter loin.

V : Et bien peut être juste votre année de diplôme pour avoir une idée, et puis après les derniers postes occupés.

CS 5 : Ouais j'ai été manip pendant longtemps et en 2010 on m'a proposé de faire l'école des cadres c'était pas un projet professionnel que j'avais spécialement en tête mais comme j'occupais déjà les fonctions euh... c'était la manière de légitimer tout ça. Donc j'ai donc effectué l'IFCS à P.... j'en suis sorti en juin 2010 et j'ai réintégré mon établissement d'origine qui était le centre hospitalier de M.... que vous ne connaissez probablement pas mais qui se situe, ou au moins de nom je pense, il se situe à 50 Kms de P.... qui est un centre hospitalier de proximité mais qui a fusionné complètement avec le CHU de P...., donc à ma prise de poste j'étais cadre de santé dans un service d'imagerie médicale j'avais en responsabilité une quinzaine de personnes manipulateurs, le secrétariat, les agents d'entretien, le brancardage et parallèlement à ça on m'avait donné en responsabilité la pharmacie à usage interne.

V : d'accord

CS 5 : Donc j'avais la pharmacie et puis...j'étais également toujours manipulateur radio puisque j'ai fait le choix en sortant de mon diplôme de continuer à travailler, à exercer en tant que manip radio pendant quelques années, ce qui fait que j'étais également manip radio en radiologie conventionnelle, scanner et puis je participais à la permanence des soins.

V : en parallèle de votre fonction sur la pharmacie ?

CS 5 : et sur la radio ! j'étais cadre et manip dans le même service en fait.

V : d'accord

CS 5 : c'est ce que peuvent permettre les petites structures et puis c'était un choix de ma part et j'ai fait ça pendant quatre cinq ans ensuite j'ai contacté même si la fusion avec le CHU de P... était dans l'air du temps, j'ai été contacté par l'équipe d'encadrement du CHU de P.... qui était en difficulté et ils m'ont demandé si je pouvais prendre des responsabilités au sein du CHU, ce que j'ai fait. Bon il a fallu que j'en lâche un peu parce que de travailler la nuit et puis voilà, donc j'en ai lâché un peu et puis j'ai été cadre de santé donc toujours sur M.... , j'ai

arrêté la pharmacie et j'ai pris les équipes de radiologie interventionnelle du CHU de P...., les équipes de radio des urgences et j'en oublie et j'ai eu la radiologie conventionnelle totale d'ailleurs au tout début. Donc en fait j'ai fait un peu le pompier de service quoi, le temps que l'équipe d'encadrement se restructure et enfin j'ai des collègues qui sont arrivés pour la transition à assurer et on m'a laissé, on m'a laissé quasiment tout sauf la radio conventionnelle en fait.

V : d'accord.

CS 5 : le CHU de P.... je sais pas si vous connaissez euh quand je suis arrivé j'avais en responsabilité 40 45 manips en conventionnel, 10 en radio interventionnelle, euh plus M.... que j'avais conservé et j'avais une dizaine d'agents sur les équipes de nuits donc ça faisait, c'est voilà...

V : Une belle équipe

CS 5 : Ouais c'est pas mal voilà. Donc au jour d'aujourd'hui, parce qu'en parallèle à tout ça j'étais personne compétente en radioprotection, je connais pas enfin si vous savez, vous êtes du milieu de l'imagerie ?

V : Je suis manip radio oui, de métier.

CS 5 : Ah, d'accord ouais ça va me simplifier, ça va m'éviter des explications, donc j'étais personne compétente en radioprotection également et un poste s'est libéré au CHU de P.... il y a trois mois, cinq mois, j'ai postulé, j'ai été pris ce qui fait que je n'ai plus réellement d'équipe en encadrement et je suis passé à temps plein en personne compétente en radioprotection et j'ai en responsabilité toute la radioprotection de la médecine nucléaire, radiothérapie et la radio du CHU de P.... je suis passé sur un volet gestion des risques et prévention euh j'avais hésité en sortant de mon diplôme parce que c'est un domaine managérialement parlant j'ai toujours pensé que c'était que c'était source d'opportunité et qu'il y avait des marges de travail dans ce domaine-là et je l'ai jamais vraiment testé à part quand j'étais PCR mais en même temps que tout le reste franchement je pouvais pas faire les choses correctement. Donc là j'ai eu cette opportunité là et comme donc voilà et comme la radiothérapie, la médecine nuc j'étais plus qu'un novice puisque je n'y connaissais strictement rien à part la théorie, je me suis dit que c'était un beau challenge donc depuis 5 mois 4/5 mois, c'est ce que je suis PCR à temps plein.

V : d'accord, une nouvelle fonction

CS 5 : oui ça n'a rien à voir

V : Très bien ...alors je vais commencer par une question, une première approche est ce que vous pourriez me dire comment se traduit votre éthique professionnelle au travers de vos activités managériales ?

CS 5 : Comment je la traduis c'est-à-dire comment dans mon quotidien je la mets en évidence ?

V : Oui tout à fait.

CS 5 : Je suis quelqu'un d'entier, d'empathique et j'ai toujours pensé que la fonction cadre c'était outre la phrase traditionnelle garant de la qualité et la gestion des risques et de la sécurité des soins bla bla bla euh je dis bla bla bla mais c'est vrai quand même on est d'accord mais ça m'énerve assez de réciter ça comme une récitation euh j'ai toujours pensé

que on était là pour accompagner les équipes et que cet accompagnement se faisait... se faisait par une attitude, une manière d'être et de faire bienveillante et pour moi la plus belle récompense c'est quand un manip ou un agent me voit le matin et me dit qu'il est content de venir travailler. Donc voilà ou je situe l'éthique.

V : D'accord faire en sorte que les gens soient contents de venir au travail.

CS 5 : Bien sûr et qu'ils fassent bien leur travail parce que je pense que c'est du gagnant-gagnant pour le patient...ça m'est arrivé ?

V : De ?

CS 5 : Qu'un manip me dise ça. (rire)

V : Ah oui, (rire) tant mieux

CS 5 : ce n'est pas qu'utopique

V : il y a des professionnels heureux (sourire)

CS 5 : j'en ai vu (rire), ça existe

V : Qu'est-ce qui selon vous oriente vos prises de décisions ?

CS 5 : ça dépend dans quel domaine c'est difficile à dire comme ça. Je suis un petit peu atypique alors je suis pas du tout sûr d'être représentatif. En fait ce qui oriente mes décisions, d'abord c'est la notion de service rendu, la notion chez moi de service public est très forte c'est le service rendu, c'est la qualité et c'est également la cohérence avec les équipes et enfin pour moi c'est important de donner du sens à toutes nos actions parce que c'est en donnant du sens que les gens comprennent et aiment ce qu'ils font et donc ils le font bien.

V : D'accord, donc donner du sens enfin vos prises de décisions sont orientées pour avoir du sens envers les personnes auxquelles (vers lesquelles) elles se dirigent, je ne sais pas si je l'exprime bien ?

CS 5 : J'explique, ouais...j'explique.

V : D'accord vous expliquez, je reviens un petit peu en arrière comment vous qualifieriez vos relations ou la qualité de vos relations avec vos équipes ?

CS 5 : Je suis très proche des gens.

V : La proximité.

CS 5 : Ouais moi je suis vraiment un cadre de proximité, voilà je serai jamais cadre sup euh même si j'en ai eu l'opportunité parce que je ne veux pas je suis vraiment dans mon fonctionnement je suis un cadre de proximité alors ça a des avantages, ça a aussi des inconvénients euh voilà. Parce que quand vous êtes proche des gens c'est comme dans la vie de tous les jours ils vous le rendent. Mais à côté de ça être proche ça veut dire, ça veut dire donner un peu de soi-même beaucoup de soi, ça veut dire prendre sur soi, ça veut dire ne pas être dans l'autoritarisme, ça veut dire voilà c'est se mettre au même niveau que les gens. Alors comme euh moi je suis pas un adjudant-chef je voilà les gens ont une manière de s'adresser à moi qui parfois choc, ça m'a valu beaucoup de soucis avec ma hiérarchie.

V : D'accord (rire) comment ça...vous auriez comment ça « choque » de par cette proximité relationnelle ?

CS 5 : Tout à fait, il y a beaucoup de cadres ou de cadres sup qui ne comprennent pas qu'un agent te tutoie, qu'un agent t'appelle par ton prénom, qu'un agent déconne avec toi, ou qu'un agent te racontes sa vie voilà. Il y a tout ça, il y a cette distance cette barrière que certains pensent et ils ont peut-être raison on est bien d'accord, je ne juge pas, c'est juste une manière d'être. Ils ne comprennent pas et pensent que quand on est trop proche des gens n'arrivent pas se faire respecter.

V : Ce n'est pas quelque chose que vous concevez du coup ?

CS 5 : (regard interrogatif) comment ?

V : Ce n'est pas quelque chose que vous concevez que cette distance impose le respect ?

CS 5 : Et bien moi personnellement je peux être très respectueux avec une ligne hiérarchique supérieure et ne pas du tout la considérer. C'est dans les actes qu'on juge les gens c'est pas dans ce qu'ils disent ou dans ce qu'ils montrent. Et ben j'ai la chance d'avoir un cadre sup à P... qui me laisse être ce que je suis, et parce qu'il est un peu comme moi il fonctionne à l'affect en fait. Donc lui n'est pas choqué mais je pense que je ne pourrais pas faire carrière dans beaucoup d'endroits en fait (rire).

