INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTÉ
Ile de France

Entre distance physique et proximité relationnelle : le cadre de santé, levier du bien-être au travail des soignants ?

Sous la direction de **Patricia JUBIN**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé et du Master 1 « Économie Sociale et Solidaire parcours Santé, Protection et Économie Sociales »

Nadia LAGRICH NEROZZI

Promotion UDERZO : **2021-2022**

Date du jury : **Juin 2022**

INSTITUT DE FORMATION DES CADRES DE SANTÉ
Ile de France

Entre distance physique et proximité relationnelle : le cadre de santé, levier du bien-être au travail des soignants ?

Sous la direction de **Patricia JUBIN**

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé et du Master 1 « Économie Sociale et Solidaire parcours Santé, Protection et Économie Sociales »

Nadia LAGRICH NEROZZI
Promotion UDERZO : **2021-2022**
Date du jury : **Juin 2022**

« Je ne veux pas être à la merci de mes émotions. Je veux les utiliser, les apprécier et les dominer. »

Oscar Wilde

« Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous avez envie d'entendre, ce que vous entendez, ce que vous comprenez... il y a dix possibilités qu'on ait des difficultés à communiquer. Mais essayons quand même... »

Bernard Werber

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont tout d'abord à ma directrice de mémoire Patricia Jubin. Toujours avec bienveillance, authenticité et une grande disponibilité, elle a su m'aiguiller et me soutenir. Merci pour sa patience, ses conseils et son implication.

Je remercie tout le corps professoral qui a pris de son temps pour nous transmettre son savoir contribuant, de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Je remercie particulièrement Véronique Rousseau pour son accompagnement et la clarté de ses interventions.

Merci à Amina Fejjal pour son aide, son soutien et sa bonté (FAA).

Merci à Amélie S. pour sa disponibilité, ses conseils, son écoute et sa franchise. Une aide si précieuse.

Je remercie mes camarades de promotion pour le climat chaleureux et la dynamique du groupe tout au long de cette aventure. Je tiens à remercier tout particulièrement Delphine, Charlotte, Nathanaël, Sara, Fatimata, Leila et Pierre, pour leur soutien et la richesse de nos échanges.

Je remercie les personnes enquêtées pour leur aide ainsi que les établissements d'accueil.

Merci à mes tuteurs de stages pour leur hospitalité et leur aide à la réalisation des travaux concomitants à ce mémoire. Votre bienveillance et vos conseils ont été encourageants.

Un remerciement particulier pour mes deux relecteurs, Guillaume Huon et Jérôme Chevillotte. Votre disponibilité, vos conseils et vos remarques furent d'une grande aide. Merci d'avoir lu mon travail avec une si grande bienveillance.

Un remerciement particulier aux soignants du SICS du CASH de Nanterre ainsi qu'à Bruno Albert. Mon expérience d'encadrement à vos côtés m'a conduit vers cette recherche.

Ce travail est dédié à :

Ma fille, Aliya, pour qui cette première année de vie ne fut pas simple. Ta joie de vivre et ton immense amour m'ont donné une énergie insoupçonnée pour mener à bien ce travail. Continue à grandir pour pouvoir, un jour, lire ces quelques lignes.

Mes parents Fatima et Ali. Maman, sans toi je ne serais pas. Sans toi je ne pourrais pas. Merci pour ton immense aide et ton soutien sans faille qui m'ont permis d'être étudiante et jeune maman à la fois. Merci papa pour ton appui et ta disponibilité.

Mon époux, Florian, pour son immense patience. T'avoir auprès de moi est une chance. Cela me permet d'être sereine et de m'accomplir.

Ma sœur Fatiha, soignante également. Je sais que ce travail fera écho à ton expérience. Tu es courageuse ! Merci pour tes encouragements et ta compréhension.

GLOSSAIRE ET LISTE DES ABRÉVIATIONS

Glossaire

TEAMS : application collaborative développée depuis 2016 nécessitant une connexion internet. Elle a pour but de communiquer en temps réel avec des membres de son organisation et intègre pour cela la visioconférence, le partage de documents, la messagerie instantanée, et cetera.

WhatsApp : application mobile de messagerie instantanée chiffrée utilisant le réseau mobile.

Liste des abréviations

ACP	Approche Centrée sur la Personne
ANACT	Agence Nationale pour l'Amélioration des conditions de travail
ANI	Accord National Interprofessionnel
AS	Aide-Soignant(e)
BET	Bien-Être au Travail
CDS	Cadre de Santé
CDHS	Cadre Dirigeant Hors Soins
DGOS	Direction Générale de l'Offre de Soins
DS	Directeur des Soins
ESPIC	Établissement de Santé Privé d'Intérêt Collectif
GHT	Groupement Hospitalier de Territoire
IDE	Infirmier(e) Diplômé(e) d'État
IE	Intelligence Émotionnelle
IFCS	Institut de Formation des Cadre de Santé
INRS	Institut National de Recherche et Sécurité
FFCS	Faisant Fonction de Cadre de Santé
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
QVT	Qualité de vie au Travail
QVCT	Qualité de Vie et des Conditions de Travail
SICS	Service Infirmier de Compensation et de Suppléance
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 3

PREMIÈRE PARTIE : cadre théorique 5

1. L'émergence d'une question de recherche : un cheminement 5

1.1. Construction d'une question de départ 5

1.2. Contextualisation 6

1.2.1. Qu'est-ce qu'un SICS ? 6

1.2.2. Les difficultés liées à la distance 8

1.2.3. Le cadre de proximité ou à proximité ? 9

1.3. L'émergence d'une question de recherche 11

2. Le cadre théorique de référence 11

2.1. Le SICS : une équipe ? 11

2.2. Le management à distance 16

2.3. La communication relationnelle 21

2.4. Le bien-être au travail 27

2.5. Retour sur la question de recherche et hypothèses 33

DEUXIÈME PARTIE : étude empirique 34

3. Méthodologie d'enquête de l'apprenti chercheur 34

3.1. La méthode d'enquête 34

3.2. Les terrains d'enquête 35

3.3. La population cible 36

3.4. Conditions de l'enquête 37

3.5. Limites 39

4. Analyse 40

4.1. Le SICS est une équipe 40
4.1.1. Une cohésion liée à leur profil singulier 40
4.1.2. Le sentiment d'appartenance : être une équipe 41
4.1.3. Le cadre de santé comme leader-protecteur 43
4.2. La juste distance 44
4.2.1. Une proximité perçue : un réseau social au cœur des interactions 44
4.2.2. Une proximité recherchée : les moments de convivialité 45
4.2.3. La distance : une « légèreté » au quotidien 46
4.2.4. La distance : entre avantages et inconvénients pour l'encadrement 46
4.3. L'intelligence émotionnelle : vecteur puissant de communication 48
4.3.1. La posture humaniste du cadre de santé 48
4.3.2. Le cadre de santé comme facilitateur-coordonnateur 52
4.3.3. Des limites identifiées 54
5. Retour sur les hypothèses et discussion 56
5.1. La première hypothèse 57
5.2. La seconde hypothèse 57
5.3. Discussion générale 58
CONCLUSION 61
BIBLIOGRAPHIE 62
TABLE DES ANNEXES .....
Annexe I : guide d'entretien semi-directif IDE .....
Annexe II : retranscription intégrale de l'entretien avec Amandine .....
Annexe III : retranscription intégrale de l'entretien avec Nael .....
Annexe IV : schéma de la communication et tableau d'analyse de la communication d'après Amado & Guittet .....
Annexe V : les attributs de l'intelligence émotionnelle de Goleman .....

INTRODUCTION

Ce mémoire est l'aboutissement d'un travail de recherche en sciences sociales. Il a été réalisé tout au long de l'année au sein de l'Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS). Il permettra l'obtention du diplôme de cadre de santé et, en parallèle, validera le Master 1 « Économie Sociale et Solidaire parcours Santé, Protection et Économie Sociales » de l'université partenaire Gustave EIFFEL, Marne La Vallée.

De la mondialisation jusqu'à l'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), le travail des cadres de santé, à distance géographique de leurs collaborateurs, existait déjà dans de nombreuses entreprises. À l'hôpital, les réformes successives ont introduit cette distance entre les acteurs d'une même organisation, comme les groupements hospitaliers de territoires (GHT) obligatoires depuis juillet 2016, ou encore les pools de remplacements infirmiers, nés dans les années 2000. La communication du cadre de santé revêt selon moi des enjeux pour l'organisation et les soignants. Cela m'a d'autant plus interpellé lors de ma prise de poste en tant que faisant fonction de cadre de santé (CDS) d'un pool de remplacement, dont les membres sont géographiquement distants entre eux, mais aussi de leur manager que je nommerais tout au long de ce mémoire cadre de santé. L'objectif de ce travail est de clarifier ce qui se joue au regard de la dynamique des communications dans une équipe et plus particulièrement celle du CDS à distance. Cela me permettra de m'enrichir et d'appréhender avec un nouveau regard mes futures fonctions, en passant d'un sens commun à un sens sociologique.

