

Année universitaire 2020-2021

Sous le sceau de

Université de Bordeaux

Institut de Santé Publique, d'Epidémiologie et de Développement

Institut de Formation des Cadres de Santé du CHU de Bordeaux

Pour l'obtention du grade de

Master mention Santé Publique Parcours « Cadre de Santé – Manager »

&

Diplôme d'Etat de Cadre de Santé

LE MANAGEMENT DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE PAR LE CADRE DE SANTE

Une innovation managériale ?

LE GALLIOT SANDRINE

Né(e) le 27/06/1979, à Hennebont, France

Réalisé sous la direction de

**Monsieur Jean Pierre Guichané, Maître de conférences associé à l'Institut de Santé
Publique, d'Epidémiologie et de Développement de l'Université de Bordeaux**

ENTRETIEN N°1 CDS 1

00:00:38 NOUS

Alors merci d'avoir accepté cet entretien, donc évidemment il sera anonymisée. OK il sera enregistré, on va discuter ensemble 30 minutes.

00:00:52 NOUS

Et on va aborder le thème de mon mémoire de recherche, c'est l'intelligence collective.

00:01:03 NOUS

Je te laisse te présenter ton parcours, en fait si depuis son diplôme ou avant t'avais fait des formations.

00:01:26 NOUS

C'est clair ?

00:01:28 CDS 1

Alors tu m'entends bien, c'est bon. Ouais, ouais, donc, euh, je suis (prénom), donc cadre de santé depuis juillet 2019, euh, je suis de formation initiale, formation infirmière. Euh j'ai fait mon IFSI en 2009. 2012 à (nom). Donc j'étais la première promotion de ce qu'on appelait à l'époque la nouvelle réforme. Euh. Voilà donc, euh, on a un petit peu essuyer les plâtres au début de nouvelle année, donc ça s'est plutôt bien passé. Diplômée donc, en juillet 2012, j'ai travaillé pendant 6 mois en consultation dermato sur le CHU.

00:02:20 NOUS

Oui.

00:02:22 CDS 1

Et ensuite à partir de mars 2013, je suis allé en consultation dermato n'importe quoi en médecine interne et maladies infectieuses. Pardon à nom, toujours d'accord et resté pendant 4 ans et demi à peu. Ensuite, euh, je savais déjà que je voulais faire que je serais cadre de santé un jour, d'accord? Et une opportunité de passer la commission de détection des potentiels au CHU qui est obligatoire, et c'était en 2015. Et du coup (silence) Ou (silence)

00:03:00 CDS 1

Euh, non, c'était un début, je sais plus. Début fin 2015, début 2016. Je sais plus. Non, pas du tout, j'en ai parlé à ma cadre fin 2015 et à ma cadre sup.

00:03:11 NOUS

Oui.

00:03:13 CDS 1

J'ai été présenté fin 2016. En novembre 2016 à la commission de détection des potentiels et donc en janvier 2017, j'ai intégré un poste de faisant fonction cadre de nuit sur la pédiatrie, la maternité pendant un an et demi.

00:03:30 NOUS

et après?

00:03:32 CDS 1

Depuis juillet 2019, je suis cadre de santé en (nom). OK, voilà. Avant ça, j'avais fait un bac S. Voilà, je n'avais pas de formation autre directement après le lycée, j'ai fait non pas du tout, pas du tout. Je te dis n'importe quoi, je te dis des bêtises, j'ai fait médecine, j'avais fait première année de médecine une fois en sortant du bac à (nom) j'ai raté, je me suis réinscrit parce que voilà et au bout de 6 mois bah j'ai arrêté parce que j'ai été nul et en fait apprendre par cœur ça ne m'intéressait pas. J'ai travaillé, j'ai travaillé en restauration en tant que serveur.

00:04:09 NOUS

Oui.

00:04:14 CDS 1

À l'époque c'était (nom)

.

00:04:23 CDS 1

On va pas trop s'étaler sur les détails. Euh, donc j'ai travaillé pendant 6 mois à peu près après j'ai fait la fac d'histoire, je suis inscrit en fac d'histoire pour être étudiant d'accord, en attendant de passer les concours infirmier. J'ai validé ma première année de fac d'histoire. J'ai passé les concours infirmier et après voilà donc l'année d'après, je suis rentrée à l'école.

00:04:46 NOUS

D'accord, merci. Au niveau donc, des formations supplémentaires.

00:05:15 CDS 1

Alors en étant infirmier, j'ai eu pas mal de formation en interne aussi. Euh, après c'est plus les formations cadres. Formation cadre j'ai suivi quelques formations du parcours management qui a initié au CHU pour les faisant fonction cadres. C'était en 2019 2020 supervision de l'activité voilà proposée par le (nom organisme).

00:05:47 NOUS

OK.

00:05:48 CDS 1

Voilà, et j'ai oublié de préciser qu'en plus du diplôme de cadre j'ai un master 2 par de Santé publique.

00:06:01 NOUS

D'accord. Très bien.

00:06:05 CDS 1

Voilà.

00:06:07 NOUS

Au niveau de ton environnement de travail, là actuelle, tu encadres une équipe de combien de professionnels ?

00:06:16 CDS 1

Actuellement on est déjà en binôme cadre, avec une cadre de santé puéricultrice. On est 2 sur 5 unités réa, soins intensifs, hospita conventionnelle, consultation et hôpital de jour. On a environ 95 professionnels sous notre responsabilité répartis entre 65 infirmières et 30 aides-soignantes, tout ça, jour et nuit, d'accord ? Et donc moi je m'occupe, j'ai la gestion RH de ces 30 aides-soignantes là.

00:06:53 NOUS

OK

00:06:54 CDS 1

Après, on a une gestion fonctionnelle. Les secteurs sur lesquels on serait parti, on change tous les 4 mois.

00:07:03 NOUS

OK

00:07:13 CDS 1

Et ça sachant que le jour, enfin, quand l'un n'est pas là parce qu'il est en vacances, l'autre gère l'ensemble des professionnels.

00:07:21 NOUS

Ok, euh, vis-à-vis des patients, la prise en charge des patients est ce que tu peux m'en dire un peu plus.

00:07:30 CDS 1

C'est à dire, euh. La durée du séjour ? Alors notre population de patients, on reçoit de 0 à 77 ans qu'on reçoit tous les âges et cardiopathies congénitales de l'enfant et de l'adulte, donc de la naissance avec un diagnostic anténatal de cardiopathie et après on les suit jusqu' à ,En gros jusqu' à leur mort.

00:08:27 NOUS

Et au niveau des intervenants médicaux ?

00:08:34 CDS 1

Intervenants médicaux, alors on a plusieurs spécialités en fonction du secteur, on a 5 anesthésistes-réanimateurs et 2 chirurgiens seniors pour la réa. Aux soins intensifs, on a un cardio pédiatre et une cardiologue étrangère, faisait son clinica. Alors en plus, on est sur 2 pôles différents, je ne sais pas si c'est

quelque chose qui t'intéresse. On a la réanimation qui est sur l le pôle anesthésie réanimation du CHU et tout ce qui est soins intensifs, hospita conventionnelle et consultation, ça fait parti du pôle cardio-thoracique.

00:09:23 NOUS

D'accord. Très bien.

00:09:25 CDS 1

Tout cet ensemble-là, c'est une filière. Lire des cardiopathies congénitales qui est dirigée par le professeur T qui lui est un cardiologue. Et ensuite, dans chaque secteur, il y a un responsable d'unité. Donc, euh, alors, le professeur T n ne dirige pas l'équipe de d'anesthésie réanimation. Oui, un autre professeur, le responsable du pôle aneth réa, qui s'occupe. Voilà euh. Ensuite, les médecins de consultation sont 6 euh, si je ne dis pas de bêtises. On a des cardiologues qui sont spécialisés soit dans les échographies anténatales. En tout je pense qu'entre le 6e et les consults ils doivent être 56 médecins. Et on a 2 médecins qui interviennent au niveau de la salle de capter pour réaliser des cathétérismes interventionnels. Ils sont 2 à faire ces interventions à peu près.

00:10:52 NOUS

D'accord, ça c'est pour la filière, en fin le corps médical.

00:10:55 CDS 1

Oui.

00:10:56 NOUS

Au niveau du corps administratif ?

00:10:59 CDS 1

Quant à l'administratif, on a l'équivalent de 4 temps plein.

00:11:14 NOUS

Dans la prise en charge des patients et ce que tu as aussi, tu peux croiser des kiné ?

00:11:20 CDS 1

Alors, Alors on a plein de intervenants, on a décliné les psychomotriciens, on a une psychologue à temps plein qui intervient vraiment sur toute la filière. On a une infirmière référente pour les greffes. Euh, on a des infirmières techniciennes d'échographie, on en a 3, d'accord, et qui sont habilités à faire les échographies. Euh, on a donc psychomotricien, kiné, je les dis, on a ergothérapeute et aussi. On avait avant le covid une ostéopathe qui venait manipuler des bébé. On a une grosse partie aussi intervention d'association qui viennent alors ça peut être des blouses roses, par exemple les clowns stéthoscopes qui viennent pour ou les liens du cœur qui peuvent venir. Y'a des bénévoles pour s'occuper d'enfants qui sont sans leurs parents pour nous aider dans les projets, faire participer les enfants à des activités un peu créative. On a une art thérapeute. Voilà, on a beaucoup de monde qui intervient.

00:12:50 NOUS

Merci pour cette présentation qui est riche. Si tu veux bien, on va se concentrer sur toi et en fait, euh, est ce que tu pourrais me définir ton management des compétences, tes qualités ? Comment tu te définirais en fait ?

00:13:09 CDS 1

Euh... Mon management, c'est un management qui se découvre au jour le jour, d'accord?

J'avais à mon sens avant, je pensais un management plutôt directif et en fait, n'est pas du tout le cas. Je fais du participatif je fais un peu de directif aussi. Euh, mais c'est vraiment... J'ai le souvenir de l'IFCS où on nous dit surtout ne manager pas à l'instinct. Et pourtant, c'est ce que je fais tous les jours.

00:13:42 NOUS

Est-ce que t'as des exemples?

00:13:44 CDS 1

Alors, euh, des exemples précis. Euh, par exemple, dans les entretiens individuels, chaque année, il y a pour certains agents je ne sais absolument pas de quoi je vais leur parler, parce que je n'ai aucune idée de comment aborder le bilan de l'année. Je n'ai aucune idée de ce que je vais pouvoir leur dire et donc je les laisse commencer à parler et au fur à mesure de ce qu'ils disent, j'arrive à rebondir. Soit ça me fait penser. Bah finalement à quelque chose que j'ai à leur dire, soit j'arrive à trouver une discussion et voilà. C'est un exemple. Donc je le fais comme ça. Le management par l'humour aussi. Oui, c'est important. L'humour l'écoute la prise en compte des professionnels qui sont dans le secteur.

00:14:28 NOUS

Oui.

00:14:39 CDS 1

Et surtout, je pense le plus important pour moi et c'est ce qu'ils apprécient à mon avis. Le plus, c'est l'authenticité, c'est à dire bah savoir dire ça m'arrive. Il y a très récemment de pousser une gueulante dans le service parce qu'il y a des choses.

00:14:52 NOUS

Oui.

00:14:53 CDS 1

Qui vont pas, d'accord? Ben là, on a vu que vous étiez énervé, mais on en discute toujours. On discute toujours. Quand je vois que y'a quelque chose qui cloche. Je mets la petite graine pour dire que j'ai bien vu quelque chose qui clochait. J'ouvre la porte. Est-ce qu'elles ont envie de discuter, non, oui, voilà. Enfin, je les taquine. J'aime bien manger, donc je leur demande toujours de faire un gâteau. Voilà, c'est un management assez proche quand même, mais à la différence de ma collègue par exemple, moi j'utilise le vouvoiement pour regarder quand même une certaine distance même si je fais de l'humour, même si on rigole même si voilà ça permet de garder une distance, surtout le fait que je sois plutôt jeunes en cadre d'accord. Je manage des gens qui pourraient être ma mère. Donc, des fois pour savoir se positionner pour savoir voir, faire accepter une décision

qui pas forcément facile, il faut trouver des stratagèmes. Il faut pouvoir donc l'humour, ça passe. La jeunesse, ça peut être aussi quelque chose qui peut faire passer.