V : (rire)

CS 5 : Parce que cette proximité je suis quelqu'un je suis assez franc, et euh et bien quand on est différent euh on inquiète un peu, et voilà à ma prise de poste j'ai eu le droit vraiment à des séances de recadrage avec un directeur, avec ma cadre sup de l'époque enfin vraiment j'ai eu... avec mes collègues cadres aussi c'est voilà...

V : Vous qualifieriez de différent ?

CS 5 : Oui oui oui , mon cadre sup m'a bien résumé ça, c'est pas vieux c'était il y a deux jours vous voyez. Il m'a dit de toute façon avec toi on arrive, tu arrives toujours à faire aboutir des projets, c'est jamais dans la douleur, c'est toujours bien accepté par contre la manière est un peu parfois bizarre mais tu y arrives, donc dès l'instant que tu y arrives il te fait... moi j'ai la chance qu'il me fasse confiance donc on a eu un gros projet en interventionnelle que j'ai eu la chance de mener, un projet pas unique en Europe mais presque unique en France et c'est un projet que beaucoup ne m'aurait pas confié parce que... trop d'enjeux diplomatiques, de communication, de voilà un gros dossier bien difficile même dans la gestion technique. Mon cadre sup ...me l'a laissé, me l'a confié et je l'en remercie d'ailleurs parce que ça s'est très bien passé et au jour d'aujourd'hui tout se passe bien et y'a pas de souci. Par contre la manière dont ça a été géré, dont je l'ai géré notamment vis-à-vis des équipes qui étaient hyper inquiètes... ça c'est pas fait à mon sens dans la douleur et j'ai réussi à obtenir trois postes supplémentaires, temps pleins auprès d'une direction... Voilà ça a été compliqué j'étais pas tout seul mais... pour moi c'est un projet depuis ce qu'on avait décidé dès le départ qui est arrivé au bout et on a eu ce qu'on a voulu et ça fonctionne. Donc je me dis que finalement c'est pas mal.

V : D'accord, je vais rebondir avec 2 questions je vais commencer par celle-ci vous vous sentez autonome dans vos prises de décisions et dans vos actions managériales ? au vu de ce que vous me dites ?

CS 5 : Oui je suis quelqu'un de très autonome mais pas indépendant, il y a une nuance énorme c'est à dire je rends toujours compte alors des fois je rends compte quand ça m'arrange mais je rends toujours compte. Et j'ai la chance d'être entouré de gens qui me font vraiment

confiance, j'ai vraiment beaucoup de chance en fait, je suis vraiment verni. Je pense qu'ailleurs je serai resté manip ou j'aurais été je sais pas où ça aurait pas été possible.

V : Et vous faites là le distinguo autonome et indépendant c'est-à-dire ?

CS 5 : Je ne suis pas indépendant parce que dans les décisions je décide pas seul il faut pas décider seul. Il faut pas décider seul parce que la personne indépendante elle décide seule et souvent les questions la dérangent. Quand on discute avec les gens sur des idées même sur des manières de faire sur beaucoup de choses, dès l'instant que vous discutez avec quelqu'un vous vous soumettez obligatoirement à la critique mais la critique au sens noble du terme et ça faut avoir... faut savoir l'accepter, ça d'ailleurs faut être capable de dire ouais c'est vrai t'as peut-être raison, je vais peut-être faire comme ça. Ça veut dire voilà... c'est ça pour moi c'est ça l'autonomie après, quand on me donne une mission franchement je pense que c'est facile avec moi euh on me l'a donné et on s'en occupe plus et ça va au bout, donc voilà c'est mais je rends beaucoup compte vraiment beaucoup et j'essaie de me protéger un maximum parce que quand même des fois je prends quand même beaucoup de risques.

V : D'accord, parce que vous disiez rendre compte mais quand ça vous arrange ? c'était en termes de chronologie ou ? (Sourire)

CS 5 : Tout à fait (sourire)

V : D'accord

CS 5 : Tout à fait quand je veux faire accepter quelque chose, j'ai pas d'exemple... en radio-interventionnelle je pensais qu'il y avait pas de manip de ce que j'appelais de régulation c'est-à-dire quelqu'un qui gère tout le quotidien, le téléphone, les rendez-vous et ça me semble important parce que j'avais vu en cardio-interventionnelle que ils avaient... ils avaient eu l'idée de faire ça et j'avais pas de poste pour ça parce que si vous mettez un manip là dessus il est là mais il est pas ailleurs quoi. Et ben je l'ai fait, je l'ai fait sans rien dire et puis une fois que tout a été installé et ben je l'ai dit. Alors mon cadre sup : « de toute façon maintenant c'est trop tard », ben j'ai dit ça va être compliqué de revenir en arrière. Donc euh bon il m'a souri et puis ça s'est fait comme ça quoi, mais je pense que en d'autres lieux et d'autres personnes ça aurait peut-être pas été comme ça quoi. Voilà pour un exemple.

V : D'accord donc là vous m'aviez parlé de projet qu'est-ce qui qu'est-ce que peut apporter l'accompagnement managérial dans la recherche d'une dynamique performante ? Comme vous me parliez de projets je rebondis.

CS 5 : La difficulté des projets c'est que ça va déranger euh c'est ça qui est embêtant avec les projets en fait c'est que ça change les habitudes et la nature humaine a horreur qu'on lui change... le cerveau reptilien je sais pas si vous l'avez vu mais vous le verrez, il a horreur qu'on lui change ses habitudes et comme moi je n'ai pas d'habitude je voilà euh expliquer, donner, commencer à voir les habitudes qui vont changer et ou vont l'être c'est pour ça que c'est important d'être proche des gens parce que vous savez ceux qui vont bouger, ceux pour qui ça va être compliqué et on peut pas adapter une ligne managériale globale, tout le monde ne réagit pas de la même manière. Donc il y a des gens qu'on pensait pas euh que ça le ferait et puis ça le fait, et d'autres qu'on croyait très fort et qui sont très déstabilisés donc voilà donner du sens, expliquer et avant que tout soit commencé, en place, essayer d'amortir en fait, essayer d'amortir tout ça et puis surtout faire participer les gens pour qu'ils soient partie prenante pour que... parce que beaucoup de projets se décident dans des strates supérieures

qui sont tellement loin du terrain que ça en frise l'inconscience parfois. Donc se rapprocher du terrain et de la proximité ça évite de faire trop de connerie pour faire court, voilà.

V : Selon vous un des leviers managérial serait de faire participer...

CS 5 : ouais alors c'est pareil on va vous servir du management participatif à toutes le sauces hein mais ce n'est pas participer pour participer. C'est écouter, c'est entendre, c'est accepter que un manip radio vous dise non là franchement c'est une connerie. Voilà c'est... ne pas s'en offusquer c'est bien ouais dire il a peut-être raison. Pas plus tard qu'hier j'ai voulu mettre en place parce que là où je suis euh c'est un service de médecine nucléaire qui est à peu près au niveau du moyen-âge quoi qui n'a pas évolué depuis 20 ans, ils sont encore avec des papiers partout, j'y mets en place une traçabilité dans le cadre de mes fonctions de PCR alors là je suis un peu borderline mais bon je le fais quand même. En accord avec le cadre du secteur quand même hein (rire) je mets en place une traçabilité informatique euh mais il y en a un qui m'a dit attend ta traçabilité informatique comme je suis proche des gens elle me le dit comme ça quoi : « E... tu nous fais chier parce que ta traçabilité informatique l'ordinateur il est à l'autre bout du service, moi à chaque fois je suis obligé de revenir noter, franchement c'est chiant » voilà ils le disent comme ça, il faut l'accepter qu'on vous le dise comme ça euh et bien je vais le voir et je lui dis « c'est vrai tu as raison, c'est vraiment chiant je n'y avais pas pensé à ça ! » donc j'ai dit « pour le moment tu arrêtes , j'ai eu tort » il faut savoir dire ça, les gens ont besoin de l'entendre et puis on voit comment on va faire autrement pour que tout le monde soit content et que ça le fasse mais ça va le faire, voilà c'est pour ça.

V : Reconnaître ses erreurs et accepter la réalité du terrain donc

CS 5 : Ouais, ouais c'est ça je sais pas si je réponde à vos questions, il faut pas hésité à me le dire.

V : Il y a pas de réponses normatives donc...euh quel degré d'autonomie laissez-vous à vos professionnels (silence) comment la qualifieriez-vous ? qu'est-ce que vous pouvez m'en dire ?

CS 5 : ça dépend des gens, ils sont très très très très autonome avec moi mais je suis toujours là. Voilà c'est à dire que... ils peuvent prendre des initiatives et ils en prennent, à bon escient dès fois à mauvais escient mais rarement parce que les professionnels sont professionnels euh et de toute façon c'est pas compliqué parce que les gens qui n'ont pas la faculté de cette autonomie de toute façon, ils ne prennent aucune initiative, donc ceux-là ils vous font pas de conneries voilà, mais il y en a toujours quelques-uns qui eux sont très autonomes et qui font un super job euh mais il faut quand même les cadrer un peu quoi parce que ça part un peu vite et rapidement dans tous les sens. Mais quand vous laissez les gens s'exprimer c'est ce que je vous disais tout à l'heure c'est les accompagner et franchement ils vous donnent euh vous demandez 10 ils vous donnent 100 quoi et oufff ils regardent plus leur temps ils regardent plus leur investissement. Moi vraiment j'ai vraiment la chance d'avoir croisé des professionnels qui se voilà très professionnels et forces de proposition, à la limite vous avez plus besoin de poser les questions ou ils les posent avant vous ou ils les règles avant vous, ils règlent les problèmes avant vous ! J'ai vu une équipe il y a 15 jours là, ils règlent les problèmes avant vous quoi ils règlent les problèmes avant le cadre, avant que le problème apparaisse, c'est quand même génial ça !