Depuis la première vague de la pandémie liée à la Covid-19, la distance et ses effets sur le bien-être des salariés est devenue une préoccupation centrale de notre société. De nombreuses recherches ont fleuri sur les effets du télétravail, comme l'isolement des travailleurs, la perte de lien avec les collègues ou même la perte de sens. Qu'en est-il du bien-être au travail des soignants d'un service de remplacement, dispersés géographiquement ? Le recul avec le quotidien de l'hôpital, que cette année m'accorde, permet de questionner l'influence et l'impact du CDS dans la dynamique d'une équipe et dans le bien-être au travail (BET) de ses membres, dans un contexte de distance géographique. L'investigation de ce thème pourrait apporter une piste de réflexion sur le management à distance et ses conséquences dans le système hospitalier.

Après un cheminement sur la situation mobilisatrice du thème de cette recherche, suivi d'une revue de la littérature puis d'une première approche du réel, il a pu être circonscrit et a conduit à la question de recherche suivante :

En quoi la communication du cadre de santé a-t-elle un impact sur le bien-être au travail des membres d'une équipe dispersée géographiquement ?

Les thèmes abordés à travers cette question sont principalement la communication du CDS à distance et l'impact de celle-ci sur le BET d'une équipe dont les membres sont géographiquement distants les uns des autres. Ce travail de recherche s'inscrit donc dans les domaines du management, de la psychosociologie, de la psychodynamique du travail, mais aussi dans l'actualité. Afin d'être dans la rigueur scientifique qu'exige le statut d'apprenti chercheur, ce mémoire se divise en deux parties : l'une conceptuelle et l'autre empirique.

Il s'agira, dans la première partie de ce travail, de dévoiler avant tout la situation amenant à la question de départ. Ensuite, partant de celle-ci, une exploration de la littérature et une première approche du terrain grâce à deux entretiens exploratoires tenteront de la clarifier. Dès lors, une question de recherche et deux hypothèses seront formulées. La première attestera que la capacité du CDS à concilier proximité et distance influe sur le BET d'une équipe dispersée géographiquement. La seconde certifiera que le CDS mobilise son intelligence émotionnelle dans sa communication pour impacter le BET de cette équipe.

La deuxième partie sera d'ordre empirique. Elle mettra à l'épreuve les hypothèses grâce à une enquête de terrain dont la méthodologie sera explicitée. L'analyse rigoureuse des résultats permettra ainsi, au regard des concepts déjà mobilisés et avec l'émergence de nouvelles notions, d'opérer la validation ou l'invalidation de ces hypothèses. S'en suivra une discussion générale permettant de répondre à la question de recherche, mais aussi, révélant de nouveaux enjeux.

PREMIÈRE PARTIE : cadre théorique

1. L'émergence d'une question de recherche : un cheminement

1.1. Construction d'une question de départ

En tant que manipulatrice en électroradiologie médicale, j'ai exercé dans une équipe de pairs au sein d'un service composé d'autres équipes comme celle des secrétaires médicales, celle des radiologues ou encore celle des brancardiers. Toutes ces équipes n'en formaient qu'une à mes yeux, à savoir l'équipe du service d'imagerie médicale car nous étions tous réunis dans un même lieu, dans une même unité de temps avec un même champ disciplinaire. De cette première expérience, une représentation de l'équipe s'est fait jour en moi : ce sont des professionnels travaillant à proximité, et les uns avec les autres pour prendre en charge des patients. Néanmoins, de nombreux conflits et désaccords avaient émergé au sein de chaque équipe et par prolongement dans l'équipe d'imagerie médicale dans sa globalité et ce, sans pouvoir aboutir à un dialogue salutaire. Cela a causé un mal-être pour certains professionnels de l'équipe, et des départs. Par la suite, j'ai saisi l'opportunité qui m'a été donnée de devenir faisant fonction de cadre de santé (FFCS) dans un service infirmier de compensation et de suppléance (SICS). C'est un service composé d'infirmier(e)s (IDE) et d'aides-soignant(e)s (AS).

Cette expérience de FFCS dans un SICS a fait évoluer la représentation de ce qu'est une équipe. Avec le recul, je me suis ainsi interrogée sur ma première expérience d'une équipe : faisions-nous équipe ou étions-nous une équipe ? En effet, les IDE et AS du SICS exercent dans tous les services de l'établissement en fonction des besoins et de leurs compétences. À ce titre, ils sont dispersés géographiquement entre eux et vis-à-vis du CDS. Dès lors, ils ne travaillent que très rarement ensemble. Or, il m'est apparu évident, lors d'une réunion de service que, malgré la distance physique, un lien interpersonnel de qualité existait. De plus, malgré l'expression de difficultés dans leur travail, ils semblaient jouir d'un certain bien-être. En outre, le directeur des soins présent lors de cette réunion me l'a également souligné. Je me suis alors questionné face à ces deux expériences, et de nombreuses questions se sont manifestées. Cette réflexion se décompose en deux parties. La première concerne une équipe telle que dans un SICS : Peut-on être ou se définir comme une équipe sans travailler ensemble ? L'éloignement géographique des individus formant une équipe est-il un frein à la cohésion d'équipe ? Quel impact cette configuration a-t-elle sur le BET des membres de cette équipe ? La seconde concerne le CDS de ce type de service : Le management à distance impacte-t-il le faire équipe et

le BET des membres de l'équipe ? Le management à distance géographique de l'équipe est-il différent du management à proximité (physique) ? La distance est-elle un frein aux missions et activités du CDS ?

De tout ce questionnement, émerge une question que je nommerais question de départ :

Comment le management du CDS à distance physique de son équipe et dont les membres sont eux-mêmes dispersés géographiquement, impacte-t-il le BET de celle-ci ?

1.2. Contextualisation

Afin de contextualiser les éléments de cette question dans le but de la clarifier, une première exploration de la littérature mais aussi du terrain a été effectuée. Cette première approche du terrain s'est déclinée sous la forme d'entretiens semi-directifs. Ils ont été réalisés auprès de la cadre de santé du SICS d'un centre hospitalier de la région parisienne et d'une infirmière de ce même service. Toutes deux

1.2.1. Qu'est-ce qu'un SICS ?

Dans un contexte médico-économique tendu avec un fort taux d'absentéisme, à fortiori depuis la crise sanitaire[1], il devient de plus en plus difficile économiquement de faire appel à de la main d'œuvre extérieure qui est plus coûteuse (intérimaires et vacataires). À cet égard, se doter d'un service de remplacement interne semblerait une stratégie avantageuse sur bien des aspects[2] afin d'assurer la qualité et la sécurité des soins. Nommé *pool de remplacement* ou SICS, ce type de service est « en quelque sorte un réservoir de main d'œuvre » qui a été institué en France suite aux accords Aubry en 2000 (Achmet & Commeiras, 2018). Selon Elisabeth Rainville (2019), cadre supérieur de santé, le SICS revêt plusieurs enjeux :

> « Résorber l'impact de l'absentéisme sur les conditions de vie au travail. Professionnaliser le remplacement en créant un service totalement destiné à la suppléance avec des emplois pérennes et un planning prévisionnel ainsi que des horaires de travail fixes. Développer une culture du remplacement et de la mutualisation des ressources en organisant la mobilité avec des agents volontaires et choisis. »

[1] Entre 9,5% et 11,5% en 2020 contre entre 8,5% et 10% en 2019 avant la crise sanitaire (Commeiras & Achmet, s. d.).

[2] Économique pour l'établissement, connaissance des remplaçants pour les services demandeurs et connaissance de l'environnement et de ses acteurs pour les remplaçants.

Le SICS participe donc « au soutien des équipes » de manière efficiente. Les caractéristiques propres au travail de remplacement sont énoncées en trois sous-thèmes comprenant la « variabilité » (des organisations, des collectifs et des situations de travail), « l'imprévisibilité, ou immédiateté du travail » (un remplacement étant ponctuel) et « … l'art du mimétisme » (Rainville, 2019). Il est donné de constater au travers de ces trois volets la complexité du travail dans ce type de service. En effet, les soignants doivent s'adapter constamment à un nouvel environnement, à une nouvelle organisation et à de nouvelles personnes. L'adaptation est une chose qui demande du temps. Les soignants d'un SICS doivent avoir cette capacité de manière augmentée car elle semble essentielle dans ce type de service. En revanche, même si le mot « service » est employé, dans la réalité, il n'y a pas d'environnement, de lieu propre. Ce n'est pas une structure physique accueillant du public et donc pas un service mais une équipe sous l'appellation de service.