00:16:30 NOUS

Si on élargit un petit peu plus le cercle, et par rapport à ta hiérarchie, par exemple, comment te sens tu ?

00:16:43 CDS 1

Alors par rapport à ma hiérarchie je suis dans le reporting.

C'est à dire que je mets en copie tout ce qui me semble essentiel ou important. Je mets en copie ma hiérarchie qui c'est pas forcément tout le temps une demande, ça dépend du cadre sup. Là on vient de changer de cadre sup, mais j'essaye de me mettre à leur place en disant si j'étais cadre sup, qu'est-ce que j'aimerais ? Comment j'aimerais que ça fonctionne et je pense que laisser une trace aussi de ce qu'on dit à son cadre sup, euh, de ce qu'on discute des décisions qu'on prend ensemble. Moi, j'aime qui ait des traces, donc je fais tout par mail. Beaucoup je les beaucoup en copie de plein de choses pour qu'il sache aussi. Bah on est dans un grand pôle hein, donc ils ont plein d'informations donc puisque retrouver ce qui se passe voilà je suis dans la transparence totale. Quand des choses qui se passent mal, par exemple. Il y a eu la visite de sécurité incendie. Il y a un élément qui s'est mal passé. J'ai fait un petit peu ma tête brûlée en répondant à la personne qui faisait la certification du bâtiment et euh, ce qui en est ressorti à la direction, c'est que, à cause du cadre du ..., le bâtiment de ... a failli ne pas être certifié. Me suis fait légèrement remonter les bretelles, euh, mais. Ma collègue aussi un peu, mais de suite, j'ai dit à ma cadre sup, non, mais ça c'est moi, c'était ma responsabilité c'était moi sur le secteur donc j'assume auprès de ma hiérarchie le bon comme le mauvais. Voilà, mais c'est surtout la transparence l'échange. Et parfois, il faut aussi se réfréner quand, euh, on voit que ça n'avance pas assez vite ou que notre cadre sup ne comprend pas ce qu'on veut dire. Alors qu'on réexplique plusieurs fois, il faut aussi se réfréner, mais ça fait partie de la hiérarchie.

00:19:01 NOUS

D'accord, vis à vis du corps médical ?

00:19:05 CDS 1

Euh, alors vis-à-vis du corps médical, ça dépend des médecins. Euh, euh, ils sont pas formés au management, donc enfin pas tous, euh, et du coup, euh. Eux, ils sont que dans le soin purement donc il faut soigner. Il faut le matériel, il faut les effectifs. Il faut donc des fois c'est difficile à faire sa place. Ça prend du temps, beaucoup de temps. Parce qu'on n'a pas les mêmes fonctionnements pour les cadres, ils sont très proches des équipes souvent, et ils ont l'image de ce cadre qui n'est pas proche de l'équipe enfin qui est plus pour la direction que pour l'équipe. Donc des fois ça peut créer des ... mais pareil, j'vais à l'humour. Vraiment à l'échange au dialogue. De manière globale, ça passe plutôt bien.

Plan administratif, je fais du charme, beaucoup secrétaire. Ça, mais c'est, c'est voilà. C'est une autre technique. Elles ont une position centrale dans une vie hospitalière avec du pouvoir d'accord on pas forcément compte, mais à mon sens, elles ont beaucoup de pouvoir et donc il faut pouvoir jouer. Parce que si on se met à dos, ça peut être compliqué. Bon, voilà donc moi c'est beaucoup dans le charme est dans l'humour au départ pour entrer dans une relation et mais tout en étant authentique. Mais ça se construit comme ça et ça brise souvent une barrière que peuvent avoir les gens. Et du coup, on peut rentrer en relation et après, ça devient plus naturel. Les gens se détendent et les secrétaires sont beaucoup avec une barrière au départ.

00:21:05 NOUS

donc humour et charme.

00:21:09 CDS 1

Voilà .pour l'instant, ça marche, ça marchera pas tout le temps.

00:21:12 NOUS

D'accord, par rapport à ta place dans l'institution, est ce que tu pourrais me qualifier cette place que tu as?

00:21:21 CDS 1

Alors dans ma place dans l'institution, je vais reprendre un peu ce que ce que m'a dit ma cadre sup lors mon évaluation l'année dernière. Elle m'a dit, vous n'êtes pas un cadre de proximité. Vous êtes un un cadre de projet. Sur le coup, je l'ai un peu mal pris. Je me suis dit parce que proximité quand même, si en fait voilà elle a tout à fait raison. Ce qui m'intéresse c'est plus les grands projets institutionnels, très transversal sur sur, sur une structure. C'est à mon sens ça. Enfin, ça me motive plus, c'est beaucoup plus intéressant au quotidien. Donc dès qu'il y a quelque chose, un projet institutionnel dans lequel je peux m'inscrire, je m'inscris d'accord, je fais partie de la commission des soins infirmiers. Euh, je fais partie du journal passerelle au CHU. Voilà donc y a donc, ça permet de rencontrer plein de monde différent de plein d'univers, différents échanges. Et voilà donc j'ai échangé avec la directrice, à la directrice adjointe, le coordinateur des soins des médecins, des as des, des attachés, enfin des cadres administratifs de pôle, des gens de la com. Enfin, j'ai fait partie d'un. D'un comité restreint qui a présélectionné les dossier mécénat suite à la vague covid. Donc j'ai rencontré la directrice du mécénat. Voilà, on rentre plein de monde et c'est vachement enrichissant je trouve pour un parcours, ça ouvre plein de vision et de ouais, ça donne plein de vision différente de notre institution. Plus à visée, comment dirais-je? Satisfaction personnelle de pouvoir faire plein de choses, de toucher à plein de choses. Euh, c'est ça, un enrichissement personnel. Voilà d'accord. Et ça permet aussi de se faire connaître et de progresser dans l'après professionnel.

00:23:23 NOUS

Et le rôle du cadre de santé selon toi ? Et si je t'interroge sur ta zone de liberté par rapport à l'institution?

00:23:29 CDS 1

Il articule les organisations. Il est au centre des logiques institutionnelles, médicales et paramédicales. Rôle qui nécessite de l'adaptabilité et une prise de recul pour ne pas s'épuiser. Rôle riche qui entraîne intellectuellement le cerveau mais difficile car il faut savoir lire et retranscrire les visions de chacun.

Et le fait d'avoir ce parcours, euh... Je ne me sens absolument pas restreint, euh, dans mon institution, euh, voilà, je participe à un groupe de travail sur le tutorat, un groupe de travail sur la digitalisation des ressources humaines. Euh, groupe de travail sur la détection des potentiels. Je saisis vraiment toute opportunité. Je me freine la même parce que je commence à avoir trop de choses et du coup, quand je vois qu'il y a plusieurs rendez-vous qui se mettent en même temps, je me dis que bah c'est pas bon parce que je participe a trop de choses mais je me sens pas freiner, j'ai une plutôt une liberté de parole qui est assez grande. Après, en fonction de qui on s'adresse, voilà, on fait attention aussi mais on je pense qu'on peut dire tout ce qu'on a envie de dire.

00:24:43 NOUS

D'accord, et par rapport à cette liberté de parole, je rebondis vis-à-vis de des professionnels. Y a-t-il des temps d'échange avec eux et sur quelle forme ?

00:24:57 CDS 1

Alors temps d'échange, euh, ça avait mis en place quand je suis arrivé, euh, surtout en réanimation. Toutes les semaines, une demi-heure le jeudi, un temps d'échange ou je mettais moi des sujets à l'affichage des sujets, de de discussion. Et eux aussi pouvaient programmer des thèmes qu'ils voulaient aborder. Mais bon, après on a eu covid donc ça a été un peu plus compliqué mais c'est des choses que là je reprends. Bah cette semaine justement, euh et c'était quelque chose d'appréciable. En tout cas de leur part, de la mienne aussi, mais ils ont vraiment apprécié parce qu'ils ont ce besoin. Ils aiment pas les longues réunions. Il préfère des formats un peu plus courts ou on peut échanger. On peut échanger plus, plus librement. Une réunion longue de 14h30 à 16h par exemple, ou de 14h00 à 15h30. Ils ont pas envie de rester tout le temps court, ça se termine à 14h30, 14h00, 14h30. Ils peuvent rentrer chez eux, donc il y a beaucoup plus de monde qui reste. Donc ça allie qualité de vie et d'efficacité pour le service.

00:26:14 NOUS

D'accord, c'est quelque chose que tu avais vu ailleurs, où, comment tu as adopté ces formats courts en fait ?

00:26:23 CDS 1

Euh...y'avait une cadre qui faisait des cafés, euh. Voilà. Elle avait appelé sa rencontre café ou j'sais pas. Comment, euh, donc ça avait été intéressant comme idée. Après la structuration de nos locaux, fait que on a très peu de salles de réunion. Enfin, on a qu'une salle de réunion qu'on partage avec un autre service, donc qui n'est pas toujours disponible. On en fait, c'est comment trouver un endroit pour se réunir, pour discuter. Bah au final la solution que qui m'a sauté aux yeux c'était ben directement dans le service d'accord. La configuration permet que toute l'équipe soit là pour discuter, donc au final je me suis dit Ben 14h I le chevauchement d'équipe il y a 1h entre le matin et l'après-midi, donc ça permet d'échanger avec les 2 équipes en même temps. Le seul bémol c'est les équipes de nuit. Ouais, elles sont pas, elles peuvent pas être là, elles vont pas venir juste pour une demi-heure. Avec les équipes de nuit, on a des temps d'échanges autres sur des réunions plus classiques. Par contre, ce qu'on utilise beaucoup aujourd'hui depuis qu'on vit grâce à covid, c'est, euh, le distanciel on utilise Skype, nous. Et en fait, on se rend compte qu'il y a beaucoup de monde qui se connectent, est très appréciée parce que finalement, les gens qui n'ont pas envie de revenir se connecter pour une réunion, même si elle dure 1h 1h30 c'est pas grave, ça les embête moins. Donc, en fait, euh, mais mes nouveaux moyens de communication, on peut les utiliser, et il y a de l'adhésion.

00:28:16 NOUS

D'accord, et les thèmes qui remonte quand tu disais que ça pouvait être soit toi qui avait un ordre du jour, soit eux qui proposait quelque chose c'était des thèmes qui abordait quoi ?

00:28:31 CDS 1

Alors, c'est souvent des thèmes qui abordent l'organisation du travail, secteur. S'il y a des problématiques, s'il y a des choses qui fonctionnent pas, euh. Une période, ça a été les 12h. Souvent, c'est sur des problématiques que eux rencontrent ou sur des projets en cours aussi, on faisait un petit, une petite présentation sur les projets.

00:28:55 NOUS

Et l'organisation de la réunion elle-même est ce que tu as une méthodologie particulière ?

00:29:02 CDS 1

Alors ils savent que c'est tout, que c'est tous les jeudis à 14h, départ c'était ça. Ils savent que c'est tous les jeudis à 14h et j'affiche l'ordre du jour au moins une semaine à l'avance.

De l'idéal c'était 2 semaines à l'avance pour que tout le monde ait le temps de le voir, mais au moins une semaine à l'avance pour qu'ils puissent en prendre connaissance, préparer les choses. Et quand je leur demandais des thèmes, je voulais l'avoir au moins une semaine à l'avance. Pour moi, préparer les choses, d'accord, mais le thème n'était pas donné au moins une semaine à l'avance ou 4 jours au moins, le thème n'était pas abordé à mais la réunion d'après.

00:29:40 NOUS

Est ce que ça pouvait déboucher sur du groupe de travail ?

00:29:50 CDS 1

Ça n'a jamais débouché sur. Un groupe de travail puisque sur un format court, on apporte plusieurs thématiques. Ça aurait pu peut-être au final après, mais ça n'a pas. Et il y a eu le covid assez rapidement donc, en fait, ça nous a tout stoppé, mais je pense que ça aurait pu déboucher sur des groupes de travail. Après, il faut savoir aussi ne pas faire trop de groupes de travail. Parce que les gens ont plein d'idées, mais quand on lance plein de choses en même temps, ça n'avance pas. Donc je pense qu'il vaut mieux faire petit à petit certaines thématiques.