V : Au yeux du cadre.

CS 5 : Il y a juste une validation quoi t'es d'accord t'es pas d'accord moi j'ai passé ma carrière à valider en fait. T'es d'accord, pas d'accord tu valides alors par contre ça j'y tiens j'y ai toujours

tenu qu'on m'informe parce que c'est ce que je leur disais si ça part en... c'est quand même moi qui suis responsable et voilà, donc il faut pas oublier de toujours informer mais toujours donc non non. C'est comme ça que les gens s'investissent et sont bien dans leur job quoi en fait.

V : En leur laissant un espace

CS 5 : Oui ça me semble important, je supporte pas (respiration) vraiment je supporte pas quoi, les cadres adjudant-chef je les appelle comme ça je suis désolé mais euh vraiment qui sont là que pour qui font ce job que pour le pouvoir pour l'autorité et voilà ça franchement j'arrive pas, j'arrive même pas à leur parler, c'est vraiment urticant et il y en a vachement. J'espère que vous serez pas comme ça enfin je crois pas... (rire) mais il y en a vraiment beaucoup, vraiment beaucoup.

V : D'accord donc qu'est-ce qui selon vous représenterait une organisation performante ? (silence) j'ai déjà quelques petites idées au vu de ce que vous venez de me dire.

CS 5 : Une organisation performante c'est une organisation un qui a du sens pour savoir ou tout le monde va, c'est une organisation où il y a un savant équilibre entre les...oh j'aime pas ce mot là euh les types d'individualités, de comportements, euh ça c'est très harmonieux c'est voilà c'est une équipe, c'est ça une équipe en fait. C'est comme le management participatif olala le travail d'équipe tout le monde va vous le vendre mais qu'est-ce que c'est une équipe, c'est un ensemble de personnes qui va dans le même sens mais si vous prenez les gens individuellement ils sont complètement différents... même à l'opposé mais l'émulation d'équipe fait que ça marche bien voilà c'est ça. Et une équipe où vous avez des gens qui sont trop proches ou trop trop similaires ça fonctionne pas et si vous prenez que des cerveaux reptiliens qui veulent pas bouger ça va pas le faire, si vous prenez que des tout fous ça part dans tous les sens ça va pas le faire, il vaut mieux les reptiliens euh (rire) voilà c'est ça une organisation harmonieuse et que le vrai sens c'est le patient quand même et le service public hein, on est là pour ça.

V : (sourire) Donc une harmonie relationnelle et peut être une harmonie des compétences ?

CS 5 : Harmonie relationnelle peut être pas parce que... non pas une harmonie rel...une harmonie de comportement, non moi j'ai toujours dit que c'était un cadre de proximité qui faisait du management comportemental

V : d'accord

CS 5 : voilà, il faut bien connaître les gens parce que l'harmonie des fois vous allez dans des équipes enfin ça vous est peut-être arrivé où tout le monde s'engueule hein ? Avec des fortes têtes, ça claqué les portes, ça pleure... voilà mais quand il y'a un gros coup de gaz vous voyez tout le monde qui se calme, tout le monde y va et ça marche super bien aussi hein, c'est pour ça y'a pas de il y a pas tellement de recette ; c'est pour ça dans le petit hôpital où j'étais j'ai eu la chance moi parce que comme ça faisait longtemps que j'y étais c'est moi qui ai recruté tout le monde en fait, donc j'ai pu constituer mon équipe ce qui est quand même un luxe phénoménal et donc j'ai une équipe très particulière mais vraiment très particulière... mais euh ils sont que six mais ils assurent un rythme de fou une prise en charge très bien H 24, 365 jours sur 325 et ils sont contents de venir bosser quoi, donc voilà je... Dans les grosses structures où on choisit moins le type de personne c'est ce que j'ai remarqué ! Euh c'est je trouve que c'est plus difficile quoi. C'est plus difficile et puis être proche de 45 personnes j'ai mis du temps quoi (rire) mais j'y suis arrivé.

V : (sourire) Plutôt une articulation des singularités de chacun.

CS 5 : Exactement la singularité l'intelligence du singulier Walter Hesbeen bravo ! Vous l'avez lu ?

V : (sourire) Oui, un peu.

CS 5 : ouais « Le cadre de proximité », ça ce livre là je l'ai mis sur mon chevet (sourire) voilà tout était dit là-dedans je m'y suis retrouvé quoi en fait. Alors ça m'a conforté parce que j'ai quand même beaucoup douté de moi euh je me suis dit finalement c'est peut être moi qui fait fausse route et puis finalement je mets, je peux mettre les gens en souffrance ou voilà... ou ils s'épanouissent pas et voilà c'est grâce à des bouquins comme ça et à des témoignages de personnels de collègues. Je me suis dit que j'étais peut-être pas trop mal mais... voilà c'est tout quoi, c'est tout mais l'intelligence du singulier respecter les singularités des gens ça alors là c'est fondamental, mais même dans la vie de tous les jours, vous verrez vous allez être cadre de santé mais même à la maison. (sourire)

V : (rire)

CS 5 : c'est peut-être déjà fait, et le respect, la singularité des gens peut-être parce que je suis singulier je sais pas ; il faudrait une psychanalyse pour ça (rire)

V : (rire) euh très bien, du coup dans une organisation à la recherche de performance qu'est-ce qui selon vous pourrait permettre de développer la satisfaction au travail ?

CS 5 : je vous l'ai dit : proximité, proximité et respect et humilité ! Voilà j'ai pas grand-chose d'autre à ajouter c'est, quand vous avez dit ça vous avez tout dit hein le reste vient de toute façon les gens ils font leur boulot en plus... moi je fréquente que des... je trouve que l'imagerie c'est un domaine tellement riche, tellement vaste, tellement intéressant, voilà les gens qui font ça enfin il y en a en fin de carrière qui sont blasés mais pas tant que ça moi je trouve. La jeune génération qui arrive là ils sont hyper motivés, ils sont hyper enfin je trouve, je les trouve très bien donc euh il faut les laisser s'exprimer et puis il faut pas hésiter à être assez modeste et se dire finalement c'est eux qui savent c'est pas moi. Ils savent mieux que moi finalement même, alors quand on a plus de cinquante balais comme moi il faut pouvoir l'avalier mais (rire) mais c'est aussi une des raisons pourquoi j'ai changé de poste parce que quand j'étais cadre euh ça faisait trop longtemps que dans ce secteur-là, avec cette équipe-là alors je l'ai fait grandir, je l'ai construit hein mais je pense que je... changer de manière d'être, apporter un autre management c'était rendre service à la structure quoi parce que quand vous êtes toujours au même endroit vous voyez plus les choses quoi. Parce que quand je vois quand je suis arrivé à P.... moi la révolution que je leur ai mis je me suis dit finalement si je lâche M.... où j'étais, peut-être que quelqu'un d'autre fera aussi la révolution comme moi j'ai fait à P.... et ça va rendre service à la structure et franchement c'est ce qui s'est passé, c'est vraiment ce qui s'est passé mais franchement je suis hyper fier de ça hyper fier de la personne qui est venue derrière moi parce que c'était pas facile la pauvre, mais franchement elle a fait un super job, voilà vraiment vraiment.

V : D'accord, OK et bien je terminerai avec une question : si vous deviez conseiller un jeune collègue ou quelqu'un qui arrive donc sur un nouveau secteur euh comment mobiliser l'intelligence collective dans ses activités managériales ? Est ce que vous auriez...

CS 5 : Euh s'il prend ses fonctions je vais lui dire surtout tu ne changes rien voilà, surtout tu ne changes pas les plannings, tu ne changes rien parce que tu vas te foutre le bordel tout seul donc tu vas prendre le temps de discuter de connaître les gens voilà. Il y a pas d'autres

conseils à donner. Tous ce qui est logiciel, organisation, fonctionnement franchement tout ça on s'en fou euh (sourire).

V : (rire)

CS 5 : ouais je fais des raccourcis ! (rire)

V : Oui j'avais bien compris pardon.

CS 5 : Je devrais dire moi je m'en « fou » mais par contre le planning c'est hyper important parce que c'est la vie des gens, donc c'est pour ça qu'il faut s'en occuper tout ce qui concerne la vie des gens, l'organisation du travail, que tout soit harmonieux... Moi j'ai des patients qui m'ont offert des cadeaux parce qu'ils avaient été bien pris en charge quoi, alors pas à moi au service quoi donc franchement c'est chouette, ouais c'est chouette voilà c'est le seul conseil que je donnerai, observer et prendre le temps.

V : hum hum prendre le temps d'observer

CS 5 : oui si on lui laisse le temps

V : oui, enfin le prendre

CS 5 : ouais ce n'est pas facile ça hein vous verrez ! (sourire)

V : (sourire) Bon très bien, je vous remercie pour ces échanges riches j'ai terminé.

CS 5 : Merci à vous.

FIN

ENTRETIEN N°6

Entretien Cadre de Santé n°6

Date de l'entretien : 5 mars 2021

Durée de l'entretien : 57 min

Consignes données au départ des entretiens : nous précisons le caractère confidentiel des données recueillies.

Valentine (V) : On va pouvoir commencer, je vais commencer par une question un peu basique pour que vous puissiez vous présenter et me dire dans quelle structure vous travaillez et combien de personnes vous encadrez actuellement et depuis combien de temps aussi vous avez cette mission d'encadrement ?

Cadre de Santé (CS 6) : Alors du coup je suis sur, je suis cadre depuis 2017 avant ça j'étais faisant fonction, je suis infirmière déjà de profession initiale euh j'ai été faisant fonction dans un service de chirurgie.