Au regard des entretiens exploratoires, pour faire équipe, la condition sine qua non serait de travailler ensemble c'est-à-dire dans une même unité de temps, de lieu et d'action. L'infirmière interrogée lors de cette phase exploratoire explique qu'ils font équipe « *sur le papier* » car l'absence d'interaction physique empêche le lien interpersonnel. Elle ajoute que pour « *échanger et discuter ensemble* » et non « *se croiser comme on croiserait quelqu'un dans la rue* », il faudrait un espace et du temps dédié. Parallèlement, la cadre de santé du service interviewée également, estime que le fait que les membres de l'équipe soient distants entre eux est un frein à l'émergence de moments informels. Elle ajoute que les moments formels comme des réunions sont difficiles à organiser dans le contexte sanitaire actuel mais que fournir un lieu où ils pourraient avoir des moments informels n'est pas envisageable car « *s'ils y vont pendant leur temps de travail, ça veut dire qu'ils ne sont pas auprès du patient* ». Ces entretiens exploratoires manifestent une donnée qui amène à réfléchir sur le choix, pour le professionnel, d'intégrer ce type de service. En effet, les deux expriment le fait que ce choix serait dû au souhait de « *se détacher de cet effet équipe* » (IDE) qui pourrait avoir des effets pervers sur la santé des membres de l'équipe. L'IDE évoque un *burn out* durant son précèdent poste dont l'origine serait un fort attachement à l'équipe et au service. En effet, trop de liens interpersonnels dans son lieu de travail pourrait nuire à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. La distance ne semble pas être une difficulté pour le BET selon elles, au contraire. Pourtant, l'investigation de cette question amène une autre vision.

1.2.2. Les difficultés liées à la distance

La complexité du travail dans un SICS a été évoquée, entre autres, du fait de l'adaptabilité dont doivent faire preuve ses membres. Néanmoins, en plus d'être complexe, la distance interpersonnelle liée à la nature même du service engendre des difficultés. Aucune étude sur ce type de service n'a été trouvée, c'est pourquoi une analogie avec le télétravail salarié permettra de donner un éclairage sur les complications possibles.

« Le télétravail désigne toute forme d'organisation du travail dans laquelle un travail qui aurait également pu être exécuté dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication » (Légifrance, 2021). Cette définition n'utilise pas le mot distance. Or, le préfixe « télé » signifie « loin, à distance » (Le Robert, s. d.). Dès lors, le télétravail peut être définit comme un travail à distance des locaux de son employeur grâce notamment aux NTIC. Dans un SICS, les salariés sont dans les locaux de l'hôpital mais sur différents sites, ils sont donc assimilables à des travailleurs nomades. De plus, ils travaillent au sein de l'hôpital certes, mais comme déjà évoqué, ils n'ont pas un local commun dédié à leur service.

Matthieu Billette De Villemeur est un spécialiste du télétravail, qu'il pratique depuis plus de 30 ans. Il est également le fondateur du site « teletravail.fr ». Dans son ouvrage « le télétravail en pratique » réédité en 2021, il énumère un certain nombre d'avantages et d'inconvénients du télétravail. Les avantages, même s'ils peuvent-être pertinents, n'ont pas d'intérêt dans cette partie. Concernant les inconvénients et « risques », les deux premiers cités sur les cinq sont retrouvés dans un SICS, à savoir l'« isolement, solitude » et la « séparation avec le collectif de travail ». Au sujet de l'isolement, un document de l'institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS) montre qu'il « peut aussi favoriser d'éventuelles conduites addictives ou des situations de souffrance au travail » et ajoute que « l'absence de soutien social direct peut générer un sentiment d'isolement » (2020, p. 10). Dans ce même document, un chapitre est dédié au « collectif de travail » et à son « maintien » car « l'éloignement physique […] peut laisser craindre à un délitement du collectif de travail » (2020, p. 16). En outre, la « facilité de dialogue est évidemment réduite quand on est à distance » même avec les NTIC (Villemeur, 2021, p. 106).

Cette analogie avec le télétravailleur permet d'entrevoir les difficultés liées à la distance. Ces difficultés montrent que le bien-être au travail des membres d'un SICS est mis à mal en

plus de l'équipe. Ainsi, la question précédente devient : qu'est-ce qui permet à une équipe dispersée géographiquement de garder du lien ? Mais une autre question se fait jour : qu'est-ce qui leur permet de jouir de bien-être dans leur travail ? Est-ce le cadre de santé ? En effet, le cadre de santé appelé communément cadre de proximité peut-il diminuer l'impact de cette distance physique et de fait impacter leur bien-être au travail ?

Les entretiens exploratoires corroborent la place centrale du CDS dans un service de suppléance. Il est le point de « repère ». Il est une protection contre les dangers et la pollution de l'environnement au travail. À ce titre, une confiance existe et elle serait réciproque mais nécessiterait, comme pour l'équipe, de créer du lien interpersonnel en amont. La conciliation entre proximité et distance semble réellement être la clé. Cependant, la CDS interviewée estime que son management, lorsqu'elle était à proximité, ne diffère pas de celui qu'elle a aujourd'hui à distance, et par analogie que le management à proximité ou à distance est équivalent. Le fond est le même, seule la forme change. Paradoxalement, elle note qu'elle a une vision globale que les autres CDS de proximité n'ont pas et qu'elle manage l'équipe de suppléance avec prise en compte de « *l'humain* », « *empathie* », « *bienveillance* » et qu'elle a des « *valeurs managériales* ». Elle présuppose que tout CDS a cette attitude qu'on pourrait qualifier d'écoute compréhensive (Huet et al., 2020, p. 42). Pour elle cette attitude est intrinsèque à tous les CDS car ils sont anciennement des soignants avec une empathie consubstantielle. Or, l'infirmière remarque que son encadrement est « *vraiment à l'écoute* » et qu'elle est disponible et réactive. De plus, vers la fin de l'entretien, la CDS semble se contredire en expliquant qu'un encadrant à distance devrait avoir certes les mêmes capacités et compétences qu'un cadre de proximité mais tout de même « *augmentées* ». Il est donc intéressant d'investiguer la question du management du cadre de santé.

1.2.3. Le cadre de proximité ou à proximité ?

De nos jours, le cadre de santé paramédical d'une unité de soins peut également être qualifié de manager dans un établissement de santé. En effet, selon le référentiel d'activités et de compétences du CDS de la direction générale de l'offre de soins (DGOS) présenté en 2012, la troisième activité (hiérarchisation présente dans le document) d'un CDS est : « management, encadrement et animation des équipes pluri professionnelles » (2012, p. 6). Or, cette appellation n'est pas celle d'origine car elle a évolué parallèlement avec l'organisation du travail au sein des établissements de soins.

Avant 1975, avec l'inscription dans la loi du « cadre infirmier » puis en 1995 celui de « cadre de santé »[3], ce qu'on appelle aujourd'hui le management était confié d'abord aux religieuses puis à des surveillantes. Ce bref détour par l'histoire a pour but de montrer la proximité qu'avait initialement le cadre de santé d'une unité de soins. À une époque au chevet des malades, il est devenu ensuite un infirmier de l'équipe avec un rôle de surveillant. Aujourd'hui, c'est un organisateur et un coordonnateur d'un secteur d'activités de soins (DGOS, 2012) c'est pourquoi il est communément encore aujourd'hui appelé cadre de proximité, ses « fonctions s'exerçant à proximité du système de soins opérationnel » (Hart et al., 2002, p. 14). Cependant, la conjoncture actuelle, amenée entre autres par les GHT et la répartition polaire des unités de soins[4], aboutit à un éloignement physique du cadre car « la proximité n'est plus toujours possible, comme à l'époque de la surveillante, tant la gestion, la lourdeur administrative et le cumul des responsabilités sont marqués » (Loic, 2013, pp. 20-23). Cela montre que les compétences organisationnelles des managers ne sont plus suffisantes. Leurs compétences communicationnelles peuvent alors jouer un rôle capital dans ce type d'organisation du travail. Il était ici question du cadre de santé dans une unité de soin. Or, si celui-ci peut se retrouver en difficulté malgré un lieu où il peut avoir de la proximité physique avec l'équipe du service, qu'en est-il du cadre de santé d'un SICS ?