00:30:32 NOUS

D'accord, et au niveau de leur retour à eux, et ce que qu'est-ce qu'il te disait de ces temps d'échanges ?

00:30:47 CDS 1

Bah ça changer quelque chose dans le sens ou effectivement comme c'était hebdomadaire. Euh, il y avait toujours de l'info. Toujours de l'info, donc en fait, il est resté. Ce que j'aime pas, c'est rester sans réponse. Euh, du coup bah voilà y a on a traité d'un sujet. Ah oui ils ont une orientation au moins même s'ils ont pas une réponse fixé dans une orientation et ils savent verrou, verrou on va, ils savent que on est à leur écoute, ils savent que qui se passe quelque chose en fait, c'est ça qui est important, c'est de savoir qui se passe quelque chose, être dans le doute et l'absence de notion de de savoir est ce que c'est en cours est ce que c'est pas cours. Ça, ils aiment pas ça. Les personnes ont dit que même si on leur dit bah c'est en cours. J'ai fait la demande. Je n'ai pas encore de réponse. OK c'est bon, ça leur va, il passe à autre chose.

00:31:41 NOUS

Dans ces moments cours après, on terminera à proposer espace de discussion, est ce que il t'arrivait d'associer d'autres professionnels ?

00:31:52 CDS 1

Euh, je l'ai fait une fois. J'avais demandé à c'était qui j'avais demandé au kiné de présenter quelque chose, ce qu'il avait un thème à aborder, voulais aborder un thème, donc le kiné était intervenu, alors je me rappelle plus du thème exactement. Mais le kiné était intervenu et en fait pareil, hein? Les 2 kinés et infirmiers, aides soignants et avait apprécié, c'est de pouvoir ce moment d'échange entre professionnels en fait.

00:32:28 NOUS

Je vais te poser une autre question pour conclure, est ce que tu as déjà une expérience ou entendu parler de l'intelligence collective ?

00:32:38 CDS 1

Alors entendu parler, mais je ne peux le définir et je ne saurai pas t'expliquer ce que c'est, mais j'ai déjà entendu le terme.

00:32:45 NOUS

D'accord, tu l'as entendu où ?

00:32:50 CDS 1

Alors je pense qu'on a dû nous en parler à l'IFCS. Alors soit c'est un intervenant qui nous en a parlé mais n'étant pas l'étudiant, le plus assidu l'IFCS je ne saurais pas dire qui, quand. Ou comme, comme c'est en transversal sur beaucoup de projet, peut être que c'est un thème que j'ai croisé.

00:33:28 NOUS

Ben, je te remercie beaucoup.

00:33:37 CDS 1

Maintenant je vais aller voir ce que c'est, l'intelligence collective.

ENTRETIEN N°2 CDS 2

00:01:57 NOUS

Bonjour. Merci d'avoir accepté cet entretien. Il sera anonymisé. Il durera environ 30 minutes.

00 :01 : 59 CDS 2

Bonjour, est ce qu'on peut se tutoyer ?

00 :02 :00

Ok donc je te laisse te présenter du coup si tu veux bien dans les grandes lignes, tu viens ce que tu fais.

00:02:04 CDS 2

Alors, euh, (prénom), j'ai 57 ans parce que j'ai 2 grands fils, un qui a 21 ans, dans une école d'ostéopathie en 4e année et un autre qui a 27 ans, qui est marié avec une brésilienne et qui travaille dans le monde entier en management international. Sinon, j'habite à la ... J'ai un mari qui est médecin urgentiste et qui était chef de service, chef de pôle, bien investi dans des hôpitaux et qui a tout quitté pour travailler chez les pompiers.

00:02:25 NOUS

OK

00:02:39 CDS 2

Et donc il est occupé en ce moment par monter des vaccinodromes et des vaccino drive. On va dire, voilà qui je suis, je suis un ancien sportif, une ancienne sportive de haut niveau puisque j'ai fait du hand pendant 30 ans et j'ai été infirmière à 20 ans et donc j'avais une carrière aménagée entre guillemets avec des horaires aménagés. J'ai fait 15 ans d'urgence en tant qu'infirmière, après je suis parti en 2002 faire une école des cadres à (nom de la ville). C'est avec une orientation psy on va dire. J'avais jamais fait de la psy de ma vie et j'ai fait en même temps une licence des organisations intérêt social avec (nom de l'organisme). Je suis sortie, j'ai été travailler au CHU (nom de l'établissement) où j'ai fait de la formation pour les infirmières pendant une dizaine d'années. Donc j'ai été 90 fois directeur de mémoire pour les infirmières et les étudiants cadres, donc je connais à peu près la méthodologie et c'est aussi pour ça que je trouve que c'est important qu'on participe aux enquêtes des étudiants. Et depuis 2014, j'ai commencé à faire une formation de coaching parce que pour moi, je pense que c'était quelque chose qui avait un abord intéressant, donc j'ai été coach interne au CHU (nom de l'établissement). J'ai fait aussi un master en sciences de l'éducation ingénierie de formation, master 2 en formation emploi compétences. Et après 2 ans de formation de coaching, j'ai vu qu'il me manquait de

des outils et j'ai fait 2 ans de formation, de facilitateur de l'intelligence collective. Et en 2017, j'ai décidé de quitter mon organisation et de travailler pour moi parce que plus on se développe, plus c'est compliqué de travailler dans des organisations ou les supérieurs. Les rares chic ne sont pas développés, voilà. Et donc je suis en thérapie, en supervision tous les mois, je. Je adhère à une Fédération internationale de coaching qui s'appelle le (nom). Je suis présidente d'un groupe de coach sur la région (nom). Voilà, je suis assez investie dans dans tout ça et mon ma cible professionnelle sont les professionnels de santé. Je travaille dans les hôpitaux pour remettre du bien-être et du plaisir au travail à partir de la relation de la communication efficace et des processus d'intelligence collective.

00:05:24 NOUS

D'accord, très bien, je te remercie.

00:05:26 CDS 2

Voilà.

00:05:28 NOUS

Belle et grande présentation, alors je vais rebondir sur certains points. Qui a dit parce que, euh, je vais peut être faire appel à ta mémoire quand tu disais que tu avais eu besoin de quitter en fait les organisations complexes, je vais mettre des guillemets, euh. En fait, comment tu définis tes à l'époque ton management par rapport à ta hiérarchie des relations avec les professionnels qui t'entouraient.

00:05:59 CDS 2

En fait, je pense que j'avais l'impression, quand j'étais jeune que plus j'allais gravir les échelons, plus j'allais avoir de l'autonomie, ce qui s'est avéré complètement faux. Plus j'ai été infirmière, cadres et directeurs, plus j'ai gravi les échelons, plus les pressions à la fin était du côté financier. Mais j'ai jamais eu aucune autonomie personnellement dans ces organisations. Euh, par contre, moi, je suis issu du milieu du sport, c'est ce que je te disais. J'ai toujours eu un coach qui a reconnu mes compétences et qui m'en a fait part pour me développer et m'aider à me surpasser dans mes compétences. Et moi j'ai toujours été un manager de la délégation de l'autonomie et je pense je vois l'autre comme un beau prince et une belle princesse capable de faire la même chose que moi. Et je suis persuadé aujourd'hui qu'à plusieurs cerveaux on va beaucoup plus loin que tout seul. Donc, euh. Pour un exemple, si tu veux un exemple amusant, quand j'étais directeur de l'institut de formation des ambulanciers, ils m'appelaient jamais là parce que ils me disaient « t'es jamais là, j'ai dit oui, mais qu'est-ce qu'on est performant » et on était précurseur et numéro un des IFA en France. J'appartenais à un réseau transversal de directeur et j'étais présidente de cette association au niveau national avec un lien sur la réingénierie des programmes de formation. Je leur disais, Ben, c'est parce que. euh, je vous délègue les

pouvoirs qu'on a un cadre relationnel et qu'on peut tracer tout ce qu'on fait. Tout le monde sait ce qu'on fait entre nous et c'est pour ça qu'on est performant.

00:08:03 NOUS

D'accord, donc je rebondis en fait sur ça, c'est à dire le cadre relationnel. t'avais des temps d'échanges avec ton équipe. C'était sous quelles formes?

00:08:15 CDS 2

Alors déjà moi, quand je suis arrivée dans cette IFA, je dirais que c'est là où j'ai le plus fait de l'intelligence collective, ou en tout cas mis en place aussi ma posture de coach. Je suis arrivée dans un dans avec des formateurs, il y avait un couple et un qui était là depuis 23 ans. Et il y avait 2 couples en fait, donc ça a été très compliqué. Il pensait que je voulais tout, euh, tout remettre en place et j'ai commencé juste à recréer un cadre relationnel. Pour moi, je leur ai expliqué, c'est comme si je sors un jeu de cartes et on se dit pas si on joue à la belote ou si on joue au rami, si on n'a pas les mêmes règles, on peut pas comprendre ce qu'on fait. Vous allez toujours penser que vous êtes mieux que moi ou que je suis nulle. Et c'est pas ça qu'on va faire ensemble. Donc on a commencé à travailler notre vision du travail, nos objectifs c'était quoi notre cadre de travail, comment on se parlait, qu'est-ce qu'on avait à faire entre nous, comment on avait aussi de la liberté. Pour moi, les formateurs, quand ils étaient pas auprès des élèves, pouvaient aller faire un tennis. C'était pas mon problème à partir du moment où ils étaient là quand on en avait besoin. Au moins, il y avait un cadre pour les accidents du travail. Tout était tracé sur Outlook, mais il y avait aucun problème avec leur autonomie de rendez-vous personnel et compagnie qui rentrait dans le cadre de ce qu'on avait décidé ensemble. Donc j'ai commencé à à mettre un cadre, on va dire, c'est comme ça que j'ai commencé. Et après on s'est dit Ben, puisqu'on sait tous à quoi on joue. Ben on va commencer à jouer et je faisais. On avait des réunions, alors on avait tous les matins 10 minutes de on appelait ça de flash ou on se disait bah tiens moi ce matin je suis en forme, je fais ça, je fais ça, je fais ça chaque. Et moi, j'ai une culture des feed-back positif de beaucoup valoriser les gens pour leur permettre d'être dans l'autonomie. Et ça, j'ai appris ça, moi de du sport comme on a toujours valorisé. Pour aller plus loin et donc Ben j'ai transposé ça aussi parce que j'ai été coach et c'est une arme formidable. Le feedback qui démultiplie la motivation des agents.

00:10:32 NOUS

OK

00:10:33 CDS 2

Donc j'ai fait ça. On a fait aussi clairement. J'ai commencé ma formation de facilitateur, l'intelligence collective, après de quand j'étais déjà directeur d'un IFA et j'ai mis carte sur table aux formateurs en leur disant voilà, j'apprends des trucs, est ce que vous voulez être mon matériel? Parce que la source de ça c'est

que vous vous le fassiez avec les élèves. Donc ils ont été mon matériel pédagogique, ils étaient à fond et on a reproduit toutes les tout que ce soit de Word café, de, de des chapeaux de Bono, des marguerites homomorphiques des partages de représentation avec les élèves, sachant qu'avec les élèves, tous les lundis un briefing et tous les vendredis, un débriefing pour savoir comment il partait et on est devenu, on est passé de 60% de réussite au diplôme d'état à 99% de réussite au diplôme d'état. Avec eux des ateliers du lundi où on nommait des élèves responsables pendant une semaine, donc sur des gestes et soins d'urgence, puisque c'est leur base de métier. En disant bah lui il masse bien toute la semaine. Vous voulez apprendre mieux le massage cardiaque, c'est lui le référent. Il y avait du matériel. et tout le tout. Les gens avaient une référence le lundi pour la semaine, quand on avait des évaluations, il s'inscrivait à l'heure où c'était bon pour eux, comme ça, ils pouvaient pas dire je suis pas du matin, je suis pas du soir c'était eux.

00:12:00 NOUS

OK

00:12:04 CDS 2

Ils s'inscrivaient et ils avaient libre accès au matériel pour s'entraîner quand ils voulaient

00:12:11 NOUS

D'accord, est-ce que du coup tu as vu, euh, des projets émergents venir d'eux ? Est-ce que ça a débouché ? C'est sur certains projets que t'avais pas platifié au niveau élève ou au niveau formateur.