V : D'accord

CS 6 : Et je suis partie à l'école des cadres en 2016 et à mon retour en 2017, du coup j'ai intégré le service d'imagerie de C..... donc dans un premier temps seulement celui de C..... avec 16 manipulateurs et 8 secrétaires, c'est un service où en fait la radio conventionnelle du scanner et de IRM...et au bout d'un an on m'a demandé de prendre en charge également le site de L..... qui a un site qui est distant de 45 kilomètres de celui de C..... et là pour le coup c'est un petit hôpital local avec un service d'imagerie avec 6 manipulateurs, 3 secrétaires et on fait du scanner de la radio conventionnelle et de l'IRM mais seulement sur 5 jours par mois.

V : D'accord les secrétaires sont aussi sous votre responsabilité donc

CS 6 : Oui c'était une première pour moi parce que sur la chirurgie pour le coup on avait une responsable des secrétaires et elles n'étaient pas sous notre responsabilité, il y avait un lien fonctionnel mais pas de lien hiérarchique.

V : D'accord là vous faites la totale.

CS 6 : Là tout, l'équipe de nuit pareil voilà.

V : Ça fait quand même une belle équipe.

CS 6 : Oui oui, oui ça fait une belle équipe et puis deux sites distants de 45 kilomètres et c'est bon c'est pas anodin c'est pas deux sites, c'est pas deux services sur un même site où on peut aller de l'un à l'autre assez aisément.

V : D'accord, vous vous organisez comment par rapport à cette distance si j'ose dire ?

CS 6 : Alors du coup, quand on m'a demandé de prendre en charge L..... alors en plus ils sont passés eux d'une cadre qui était à cent pourcent, alors qui faisait encore la manipulatrice pour cinquante pourcent de son temps elle était manipulatrice. Donc eux sont passés d'une cadre

à cent pourcent à moi, sachant que j'occupais déjà un poste à cent pourcent sur C..... donc en fait je me suis organisée en leur disant que j'irai une fois par semaine.

V : D'accord.

CS 6 : Donc là c'était sur la première année euh vraiment plus pour le principe enfin l'activité nécessitait pas forcément d'avoir un cadre à temps plein, 6 manipulateurs et 3 secrétaires ça peut aussi se gérer à distance mais par contre moi je mettais vraiment un point d'honneur à rencontrer l'équipe et à être présent parce que sinon on n'est pas cadre de proximité euh donc du coup voilà l'organisation c'était plutôt ça c'était une fois par semaine. Et puis cette année ça se complique un petit peu parce que j'ai débuté un master à Rennes et que je suis absente une semaine sur deux donc ça espace mes visites de façon assez importante hein.

V : D'accord.

CS 6 : En fait on communique énormément par mail par téléphone en général ils regroupent, ce qui est problématique en fait et qui n'est pas urgent ils les regroupent sur papier, ce qui fait que quand j'y vais en général on n'oublie pas grand-chose parce que finalement tout est tout est tracé, tout est noté donc ça permet de faire le point sur...rapidement euh et après on communique vraiment beaucoup par mail.

V : C'est un fonctionnement auquel ils se sont habitués, ils se sont adaptés à ce fonctionnement ?

CS 6 : Exactement !

V : Donc ça fonctionne plutôt bien ?

CS 6 : En terme de communication ça fonctionne bien après euh c'est c'est vraiment un service euh la cadre précédente en fait était très, était beaucoup dans le contrôle, elle contrôlait vraiment tout donc ce qui fait que moi je leur ai expliqué, que je ne pourrai pas avoir ces missions de contrôle en n'étant pas sur place. Donc j'ai délégué certaines choses et j'ai formé des référents.

V : D'accord.

CS 6 : Ça ça les a changés et les difficultés qu'on a pu rencontrer c'est plus que, dans l'équipe il y a des personnes habituées en fait à ce contrôle là et euh qui attendaient de moi que je sois dans le contrôle de ce programme les secrétaires systématiquement, enfin avoir une vision vraiment quotidienne et ça par contre c'était pas possible et puis en plus pour moi ça, le contrôle oui mais ça : faire la police ça relève pas forcément... fin pour moi un cadre c'est pas un policier c'est ce que je leur ai dit et je suis pas sûre qu'un cadre présent tout le temps ça aide en plus dans la communication entre les membres de l'équipe en fait. Voilà

V : D'accord

CS 6 : Et après c'était aussi un fonctionnement étant donné que c'est une petite structure avec assez peu d'exams en termes de volume, la cadre comme elle était là tous les jours elle organisait presque quotidiennement les vacances, ou sinon d'une semaine à l'autre, ça c'est pareil moi je leur ai expliqué qu'il allait me falloir des choses un peu plus cadrées avec un roulement fixe, sachant qu'il y a qu'une radiologue en fait donc le reste du temps en fin on travaille beaucoup avec (société de télé-imagerie) et je leur ai expliqué qu'il allait leur falloir une trame même pour l'organisation médicale parce que sinon en fait j'aurais du mal à m'organiser, à programmer les vacances si ça changeait tout le temps, si c'était pas

quelque chose de, enfin il y avait besoin de repères en tout cas donc ça on l'a tout réorganisé aussi.

V : Parce qu' il y avait un réajustement permanent qui se faisait qui-là ne peut plus donc il faut un guide, c'est ça ?

CS 6 : Exactement faut des choses un peu plus, un peu plus (soupir), un peu plus borné, ouais.

V : Ok et donc vous diriez qu'avant ils étaient moins autonomes que maintenant les manip par rapport à l'organisation ?

CS 6 : Ah oui oui clairement ils étaient moins autonomes, enfin c'était même une équipe très peu autonome finalement même sur l'organisation de leurs congés, alors en plus moi j'avais tout l'inverse à C....., j'avais vraiment une équipe qui était euh plutôt très autonome et c'était très bien hein pour moi qui arrivais qui connaissais pas l'imagerie c'était vraiment très bien je pouvais vraiment m'appuyer sur leurs compétences pour apprendre, fin c'était très bien. Là quand je suis arrivée à L..... même sur leurs congés et il me disait « bah oui je veux une semaine tel mois mais en fait avant elle nous posait nos congés » ah oui et voilà moi c'est là que je leur ai dit moi je ne suis pas votre maman donc finalement les congés il va falloir aussi les poser. Je vais pas pouvoir suivre totalement si vous avez posé l'intégralité de vos congés, moi je vais faire des points au quart d'année à mi-année voir un petit peu si vous tarder pas trop à poser vos congés mais je je peux pas, je peux pas tout surveiller et puis surtout vous avez droit d'avoir des choix...sur vos congés.

V : Oui

CS 6 : Non voilà ils étaient vraiment pas autonomes.

V : D'accord et vous vous décririez comment cette autonomie que vous laissez aux agents ? dans le travail ? C'est quelque chose que vous souhaitez ?

CS 6 : Alors en fait oui je pense qu'il faut vraiment être méfiant après moi je suis quelqu'un qui prône vraiment la participation des agents, je pense que c'est essentiel pour avoir leur adhésion dans les projets, je pense qu'en plus... n'étant pas de la filière d'origine moi j'ai vraiment besoin de leur... de leur expertise et de leurs regards sur les organisations, sur le travail, sur les évolutions aussi du métier. Moi je peux surveiller ce qui se fait en terme d'évolution concernant le droit, concernant leur décret parce que ça c'est des choses qu'ils regardent assez peu je trouve ; mais après tout ce qui concerne les recommandations, vraiment sur les protocoles sur les examens, j'ai vraiment besoin d'eux. Et là-dessus je pense qu'il faut vraiment qu'ils s'autonomisent. Après sur l'autonomie de l'organisation euh je l'ai aussi appris à mes dépens euh il faut contrôler un petit peu, parce que finalement il peut rapidement y avoir des dérives en fait.

V : D'accord.

CS 6 : Et puis après l'autre chose sur laquelle il faut être vigilante je pense c'est qu'il faut pas confondre l'autonomie et... et la solitude enfaite, faut pas faut pas qu'ils se retrouvent seuls non plus. Je pense que c'est important de qui qui puissent savoir qu'ils restent accompagnés, que je reste à leur disposition, je pense que quand on manage à distance il faut un maximum se rendre disponible c'est pas toujours évident hein quand le téléphone sonne et je vois que c'est L..... qui appelle parfois je suis très occupée à C..... mais je pense qu'il faut vraiment

prendre l'appel en tout cas pour moi ça fait partie des priorités, parce qu'on n'est pas à leurs côtés et parce que si ils appellent en général c'est qu'il y a un réel besoin.

V : Vous faites la différence entre autonomie et indépendance ?

CS 6 : Voilà exactement et puis après là sur cette année qui est vraiment particulière parce que je peux pas y aller aussi souvent que je le voudrais alors en plus il y a la crise sanitaire bien sûr qui s'est greffée la dessus mais bon ça c'est le jeu euh ce qu'on a fait c'est qu'à un moment donné moi aussi je me suis sentie très débordée, j'ai eu des partiels à passer fin... je pense que vous êtes bien placée pour savoir mais et on a vraiment un gros déficit de cadres sur le site de C..... et on a été sollicité aussi pour prendre en charge d'autres secteurs donc moi venant de la chirurgie on m'a régulièrement sollicité pour être sur la chirurgie, à ce moment-là moi j'ai dit que, enfin je peux assurer l'urgence on peut toujours assurer l'urgence mais il va falloir trouver une solution pour qu'à L..... si j'y vais plus qu'une fois par mois il faut qu'à un moment donné il y ait quelqu'un d'autre qui passe dans le service. Pas forcément pour les surveiller mais qu'ils voient qu'il y a une présence et qu'ils puissent s'adresser aussi à quelqu'un d'autre. Donc en fait moi ce que j'ai demandé c'est qu'il y ait une cadre de L..... qui est, qui est à cent pourcent sur le L..... qui puisse voilà au moins passer d'un service au moins leur faire passer les procédures ne serait-ce que sur le Covid. Afficher enfin s'occuper de l'affichage dans le service sur les différentes notes et tout ça, donc ça c'est quelque chose qu'on a mis en place pour cette année là.