Toujours dans le référentiel d'activités et de compétences des cadres de santé de la DGOS, la communication est présente dans le volet des activités du CDS et dans le volet des compétences. Dans la partie activités comme dans celle des compétences, la communication consiste en somme à transmettre et recueillir des informations formelles et « rendre compte » en produisant des écrits « exploitables » (2012). La communication du CDS tournée vers l'humain, à fortiori dans un contexte de distanciation physique, ne pourrait se résumer à cela. Pour être une équipe et pour manager à distance, la communication paraît être l'atout majeur pour le CDS.

Ce qu'indiquent les entretiens exploratoires est que la distance serait un frein à la communication du cadre de santé. Elle empêcherait la prise en compte de « *points de vigilance* » (CDS) qui échapperaient au CDS à distance. La proximité permettrait donc une vision accrue des situations. De plus, il serait « *plus facile de solliciter quelqu'un qui est présent* » physiquement (IDE). En outre, l'outil de communication évoqué, le mail, aurait lui-

[3] Le texte de 1995 a abrogé celui de 1975 (Légifrance, 2001).

[4] Regroupe plusieurs spécialités voisines en une entité juridique selon le plan de réformes « Hôpital 2007 ».

même des limites. Est-il lu ou non ? Est-il interprété ? Est-il compris ? Toutes ces questions montrent l'absence de *feed-back* qui pourtant permet un « échange personnel enrichissant » et de la compréhension (Anzieu & Martin, 2013, p. 200). La CDS questionnée a ainsi le sentiment de « *ne pas aller au bout de la communication* ». À l'inverse, cette distance serait aussi source de bien-être pour l'infirmière mais également pour le CDS. En effet, l'IDE reconnaît que le CDS est un filtre et que seules les informations ciblées lui parviennent. Elle ajoute qu'elle-même filtre ses communications vers la CDS afin de ne pas la submerger et ne pas la « *déranger* » pour des choses finalement inutiles. La communication serait au cœur du management et semblerait être la tâche la moins aisée. Il faudrait « *peser ses mots* » (CDS). Cela demanderait aussi de « *structurer* » son management, d'avoir un « *discours neutre* » et transparent lorsqu'on est à distance géographique (CDS).

1.3. L'émergence d'une question de recherche

Il résulte de cette contextualisation une évolution de ma question de départ. En effet, celle-ci se précise et se transforme en une nouvelle question que je nommerais question de recherche :

En quoi la communication du cadre de santé a-t-elle un impact sur le bien-être au travail des membres d'une équipe dispersée géographiquement ?

Afin de tenter de répondre à cette question, différents concepts sont à explorer dans la littérature. Tout d'abord, la dynamique d'une équipe pour mieux appréhender ce qui se joue dans une équipe dispersée géographiquement tel que dans un SICS. Ensuite, dans cette initiation à la recherche, la communication du cadre de santé, le management à distance, mais aussi le bien-être au travail, sont également des concepts à étudier.

2. Le cadre théorique de référence

2.1. Le SICS : une équipe ?

« Chacun sait qu'il ne suffit pas de rassembler des personnes sous un même signifiant pour qu'elles œuvrent ensemble à un même but. L'équipe ne se décrète pas, pas plus que le groupe ou le collectif de travail » (Lhuilier, 2019).

De groupe à équipe

Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès Lettres (sociologie et psychologie), définit le groupe primaire comme la résultante « d'une intégration intime, d'une certaine fusion des individualités dans un tout commun, de telle sorte que la réalité immédiate, pour chacun, est la vie commune et les buts du groupe » (2019a, p. 23). Il y explique que les caractéristiques psychologiques fondamentales de ces groupes sont au nombre de sept, à savoir :

1. Les « interactions » ou échanges qu'ils soient verbaux ou non avec un membre ou tout le groupe de « façon directe, sans intermédiaire » ;
2. L'« émergence de normes » qui germent sur le long court, devenant alors « son code des valeurs du groupe » ;
3. L'« existence de buts collectifs communs » qui sont « le ciment du groupe » et qui concourent à la cohésion du groupe ;
4. L'« existence d'émotions et de sentiments collectifs » répondant aux situations collectives rencontrées et provoquant ainsi « des actions et réactions collectives » ;
5. L'« émergence d'une structure informelle […] qui est l'organisation et la répartition de la sympathie-antipathie » et des processus d'influence ;
6. L'« existence d'un inconscient collectif » écho du passé commun qui, même s'il est inconscient, explique les attitudes contemporaines de ses membres ;
7. L'« établissement d'un équilibre interne, et d'un système de relations stables avec l'environnement » en somme un « double système d'équilibre ».

De plus, il explique également qu'une équipe de travail est une forme de groupe primaire mais est trop souvent et abusivement assimilée au groupe. Grâce à ses recherches pour définir une équipe, Mucchielli dégage de nouveau sept caractéristiques permettant de dire qu'un groupe est une équipe de travail (2019b, p. 12,13) :

1. Le petit nombre, nécessaire pour être une équipe efficace ;
2. La qualité du lien interpersonnel soulignant l'importance des relations humaines entre les membres du groupe et la notion de « culture commune » et de pleine conscience de l'appartenance à un groupe avec « une volonté d'adhésion » ;
3. L'engagement personnel ;
4. Une unité particulière en découle, elle forme un corps social unique et évolutif ;

5. Une intentionnalité commune vers un but collectif accepté et voulu : « pas d'équipe sans orientation de tous vers un but » ;
6. Des contraintes en découlent pour les membres comme « renoncer à un certain degré de liberté » ;
7. Une organisation existe donc « simple et légère ».

Cela traduit que si ces caractéristiques dites fondamentales du groupe et de l'équipe sont observables dans un SICS, alors les membres de ce service forment une équipe et ne sont pas un simple rassemblement d'individus autour d'une dénomination de service. Deux notions interpellent tout particulièrement : l'appartenance à un groupe et les relations humaine entre les membres, autrement dit les interactions.

L'appartenance

Toutes ces caractéristiques renvoient à « l'être-en-groupe ». Pour appartenir à une équipe, de nouveaux critères se surajoutent et seront le ciment du sentiment d'appartenance à celle-ci. Ces critères sont au nombre de cinq avec « le désir de collaborer », « la loyauté », « la disposition à défendre l'équipe », « la disposition à nous opposer à tout changement de composition de l'équipe » et la « similitude des niveaux d'aspiration » (Mucchielli, 2019b, p. 52). Ainsi, le groupe d'appartenance permet de satisfaire ces aspirations qui sont déclinées en besoins comme, pour n'en citer que deux, le besoin de sécurité et le besoin de communiquer (Mucchielli, 2019b, p. 56). Cette appartenance au groupe permet aux membres de se détacher du « Je » lors du travail en commun et même à distance du groupe. Il est transcendé par le « nous ». Ainsi, les membres mettent de côté leur singularité pour « faire-corps » avec le groupe, ce qui amène un sentiment de solidarité (Mucchielli, 2019b, p. 52).

L'équipe est donc un groupe primaire qui a un but opérationnel commun à atteindre. « Faire équipe c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicité dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles » (Duret, 2011, p. 10). Pour ce but commun, elle fait appel à la coopération qui est un ensemble de « liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune » (Dejours, 1993). Par ailleurs, la proximité physique n'est pas une donnée importante mais « l'accent est mis sur la connaissance de tous par chacun, sur la cohésion et sur les relations affectives informelles » (Mucchielli, 2019b, p. 15).

Les interactions

Pendant environ trente ans, Didier Anzieu (psychanalyste et chercheur) et Jacques-Yves Martin (neuropsychiatre et psychosociologue-conseil) ont collaboré à l'étude des groupes. Dans leur ouvrage sur *la dynamique des groupes restreint*s (1968 pour la première édition), ils nous expliquent que « le groupe est considéré comme une totalité dynamique […] ; c'est le champ des forces au sein duquel se produisent les phénomènes d'influence, de cohésion, de normes, de tension, d'attraction ; … »[5] (Anzieu & Martin, 2013, p. 139).

Dans cette dynamique, le conflit est une interaction qui semble inhérente à toutes les équipes. Certes, le conflit peut être délétère mais sa présence montre un effet de dynamisme au sein du groupe. « Le conflit est une norme pour l'équipe » (Devillard, 2003, p. 253). Selon certains sociologues, comme Simmel, cité dans l'ouvrage les « Les 100 mots de la sociologie » sous la direction de Serge Paugam, le conflit serait profitable au sens où il permettrait la socialisation et serait « un élément de régulation et un facteur d'intégration », il serait alors à prendre comme « une forme d'interaction » (2018, p. 55). Or, du fait de la distance, nous sommes amenés à penser que s'il n'y a pas d'interaction, alors il n'y aura pas de conflit. À cet égard, s'il n'y a pas de conflit alors il n'y aura pas de socialisation et in fine pas de groupe. Mais le conflit doit-il nécessairement être interne au groupe pour être socialement profitable ?