00:12:30 CDS 2

Alors au niveau formateurs, ils étaient à fond, ils ont monté des trucs. J'ai trouvé ça génial parce qu'en plus j'avais un formateur qui était formé à la simulation, donc ils ont inventé des scénarios extraordinaires avec vraiment des choses très très intéressantes. Ils ont fait des super projets avec, on a fait des projets aussi en transversal en national puisqu'on a présenté sur au niveau national tout ce qui était simulation justement avec des scénarios sur des façons de de de travailler avec les élèves, ça c'était au niveau formateur, au niveau des élèves, ils étaient à fond. Ce qui était compliqué, c'est que dans les stages et les organisations, mais y'a pas du tout d'ouverture, donc on leur demandait toujours pourquoi ce qui était important pour eux c'était quoi ils disaient mais moi ce qui est important c'est que vous nous disiez ce que je fais bien, comment je peux m'améliorer, me proposer des pistes. Et il est là où ils étaient en stage on les regardait en leur disant mais toi, t'es un extraterrestre quoi, tu sors d'où, pourquoi ? On dirait ce qui est bien, tu dois savoir faire ça, c'est tout. Donc on est c'était le choc des cultures. Puis moi aussi avec ma posture, donc dans un CHU, j'avais dit collègue et moi j'étais j'étais un ovni pour eux parce que je vais clarifier les choses, j'étais soutenue par la DRH aussi, j'ai participé, j'ai participé aussi parce que j'avais une mission syndicale, donc j'avais un

pourcentage de temps syndical, faisait du coaching pour les professionnels sur des reconversions professionnelles, sur du mal-être. Tout ça donc pour mes collègues j'étais un truc qui les dérangeait beaucoup.

00:14:33 NOUS

parce qu'il pouvait avoir du pouvoir qui était distribué différemment?

00:14:41 CDS 2

Non, moi, l'histoire du pouvoir, je pense que on a le pouvoir qu'on veut, ce qu'on veut prendre et qu'on veut se donner. Moi, le pouvoir, ça m'intéresse pas. Par contre, l'autonomie, ça m'a toujours plu et moi, ce qui m'intéresse, c'est le sens. Pourquoi on fait ça? Et quand je demande à mes collègues, mais pourquoi on fait ça et comment on va le faire déjà pour eux, il mélange le pourquoi du comment donc c'était toujours très compliqué, il passait dans l'activité avant, avant de réfléchir au sens et donc du coup on parlait pas le même langage .

00:15:16 NOUS

très bien et tu t'es tourné, euh, l'intelligence collective. Tu as connu le concept comment en fait?

00:15:24 CDS 2

Alors en fait, dans ma formation de coach qui ce que j'ai fait avec, euh, avec l'école de Vincent lenhardt, Vincent lenhardt c'est celui qui a amené le coaching en France donc il y a plusieurs écoles en France. Il y en a une à Grenoble qui fait une formation de coach, elle s'appelle Didascalies. Enfin à l'époque elle s'appelait comme ça. Et il faisait aussi une formation de facilitateur de l'intelligence collective. Donc une fois que j'ai eu une posture de coach manager, je me suis dit, maintenant, tu vas t' outiller à mieux travailler sur des gros groupes parce que les les infirmiers. Ils sont quand même 220 dans les promo hein. Donc sortir du présentiel pour faire des trucs plus fun? Moi j'ai toujours fait des trucs. Enfin on habitait à 30 minutes des stations de ski, on a travailler, toujours travailler avec des pisteurs. Sur les pistes déjà là, j'étais une hallucination pour mes collègues. Donc, euh, je me suis outillé en processus d'intelligence collective.

00:16:26 NOUS

D'accord, et quand tu dis que t'as été coach en plus de ton diplôme de cadre, qu'est-ce qui t'a dans manqué? Du coup, dans cette formation cadres?

00:16:42 CDS 2

Je pense que quand j'étais cadre de santé, euh, j'ai fait beaucoup de formation. J'ai jamais été compris par mes supérieurs hiérarchiques. Après, en plus les cadres sup, c'est tous des vieux tromblons. Il y en a la

moitié quand même pas fait une école des cadres, donc nommé parce que on est vieux pour moi c'était c'était pas pensable quoi.

00:17:17 NOUS

D'accord?

00:17:19 CDS 2

Et. Mais du coup je. Je. Je trouve que moi je. Je manquais de connaissance de moi même. Même si moi je suis en thérapie depuis 30 ans. Hein? D'accord? Et un choix aussi par rapport à des difficultés, on va dire personnelle qui m'ont toujours aidé et déjà rien que ça pour moi, tous les professionnels de santé devraient être accompagnés par un thérapeute, c'est la moindre des choses quand on prend soin des autres, il faudrait que prendre qu'on prenne soin de soi quoi. Mais bon, déjà rien que c'est ce discours avec mes collègues c'était genre toi t'es folle donc c'est normal que tu veuilles te faire accompagner par un psy quoi alors que j'étais pas avec des psy. Mais d'accord il y a quand même la limite avec l'investissement et le qui on est d'accord et après je trouve que faire une formation de coach c'est le plus beau cadeau qu'on peut se faire à soi même.

00:18:14 NOUS

Très bien. Dans ce sens là, en fait, c'est parce que, euh, quand on quand on devient cadre de santé, en fait on est quand même on va manager des des des hommes ouais et mais le diplôme ne fait pas tout, c'est ce que je fais aussi. Je résumé rebondi sur tes propos, c'est ça?

00:18:17 CDS 2

Ouais. En fait, pour moi, une école, des cadres de santé, je vais dire clairement, ça sert à rien. C'est comme si on te donne une grande valise, mais tu sais pas si t'as des mains pour ouvrir la caisse. D'accord? Et là le prérequis premier c'est de savoir soit qu'est-ce qui nous anime, qu'est-ce qui nous fait peur, nos zones limitées? Donc, euh, c'est quoi la relation efficace de la théorie quand même la théorie des organisations, la théorie des équipes performantes, mais surtout qui on est, nous dans ces systèmes et outils et tout le monde? Enfin c'est pour moi, c'est comme si demain je prends l'exemple du ski, on va au ski et y a une seule paire de chaussures et une seule paire de ski et on est des gens qui font entre entre 40 et 110 kilos et qui chausse entre le 35 et le 42. Tout le monde doit rentrer dans le même truc, c'est. Complètement ridicule, et. D'accord? Donc voilà, je pense qu'il faut pour moi je connais. C'est pour ça que je te disais que je peux te mettre en lien. Je connais pas mal de cadres de santé qui sont coach et ça change complètement la posture parce que tu, tu tu comprends des choses de toi, mais tu comprends surtout aussi comment toi tu fonctionnes et comment ton fonctionnement a des incidences sur les autres. Ouais, mais parce que le. La problématique eux des hôpitaux, c'est que les école des cadres, elles sont faits par des anciens cadres et que c'est un moule qui

fait que tout le monde doit être le même parce qu'il est cadre de santé. Or, euh, les écoles de management font coacher leurs étudiants, leur apprennent ce que c'est que le coaching, les écoles de cadres, mais c'est obsolète, complet. Aujourd'hui, il faudrait que plus personne n'aille à l'école des cadres, mais aille en master en management avec des vraies situations professionnelles. Et. Et moi, je trouve que pour l'IFROSS, qui accompagnent tous les managers des cliniques. Puisqu'ils vont pas à l'école des cadres dans les cliniques, ils se servent, ils vont une semaine en formation et après ils ont 3 semaines ou ils se servent de ce qu'ils ont fait dans leur terrain. En tant que manager donc, qui font un cursus. Ce qui est appuyé par par leur travail au quotidien. Parce que du coup, quand t'es à l'école des cadres, t'apprends un truc, c'est avoir des potes pour demain et du réseau, c'est tout aller boire des apéros au resto. Enfin vous un peu limité avec sa période.

00:21:27 NOUS

Un peu , oui.

00:21:28 CDS 2

Oui. Mais sinon, t'apprends juste à créer un réseau et à savoir que demain tu vas mieux connaître ceux de ton réseau et que tu pourras leur demander des trucs. Mais à part ça, euh, t'apprends pas à qui tu es comme manager, t'es pas coach et t'es pas accompagné. Donc pour moi c'est c'est complètement obsolète ce qui se passe dans les écoles des cadres c'était bien dans les années 60, mais maintenant on est plus là.

00:21:57 NOUS

D'accord, et tu penses que c'est parce que le système de management et en train enfin il bouge fortement et du coup, au niveau société, on n'est plus du tout dans en correspondance en fait.

00:22:10 CDS 2

Bah c'est à dire que moi je trouve que ce qui se passe dans les hôpitaux quand tu parles à des gens qui travaillent dans le privé, ce qu'on accepte dans les hôpitaux c'est inacceptable dans le privé. Alors on nous confronte toujours. Ah oui, vous avez la sécurité de l'emploi. Enfin bon, tout le monde s'en fout, ça de la sécurité de l'emploi aujourd'hui et je pense que on a des formations qui sont complètement bon obsolète avec la vie actuelle des jeunes de 20 ans, parce que c'est ça la problématique, c'est que tu vas avoir des 20 dès 40 et les 60. Les 20 vont te brasser beaucoup, beaucoup, beaucoup pour trouver pourquoi il faut faire ça. C'est quoi le sens, pourquoi y'a l'iniquité ? Pourquoi le leur collègue, ceci pourquoi il y a que du pourquoi et en plus la formation des infirmières aujourd'hui c'est apprendre à comprendre pourquoi c'est pas apprendre à faire une piqûre, on est bien d'accord donc. Tout ça rentre dans une nouvelle pédagogie et les écoles des cadres, je te trouve que l'orientation qui est passé dans l'ouverture de la vie en général, elle est hospitalo centrée complètement, c'est toujours les mêmes qui sont dans les écoles des cadres, ça fait des millions d'années qui sont là-dedans, les formateurs, ils font pas accompagné, il se pose jamais de questions sur eux,

donc ma vision de l'école des cadres allaient que moi perso je te fais un break et j'enverrai tout le monde euh faire du terrain en même temps que de la formation. Et chaque semaine, un petit apprentissage à mettre en place dans ces équipes. Parce que même ce que t'as appris tu te rappelleras que de 20 pour 100 de ce que t'as fait hein? Ça on le sait, c'est de la pédagogie. Et après, sur ces 20 pour 10% déjà des choses que t'as fait en septembre quand tu y es arrivé, tu pourras même pas les mettre en place parce que tu t'en rappellera plus. Donc pour moi c'est on va dire. Oui, c'est une belle année pour faire la bringue et pour prendre du recul sur les soins, mais sinon le reste.

(silence)

Ouais, je trouve que, en tout cas, enfin moi j'ai témoigné de de tout ça, mais ouais, je trouve que de se recentrer à un moment donné sur soi, c'est aussi indispensable parce que je trouve que.

La vie est courte en fait, et que on le vaut bien, même si on bosse pas chez L'Oréal. Euh, moi j'ai. Je leur disais toujours, si vous êtes heureux dans votre vie, vous êtes heureux ici. Si vous êtes heureux sur votre travail, vous entrez heureux dans votre vie. Et déjà on on travaillait comme ça alors. Bah il y en avait certains, ils étaient pas du tout habitué on va dire ou je sais pas ou ils étaient conditionnés différents. Voilà et. Et du coup, on arrivait à discuter. Il y avait des espaces de discussion formelle, informelle, mais avec beaucoup de rencontres. Et il trouvait les solutions. Même moi j'étais juste là pour faire du maillage, mettre certains en relation et et c'était mon job et et. Et je prenais à coeur de faire mon job, leur apporter les éléments dont ils avaient besoin et au fur et à mesure il il en fait tout seul je n'étais qu'en fonction support en fait.

00 :32 :10 NOUS

Mais tu penses que là, les réflexions qui sont en cours vu là les mois qu'on vient de passer, ça va pas forcément faire un déclic pour nos nos professions ?

00:37:12 CDS 2

Je suis pas sûr qu'il va y avoir des prises de conscience.