V : Faire un relais un lien ?

CS 6 : Voilà exactement après elle... cette cadre, elle a été assez claire elle voulait pas forcément, elle y connaît rien à l'imagerie ça l'angoissait beaucoup de le prendre en charge donc voilà elle a été assez claire aussi sur ses appréhensions, on a vraiment déterminée les choses sur lesquelles il fallait prioriser.

V : D'accord sur lesquelles elle pouvait intervenir.

CS 6 : Exactement par exemple le planning elle se sentait pas de le faire, moi je continue de faire le planning, quelque part un planning prévisionnel il peut se faire à distance en fait même si il y a des choses à demander aux agents on communique par mail et ça fonctionne bien donc ça c'est des choses qui peuvent se faire à distance. Mais après le relationnel, être là les connaître c'est important en fait de les connaître aussi, ça explique des fois beaucoup de choses euh... je dis pas qu'il faut forcément connaître leurs vies personnelles ça c'est à chacun de se livrer s'il en a envie ou pas, mais en tout cas c'est important quand même de connaître son équipe et d'y passer, et je pense que c'est important qu'ils sachent qu'il y a quelqu'un à qui ils puissent se référer. Même ne serait-ce que des situations de des situations problématiques avec des patients euh parfois le cadre il a une légitimité auprès des patients et euh... ça aide parfois aussi à faire redescendre la pression sur des situations. Sur des situations un petit peu conflictuelles et ne serait-ce que pour ces situations-là, je pense que c'est important qu'il y ait quelqu'un qui puisse intervenir rapidement en fait et en étant à 45 kilomètres c'est pas possible. Enfin et moi quand je suis à Rennes en train de suivre, de suivre mon master je lis mes mails et le soir je réponds à mes mails mais en tout cas je ne peux pas répondre dans l'urgence.

V : D'avoir mis en place ce relais si on peut dire, fait qu'elle est très sollicitée ou non ? avec un peu de recul ?

CS 6 : Non non assez peu...

V : Mais ça les sécurise peut-être ?

CS 6 : Voilà exactement alors là où elle intervient un petit peu plus finalement c'est la cadre qui gère l'ensemble des secrétaires du site de L..... sauf celles de l'imagerie. (sourire)

V : D'accord (sourire)

CS 6 : Voilà mais du coup elle connaît quand même les secrétaires et euh voilà là où elle intervient un petit peu plus c'est au niveau du secrétariat.

V : D'accord Ok, j'ai quelques petites questions à vous poser, pourriez-vous me traduire votre éthique professionnelle au travers de vos actions managériales ?

CS 6 : Oulala, c'est assez ouvert là hein (rire)

V : Oui c'est ouvert (sourire)

CS 6 : Euh alors euh... comment dire, par quoi commencer... je pense que l'éthique elle passe par euh... Alors moi je pense que ça passe beaucoup par l'écoute que ce soit les difficultés personnelles ou professionnelles, qu'elles aient un lien ou pas en fait mais si elles ont un lien en tout cas, je pense que c'est important de que ça passe par l'écoute euh... après moi j'ai, il y a quelque chose qui me tient beaucoup à cœur dans mon management c'est vraiment les projets individuels de chacun, euh bon souvent ils sont de toute façon au bénéfice des projets de service ou des projets institutionnels et je pense que c'est vraiment dans l'intérêt de chacun que ce soit du côté de l'institution que du côté du professionnel euh de favoriser le le succès de ces projets là. Donc vraiment moi c'est quelque chose que je... sur lequel je mets un point d'honneur, donc ça passe beaucoup par l'entretien annuel et par après le suivi des formations si il y en a besoin de la mise en place de projets au sein du service, voir comment on peut l'articuler, d'accompagner vraiment les agents jusqu'au bout de leur démarche euh et de enfin pas de prendre leur projet en fait juste de les accompagner et de les aider à soutenir le projet. Après je pense que ça passe beaucoup dans l'échange d'être dans le donnant-donnant en fait, je vois notamment pour l'agencement du planning... vraiment je trouve que ça s'observe assez rapidement euh quand on tient compte des demandes de chacun en tout cas un maximum. Je dis pas qu'on peut toujours y répondre mais quand on en tient compte euh on a assez facilement des retours positifs et quand c'est le service qui est dans le besoin ou que ce soit vraiment pour un agent en particulier ou pour le service en général, je trouve qu'il y a vraiment du répondant, quand on est dans cet échange-là.

V : Il y a une réciprocité.

CS 6 : Exactement, exactement.

V : Vous me disiez que vous portez une importance au projet individuel et donc à l'évolution des compétences par exemple et vous attachez une importance à ce que ces projets soient en cohérence avec les projets institutionnels en fait c'est ça ?

CS 6 : Alors euh j'y attache une importance en tout cas j'essaie toujours de trouver un lien parce que je sais que ça favorisera l'aboutissement du projet ne serait-ce qu'au regard de la direction pour soutenir le projet si il y a un lien avec l'institution ça va favoriser maintenant je pense que si les agents ils ont des projets même qui ne sont pas au cœur du service de toute façon ça sert à rien de comment dire pour vulgariser un peu ça sert à rien de mettre des bâtons dans les roues parce que finalement on retient pas des gens qui ont envie de... qui ont un autre projet professionnel parfois c'est même un projet qui peut être euh... qui reste toujours dans le domaine de l'imagerie mais qui ne va pas forcément être au sein de l'établissement

dans lequel on travaille et je pense que c'est quand même important de le soutenir parce que de toute façon euh on perdra on y perdra à vouloir retenir les gens... à freiner leurs projets on les perdra de toute façon, ils iront le faire ailleurs. Je pense que des gens qui sont réellement motivés pour quelque chose en particulier voilà ils réussiront à le faire et si c'est pas chez nous ils partiront le faire ailleurs et peu importe qu'au bout du compte ils partent, je pense que c'est aussi de notre mission de cadre de les accompagner la dedans même si c'est un changement en fait. Parce que nous on a des connaissances en fait pour accompagner ça, on sait à qui il faut s'adresser, on sait à qui et ça sert à rien en fait de garder ce pouvoir-là et de pas la partager fin à mon sens, moi j'ai pas été cadre pour pour garder toutes ces connaissances pour moi et ne pas en faire bénéficier l'équipe que j'encadre.

V : D'accord, je comprends. Qu'est-ce qui selon vous oriente vos prises de décisions ?

CS 6 : Alors euh en numéro un, enfin non pas en numéro un, mais en tout cas même si c'est euh pas toujours évident euh les injonctions de la direction malgré tout.(silence) Les souhaits de l'équipe médicale aussi, avec laquelle je travaille je pense que ça c'est aussi important parce que...en fait depuis tout à l'heure je parle des manips et secrétaires mais euh je pense que vraiment ce qui peut vraiment bien faire fonctionner un service c'est le binôme...c'est un bon binôme Cadre-Chef de service, je dis pas que c'est ce que j'ai actuellement (rire) mais je pense que ça change tout.

V : (rire)

CS 6 : Non parce que vraiment j'ai connu et ça change tout, ça change vraiment tout, ça je pense que c'est essentiel et puis après mes propres valeurs, mes propres valeurs à moi en fait... Après tout dépend des prises de décisions si c'est une décision plutôt dans l'organisation du travail euh je vais quand même, je vais me préoccuper du regard de l'équipe mais je vais essayer de faire en sorte que se soit très objectif, parce que dans une équipe on a de tout on a... je pense que si pour le bénéfice du patient il faut travailler jusqu'à 20h00, passer des patients externes jusqu'à 20h bah voilà on aura pas forcément l'adhésion de l'équipe même si c'est pour le bénéfice du patient et voilà ; et pourtant voilà il faut pas le perdre de vue. Mais voilà je pense que l'échange avec l'équipe mais de façon en restant objective euh après sur les décisions où moi j'ai la capacité d'arbitrer par exemple sur la gestion des congés hein ? C'est un petit peu le nerf de la guerre au sein d'un service pour moi c'est l'équité qui va primer (silence). Vraiment pas forcément l'égalité mais euh vraiment l'équité et ça je trouve que c'est essentiel en fait c'est vraiment une aide le fait de vouloir être équitable ça permet de tout justifier je trouve dans ce genre de décision et d'arbitrage, en tout cas au sein du... enfin sur la gestion du planning je trouve que c'est vraiment quelque chose qu'il faut pas perdre de vue parce que ça permet de justifier de beaucoup de choses en fait quand on est capable d'amener les explications euh ça peut mieux se passer même si des fois il y a des mécontents... en tout cas avoir une ligne de conduite c'est aidant.

V : Expliquer aide à comprendre et être cohérent aussi ?

CS 6 : Voilà être cohérent jusqu'au bout, c'est tout à fait ça ?

V : D'accord... Dans ces prises de décisions vous vous sentez plutôt autonome ou ?