Au regard du postulat de Simmel, si le groupe est en conflit avec son environnement alors il est socialisé. Sans compter que cela peut même être à la genèse du groupe car la pression émanant de l'extérieur « fait surgir le groupe comme unité vivante » (Mucchielli, 2019a, p. 52). Si bien que cela renvoie au concept d'interaction, qui ne sera pas développé dans le cadre de ce mémoire, même s'il est intéressant de faire un bref détour par celui-ci. Qu'est-ce qu'une interaction ? Georg Simmel, philosophe et sociologue allemand de la fin du 19ème siècle, a introduit dans le domaine de la sociologie le concept d'interaction inspiré par la physique[6]. Deux termes allemands employés par Simmel sont riches de sens, celui de « *Wechselwirkung* », signifiant interaction dans le sens d'une action par échange, et « *Rückwirkung* » signifiant un effet rétroactif. Une interaction doit-elle inévitablement être direct, en « face à face » ? Le premier mot renvoie effectivement à une interaction directe, au sens de « relation interhumaine par laquelle une intervention verbale […] ou une action, provoque une action en réponse qui

[5] Inspiré par les travaux de Kurt Lewin, psychologue américain, pionnier dans le concept de la dynamique des groupes.
[6] Tiré de l'article de Pierre Livet, de l'Université d'Aix-en-Provence, pour l'encyclopédie philosophique (Livet, 2018).

retentit sur l'initiateur » (Mucchielli, 2019a, p. 226). En revanche, le second vocable permet de répondre à cette question par la négative car il évoque l'intervention d'un tiers. L'existence même de cette tierce personne peut engendrer cet « effet en retour » du fait de son influence sur l'un des individus qui, lui, est directement en interaction. Geneviève Pruvost[7] explique que l'interaction « est une action réciproque au sens large. » Elle « n'est pas nécessairement rencontre physique » (Paugam, 2018, p. 78).

En somme, une interaction est un échange, qu'elle soit entre membres du groupe ou avec des personnes d'un autre groupe, car comme l'a dit Claude Lévi-Strauss[8] (1962) « une société est faite d'individus et de groupes qui communiquent entre eux ». Or, « la façon dont s'effectuent ces échanges conditionne les relations entre les hommes » (Anzieu & Martin, 2013, p. 188). C'est pourquoi la communication, à fortiori à distance, est un concept qui restera à investiguer. D'après ce qu'il a été donné de constater, les interactions à distance via les NTIC comme la messagerie instantanée ou autres réseaux dits « sociaux », sont des interactions comme les autres. Pourtant, dans certains cas, la distance semble un obstacle, sachant qu'il est parfois difficile de se faire comprendre même lorsque la personne avec qui se produit l'échange est à proximité (physique), car comme le disait Antoine de Saint-Exupéry[9] « le langage est source de malentendu ».

Pour conclure

L'exploration de ce concept permet de percevoir que malgré la distance, les membres du SICS peuvent être considérés comme une équipe. En effet, le sentiment d'appartenance et les interactions ne nécessitent pas un travail en commun, au sens où il serait au même instant, sur une même activité, au même endroit. Néanmoins, ce qui est à souligner c'est l'existence d'un but collectif commun. Or, un SICS existe pour permettre la continuité des soins comme inscrite dans le Code de la santé publique (Légifrance, 2022). Ainsi, le but collectif des membres d'un SICS est donc de pallier les manques d'effectifs dans une unité de soins, pas seulement de suppléer pour combler un manque. Cette continuité des soins permet de garantir au patient la sécurité et la qualité des soins qui lui sont prodigués. En outre, « le passage de la collection au groupe n'est jamais définitivement acquis » (Lhuilier, 2019, p. 54). Par conséquent, il est nécessaire d'être vigilant pour maintenir cette équipe et sa dynamique. Ce qui vient d'être

[7] Dans l'ouvrage « Les 100 mots de la sociologie » sous la direction de Serge Paugam (2018)
[8] Cité par Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin dans la *dynamique des groupes restreints* (2021)
[9] Dans son célèbre ouvrage *Le Petit prince* (1943)

évoqué, la régulation, l'organisation et l'orientation (le but) du service, incombe au cadre de santé du SICS. C'est pourquoi, à ce stade de cette initiation à la recherche, la littérature sur le management, et plus particulièrement sur les effets de la distance sur celui-ci, est à explorer.

2.2. Le management à distance

À l'hôpital, la distance avec son équipe s'impose de plus en plus au cadre de santé comme cela a été indiqué préalablement. Au-delà de cela, le CDS d'un SICS est à distance des membres de l'équipe, qui sont eux-mêmes dispersés géographiquement[10], du fait de la structuration même de ce service. Le management d'une équipe de suppléance est donc un management à distance. Or, le cadre de santé est aussi communément appelé cadre de « proximité ». Comment concilier cet oxymore qu'est le management de proximité à distance ? Afin de tenter d'éclairer cette question, il est intéressant d'interroger le management « en général », dont Christophe Dejours[11] développe les composantes. Ainsi, cela pourra révéler ce qui se joue dans un management à distance tel que dans un SICS.

Le management selon Christophe Dejours

La vision de Christophe Dejours sur le manager et son management semble intéressante à interroger au regard de la question de recherche. Dans son ouvrage *Le choix : souffrir au travail n'est pas une fatalité* (2015), il consacre un chapitre[12] à ce qu'il nomme « les nouveaux managers » (Dejours, 2015, p. 167-186). Avant cela, il précise que « le manager a un rôle crucial et doit acquérir de nouvelles habilités, qui fondent son intelligence au travail […], sa mission principale est de rendre possible la coopération dans son équipe ». Celle-ci se décline en six activités. La première est de « connaître et reconnaître le travail réel de ses subordonnées » afin de leur « apporter une assistance professionnelle ». Ici, la proximité nécessaire pour mener à bien cette activité se révèle dans les propos de Dejours. En effet, il précise que pour être un « manager compétent » il faut « vivre les évènements » pour « comprendre les difficultés » que rencontre chaque membre de l'équipe.

[10] La dispersion géographique est à lire de la manière suivante : tous les individus cités sont dans le même établissement de santé mais sur des lieux, au sein de celui-ci, différents (unités de soins différentes), et se retrouvent donc dispersés géographiquement bien que dans un même site géographique.
[11] Il est spécialiste de la psychodynamique du travail et titulaire de la chaire de Psychanalyse-Santé-Travail du conservatoire national des arts et métier.
[12] Les citations de cette partie proviennent toutes de ce chapitre. Pour ne pas alourdir la lecture, il ne sera pas indiqué après chaque citation ni la provenance ni la page.

La seconde activité est d'« entretenir la convivialité et la confiance ». La convivialité est ici assimilée à un « vivre ensemble » qui repose sur « l'activité déontique [qui] est, pour le dire autrement, ce qui permet à chacun de ne pas se sentir seul, vis-à-vis du réel du travail, vis-à-vis de la hiérarchie et du commandement, et vis-à-vis du risque d'erreur ». Elle est également « fondée sur la délibération collective et la parole vive ». C'est pourquoi, elle est associée à la confiance. En effet, la parole libérée « n'est possible que si la confiance existe ». Cette dernière repose sur l'équilibre entre parole et écoute. De plus, « la confiance n'est pas quelque chose de naturel » c'est pourquoi le manager doit lui permettre d'exister grâce à la convivialité et l'entretenir par son écoute attentive. Cela révèle de nouveau la nécessité de proximité tout en dévoilant le rôle capital de la communication.

« Coordonner les intelligences et favoriser la coopération » est la troisième mission du manager tel que Dejours le conçoit. Comme la confiance, « la coopération des intelligences n'est pas naturelle », c'est « une construction subtile » qui doit être « constamment réajustée ». En effet, sans « directives pour mettre les intelligences singulières en cohérence et les énergies en convergences » les risques tels que des « conflits entre travailleurs d'un même collectif » peuvent apparaître. Ces directives « relèvent de la coordination » autrement dit c'est la répartition et l'organisation du travail de chacun de manière harmonieuse. Néanmoins, afin que ces directives soient connues et surtout comprises de manière individuelle et collective, le manager veille à « entretenir les espaces de délibération entre membres de l'équipe selon deux dynamiques : un espace formel de discussion […] (et) un espace informel qui se localise dans les espaces de convivialité ». Cela rejoint la quatrième activité qui est « traduire les directives ». Ce qui est appelé ici directive peut être aussi nommé objectif ou but à atteindre par l'institution. Le manager doit alors transformer cette directive en but commun pour l'équipe. Ce passage renvoie à la première activité qui est de connaître le travail réel. Ainsi, ce n'est pas juste la transmission d'une information, mais une appropriation d'abord du manager puis de l'équipe.