Moi, j'ai eu un entretien il y a pas longtemps dans une ehpad ou y a le feu. Enfin c'est l'horreur, le le directeur adjoint, quand j'ai dit que à mon sens l'important c'était de rassembler le codir et et peut être aussi les cadres parce qu'ils étaient une dizaine en tout pour travailler un peu leurs règles relationnelles. Leur vision, le directeur adjoint tout jeune sorti de Rennes qui doit avoir 25 ans en costard cravate propre sur lui, il a dit, je vais quand même pas me mélanger avec les cadres, donc là on est au au fin fond. Je lui ai dit bah c'est sûrement vraiment dommage pour vous donc. L'accompagnement n'a pas eu lieu parce qu'il a pas aimé ma remarque. Mais bon, peu importe, c'est pour ça qu'il se passe. Rien en fait.

. On a vu aussi pendant le covid quand même tous les administratifs ils étaient en télétravail et les médecins et les infirmiers ont repris le pouvoir. Peut être que dans les relations y a des choses qui bougent, il y a des choses qui bougent. Entre la mutualisation du public et du privé. En tout cas, il y en a jamais eu autant. Les gens se parlent alors qu'avant allait même pas aider dans le service d'à côté. Et aujourd'hui, il y a des choses qui bougent, mais je pense que la hiérarchie hospitalière très administrative va essayer de reprendre le flambeau et de surtout pas mettre de l'intelligence collective et et, ni du bien le bien être au travail, le plaisir au travail, c'est un gros mot quoi. Il faut pas que les gens soient trop autonomes, sinon ils ont peur de perdre le pouvoir.

D'accord, d'accord. Avec des formateurs notamment. Suis qu'avait 23 ans de service quand je lui disais on fait une inclusion, donc en tirer des cartes, on se disait là ou on en était tout ça. Il disait, moi je veux pas que tu me fasse une une, une thérapie, je lui disais mais moi je suis pas ni psychiatre ni psychologue, je fais pas une thérapie, je fais quelque chose qui s'appelle une inclusion.

Pour nous mettre en phase en début de réunion et tout bon au début, euh, il était. Il disait, je veux pas je lui ai dit pas de problème, tu veux pas les autres? Ils étaient là oui, oui Et on voulait faire pareil aux étudiants et lui à un moment donné il s'est senti isolé, il a dit bon bah moi je veux bien participer.

Tu veux participer? Bah oui, parce que vous vous dites des jolies choses et et finalement moi on me dit rien je dis bah t'as pas voulu maintenant si tu veux on t'accueille, c'est avec plaisir et du coup il est rentré et a là des fois quand j'avais un coup de fil en fin de réunion ou que je partais un peu vite, il disait Hey no feedback donc tu vois mais bon on était dans un institut donc il y avait la capacité de pouvoir bouger entre nous

. La vie est courte et te prends pas le chou avec tous les cons qui sont autour de toi parce que demain, si c'est ton heure, tu vas mourir quoi qu'on fasse, tu vas mourir et j'ai décidé de prendre la vie à pleines mains à pleines dents, à tout ce que tu veux et de tous les jours me dire sous un nouveau jour, c'est génial.

00 :45 :12 NOUS

Merci beaucoup. L'entretien est terminé.

ENTRETIEN N°3 CDS 3

00:00:02 NOUS

Bonjour. Merci d'avoir accepté cet entretien. Cet entretien, c'est dans le cadre de mon mémoire et de master 2. Et du coup, c'est un entretien qui va approximativement durer 30 minutes, qui sera anonymisée bien entendu et, euh, et qui traite en fait du thème de l'intelligence collective.

00:00:09 CDS 3

Bonjour. On va se tutoyer, mais on va pas mettre vous.

00:00:46 NOUS

Donc, dans un premier temps, si tu veux bien, je vais t'inviter à présenter ton parcours autant professionnel que personnel dans les grandes lignes en fait. Voilà, je te laisse.

00:00:59 CDS 3

Alors, par quoi commencer? Infirmière de formation, diplômée en 2003, j'ai fait, je suis infirmière de chirurgie, donc j'ai fait beaucoup de service de chirurgie sur 2 grosses structures. On va dire essentiellement.

Beaucoup de de spécialités différentes, euh, puis j'ai l'opportunité de faire un remplacement à l'IFSI en tant que faisant fonction de cadre de santé de cadre donc formateur où je suis restée finalement 3 ans et demi. J'ai passé le concours de l'école des cadres durant cette expérience, c'est bien sûr, mais comme je lai peut préparer je l'ai eu. Euh, forcément. Et du coup, j'ai fait ma formation de cadres de 2013 à 2014, donc diplômée 4 2014 avec le master un de santé publique puisque c'est la première année où il mettait ça en place. Euh, puis-je retourner à l'IFSI pendant un an et 2015 j'ai voulu quand même réintégrer les soins donc arrivée sur un dans une structure privée, sur un pôle de médecine. En fait, avec 3 services avec un peu de chirurgie quand même dedans malgré tout et des remplacements sur le centre de dialyse aussi qui était assez intéressant.

Et, euh, au bout d'un an et demi, j'ai voulu changer ou plus on est venu me chercher, donc pour intégrer le poste que j'occupe actuellement sur un service de chirurgie roue logique et un ans après, j'ai hérité des services de USC et SSPI. Voilà. Je suis formateur indépendant, je suis aussi coordonnateur en ADP. Euh, j'ai cette chance là, euh. Personnellement, j'ai 40 ans, 2 enfants bien dans ma vie donc tout va bien.

00:02:46 NOUS

Est ce que t'as eu d'autres formations personnelles que t'as pu transférer dans ton ta profession?

00 :02 :52 CDS 3

C'est à dire comme quoi ? J'ai pu suivre ou que je mène?

00:03:04 NOUS

Les 2.

00:03:06 CDS 3

Moi, je fais beaucoup de formation autour du raisonnement clinique.

00:03:23 NOUS

D'accord, et c'est quelque chose que tu avais déjà vu, ou t'as été formé en fait, euh, euh.

00:03:29 CDS 3

Donc j'ai développé une compétence que j'ai développée lors de l' IFSI en fait.

00:03:33 NOUS

D'accord

00:03:34 CDS 3

Ouais, ouais, tout à fait. Sachant que moi, j'ai j'ai toujours travaillé sur les transmissions ciblées depuis que je suis infirmière, j'ai toujours mené. J'ai toujours été sur ce projet. Et j'ai fait la formation continue quand j'étais, cadre formateur aussi sur transmission ciblée. Raisonnement clinique. C'est parti de là aussi.

00:03:52 NOUS

D'accord, très bien l'origine c'était quand tu étais infirmière, et puis après tu as continué. Au fur et à mesure de de de tes différentes fonctions.

00 : 03 :59 CDS 3

Tout à fait.

00:04:03 NOUS

D'accord, merci pour cette présentation, euh, je vais. Je. Je. On va parler si tu veux bien de ton management et comment tu, comment tu pourrais le décrire en termes de relations ? relations larges, équipe paramédicale médical à l'heure actuelle, en fait, comment tu pourrais le définir?

00:04:29 CDS 3

Alors je pense que j'ai plutôt un management de type participatif, voir collaboratif, avec 2 équipes très différentes avec des des, des. Comment dire des des profils très différents. Et pour la première, une équipe plutôt jeune parce que Jeune et dans l'âge et dans l'expérience et dans l'équipe en elle-même puisque c'est une équipe qui a complètement à 80 %, va dire été reconstituée il y a un an. Donc voilà plutôt une équipe dynamique qui a envie d'avancer en vrai. Encore une fois, un esprit très très jeune, très spontané. Donc là, je suis dans le participatif pur parce que c'est une équipe qui est pas toujours très autonome non plus. Donc on est sur ça. Je suis assez vigilante. Autres équipes, pas du tout le même profil, beaucoup plus anciennes en USC et en salle de de réveil mais qui est en train complètement de se modifier puisque de nombreux départs en fait, voilà donc on accueille pas mal de de nouveaux mais pas forcément des jeunes, des gens qui ont quand même de l'expérience professionnelle, donc c'est assez intéressant aussi, plutôt à management participatif, voir collaboratif. Pour le coup, je suis encore plus prudente à pour essayer de les de les engager, ce qui est pas toujours facile.

Voilà au niveau médical, je peux dire que j'ai quand même une la chance de pouvoir collaborer de manière très fluide, que ça soit avec l'anesthésiste, que ça soit avec les chirurgiens. Voilà, mais une relation de confiance qui c'est quoi s'est développée au fil des années, puisque maintenant ça fait 4 ans quand même qu'on qu'on collabore ensemble. Et on échange, on échange beaucoup sur les patients, sur différents projets, sur, sur le contexte aussi social. Voilà donc c'est quand même pour moi un des grands grands, grands atouts dans ma fonction..

00:06:19 NOUS

D'accord, très bien, au niveau administratif, est ce que tu as.

00:06:23 CDS 3

Ah oui, j'ai oublié. Euh, , ça veut dire beaucoup de chose quelque part. Euh, peu de contact. Euh, peu de contact pour moi, euh. Parfois j'aurais plus besoin d'être un peu plus aider on va dire. Mais bon, quand j'ai besoin, je sais qui solliciter. Grosso modo, ça peut bien se passer, sinon je suis assez autonome dans ma dans l'exercice de ma fonction va dire.

00:06:54 NOUS

D'accord, euh, pour pour rebondir sur tes propos tout à l'heure, tu disais que c'était une équipe par rapport à l'engagement, comment tu fais? Comment tu fais en fait, comment? Qu'est ce que tu mets des choses en place, est ce que il y a des espaces de discussions.

00:07:13 CDS 3

Euh, des espaces de discussion, alors j'essaye de les mettre en place. Mais bon. USC salle de réveil, c'est quasiment impossible. Donc là on a fait une réunion la semaine dernière, moitié présidentielle, moitié distancielle pour le coup. Et ça a été très intéressant. Très intéressant parce que j'ai voulu aborder tout ce qui est valeur, tout ce qui, euh. On va dire esprit d'équipe. Identité de l'équipe voilà sur ça, j'ai beaucoup insisté et je leur ai demandé de réfléchir à un petit projet de service à qui ouais ouais, qui nous permettrait justement ensemble de montrer ce qu'est l'équipe de USC salle de réveil. D'accord, voilà, sachant que j'ai fait un peu de lien avec ce qui ce qu'on va faire en uro puisque et là c'est le urologie qui l'a proposé, c'est de faire un trombinoscope. Euh, non masqué. Donc ça, je trouvais ça super comme idée. Et d'ailleurs, ça, ça continue à germer. En fait, dans ma tête, après le conseil technique de l'i. FCS ou j'ai vu que j'ai travaillé sur un emblème sur quelque chose, voilà vraiment qui vous appartenait j c'est ça en fait qui manquerait peut être c'est les faire travailler sur ça. Qu'est-ce qui les rassemble? Et s'il trouvait quelque chose de ludique, euh, qui sont un petit peu aussi du quotidien qui est assez original et qui permettrait de se rassembler. Y a pas d'aspect vraiment professionnel en terme de rigueur, en terme de travail, c'est quelque chose un peu sympa, voilà. Mais qui pour moi est peut être très intéressant en terme de pour questionner l'identité de l'équipe et qui se questionne même ce que eux peuvent apporter dans l'équipe.

00:09:14 NOUS

D'accord, euh, de ses espaces, en fait de discussion de ces échanges avec l'équipe, euh, tu. Tu as dit à un moment donné que ça pouvait être eux qui apportent des choses. En fait, est ce qu'il y a des choses construites avec l'équipe.

00:09:32 CDS 3

Ah oui. Euh, il faut les amener à construire par eux-mêmes. Pour moi, c'est une évidence. Mais encore une fois pour cela, il faut. Je vais poser le le, le contexte ou le postulat, c'est que l'équipe doit être quand même assez autonome.