CS 6 : Alors moi actuellement dans la situation dans laquelle je me trouve euh...pour contextualiser un petit peu on vient de fusionner avec le CHU de la V..... le seul CHU de la région, donc on a fusionné au premier janvier et du coup jusqu'ici j'étais sur un pôle médico-technique donc en fait pour l'imagerie j'étais la seule représentante au niveau paramédical de

de l'imagerie ; parce que du coup on était en pôle médico-technique avec la pharmacie et le laboratoire et donc avec même une supérieure hiérarchique qui qui méconnaissait complètement l'imagerie et un chef de service qui est chef de service un peu malgré lui sur le départ en retraite de la cheffe de service précédente et qui est pas quelqu'un de moteur, qui est pas quelqu'un qui aime ça en fait, il l'a pris par défaut et qui est pas forcément investi donc en fait jusqu'ici dans les prises de décisions oui j'étais très autonome ; mais tout à l'heure quand je disais qu'il fallait pas confondre l'autonomie et la solitude bah c'est qu'en fait c'est parfois compliqué à vivre. De se retrouver et d'être un peu seule enfin voilà la responsabilité elle est quand même importante et parfois on aimerait bien pouvoir partager et échanger davantage sur cette responsabilité aujourd'hui on vient fusionner et du coup je rejoins un pôle d'imagerie avec un cadre sup qui est un... qui est un cadre sup d'imagerie qui connaît l'imagerie et là pour le coup moi je tâtonne un petit peu au niveau du fonctionnement parce que... même au sein du CHU euh c'est un environnement très hiérarchique, très pyramidal que moi je ne connaissais pas sur l'établissement où j'exerce en fait hein très facilement j'avais accès à un directeur et j'avais besoin de de développer un projet je pouvais presque aller toquer à la porte du directeur et avoir des réponses assez rapidement. La maintenant, je vois bien qu'en terme d'autonomie puisqu'on dépend très rapidement d'un directeur du CHU qui est pas forcément joignable, et puis il y a vraiment une ligne hiérarchique à suivre, c'est-à-dire il faut passer par le cadre sup et c'est lui qui...(grimace) bon moi je... en terme d'autonomie du coup je reste... puisque c'est moi qui détient la connaissance j'ai bien conscience que c'est moi qui est pouvoir sur le service en fait, enfin sur sur les décisions à prendre mais là pour le coup, je dois quand même attendre des réponses de ma hiérarchie pour agir et pour le coup les... l'autonomie est un peu plus restreinte et tout prend beaucoup plus de temps.

V : Vous êtes passée d'une autonomie par défaut peut être à donc moins d'autonomie ? enfin pas moins d'autonomie mais d'autonomie réelle...

CS 6 : Oui voilà exactement mais quelque part je me dis que les projets vont pouvoir aller plus loin par contre donc...

V : D'accord parce que vous allez être soutenue ?

CS 6 : Voilà exactement et puis par quelqu'un qui par quelqu'un qui connaît l'imagerie en fait c'est aussi important finalement parce que finalement quand on est seul représentant d'un service euh dans un hôpital c'est parfois... faut vraiment s'affirmer en fait pour se faire entendre.

V : hum hum

CS 6 : Il faut vraiment montrer l'importance, il faut argumenter sans arrêt bon c'est un peu notre métier d'argumenter sans arrêt mais euh on a pas forcément l'appui bon moi ma cadre sup elle était vraiment bon elle me suivait en fait dans tout ce que je faisais elle me suivait y avait pas de souci mais je pense que la légitimité aujourd'hui elle est plus importante.

V : D'accord

CS 6 : Parce que je fais partie d'un pôle d'imagerie donc en fait il y a des choses qui vont pouvoir avancer je pense, alors plus rapidement je sais pas parce que c'est une grosse machine...

V : Qui vont avoir un autre poids

CS 6 : Voilà et puis j'ai d'autres interlocuteurs du coup, donc il y'a des échanges du partage avec des gens qui sont du même domaine finalement donc euh.

V : Très bien qu'est-ce qui selon vous représente une organisation performante ?

CS 6 : (rire) oulala euh...

V : Ce qui vous vient à l'esprit.

CS 6 : Alors je pense que c'est alors dans un service, fin du coup moi je parle du service où je suis hein dans un service d'imagerie euh pour moi ce serait un service qui place en principe supérieur le patient et qui va faire en sorte d'être performant dans les services qu'il propose au patient et pas forcément alors je sais que la rentabilité on ne peut pas, on peut pas faire sans donc euh...mais je pense qu'il faut vraiment savoir placer le curseur, pas faire de la rentabilité à tout prix surtout que pour moi dans un hôpital public on n'est pas voué forcément à faire de la rentabilité mais... donc pas faire de la rentabilité à tout prix et pouvoir proposer un service aux patients avec des délais de rendez-vous qui soient décents. Un accès aux équipements qui soit adapté voilà pas faire bon... après moi j'ai de tout dans le service en terme de radiologue voilà j'ai des radiologues qui vont clairement expliquer qu'ils sont spécialisés dans tel domaine, ils feront pas tel ou tels examens et puis j'en ai d'autre qui vont prendre tout et qui vont presque aller voir les tutos sur youtube sur des examens qu'ils ont jamais fait enfin voilà on a de tout. Voilà sur la performance vraiment se serait vraiment ça de placer le curseur.

V : Plus sur la performance qualitative ?

CS 6 : Oui oui ouais sans perte euh qualitative, enfin sur la quantité aussi je pense parce que je pense que c'est aussi important d'avoir regard et pouvoir analyser pourquoi par exemple on perd des créneaux. Pour prendre un exemple sur, sur l'IRM on avait énormément de perte de créneaux sur des patients qui supportaient pas l'IRM en fait et depuis qu'on a mis en place les consultations d'hypnose on a pour moi gagné vraiment en performance parce qu'on a plus aucun échec en fait sur les patients qui passent en consult hypnose avant.

V : D'accord

CS 6 : Voilà pour moi la performance elle est là-dessus et de savoir en fait vraiment identifier les zones de faiblesse sur lesquelles on peut, on peut travailler et pas forcément sur la rentabilité à tout prix.

V : Donc excusez-moi et d'après vous que pourrait apporter l'accompagnement enfin ou qu'est-ce qu'il apporte l'accompagnement managérial dans cette recherche de performance ? quels peuvent être ses leviers ?

CS 6 : Alors je pense que nous on a quand même des missions, après ce qui est compliqué c'est que je pense que d'un établissement à l'autre le cadre il a pas forcément les mêmes missions et moi je sais que je regarde quand même ce qui se fait au niveau de l'activité et je suis, je suis les évolutions, je suis... voilà sur ce qu'est la perte de créneaux par exemple, je pense qu'on a une mission en tout cas d'alerter. Et de travailler avec l'équipe médicale pour... pour optimiser au mieux le service. Je pense qu'un cadre tout seul il fera rien, il fera rien à part dire...être peut être un peu plus directif au niveau d'un secrétariat ou euh voilà de toute façon même pour analyser ce qui se passe alors moi clairement j'ai besoin des manipulateurs et des secrétaires pour analyser ce qui se passe, je pense que c'est eux qu'ont vraiment l'expertise

et... et qui vivent les vacances au quotidien. Donc je pense que ça passe vraiment par ce travail d'analyse et par une collaboration importante avec le corps médical.

V : D'accord, donc là vous mobilisez en fait tout toutes vos ressources ?

CS 6 : Oui

V : Et ça se passe comment concrètement ?

CS 6 : Au quotidien ?

V : Au quotidien.

CS 6 : Alors au quotidien, très honnêtement il faut euh je pense qu'il faut savoir aussi euh quand je dis il faut travailler le corps médical, il faut je pense qu'il faut trouver les bons interlocuteurs, moi si je ne travaille qu'avec mon chef de service quelqu'un qui est presque à la retraite, pour parler en toute transparence, qui n'a pas envie de développer de nouvelles choses dans le service, qui lui n'a même plus envie de faire de l'imagerie en coupe enfin voilà, c'est assez compliqué par contre euh il y a...je travaille aussi avec des radiologues beaucoup plus jeunes qui en plus travaillent aussi sur des secteurs privés, qui travaillent aussi sur le CHU et là pour le coup euh ça permet vraiment de mobiliser certaines choses et et de pouvoir mettre en place soit des examens qu'on ne faisait plus dans le service et qui sont tout à fait adaptables, eux ils ont un autre regard et il suffit en fait de voir avec eux comment ça peut s'organiser et pas forcément se caler sur l'organisation qui est en place au CHU hein, parce qu'on a pas non plus les mêmes équipements, le même nombre de personnel non plus parce qu'il faut aussi que ça reste en adéquation euh mais pour le coup je pense qu'il faut aussi s'appuyer sur ces expertises là et trouver... vraiment trouver les bons interlocuteurs pour ça.

V : D'accord quand vous devez analyser une situation particulière ou un évènement particulier, vous solliciter au coup par coup ?

CS 6 : L'ensemble de l'équipe, ouais

V : L'ensemble de l'équipe, d'accord.

CS 6 : Après tout dépend la problématique que ça concerne effectivement moi j'ai pas de manipulateur sur les services enfin pour tout ce qui est échographie c'est vraiment que les radiologues et les secrétaires...

V : Oui donc là ils ne feront pas partie de cet échange-là.

CS 6 : Exactement donc là j'adapte, après la seule difficulté moi que j'ai eu mais du coup que je compte bien... je compte vraiment y remédier avec cette fusion c'est que par exemple sur l'optimisation en terme de cotation euh moi je méconnaissais vraiment pour le coup la cotation en imagerie et j'ai pas trouvé d'interlocuteur sur notre ancien DIM (Département des Informations Médicales) parce que c'est ça aussi c'est des services annexes je pense à la Qualité, au DIM je pense qu'il faut solliciter suivant les problématiques et moi j'ai pas trouvé en tout cas de réponse auprès du DIM qu'on avait auparavant mais je sais que c'est un travail qui a été mené au CHU, donc voilà je sais qu'aujourd'hui je vais pouvoir activer et solliciter des personnes qui ont déjà travaillé dessus.