« Arbitrer et assumer ses décisions » est la cinquième fonction du manager selon Dejours. Cela implique de l'autorité de la part du manager. Mais il précise que ce n'est en aucun cas de la « domination ». L'autorité du manager émane, d'une part, de sa « hiérarchie et [de] la direction de l'entreprise » et, d'autre part, de ses « subordonnées ». Son autorité « se fonde aussi sur sa capacité à écouter et à prendre des décisions ; à en assumer les conséquences, en aval, comme amont. » Il est donc grâce à cette autorité et ses fonctions le leader du groupe (Mucchielli, 2019a, p. 71,72). Enfin, « contribuer à l'écriture de la doctrine » est la sixième et

dernière activité du manager. « La doctrine est un langage commun en vue d'une œuvre commune ». Cette doctrine a un impact sur la société car « il n'y a pas d'indépendance entre conduite dans et hors travail ». Grâce à sa connaissance du travail réel (première activité) et parce que « c'est la responsabilité du manager de se documenter », il permet à la doctrine d'être un « ensemble de concepts issus de la confrontation entre expérience et théorie ».

Le mot « manager » est un dérivé de management qui peut être défini comme « l'ensemble des techniques d'organisation et de gestion des entreprises » et la « direction des hommes » (Grawitz, 2004, p. 263). Ce chapitre de l'ouvrage de Dejours a été choisi car il permet de mettre au jour la place centrale du manager, nommé dans ce mémoire cadre de santé, dans la dynamique des groupes. En effet, le CDS est un membre à part entière de l'équipe dont la mission principale, qu'a déclinée Dejours, est de faire vivre la dynamique au sein du groupe. Ce qui se révèle également est la proximité nécessaire aux missions sus évoquées. Or, il faut se remémorer que ce qui est étudié dans cet écrit est le cadre de santé d'un SICS, et donc un cadre de santé à distance. C'est pourquoi, il est nécessaire d'étudier la notion de distance.

La distance

Comme déjà évoqué, la distance est dans ce cas précis une distance physique. La notion de distance physique est pluridimensionnelle et complexe car, « on est passé d'une conception physique et linéaire de la distance physique à une conception sociocognitive » (Michinov, 2008). Pour comprendre cette distance du CDS, le choix est de d'abord définir ce que signifierait sa proximité. La définition du mot proximité par le dictionnaire Larousse est double : « *Situation de quelqu'un, de quelque chose qui se trouve à peu de distance de quelqu'un, de quelque chose d'autre, d'un lieu*. » et « *Caractère de ce qui est proche dans le temps* » (s. d.). On retrouve comme dans le théâtre classique les trois « unité d'action de jour, et de lieu » (Corneille, 1660). Ainsi, cela renvoie à la notion d'interactivité comme essence même de la définition d'un cadre de santé. Cette proximité du CDS est donc polysémique car elle peut être relationnelle, temporelle et/ou géographique. Dès lors, on peut remarquer que la distance est en réalité « un écart qu'aucune métrique ne peut définir à ce jour, mais dont chacun reconnaît qu'il ne doit pas être trop important » (Paquelin, 2011, p. 566). Mais, s'il ne peut être à proximité géographique, comment peut-il alors interagir pour effectuer ses missions, décrites par Dejours, essentielles à la dynamique de l'équipe ?

Dans le dossier consacré au management à distance de la revue SOiNS cadres (2013), des pistes de réflexion sur la question sont proposées. Tout d'abord, le CDS devrait conscientiser ce frein que pourrait être l'éloignement géographique afin d'adapter ses activités « en utilisant tous les moyens de communication à distance et notamment les nouvelles technologies de l'information et de la communication », le but étant de « rester en contact avec ses équipes » car la « distance n'exclut pas la communication […] et permet en outre d'éviter les conflits, les tensions et les problèmes » (Lagadec et al., 2013). Il s'agirait donc pour le CDS de trouver la « bonne distance », grâce notamment à la communication, qui « se situe ni trop loin ni trop près d'autrui, mais dans un espace-temps social qui délimite et contient la zone d'activités participatives » des membres de l'équipe, afin qu'ils réalisent leur but commun et que la dynamique de groupe soit maintenue (Paquelin, 2011, p. 566). Or, « la littérature concernant les effets de la distance et de la proximité physique dans les environnements de travail a généralement montré que les personnes qui sont physiquement distantes communiquent moins fréquemment que celles qui sont proches » (Michinov, 2008). Ainsi, comme « toutes les études sur le management aboutissent au même constat : plus on est en situation de distance, plus il faut faire de la proximité », alors la conciliation par le CDS d'un SICS entre distance et proximité semble être la clé (Frimousse & Peretti, 2020, p. 128)[13].

Concilier distance et proximité

Dans « concilier distance et proximité, nouveau défi managérial », Soufyane Frimousse et Jean-Marie Peretti ont réalisé un dossier en 2020, réunissant différents acteurs du management pour s'exprimer sur le management à distance durant la crise sanitaire de la Covid-19. Ces *regards croisés* sur le management dans une situation de distanciation physique imposée mettent tous en évidence des leviers et des freins à ce challenge des managers qu'est l'articulation de la proximité et de la distance (2020). Quelques freins du manager, pour garder une équipe solidaire et performante, pourraient être retrouvés dans la gestion d'un SICS.

Tout d'abord l'isolement, au sens où il pourrait y avoir une perte de contact humain, comme auguré dans l'analogie avec le télétravail. En effet, même si les membres d'un SICS sont en contact avec les équipes dans lesquelles ils effectuent le remplacement, se sentent-ils pour autant appartenir à celle-ci ? Les soignants pourraient se sentir entourés et malgré cela se sentir seuls. Le CDS serait alors le point d'ancrage, l'appui, le soutien pour que la distance ne soit pas

[13] De Olfa Greselle-Zaïbet, *Manager à l'ère de la Covid-19 : entre respect des distances et proximité humaine …*

synonyme de perte de lien. Ce lien serait capital pour le CDS car il lui permettrait d'empêcher la frustration et la perte de sens des membres de l'équipe. Cela pourrait entraîner une perte d'engagement à la tâche et même à l'institution, in fine une dislocation de l'équipe. C'est pourquoi, « la distance géographique exige d'entretenir une proximité psychologique dans la relation entre les individus, basée sur un management par la confiance » (2020, p. 136)[14].

Le temps est quant à lui un frein sur lequel le CDS n'a aucun pouvoir, il ne pourrait que s'en accommoder en adoptant un management agile. En présentiel, le CDS pourrait agir dans l'immédiateté d'une situation. De plus, aller vers les membres de l'équipe, et réciproquement, semblerait plus aisé sans la contrainte du temps (perdu) lorsqu'il y a une distance à parcourir. Certes, en présentiel il y aurait une quantité d'échanges formels et informels, mais sont-ils de qualité ? Le CDS est présent dans le service mais les sollicitations peuvent y être, dans un même instant, multiples (le personnel, les visiteurs, le téléphone, etc.). Être à distance pourrait permettre de prendre le temps d'individualiser et d'humaniser les échanges, en somme d'avoir une « présence augmentée ». Laurence Hirbec,[15] formatrice en leadership et conduite du changement, nomme cela « distimité » : subtil et efficace mélange entre distance et proximité (2020). Le CDS serait alors dans une vraie écoute des besoins, et pourrait adapter son management afin de prendre soin de son équipe. Effectivement, être présent physiquement ne signifierait pas indubitablement être disponible psychologiquement. Inversement, être distant physiquement ne veut pas dire être absent ou incapable d'agir.

La confiance

Toujours dans ce dossier de *regards croisés*, découlent des freins sus cités des leviers pour le manager que l'on pourrait mettre en lien avec l'encadrement d'un SICS. La notion de confiance se manifeste avec insistance, ce qui rejoint la seconde fonction du manager selon Dejours (2015). « La confiance interpersonnelle est définie comme une ressource sociale qui facilite la coopération en permettant une meilleure coordination des interactions entre des acteurs. L'École de la Proximité montre que plus les acteurs sont proches sur un plan spatial, cognitif, social, organisationnel ou institutionnel, plus la probabilité qu'ils nouent une relation est forte » (Mériade et al., 2018). Créer un lien de confiance nécessite de créer une relation.