Assez autonome dans le sens ou quand même il faut qu'ils discutent ensemble, qu'ils échangent ensemble et quand on a une équipe, à mon avis qui est un peu immature, qui n'ose pas aborder certains, certains certaines questions, ça peut être un peu limite. Donc je pense que l'équipe d'être, assez autonome, assez encore une fois. Et après, il faut les laisser réfléchir à ce... Ensemble, ça peut être un, une réflexion individuelle, puis une

réflexion plus collective, mais entendu un...Et il faut les pousser à être force de proposition. Voilà pour mettre en place des choses ou pour changer les pratiques aussi ou pour revoir certaines prises en charge de de patient. Euh. Là j'ai nouvelle étonnante qui qui est arrivé, qui a du mal à s'intégrer. Je pense très intéressée par la chirurgie, mais qui a un projet d'aromathérapie. Et je lui dis, tiens, puisque vous êtes à priori, vous êtes plutôt sensibiliser à ce genre de chose, je pense que ça peut être intéressant dans les prises en charge et de réfléchir justement à peut être un petit projet de service pour... Voilà donc voilà l'idée c'est qu'elle puisse apporter ses connaissances, en parler à l'équipe et pourquoi pas identifier un petit projet en achat de matériel avec des huiles essentielles et le proposer pour un certain type de patient. Donc voilà ça c'est un exemple mais c'est aussi pour elle, pour l'engager aussi. Voilà. Je pense qu'il faut qu'ils soient acteurs du service. Pour entretenir l'engagement, il faut entretenir cela.

00:11:22 NOUS

D'accord, très bien, je te remercie sur ça, ça m'éclaire un peu. Est ce que dans ces échanges tu associes que ton équipe ou d'autres personnes ?

00:11:37 CDS 3

Que mon équipe. Après, forcément, il y a des choses qui vont aller se parler ailleurs, on va dire ou avec les chirurgiens, les anesthésistes ou avec la direction.

00:11:52 NOUS

Quand tu dis, ça va aller se parler ailleurs, C'est toi qui qui le transmet ? Ou par exemple tu peux avoir des échanges avec ton équipe et d'autres professionnels dans en même temps ?

00:12:13 CDS 3

Euh, non, non, je. Je lui je. Je. Non, non, c'est plutôt dans l'équipe quand même en fait. L'équipe, l'équipe soignante. Ouais. Ok, paramédicale, ouais, plus paramédicael, sachant qu'il y a beaucoup, beaucoup d'échanges aussi avec l'équipe médicale autour des pratiques autour de l'organisation, mais à des moments plus on va dire informel quoi. Entre 2 portes, quoi, grosso merdo modo.

00:12:45 NOUS

Très bien, je le vois, euh, est ce que tu as déjà entendu parler ou à travers des projets d'intelligence collective?

00:12:58 CDS 3

Oui, y'a une personne qui m'en a parlé il y a pas très longtemps, effectivement.

00:13:04 NOUS

Et est ce que t'avais déjà entendu cette notion?.

00:13:08 CDS 3

Oui, je l'avais déjà entendu, mais c'est pas quelque chose que je suis allée forcément allée creuser, d'accord concept en lui-même, je ne le maîtrise absolument pas. Après par la définition de de l'intelligence et du collectif, c'est quelque chose qui me parle beaucoup forcément, puisque je pense que mon management essaye donc de développer cette intelligence collective.

00:13:34 NOUS

Qu'est-ce que ça évoque pour toi? En fait, ces termes ?

00:13:37 CDS 3

De la réflexion, de la réflexion collective. Voilà pour moi ce qui ce qui est important, c'est de. Soit d'ouvrir, soit de poser ou soit entretenir un cadre pour pouvoir réfléchir. Voilà. Pour qu'ils puissent réfléchir sur sur eux en tant que professionnel sur eux, en tant qu'équipe et sur eux en tant qu'acteur de prise en charge et acteur d'un service de soins et pourquoi pas même juste dire acteur dans un établissement de santé. Intelligence collective, ça, c'est les réflexions collectives .Et après je pense que quand il y a l'engagement et quand il y a engagement, il y a une question aussi de responsabilité, c'est aussi les rendre responsables. Mais rendre réponse à leur dire voilà, vous avez une place, il faut être clair là dessus. Euh, il y a des avantages et des inconvénients, mais vous pouvez en faire quelque chose.Au sein d'une équipe, mais aussi au sein d'un établissement.

00:14:51 NOUS

D'accord. Très bien. Ben, je te remercie parce que c'était très clair et très succinct de cet entretien. Je vais arrêter l'enregistrement.

ENTRETIEN N°4 CDS 4

Attente (installation du CDS 4)

00:03:40 NOUS

Merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien. Il se déroule dans le cadre de mon Master 2 dont le thème est l'intelligence collective. Il dure environ 30 minutes et sera anonymisé. Est-ce que je peux l'enregistrer ?

00:04:11 CDS 4

Oui. Est-ce qu'on peut se tutoyer ?

00:04:46 NOUS

Oui. Alors je vais. Je t'invite dans un premier temps à me retracer en grandes lignes ton parcours professionnel. Et voir même ton parcours personnel si jamais il a interféré par le biais de formation dans ton parcours professionnel.

00:05:05 CDS 4

Tu peux répéter la dernière question? La dernière phrase?

00:05:08 NOUS

La dernière phrase en fait, c'est si jamais ton parcours personnel est venu à un moment donné de ta vie par des formations agrémenter ton parcours professionnel, tu peux aussi le signaler.

00:05:24 CDS 4

Euh, alors, mon parcours, j'ai été diplômée infirmière en 92. Infirmière, parce que. Parce que je me suis occupée de ma grand-mère quand j'étais petite. Voilà, j'ai toujours voulu m'occuper des autres. Voilà euh, je me suis toujours dit que sans connotation religieuse ou quelque chose, je me suis toujours dit que c'était une vocation. Que je pense que c'est pas donné à tout le monde, de se donner aux autres dans le sens, ou comment dire Euh, au sens propre du mot quoi Et donc, euh. voilà. donc, j'ai fait infirmière. Arrivée chez les brûlés, je

me suis très vite aperçu que j'aime la chirurgie., Puisqu'on faisait quelques interventions chirurgicales et j'ai vu très, très intéressée par ça et donc mon cadre de l'époque m'a dit oui. Il faudrait que tu sois IADE et moi. Je lui dis non, moi, ce qui m'intéresse c'est c'est la chirurgie. Alors il dit ouais, tu veux passer ton temps à ouvrir les boîtes? Je me suis dit bah ouais Je suis partie au bloc ortho., j'ai fait 4 ans. J'ai passé mon concours, j'ai eu mon concours, je suis partie à l'école d'IBODE. Et en sortant de l'école, je suis allé en pédiatrie.Euh, là, au bloc de chirurgie pédiatrique, et là Voilà, j'ai. J'ai travaillé pendant pendant combien de temps 8 ans, là-bas.Euh, voilà, ça m'a beaucoup apporté, Après, après le bloc pédiatrique, je me suis dit que il fallait peut être que j'avais. J'avais envie de, de manager une équipe. J'avais envie de d'améliorer certaines choses que je voyais, mais pour ça, il fallait que ce soit que je sois moi même manager et et donc, euh, si je voulais pouvoir mettre en place ce que je voulais faire pour améliorer les choses et donc je me suis dit, j'ai 50 ans,je me suis dit, il faut que je vois si je suis capable, si je suis capable de me remettre en question, à mon âge?

Je me suis dit, il faut que je change, de que j'aille sur le sud parce que c'est vraiment pas un grand bouleversement. Enfin, voilà au niveau, euh,je connaissais pas la structure, le bâtiment, tout ça. Donc je suis arrivée au bloc thoracique. Et bloc thoracique, j'ai fait part au cadre sup que je voulais faire, l'école des cadres, et donc.donc j'ai passé mon concours. C'est bon, il te dit de passer, tu passe enfin. Je l'ai eu. Voilà donc du coup, il a économisé la prépa. Bon très bien. Et du coup Sortie très vite du bloc du bloc thoracique.J'ai passé un an et demi seulement.Et puis, euh, et puis et puis, euh. Mais ça m'a permis de voir quelques valeurs c'était très, très apprenant, et ensuite je suis arrivé au bloc cardio. Je suis arrivé bloc (nom) Ah oui. Entre temps j'ai fait le début d'hygiène, j'ai oublié.J'avais oublié que j'ai fait le DU. Voilà après Et ensuite, qu'est-ce que j'ai fait? J'ai. J'ai fait, j'ai fait, j'ai fait quoi? J'ai, j'ai, je suis allé à l'école, à l'école des cadres, j'ai fait l'école du cadre voilà et puis et puis là bah j'ai fait un DU RH et psychologie des organisations parce que je voulais.Je voulais comprendre certains mécanismes et approfondir.Alors un certain mécanisme est 2 avoir des réponses à mes questions, euh. Et puis peut être avoir des outils aussi. Voilà.

00:11:42 NOUS

Je crois que tu dis, euh, certains mécanismes, est-ce que tu peux développer ?

00:11:46 CDS 4

Oui, mais certains mécanismes c'était de quoi ?

00 :11 :52 NOUS

En fait, quand tu as dit le DU de psychologie, « je voulais comprendre certains mécanismes ? »

00:12:07 CDS 4

Oui, mais c'est ça. Oui, voilà comment comment fonctionne le groupe, par exemple parce qu'on a on le travail ça à l'école de des cadres, le management aussi. Mais je voulais voyez, je voulais voir ça, euh, avec un autre regard. Euh, avec le regard justement de la psychologie.Ce qu'on n'a pas à l'école des cadres. Ca a été super.Super formateur parce que je me dis quand je suis sorti de l'école des cadres, je j'ai eu une forme, j'ai eu de l'information, de la formation. Mais en fait, après tu perçois que tu fais que tu fais Euh, en fonction de ton être propre. D'accord. Et. Je voulais savoir si ce que je faisais c'était juste et comment je pouvais l'améliorer si c'était pas juste et je voulais le.regard de psycho dessus parce que bah ce sens que y'a plein de choses qu'on peut faire pour améliorer les choses, surtout dans le contexte actuel.Donc voilà pour moi, c'était important et

donc comprendre effectivement les processus comment, tout s'imbrique et, euh .et donc pour moi, ça c'était c'était important.

00:13:24 NOUS

Quand tu dis bien sûr tes propos, quand tu dis améliorer des choses dans le dans le contexte actuel, tu parles de quoi exactement ?

00:13:36 CDS 4

Euh, je parle de quoi, euh alors il y a il y a plein de choses, il y a plein de choses qu'on peut améliorer. Je. Je pense que aujourd'hui les gens sont alors le français. Déjà d'ordinaire, il est râleur et machin. Il est jamais content, bla bla. Mais là, aujourd'hui, il y a une vraie lassitude et euh, et donc? Bah comprendre oui. Les mécanismes comment? Comment ça fonctionne et comment? Moi je peux aider pour améliorer ça. Voilà, euh. Tu vois, par exemple, je te donne un exemple très concret parce que peut être que c'est pas très concret ce que je te dis, mais par exemple, la conduite du changement. Euh, elle nous a fait, en psycho on a fait... qui arrive en permanence, c'est ça, c'est très important parce que c'est ce qui arrive aujourd'hui en permanence.Elle nous a nous a mis ça.En parallèle avec avec si tu veux le cheval, les chevaliers de la table ronde et elle nous a démontré tout le processus du changement à travers à travers ça. Ou alors tu dois prendre Star Wars. Enfin tout ça c'est c'est à dire que y a il y a il y a la personne qui fait la demande.Et tout est très bien expliqué. Il y a ceux qui montent au front, il y a ceux qui en fait, tu peux et c'est qu'elles sont. Par différentes méthodes, mais là, c'est vraiment du pratico pratique et ça c'était c'était très bien parce que voilà aujourd'hui Ben je regarde les choses sujets moi c'est prendre du recul et regarder les choses, prendre de la hauteur pour pouvoir effectivement voir la situation dans sa globalité voir les différents intervenants. Et là on retrouve effectivement l'intelligence collective parce que je pense tout le monde fait partie.Encore ce matin, je me. Je suis engueulé avec justement, je lui disais que que tout le monde avait un regard important et que c'est c'est ça qui fait la force de l'équipe, parce que eux, ils font leur petit secrets de leur côté. Et c'est ça qui fait avancer les choses parce que ils ont que leur vision, que le regard et il faut que ce soit un regard global pour pouvoir voir la situation dans sa globalité. Bah forcément, et si tu veux voir toutes les facettes? C'est ça, c'est comme ça qu'on peut faire améliorer les choses, alors que, euh, si je , trop là, ils ont vu que des trucs alors que nous ,les cadres de santé, on aurait mis le doigt sur cette option. Ce qui fait que ça s'améliore et je pense que on a apprendre des uns des autres et à tous s'entraider parce que je pense que c'est ça qui permet d'avancer.