V : Utiliser d'autres ressources et en bénéficier, ou en faire bénéficier votre structure.

CS 6 : Exactement, les deux de la même façon voilà. Après sur les... sur les analyses de situation parce que je parle pas du tout de la direction des soins ou de la DRH parce qu'il y a

aussi des problématiques de DRH hein ! Mais en général l'analyse de la situation elle se fait en amont et quand je rencontre la direction des soins ou la DRH sur mes problèmes d'effectif mon dossier est déjà prêt en fait en principe après c'est pas pour ça qu'il y a un travail d'analyse au moment de l'entretien avec la DRH et qui peut aussi m'ouvrir de nouvelles portes.

V : Qui se fait à un autre niveau. J'ai presque fini, euh dans une organisation à la recherche d'efficience quelqu'elle soit qu'est-ce qui pourrait permettre selon vous, de développer la satisfaction au travail ?

CS 6 : Euh alors je pense c'est de trouver le bon curseur entre la charge de travail et les effectifs déjà l'adaptation. Et puis c'est aussi réussir à trouver, euh, les motivations de chacun. Je pense que, en tout cas, en imagerie, j'ai bien compris que les manipulateurs n'avaient pas tous les mêmes appétences. Et c'est aussi adapter, alors faut jongler avec les contraintes. Moi par exemple, je sais que j'en ai qui veulent plus vraiment faire de scanner et qui aimerait vraiment se cibler sur la mammographie. Et aujourd'hui j'aurai les... j'ai, j'ai plutôt les moyens de le faire en termes d'effectif mais j'ai une contrainte, c'est que tout le monde doit être formé sur le scanner puisque sur la permanence des soins je n'ai qu'un manipulateur. Donc ça veut dire que ça, ça demande de le maintenir.

V : Un niveau de compétence pour sa permanence.

CS 6 : Voilà, je peux pas leur dire non, vous n'irez plus au scanner ça demande de le maintenir. Par contre, je pense que c'est important de connaître son équipe dans ce sens-là, c'est de cibler vraiment les motivations de chacun et les affinités avec la spécialité, de façon à favoriser. Si je dois choisir entre un manipulateur, voilà j'ai 2 personnes possibles qui peuvent aller à la mammo ou aller au scanner. Je vais tenir compte...des envies, voilà des envies et des motivations de chacun. Donc ça je pense que c'est important de le, de le cibler. Les gens, je pense que l'équipe quelqu'elle soit dans un service d'imagerie ou dans un service de soins, si on tient compte de de ses projets, de ses de, de ce que la personne préfère, elle sera de toute façon plus performante. Et plus investie.

V : En tenant compte de leur volonté ?

CS 6 : Voilà exactement.

V : Ok...si vous deviez conseiller un jeune collègue qui arrive, de mobiliser l'intelligence collective, comment ? Qu'est-ce que vous lui conseilleriez ? Comme action managériale, pour qu'il puisse mobiliser l'intelligence collective dans son équipe ?

CS 6 : De façon concrète ?

V : Oui, de façon concrète.

CS 6 : Alors je pense que ça, ça commencerait vraiment par cerner un petit peu les individualités. Pour eux, les mettre au profit justement du collectif. (silence) Mais je pense que ça demande vraiment de cerner euh... vraiment chaque personnalité dans une équipe. Même comprendre, il y a des affinités dans une équipe et c'est important hein. C'est vraiment important de les cerner parce que finalement, ça permet de comprendre beaucoup de choses, euh. De savoir aussi. Alors après moi, je rentre pas dans le « on choisit avec qui on travaille », mais je sais qu'il y a des... je sais qu'il y a des équipes qui vont mieux fonctionner si elles sont ensemble que d'autres et si vraiment on veut pousser dans la performance et qu'on peut avoir le choix à un moment donné, ça demande vraiment de connaître son équipe. Je parle pas personnellement je parle vraiment au niveau professionnel.

V : Vous ne parlez pas en termes d'affinité, mais plutôt en termes de capacité de travailler ensemble?

CS 6 : Oui, exactement.

V : Ok

CS 6 : Après, je n'ai pas parlé des groupes de travail, des réunions de service, bien sûr pour moi, ça passe par là. Je pense que quand il y a des... moi j'ai eu à réorganiser le service. Euh, je me voyais pas le faire seule dans mon bureau, c'est quelque chose qui s'est fait, euh, c'est... c'est quelque chose qui s'est euh... enfin je suis passée par un groupe de travail du coup avec des gens volontaires pour s'inscrire sur ce groupe. Euh, ça se régule aussi, en fait hein au sein de l'équipe, il y en a quand ils ont vu. Bah tiens, y'a un tel d'inscrits. Bon bah moi je m'inscris pas, je sais que je partage ses valeurs. Alors donc j'ai confiance, c'est bon, y'a quelqu'un, il y a quelqu'un de... y a un représentant, ça me va et c'est vraiment ça se régule comme ça, je trouve.

V : D'accord...Ils se font confiance ?

CS 6 : Alors pas tous, hein ! Ils se font pas tous confiance entre eux, mais en tout cas c'est pour ça qu'il faut cerner. Il faut vraiment cerner.

V : La dynamique ?

CS 6 : Oui.

V : Très bien, j'aurais juste une toute petite dernière question, comment est-ce que vous qualifieriez les qualités des relations que vous entretenez avec l'équipe ?

CS 6 : Alors, euh, sur vraiment, c'est des relations totalement différentes sur les deux sites distincts. Euh, sur C....., y a vraiment une vraiment une relation de confiance et, euh. J'ai, euh...c'est peut-être un peu familier, mais j'ai vraiment une chouette équipe. Quand je parlais du donnant-donnant, c'est que vraiment j'ai jamais, par exemple une difficulté à gérer un arrêt.

V : D'accord.

CS 6 : Et puis ça, c'est quelque chose qui ressort, parce qu'entre mes collègues sur des astreintes, on a géré un truc. Elle me dit non, mais j'ai appelé, c'était déjà géré. Donc euh... je dirais une équipe plutôt disponible. Euh, et euh... qui est dans le partage beaucoup. En tout cas, s'il y a quelque chose que j'ai pas ressenti en arrivant en imagerie, c'est la rétention d'informations c'est vraiment une équipe qui a toujours été moi, je j'arrivais j'étais complètement novice, hein, donc... enfin, je veux dire, ils ont... Je partais de loin. Je suis arrivée en plus, j'ai eu à gérer un changement d'IRM, des pannes successives sur du matériel vieillissant. Alors autant dire que pour moi, c'était vraiment la la grosse nouveauté et... Alors après moi, je me suis aussi beaucoup intéressée à eux, hein. Je voulais pas subir ma prise de poste. C'était pas un choix initialement mais vraiment c'était une belle surprise et étant donné que je voulais pas subir cette prise de poste, je... c'est ce que je leur ai dit. Moi je enfin en tout cas je me suis investie et je me suis intéressée et je j'ai bossé pour euh... Pour pouvoir enfin pour apprécier, en fait mon travail et eux ils ont répondu présent. En face, j'ai vraiment eu, euh, des équipes sur qui m'appuyer.

V : Ils vous l'ont rendu.

CS 6 : M'appuyer, oui, j'ai vraiment eu le rendu. C'est vraiment, euh... Et puis ça se vérifie encore, même si, euh, je dis pas que c'est rose tous les jours, euh, voilà hein y a des fois y a des conflits dans l'équipe hein. C'est pas le monde des bisounours. Et puis on travaille aussi avec euh... avec des radiologues du privé et ça, euh... enfin voilà ça créer des fois d'autres tensions, mais en attendant voilà euh, que ce soit avec les manipulateurs ou avec les secrétaires. Sur le site de C....., je dirais que j'entretiens de très bonnes relations. Et que je peux compter sur eux et que vraiment quand même, quand il y a quelque chose à mettre en place, euh. J'ai toujours eu quelqu'un de motivé pour le faire. Et puis les projets, parfois, ils sont aussi venus d'eux. L'hypnose, euh c'était, un projet qui était un petit peu débuté avant que j'arrive en tout cas, euh, la manip avait déjà donné un projet, mais elle avait pas eu de validation pour sa formation. Ben voilà, moi aussi. Ça je l'ai porté avec elle, même si c'est elle qui a fait le travail, c'est aussi être là, lui permettre de rencontrer les bons interlocuteurs. Enfin, voilà donc en fait rapidement les relations, elles ont été... euh, je pense gagnantes dans les deux sens, et puis après, j'ai quand même une chance. C'est enfin une chance, euh, suivant la personne derrière qui on passe, euh... Bah si on passe derrière quelqu'un qui était plutôt en conflit avec l'équipe en tout cas qui à mon avis était arrivée à saturation. Bah c'est plus aisé finalement. C'est plus aisé (sourire)

V : (rire)

CS 6 : Non mais c'est vrai hein quand on passe derrière quelqu'un qui était vraiment exceptionnelle et que toute l'équipe regrette, je pense que c'est plus difficile. Enfin ma prise de fonction pour le coup c'était l'inverse je passais derrière vraiment une cadre très très appréciée hein, ça s'est bien passé aussi globalement. Donc. Bah... Mais je pense que c'est quand même plus facile.

V : Le challenge n'est pas le même.