[14] De Véronique Montamat, *Générer des relations de confiance devient une nouvelle mission managériale*
[15] *Distimité du Manager : entre présence augmentée et effacement assumé* (Frimousse & Peretti, 2020, p. 130)

Le terme « confiance » est polysémique et renvoie à au moins quatre définitions distinctes selon le dictionnaire Larousse : la confiance en soi, la confiance en autrui ou en quelque chose, la confiance en l'environnement (la société) et la confiance donnée au gouvernement (en droit) (s. d.). Il est intéressant que le mot « sentiment » soit au cœur de ces définitions. Cela renvoie au caractère subjectif et empreint d'affect de la confiance. La confiance s'accorde ou non, c'est un choix, « elle ne se décrète pas : elle résulte d'un processus dynamique articulant une dimension sociale et une dimension psychologique » (Karsenty, 2015).

Pour conclure

Le management est une chose, le leadership en est une autre. Le premier nécessite des capacités d'organisation, de gestion et de coordination tournés vers les *process* quand le second a trait à des capacités plus psychologiques, tournés vers la personne. Il faudrait de fait « basculer d'une gestion collective à une gestion des personnes, intégrant le bien-être de chacun » (Anquetil et al., 2010). Cette notion d'humanisme qu'on peut percevoir passe par la connaissance de chacun des membres qui composent l'équipe et donc nécessiterait des échanges. On peut imaginer que la communication serait au centre du management de l'humain. Mais comme l'a souligné Simmel : « Celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance » (Simmel, 1996, p. 22). C'est donc une communication habile qui doit être réalisée, car elle nécessite un équilibre entre parler et se taire. Néanmoins, même s'il a été donné de constater que la distance n'est pas un frein en tant que tel à la communication, cette dernière reste évidemment différente. Explorer la communication permettra d'éclairer ce que cette distance implique.

2.3. La communication relationnelle

À l'ère de la 4ème révolution industrielle et de la place prépondérante qu'ont prise les NTIC dans notre quotidien personnel et professionnel, les outils de communication sont multiples et variés. Même s'ils peuvent faciliter le quotidien des CDS et des soignants, ils pourraient également avoir un rôle sur l'apparition de risques psychosociaux et pourraient être une source d' « insatisfaction du travail » (Benedetto-Meyer & Boboc, 2021). En effet, cette multiplicité des canaux pourrait entraîner « un appauvrissement des relations et de la reconnaissance mutuelle des acteurs » car les écrans feraient écran (Haberey-Knuessi et al., 2013, p. 11). Toutefois ici ce ne sont pas les outils qu'utilise le CDS pour communiquer qui interrogent, mais davantage la façon dont il communique à distance avec son équipe. En effet, l'outil utilisé ne

permet pas de garantir la qualité de ce qui est communiqué. D'autant que, d'après le modèle de Claude Shannon (1949) complété par Norbert Wiener, le signal émis ne sera nullement identique au signal reçu (Annexe IV). En effet, au-delà de cette distorsion de l'information présente à distance comme à proximité, le *feed-back* (autrement dit la rétroaction) est soit absent soit plus long à parvenir à l'émetteur du fait de la distance. La distance semble donc représenter un frein à la communication dans son entièreté. Comment le CDS pourrait-il parvenir à diminuer cette distance géographique pour arriver à une proximité relationnelle ? Le CDS d'équipe nomade comme celui d'un service de suppléance aurait-il une communication singulière ?

La communication

La communication d'un manager quel qu'il soit revêt un enjeu pour l'organisation. Du latin *communicare* qui veut dire rendre commun, c'est par la communication que le but commun est partagé et par elle que se fait la coordination des équipes. Elle permet donc une « mise en commun » afin d'aboutir à un « sentiment d'appartenance et d'identification à l'institution ». La communication joue donc un rôle direct dans le sentiment d'appartenance au sein d'un groupe (Haberey-Knuessi et al., 2013) mais pas seulement. Comme « la cohésion des groupes est fondée principalement sur la qualité du lien d'*appartenance* de ses membres » (Mucchielli, 2019a, p. 64), elle est aussi directement impliquée dans la cohésion d'une équipe.

Par conséquent, la communication ne se définit pas comme une simple transmission d'information (communication instrumentale[16]) mais comme un échange entre des humains. Ces échanges peuvent être conscients et transmettre un « état émotionnel » (communication consommatoire) ou inconscient, non verbal (communication incidente) (Amado & Guittet, 2017, p. 6,7). « La communication humaine représente un processus qui engage le corps, les émotions et les idées » (Amado & Guittet, 2017, p. 10). C'est en cela que « la communication apparaît comme un système complexe, déterminé par un ensemble de facteurs matériels, psychologiques, cognitifs et sociaux » (Abric, 2008, p. 19). En effet, « l'impact de la communication est de 7% au niveau verbal, de 38% au niveau paraverbal et de 55% au niveau non verbal. Le verbal est le contenu de notre expression […]. Le paraverbal est le ton, le rythme de la parole. Le non-verbal est toute l'expression corporelle… » (Roy & Lainé, 2004, p. 56).

[16] Retrouvé dans l'ouvrage D*ynamique des communications dans les groupes* (Amado & Guittet, 2017) et tiré du traité de psychologie expérimentale de Zajonc (1966).

La communication non verbale

Plus de la moitié de la communication se dégage donc du corps. « La communication déborde […] largement le seul système verbal » (Abric, 2008, p. 59). De plus, tous les signaux émis par les individus au moment de l'échange et qui l'entourent « précèdent le discours verbal, le renforcent, le modulent » (Amado & Guittet, 2017, p. 15). Ainsi, la distance physique lors d'un échange entre deux individus entraîne une perte conséquente. Le CDS d'un SICS peut-il se passer de cette communication non verbale ?

Dans leur ouvrage sur la *Dynamique des communications dans les groupes*, Gilles Amado et André Guittet[17] dressent sous forme de tableau (Annexe IV) l'ensemble « de signes, d'indices de symboles qui ne sont pas forcément verbalisés » autrement dit le comportement non verbal (2017, p. 16). Ce processus de communication passe par les cinq sens, à savoir la vue, l'ouïe, le toucher, l'odorat et le goût. Pour chaque canal sensoriel, ils indiquent le mode d'expression puis les critères pour catégoriser et apprécier la communication projetée. Deux de ces canaux interpellent particulièrement : le canal visuel et le canal kinésique.

À travers ce tableau, Amado et Guittet montrent que « les attitudes du corps », le « regard », la « mimique » sont un « langage gestuel » qui sont l'« expression d'émotion » permettant d'apprécier pour exemple la « tension/détente » de l'interlocuteur ou encore sa « spontanéité » ou encore son « orientation » c'est-à-dire sa posture qui peut-être de type « rapprochement, éloignement/évitement, accueil/fermeture ». En effet, « certains gestes […] possèdent une signification précise […] qui double le langage parlé » (Amado & Guittet, 2017, p. 19). Ces gestes permettent donc d'obtenir soit un élément supplémentaire dans ce qui est communiqué, comme un poing serré pouvant signifier la force ou l'ardeur du message, soit un *feed-back* comme un hochement de tête pouvant signifier l'acquiescement ou non du message. Par conséquent, la distance est un frein pour permettre au CDS d'adapter sa communication en fonction de ce qu'il perçoit.

Ce qui se fait jour est une communication non verbale nécessitant une même unité de lieu et de temps, c'est une communication en présentiel synchrone. Le CDS, grâce à cette vision du corps et de ses expressions, pourra au détour d'une conversation avec un subordonné percevoir le degré d'attention de celui-ci et sa réceptivité, afin de réguler immédiatement sa communication. Or, se pose ici une complication pour le CDS d'un SICS. En effet, si

[17] Gilles Amado est professeur émérite de psychosociologie à l'école des Hautes Etudes Commerciales de Paris (HEC). André Guittet est consultant et formateur après avoir été également enseignant en sciences humaines et organisation à HEC.

« l'observation des gestes est ainsi fondamentale pour comprendre la dynamique de la communication », et que par ailleurs « la voix représente un outil essentiel de la communication » et, de par sa nature vibratoire, permet l'expression des émotions grâce aux variations dans l'émission des sons (Amado & Guittet, 2017, p. 20,22), cela laisse à penser que même à distance, le CDS peut capter des émotions. Mais qu'est-ce qu'une émotion ? Quel intérêt pour le cadre du SICS de les percevoir ?