00:16:22 NOUS

Euh, que t'en parle? Est ce que est ce que tu l'avais déjà entendu cette notion d'intelligence collective?

00:16:28 CDS 4

Oui.Bah alors, euh. Alors l'intelligence collective, oui oui, tout à fait. Moi ça fait moi ça me fait penser a effectivement ce que je je pense là la force elle est elle est elle et que je dis toujours qu'on est tous un maillon de la chaîne et que et qu'on est, que les uns sans les autres voilà et et c'est pour ça que. Encore aujourd'hui, je suis tout à fait consciente. Et ças'est renforcée par mon par mon diplôme, là. Aujourd'hui, je ne balancera. Je. Je modifie le le le planning des aide soignants et bien je le balance pas ça comme ça en disant bon ben voilà dorénavant ce sera comme ça. Je leur donne le planning, je leur je leur ai donné un truc mais mais le plus merdique possible. Je savais qu'il ne faudrait pas, je leur ai dit, bon bah très bien bon maintenant voilà ça ça justement maintenant à vous de travailler dessus pour voir comment vous pouvez amener alors bon, bien sûr, ils étaient assez réfractaires. Donc je dis, bon bah c'est très simple donc on va faire un groupe, il va y avoir un

dans chaque équipe qui va proposer voilà. Et une fois qu'il y aura des propositions, on discutera, on échangera. Voilà parce que je pense que pour moi c'est ça l'intelligence, ce collectif, c'est que le cadre. Euh, il est là pour pulser, pour donner l'impulsion, mais je pense pour moi, je ne suis pas intelligemment supérieur aux autres pour moi, je pense, on a. On a des visions différentes, on a des missions différentes, on a de l'émotion, on avait une intelligence émotionnelle différente, même même intellectuelle. Euh, on est tous, on est tous différents, mais on a tous notre valeur et on a. On a tous apporté quelque chose. Et. Et c'est cette richesse, c'est cette force qui fait que qu'on arrive à faire des choses ensemble et que moi, même en tant que cadre toute seule, je. Je veux pas être autocratique, et puis dire c'est comme ça, machin. Parce que d'abord, ça ne marche pas. Et puis c'est. C'est pas ma façon d'être, c'est pas ma façon de faire. Et voilà donc pour moi l'intelligence Collective., elle est. Elle est là, elle est dans le groupe elle, elle est dans chaque équipe. Donc c'est. C'est. C'est ça, l'intelligence. Collective, c'est quand on se met tous ensemble à réfléchir et à avancer dans le même sens et, euh, pour pour le même objectif. En fait, pour le même but, faut il encore un définir? Le but est de vouloir travailler ensemble ça.

00:20:00 NOUS

Et on revient sur ton management, tu dis, moi je suis pas autocratique, est ce que tu peux m'en dire un peu plus ?

00:20:22 CDS 4

Bien sûr, je discute encore cet après-midi. Je me suis pris la tête avecet bien sûr, je fais que ça a discuté. Peut être que des fois je discute trop. Oui, oui bien sûr, je discute.

Et du coup, je vais remercier de venir discuter avec moi parce que c'est important. Je les remercie et je lui dis non, non mais tu as bien fait de venir parce que c'est important qu'on échange. Je comprends voilà je pense c'est important d'écouter les gens. Euh, on peut pas aller sur des frustrations, sinon sinon ça ne fonctionne pas, ou alors il faut les laisser, mais sciemment quelques jours, parce que on peut pas non plus répondre à tout et tout de suite. Mais je pense que c'est important de de de communiquer tout simplement parce que c'est, je pense que le management c'est la communication à la base, c'est la communication. La communication bienveillante.

00:22:08 NOUS

D'accord, ça veut dire quoi?

00:22:09 CDS 4

Alors bienveillante, qu'est-ce que ça veut dire? C'est? C'est propre à moi je pense, c'est à dire le respect. Alors non, c'est même pas de la bienveillance que ça, ça devrait être normal. Ce n'est pas normal. Toujours pour moi, c'est fondamental le respect, euh, les gens, ce que je te disais tout à l'heure, on est tous intelligents pour moi, y'a pas de gens qui sont débiles. Euh, voilà, on a. On a des formations différentes, on a, euh. Voilà, Je manage si je m'adapte en fonction de la personne que j'ai en face de moi je ne manage pas du tout, les aides-soignants, les infirmières et les perfs de la même façon parce que ce sont des personnalités différentes, ils ont des besoins très différents et donc je m'adapte à la population.

00:23:06 NOUS

D'accord, et tu dis manager, ça veut dire quoi ?

00:23:11 CDS 4

Qu'est-ce que ça veut dire, manager, en fait, pour?

00:23:13 NOUS

Toi, du coup.

00:23:15 CDS 4

Ben ça, ça dépend des populations. Je te prends par exemple perfu les perfs eu, euh. Je les manage. Ils ont besoin de beaucoup d'autonomie. Pour exister, alors tout le monde a besoin de reconnaissance. Ça aussi le respect et la reconnaissance sont les 2 choses fondamentales. Mais au niveau des perfs eu, euh, ils ont besoin de montrer que ils sont autonomes donc je les supervise de loin, mais chaque fois qu'ils ont besoin ils savent qui est leur cadre, ils savent. Ils viennent me voir, on discute, on travaille ensemble machin, mais sinon, je les laisse gérer. En plus, il y a qui est là pour faire les canules, tout ça, et du coup, ils sont autonomes, mais ils savent très bien qu'ils ont un cadre et quand y'a un problème chaque fois qu'il y a un problème, ils viennent me voir. Ils savent que je suis là, ils peuvent avoir confiance en moi et je suis là pour les épauler.

00:24:58 CDS 4

Après Le travail des aides soignants au bloc opératoire. Il a énormément changé. Voilà, on peut plus ouvrir des compresses machin machin parce que c'est de la loi, parce que c'est comme ça, on peut plus faire des gaz du sang parce que c'est la loi, c'est comme ça et c'est comme ça. Mais c'est genre rappeler la dernière fois quand même toute l'importance. On a besoin d'eux et qu'ils avaient quelque chose d'important à faire. . Le problème c'est que vous êtes là pour entretenir un environnement propre, parce qu'on est dans un secteur fermé particulier. Protéger et voilà. Et donc je leur ai rappelé que leur mission elle était très importante et que et voilà. Mais il faut donner du sens à leur travail. Il faut donner du sens et euh, et leur dire qu'ils sont tout aussi importants que les autres. On est tous on fait partie, tous une famille, vous êtes tous aussi importants. De toute façon, si vous n'étiez pas là, les autres pourraient pas fonctionner.

00:26:47 NOUS

Peux tu parler des espaces de discussions ?

00:26:50 CDS 4

Formel et informel, formel dans des réunions. Mais alors, on échange vraiment pas, Et puis. Et puis après je reçois ma porte, toujours ouverte, donc voilà, sauf quand j'ai besoin de travailler que j'ai besoin de faire des trucs parce que, et même quand je ma porte est fermée, ils ouvrent, ils rentrent, ils me parlent même quand je suis au téléphone, voilà ou en train d'écrire un mail à.

00:27:34 NOUS

Est ce que dans ces échanges en fait il y a des collaborateurs autres que les soignants qui ont du intervenir ou que tu as convié ?

00:27:46 CDS 4

Oui, la psychologue du travail, j'ai fait intervenir la direction, j'ai fait intervenir euh, justement, pour montrer aux aides-soignants qu'ils étaient importants, on a fait un travail ensemble. Comment parler, par exemple ?

00:28:27 NOUS

c'était une demande de leur part ou de ta part?

00:28:30 CDS 4

Euh, les aides soignants. Je voulais les accompagner parce qu'ils sont entrain de se bouffer le nez entre les équipes donc y'a ce problème d'équipe donc du coup je voulais les faire tourner sur euh dans les équipes pour que ils soient pas cristallisés dans leurs équipes et que bah ils apprennent à travailler ensemble en fait? Y'a pas une bonne équipe, une mauvaise équipe, tout le monde, tout le monde travaille bien travaille différemment. Mais tout le monde travaille bien et donc voilà, j'ai eu le tort de faire intervenir une personne extérieure la cadre sup et qui étaient là, ancienne cadre, et donc ça a été pire que mieux donc. Du coup, ça s'est fini en mode boudin donc, j'ai proposé qu'on voit la psychologue du travail Elle m'a dit, mais eux, ils ont besoin d'être cadré d'être voilà, ils ont besoin de repères. Mais la psy j'ai pas suivi. Voilà, faut surtout se servir de ce qu'on a, de ce qu'on a fait pour rebondir et pour s'améliorer. Voilà parce que je pense que toutes les, toutes les situations, même si difficiles sont-elles, je pense je pense que c'est important de de de regarder en fait et de de se demander comment on ferait ?Après on a eu un dossier recrutement. Ça a claché avec l'équipe. C'est un échec, elle s'en va en ortho au bout de 2 mois. Ma cadre sup m'a dit que c'était de la faute du management. Voilà. Et puis je lui dis, mais de toute façon Effectivement, on va discuter avec l'équipe et on va analyser. Parce que je ne veux pas me retrouver dans une situation comme ça. On va se servir voilà, faut faut se servir de ce qu'on a vécu pour s'améliorer. Voilà.

00:34:46 NOUS

Et des sujets par exemple, c'est eux qui t'ont proposé?

00:34:58 CDS 4

Ah, mais tout le temps. Mais oui, mais oui, tout le temps, tout le temps, tout le temps. Euh pour les pour les organisations, pour pour améliorer. Euh, je sais plus quoi. Le chariot? Dernier truc, c'était le chariot de de pédiatrie. Euh, oui, oui, ils sont force de proposition et. On a monté des cours. voilà, moi je les aide, je l'ai, je, je, je, moi, je. Je leur donne la possibilité de de, de de s'émanciper voilà parce que je pense que c'est pas tout doit pas venir du, du cadre. Je pense qu'il faut qu'ils prennent du plaisir et et qui se sentent bien s'ils ont envie de faire des choses. Leur laisse la possibilité de le faire.. Du coup, dans chaque équipe, il y en a une qui récupère les sujets sur lesquels ils veulent travailler et on organise voilà. Et je les laisse parce que, parce que c'est bien parce qu'il faut qu'elle soit force de proposition parce que, parce que c'est comme ça qu'on avance.

La cadre doit impulser les choses. Je pense que les choses doivent donner envie. Elle doit faire naître le désir, donner le but, le sens là ou on va les guider.

00:36:50 Orateur 2

Ben, écoute, euh, je vais mettre fin à l'entretien, je vais arrêter l'enregistrement. Merci beaucoup

ENTRETIEN N°5 CDS 5

Présentation non enregistrée

Installation du CDS 5 dans son bureau

Elle me demande de la tutoyer.

00:02:45 NOUS

Donc l'entretien, ça va être un entretien anonyme il va durer environ 20 à 30 minutes sur le thème de Euh, de l'intelligence collective dans le cadre de mon mémoire de master 2 à l'école de cadre de santé de Bordeaux, donc je vais dans un premier temps, si tu veux bien, est ce que tu peux dans les grandes lignes décrire ton parcours professionnel et rajouter si tu as certaines euh, certaines informations personnelles qui peuvent se rajouter à ton parcours professionnel.