CS 6 : Exactement. Il faut le reconnaître, il faut le reconnaître. Voilà, c'est...

V : Les attentes ne sont pas les mêmes non plus.

CS 6 : Par contre, enfin, il y avait des appréhensions. Ils m'attendaient aussi au tournant. J'étais, pas manipulatrice, ils n'aimaient pas forcément les cadres. Voilà, il y a eu euh..., je pense que vraiment, il faut faire preuve, mais ça qu'on connaisse l'équipe ou pas, qu'on connaisse la spécialité ou pas, je pense que vraiment faut faire preuve d'humilité. Sur la prise de poste aussi, mais même sur tout au quotidien, même après 3 ans. Euh... Voilà moi ça, ça fait un petit peu plus de 3 ans maintenant que j'y suis. Il faut vraiment, faut faire preuve d'humilité au quotidien je pense. On a le droit de pas savoir. Moi... on a le droit de... voilà après moi je reste globalement assez transparente avec l'équipe peut être parfois trop hein euh. Peut être parfois trop, peut-être qu'il y a des choses qui font... après ils ont toujours envie de beaucoup savoir. Ils posent beaucoup de questions aux médecins. Alors finalement c'est compliqué. Il y a des infos, des fois qu'on voudrait pas leur faire porter et puis bon, ça finit toujours par fuiter. Mais donc dans ces cas-là, je pense que le mieux c'est d'être transparente. Et puis d'expliquer les choses voilà. Et après sur L..... euh je suis passée après quelqu'un qui était beaucoup dans le contrôle comme je disais tout à l'heure, mais par contre qui voulait jamais faire de vagues et qui demandait jamais rien que ce soit en termes de matériel et je suis arrivée dans un service. J'avais l'impression de visiter un musée. Et finalement, je leur ai apporté beaucoup en termes d'ergonomie de travail. J'ai rapidement pu leur apporter beaucoup. Donc en fait, il y a eu vraiment une satisfaction au début. Et puis comme j'ai, je répondais assez rapidement, il y a eu euh... La relation a été assez bonne en fait. Finalement

ils appréhendaient beaucoup, oui ils appréhendaient beaucoup ma venue parce que c'est un établissement avec lequel on avait, ils avaient vécu une première fusion mais qu'ils avaient mal vécu. Donc voilà venir de C..... ils appréhendaient beaucoup, ils avaient peur que je change.

V : Il y avait des antécédents.

CS 6 : Oui, voilà, et puis, euh... ça s'est bien passé. Il y a eu pas mal de renouvellement dans l'équipe voilà là encore une chance. Enfin, c'est aussi ça les relations dans l'équipe, mais c'est aussi des fois des opportunités, mais c'est, rapidement... Ils sortaient d'une période où ils ont eu beaucoup de mal à recruter. C'était pas un service attractif et en fait, moi, j'ai eu la chance, la chance à chaque fois que j'ai eu un départ de recruter tout de suite dessus. Mais c'est des circonstances aussi qui font ça. Des circonstances qui sont plutôt en ma faveur, mais donc voilà, il y a eu ça. C'est plutôt sereinisé, euh, c'était plus serein en fait. Et puis là, euh, j'arrive, ils m'ont réclamé d'avoir plus de radiologue. Ça fait un an et demi que je les entends réclamer qu'ils veulent, qu'ils aimeraient avoir plus de radiologues en présentiel que quand celle qui est en poste, ils aimeraient qu'elle soit remplacée. Et quand enfin, euh, je réussis à faire venir quelqu'un. Euh, non, mais finalement il n'y a pas d'activité, c'est. Ils sont dans l'ambivalence complète avec une scission dans l'équipe plutôt des jeunes manip, qui eux ont envie. Ils sont contents de voir quelqu'un d'autre avec d'autres pratiques. Et puis des plus anciens qui sont, je pense, dans l'ambivalence constante, qu'on ne vienne pas déranger leur pratique. Et donc là, avec une radiologue qui est plutôt à pas vouloir non plus déranger trop les pratiques. Sauf que là on fusionne avec le gros et puis que le gros bah il compte pas que ça se passe comme ça en fait. Donc, euh. (grimace)

V : Ils vont être bousculés.

CS 6 : Ouais, bousculé et là, il y a plus de tensions dans l'équipe. Et puis j'y vais moins et ça, euh. Dans les plus anciens, pas dans les nouvelles, parce que les nouvelles, j'ai clairement des filles qui verbalisent que euh, qui m'a dit : « mais moi j'ai eu un cadre qui était présent tous les jours et qui était pourtant moins présent que vous ». Donc, euh qui sentent pas en tout cas la distance comme un problème. Et puis il y en a un autre qui va clairement me dire mais on manage pas un service par téléphone. Et ça s'entend aussi. Enfin, je pense qu'il faut que il faut l'entendre en fait, hein, quand on nous le dit, je dis pas que c'est volontaire et que c'est quelqu'un de mauvais. Et que voilà, il faut l'entendre. Mais il faut aussi pouvoir dire, moi je dis aussi mes contraintes, je le dis aussi que moi j'ai aussi besoin de me préserver et que je peux pas.

V : Être partout.

CS 6 : Voilà, j'étais à 100% et on me rajoute un service et pour autant je ferai pas un 150% en fait, hein, donc euh donc voilà les relations enfin. Et puis elles peuvent changer aussi dans le temps. Là à C..... j'ai des très bonnes relations. Euh, je sais pas, hein. Dans 6 mois, les choses seront peut être autrement aussi, hein? Comme les relations au sein de l'équipe, elles changent aussi. Et puis après y'a la relation de confiance ou euh, moi aussi parfois j'ai été déçue, ils peuvent être déçus mais moi aussi parfois j'ai été déçue quand j'ai trouvé, je me suis sentie peut-être un peu laxiste à des moments en me disant... Voilà, avec des gens qui récupèrent du temps sans l'écrire par exemple. Mais en plus, ça c'est quelque chose qu'on a pu observer dans pleins de services pour avoir échangé avec mes collègues, parce que ça aussi, c'est important, vraiment, l'échange avec les autres collègues cadres et euh. Et là bah, on se sent trompé en fait hein, on se sent trahie, on se dit qu'on a fait preuve de enfin moi je

me suis beaucoup remise en question pour ça et euh...voilà la relation de confiance, elle est aussi, elle est, elle est dans les deux sens et elle évolue aussi dans le temps.

V : Elle s'instaure.

CS 6 : Ouais, un processus qui s'entretient. Moi aussi, par contre, c'est vrai que j'en ai pas parlé, mais dans le, dans le, dans la performance, c'est même dans les organisations de travail, moi-même j'échange beaucoup avec mes collègues alors c'est peut-être la richesse de ne pas être issue de l'imagerie et enfermée seulement dans mon secteur parce que du coup euh le fait d'être de filière infirmière ça ouvre aussi sur les autres services, je trouve parce que j'ai une connaissance aussi des autres services. C'est pas un très gros établissement, puis moi je suis un produit de C..... Enfin je veux dire, j'ai fait des remplacements aide-soignant avant, dans tous les secteurs de l'hôpital. Donc finalement ça amène des billes aussi. Mais vraiment c'est important de pouvoir échanger avec l'ensemble des autres cadres. Et même sur le regard, bon moi mon binôme c'était par exemple ma collègue de la pharmacie et très régulièrement même sur une trame de planning, même sur une organisation. Son regard extérieur. En fait, il m'apporte aussi beaucoup et inversement. Très régulièrement, on se fait lire nos projets ou voilà. On peut jeter un œil, on a une collègue en cardio qui a eu des difficultés sur les élaborations d'une trame de planning, on s'est penché à cinq dessus parce que des fois, c'est un casse-tête et à force d'être dedans, on voit plus. Et un œil extérieur, c'est pas mal et je trouve que c'est vraiment une richesse quand on a des collègues avec qui on a des affinités, en tout cas professionnelles. Moi, je me sais que je me tourne assez facilement vers elles.

V : D'accord.

CS 6 : Ouais, ouais, parce que finalement, quand on est cadre on est, on le dit souvent enfin moi-même si je réfute un peu cette image, je me dis qu'on n'est pas obligé d'être entre le marteau et l'enclume et qu'on n'est pas obligé de faire de choix entre l'équipe médicale et l'équipe de manip et la direction. En tout cas moi je prône pour un peu décloisonner ça parce que ça m'agace un peu euh, mais je pense que vraiment, euh...Parfois, on peut quand même être un peu cet électron dans l'équipe ou on sait pas trop se placer et en fait des fois se rallier à une équipe de cadres, ça fait aussi du bien. En fait, ça fait aussi du bien et ça permet d'échanger sur les difficultés de chacun.

V : Appartenir à un groupe.

CS 6 : Oui voilà. Moi, je sais que j'ai gardé au début. Je sais en imagerie, ils m'ont dit : « mais tu viens jamais manger avec nous ? » mais oui, mais moi c'est un moment aussi, d'aller manger avec l'équipe de cadres avec qui je mangeais aussi avant. C'est aussi mon moment en fait. Et puis bah en fait maintenant c'est comme ça. Et pour autant ça m'arrive de temps en temps de manger avec eux. Et je trouve que ça n'empêche pas l'échange. Oui, ouais, ouais, ça empêche pas d'avoir des moments informels, d'échanges dans le service.

V : D'accord. Bon, Ben, très bien.

CS 6 : Il se joue aussi beaucoup de choses sur les moments informels.

V : Oui. Bon, bah très bien je vous remercie.

CS 6 : Ça va ?

V : Oui ça va être très fourni. Je vous remercie beaucoup, vraiment.

FIN