00:03:26 CDS 5

Je suis infirmière de métier, diplôme en 83, une formation d'infirmière, de réanimation médicale, technicienne, quoi .Ensuite pour des raisons personnelles, j'ai changé de service, je suis, j'ai travaillé en toxicologie donc un service où on accueillait des des personnes qui avaient été des intoxications médicamenteuses volontaires. Donc j'ai travaillé avec des psychiatres, avec des psychologues, avec des médecins. J'ai appris mon métier d'infirmière là puisque j'avais... Et je connaissais toute la technique et ensuite j'ai appris et j'ai travaillé le relationnel. J'ai fait l'école des cadres en 2000 par là. 2002 Euh, je... Je suis retournée travailler comme cadre en médecine, en réanimation médicale mais parce qu'il leur fallait un cadre. J'ai pas choisi mais j'ai accepté. J'ai fait 4 ans en réanimation médicale. J'ai été beaucoup dans le dans le faire du quotidien, ça m'a lassé un peu. Je suis allée travailler comme formatrice à l'IFSI, un gros, gros, une grosse machine. 200 étudiants par promo, un gros truc. Ça m'a éclaté parce que j'ai trouvé génial de la complémentarité entre le terrain et la formation. J'ai beaucoup, beaucoup appris, j'étais, formatrice, geste de l'urgence. Bon, voilà le domaine de l'urgence me va bien aussi. Mais j'ai aussi travaillé sur la relation d'aide et cetera, puisque grande complémentarité aussi de ce côté-là, j'ai, je ne me voyais pas finir comme ça, donc je suis. J'ai fait un bilan de compétences et la suite de ça et c'était là le la rencontre alors je travaillais avec la (prénom CDS 2). Mais notre belle rencontre, elle s'est faite là parce que nos 2 accompagnants su bilan de compétences qui n'était pas dans la même entreprise nous ont proposé la même école de coach. Euh. Voilà, nous envoyez faire cette école mais c'est extraordinaire. C'est pas par hasard. Il y a quelque chose voilà et à la suite de stage et j'ai été en formation coach, donc une année ou finalement le mot coach et le mot accompagnant enfin pour moi un gros travail. Celui que je n'avais finalement jamais fait, moi qui croyais être à l'écoute, j'ai appris ,c'était génial, donc bien bien .Euh., une certification de coach à la fin, et, euh,

ensuite, euh, revoir. Il me fallait un salaire, donc j'ai retravaillé encore comme formatrice. Ensuite j'ai pris une dispo, j'ai essayé de faire autre chose. Et puis je suis revenu sur le CHU et là on m'a proposé un poste que j'ai accepté pour les belles missions. Ce service pluri pro qui est pas une sinécure mais bon voilà je m'y plais, ça fait ma 3e année.

00:06:50 NOUS

Ok

00:06:50 CDS 5

Là, j'attendrai la retraite comme ça.

00:06:54 NOUS

D'accord, tu peux me juste m'en dire un peu plus sur le service ou tu es ?

00:06:58 CDS 5

Alors le service, c'est un seuil de médecine légale et sociale. On accueille des patients qui ont fait des intoxications médicamenteuses, qui ont des troubles psychiatriques, des patients qui sont en grande détresses psychologique avec des problèmes sociaux mais complexes. Des patients qui ont une situation financière, ils sont surendettés, ils sont sans papiers, ils sont sans logement ou ils sont dans un logement voilà vétuste et cetera, donc on les prend en charge sur le plan social, médical, psychiatrique. Voilà c'est une, c'est une, ce sont des lits identifiés qui ne qui n'existe nulle part ailleurs. Ça fait partie du projet. Oui, et c'est. C'est très beau, donc on est en pluri pro avec une équipe de coordination de médecine sociale pour travailler le relais la sortie pour éviter la ré hospitalisation et un suivi à l'extérieur.

00:08:01 NOUS

Ok . Et justement, pour rebondir sur ça et ce que toi tu pourrais me dire à l'heure actuelle, ta définition ou les différents critères du cadre de santé pour toi, là à leur actuelle. En quoi consiste les missions?

00:08:19 CDS 5

Alors pas l'émission qui sont sur le papier. Est-ce que ça tu les connais?

00:08:23 NOUS

Oui.

00:08:25 CDS 5

La définition. La définition. Impression d'être une animatrice en ce moment une régulatrice. Je fais beaucoup beaucoup de régulation. Et ça marche bien. C'est celle du temps, mais ça marche bien, euh. Ouais, j'ai l'impression d'animer, de réguler de. Mais à travers donc toute l'émission que j'ai donc qu'on connaît donc les, euh. Ouais, c'est mettre en mots ça. Je, j'ai. J'ai pas remis en mots ça parce que du coup, euh. Je suis sûr de faire ça et en même temps, mon quotidien est lourd. Il est lourd d'un mon quotidien parce que l'institution est lourdingue. On a pas de hiérarchie en ce moment, nos hiérarchies, elles sont sur la vaccination, sur le covid, elles sont pas là, ils sont absents, donc moi je porte des projets toute seule. D'accord finalement, et je

pense que ça c'est tout le travail que j'ai fait avant. Je sais te dire que c'est chouette ce que je fais quoi. Ouais, bah c'est les missions. Oui, ouais animatrice ouais.

00:09:46 NOUS

Et tu parlais de régulation. Ça serait entre qui et qui et comment du coup?

00:10:04 CDS 5

Ou c'est beaucoup de temps, c'est du temps et je re formule. Je. Je fais ça sinon ... quand je suis arrivé, l'équipe était clivée, y avait du clivage, soignants, médecins, rien dans une équipe pluri pro. Donc il y a beaucoup de monde, des spécialités différentes donc des conceptions différentes, des visions différentes, des langages différents. Donc en fait quand il y a un accroc, je suis en sorte de dire que c'est si c'est une erreur, on apprend de nos erreurs. Qu'est-ce qui s'est passé? Je vais chercher l'information. Je vais faire des recherches, je transmets. Allo tiens au fait voilà. C'est en ça que je je mets du lien entre tous, parce que finalement, au quotidien le soignant, il est, il est beaucoup dans ses émotions. Et si on le laisse dans ses émotions, moi je l'étais avant, euh, y'a du risque. Voilà donc bah j'ai des médecins aussi qui sont...Voilà, donc je. Je. Je. Je fais beaucoup de présence dans la présence. J'essaye de voilà de de mettre du liant, mais je le fais aussi avec les élèves.

00:11:17 NOUS

Et est ce que tu as défini ou pas des espaces de régulation ou de discussion? Est ce que c'est géographique ou c'est au fur et à mesure de ta journée peut être les 2?

00:11:32 CDS 5

On avance dans la journée, ça, ça va se faire au hasard des disponibilités. Et des des éléments qui surviennent des. il y a une date qui est prévu donc fin avril avec un temps de réunion avec un groupe d'infirmiers et de d'aides-soignants. Ça sera les volontaires. Et ils seront ok pour travailler sur comment travailler ensemble, mais comment optimiser votre travail ensemble? Voilà, ça, c'est l'objectif de fin avril.

00:12:07 NOUS

D'accord, c'est toi qui l'a mis en place est ce que t'en a déjà fait ? Ces réunions de ce type ?

00:12:18 CDS 5

Alors dans la forme qui va arriver? Euh, pas vraiment, parce que elle sera vraiment en intelligence collective. Alors les autres, je fais des inclusions, je fais des clusions, leur donne un petit peu des trucs idiots. C'est quoi ça?

00:12:42 NOUS

D'accord, et dans vos temps de discussion, quand il y en a. Est ce que ça peut déboucher sur des projets? Est-ce qu'ils peuvent proposer des choses de l'ordre...

00:12:55 CDS 5

Oui, c'est bien, c'est bien mon intention.

00:12:57 NOUS

D'accord, c'est ton intention pour la prochaine réunion. D'accord de parler.

00:13:02 CDS 5

Parce qu'avec le covid j'étais prête l'année dernière mais le covid est arrivé Ça a mis le ***** mais sinon c'était prévu l'année dernière, ça déjà.

00:13:16 NOUS

Et je peux te interrogé sur ton intention ?C'est quoi l'intention derrière, en fait?

00:13:24 CDS 5

Alors l'intention, c'est de sortir de cette espèce de truc ou on est. On est dans la répétition, donc trouver une autre formule, trouver une autre forme, trouver d'autres façons de faire, trouver voilà, puis les mettre au travail sur bah sur comment en échange, comment ne serait-ce que exprimer ses besoins? là je pense qu'ils sont mûrs parce qu'ils m'ont déjà bien entendu quand même mûrs pour le faire ensemble et non pas juste individuellement.

00:13:59 NOUS

Donc ta de la temporalité qui vient s'ajouter.

00:14:02 CDS 5

Au fait, d'être, c'est ici et maintenant que c'est possible. Oui, je pense que l'équipe est prête.

00:14:14 NOUS

C'est un travail que toi tu as fait déjà depuis 2 années.

00:14:17 CDS 5

Bah oui, dans les messages que j'ai fait passer dans les. Le personnel qui a du personnel qui est parti. Donc bien vu que là ils n'arriveraient pas, on n'arrivait à travailler ensemble. Donc dans toute cette dynamique, il fallait du temps pour que l'équipe se reconstruise. Voilà parce que j'ai eu des départs mais j'ai pas eu de fuite. Y' a quelque chose à construire, et puis optimiser parce qu'on mettre dans l'optimisation avec l'équipe elle est déjà plein de ressources.

00:15:12 NOUS

Je vais rebondir sur un un mot que tu as employé. Tu m'as parlé d'entendre les gens. Ce collectif, ça rejoint le thème de mon mémoire et, euh. Toi, tu l'as rencontré. Ce. C'est cette notion comment et où et, euh, et pourquoi tu le mets en application finalement?

00:15:34 CDS 5

Quand je suis arrivée, pas les premiers mois, mais pas longtemps. Après, j'ai une cadre sup qui est arrivée. En allant en réunion, elle me dit, parce que moi j'étais la dernière arrivée. Il faut que je te dise, je fais des trucs bizarres, je fais des inclusions, je fais des exclusions. J'ai Ah ouais, pardon, mais je sais ce que c'est

pas bon voilà et donc elle elle sortait de la formation sur l'intelligence collective. Après dans le dans le l'établissement, il y en a une qui m'a sollicité. Donc en tant que coach on va dire et donc j'ai fait, j'ai. J'ai assisté pour une première fois puis ensuite j'ai participé à et j'ai animé des groupes. On a intelligence collective déjà dans l'hôpital mais enfin je trouve que le plus important c'est pas tant l'outil mais c'est le positionnement.

00:16:53 NOUS

Oui, et le positionnement, tu peux m'en dire un peu plus? Quelle est la différence entre eux? Ta posture cadre sans avoir eu cet éclairage et finalement, avec cet éclairage.

00:17:26 CDS 5

Elle est bien ta question. Encore le travail sur soi. Oui, écoute, travail, la relation, comment la travailler? On est transformé, c'est à dire que quand moi, je pensais être à l'écoute j'écoutais pas, c'est à dire la conscience de ce qui se passe pour toi à l'intérieur. Ce travail là. Moi j'avais jamais fait. On a fait un suivi quand même avec un psychiatre, un psychologue. Tout ce travail j'étais, j'avais pas fait ce travail là. Mes collègues l'ont pas fait. Donc ça c'est que du plus. Parce que avoir la conscience là de ce qui se passe pour toi quand tu écoutes quelqu'un, tu peux comprendre mieux les résonances. Tu peux apprendre à exprimer ses besoins. Enfin, c'est que des choses que j'avais pas travailler, j'ai. On a jamais travaillé ça, ni à l'école d'infirmiers nulle part.

00:18:18 NOUS

D'accord, ni à l'école des cadres non plus ?

00:18:20 CDS 5

Ah bah non, non à l'école dès que là alors j'ai rien fait à part m'amuser et. Refaire le monde. Moi j'ai refait le monde dans mon groupe du fond, c'est génial ici et les stages c'était. Non, je veux dire, je voyais des trucs j'aimais .C'était génial, mais j'ai rien appris.

00:18:48 NOUS

Et dans le management d'une équipe, c'est une compétence. Le fait d'avoir fait un travail sur toi.

00:19:00 CDS 5

Mais ça c'est évident, évident parce qu'on n'a jamais travaillé ça. Et tous les soignants, nous sommes. Il n'y a pas un seul qui travaille. Ceux qui travaillaient, ça c'était. Ceux qui étaient à l'époque dans les IFSI de psychiatrie, eux, ils avaient ce travail là, ils avaient de l'analyse de pratiques en continu. Ils avaient des temps de parole en continu, eux ils le savaient donc c'était c'était travaillé. Mais nous on a jamais de travail bien sûr, pour moi c'est un peu ça ça, ça m'aide dans mon ma façon de pouvoir dire bah là, qu'est-ce que j'entends là? Ça, mais ça, c'est la formation coach. A oui.

00:20:14 NOUS

Ok, bah je te remercie parce que l'entretien est en train de se finir. Donc merci à toi pour avoir pris le temps de de répondre.