Les émotions

Une émotion est, d'après le dictionnaire Larousse (s. d.), un « trouble subit », une « réaction affective transitoire », ce qui est différent d'un sentiment, état plus complexe et durable, même s'il est lié aux émotions. L'apport des neurosciences[18] a montré que nos actions sont liées à nos émotions car celles-ci ont des signatures biologiques. Dans leur ouvrage édité en 2004 *Du bon usage des émotions au travail*, Catherine Lainé et Étienne Roy[19] ont effectué un inventaire des émotions énoncées dans la littérature. Il y apparaît une multitude d'émotions répertoriées et selon eux « cette diversité vient très certainement des champs de compétence » et des différences d'« angles de vue du philosophe, de psychologue, du sociologue, du neurologue, etc. » (Roy & Lainé, 2004, p. 23). C'est pourquoi, ils décident de retenir cinq émotions qu'ils nomment fondamentales car elles sont des réactions à un évènement extérieur. Le contexte de ce mémoire de recherche étant en lien avec le thème de leur ouvrage « l'entreprise et le rôle du manager », il est pertinent de se centrer également sur les mêmes émotions : la joie, la peur, la colère, la tristesse et le désir[20].

Nos émotions jouent trois fonctions majeures (vitales) dans notre quotidien : « un rôle de protection […] ; une aide pour anticiper et décider […] ; un moyen de communication », c'est dans cette dernière fonction qu'il est intéressant de naviguer (Noyé et al., 2020, p. 29). De plus, elles jouent également un rôle dans la dynamique de l'équipe car celle-ci est « en partie, sous l'influence de ce que vivent les individus » (Roy & Lainé, 2004, p. 11). « Écouter les émotions » est une partie de l'ouvrage cité plus haut de Gilles Amado et André Guittet. Ils y expliquent que les émotions sont perceptibles dans la voix : c'est le paraverbal. En effet, « l'intonation traduit

[18] Notamment grâce à l'imagerie par résonance magnétique (IRM) fonctionnelle qui permet de mettre en « lumière » la zone cérébrale qui est activée lorsque le patient est stimulé (son, images, ...).
[19] Catherine Lainé est titulaire d'un DESS de psychologie du travail et Étienne Roy est ingénieur ESTP, titulaire d'un DEA en sciences de gestion et maître praticien PNL formé à la psychologie cognitive.
[20] Elles ne seront pas détaillées mais seront là pour illustrer les propos de l'apprenti chercheur.

la sensibilité, l'émotion, l'intention » (Amado & Guittet, 2017, p. 23). Conséquemment, il est possible d'entendre la colère qui est souvent révélatrice de conflit sous-jacent, ou la joie s'exprimant par la gaité, grâce à la qualité de la voix, de la respiration, au timbre ou aux inflexions de celle-ci. L'intelligence émotionnelle (IE) est définie comme « une forme d'intelligence sociale qui implique l'aptitude à contrôler ses propres émotions et celles des autres, à discriminer entre elles et à utiliser cette information pour guider à la fois sa pensée et son action » (Salovey et Mayer, 1990)[21]. C'est celle-ci qui est à l'origine de « la capacité du manager à s'associer ou se dissocier à ses émotions » (Roy & Lainé, 2004, p. 58). Le CDS à distance peut saisir certaines émotions. La connaissance des émotions et de leurs expressions, notamment par la voix ainsi que son IE, permet au CDS d'optimiser sa communication et d'agir avec les soignants, à la lumière de leur charge émotionnelle. Est-ce suffisant à distance ?

L'approche centrée sur la personne

Loin du taylorisme, l'école des relations humaines[22] s'intéresse aux facteurs humains dans le travail. Ses représentants comme Kurt Lewin, Jacob Levy Moreno, Abraham Maslow ou encore Frederick Herzberg, ont démontré que lorsque la main d'œuvre est humaine, l'organisation scientifique du travail ne suffit pas pour qu'une entreprise soit performante. Les Hommes ont des besoins, des affects, il y a une *logique des sentiments*[23] et cela doit être envisagé par les gestionnaires (managers, cadres, …) ainsi que la dynamique au sein d'un groupe de travail, ce qui a déjà été considéré.

Dans le prolongement de cette école, le psychologue américain Carl Rogers a fondé l'approche centrée sur la personne (ACP). Cette approche permet de « mettre en lumière tous les aspects de la personne sans les juger, afin qu'elle puisse les accepter et intégrer dans sa vision d'elle-même » (Olano, 2018). C'est une relation d'aide dont l'objectif est « d'encourager l'autre (individu ou groupe) à s'épanouir, à se développer […], qu'il s'agisse d'aide pédagogique, d'aide professionnelle ou de thérapie proprement dite » (Rogers, 2013). Pour cela, quatre attitudes sont essentielles selon Rogers : être à l'écoute sans jugement grâce au *regard inconditionnellement positif* pour mettre en confiance l'autre, être *empathique* qui consiste à ressentir l'autre, ses émotions et leurs significations ; la *non directivité* qui consiste

[21] Cité par Stéphane Jacquet, doctorant en sociologie du travail, dans son article *le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ?* (Jacquet, 2017)
[22] Mouvement intellectuel né autour des années 30, à la suite de l'expérience de Hawthorne d'Elton Mayo, psychologue et sociologue australien.
[23] D'après Roethlisberger, 1939.

à se mettre en posture d'accompagnant ; la *congruence* autrement dit l'authenticité ou le synchronisme entre le verbal, le paraverbal et le non verbal. « Les interlocuteurs sont avant tout sensibles à la congruence » (Roy & Lainé, 2004, p. 56), celle-ci permet d'inspirer confiance et c'est pourquoi une communication authentique est à privilégier.

Être authentique en permanence avec ses subordonnées sans trahir sa hiérarchie ou sans se laisser submerger par les émotions n'est pourtant pas simple à envisager pour un CDS. L'IE revêt deux dimensions : l'intra personnelle et l'interpersonnelle, c'est en cela qu'elle rejoint l'ACP de Rogers. En effet, la connaissance de soi permet de réguler ses propres émotions lors de la communication et d'éviter d'être submergé ou dissonant. L'identification et la compréhension des émotions d'autrui passe par une écoute bienveillante et empathique ce qui permet de les réguler et d'adapter son discours. « La communication relationnelle entend placer les managers et leur capacité à faire collaborer leurs équipes au centre du système organisationnel » car « l'engagement au travail et la confiance entre les différents acteurs de l'entreprise constituent les objectifs implicites de la communication relationnelle » (Imbert & Brouard, 2015, p. 25,26). Tel un thérapeute Rogerien, le CDS grâce à son IE propose un terreau fertile aux membres du SICS afin de les accompagner à travers une relation d'écoute, d'accueil et d'ouverture.

Pour conclure

Jusqu'à présent, il a été démontré que le management, à distance ou non, d'une équipe revêt une dimension relationnelle importante, avec au centre la communication. « Les savoirs et savoir-faire traditionnels sont brutalement remis en cause par l'intrusion de la nouvelle compétence relationnelle, affaiblissant les repères symboliques de l'identité du manager centrée sur ses grandes missions : organiser, déléguer, superviser, recadrer, valoriser … » (Imbert & Brouard, 2015, p. 13). Cette relation humaine nécessite des compétences propres aux rapports humains et c'est pourquoi « l'intelligence émotionnelle présente un intérêt essentiel […] pour les organisations, qui trouvent en ce concept une réponse à leurs besoins organisationnels » (Chader et al., 2021, p. 20). La communication du CDS devrait donc refléter une intelligence émotionnelle. Celle-ci lui permettrait d'écouter et de comprendre les besoins de son équipe afin de créer du lien, de la confiance, d'apporter de la reconnaissance mais aussi afin de donner du sens en partageant d'une manière plus efficace sa vision (Chader et al., 2021).

Cependant, cette capacité nécessite de prendre la communication de l'individu dans son intégralité. Le « corps parle », il donne des indications sur ce que ressent réellement la personne au-delà de ce qu'elle exprime par les mots. À distance physique, il y a donc une perte dans la communication. Or, cette perte peut être la partie nécessaire à la compréhension des difficultés, des besoins, et cetera. La distance pourrait donc être source de malentendu, d'incompréhension ou même de souffrance. Cela semble une limite pour le CDS à distance pour qui la communication est une nécessité afin de dynamiser et faire vivre son équipe. En effet, sur les cinq sens, seul le canal sensoriel auditif reste perceptible à distance. Par conséquent, la communication à distance est effectivement différente comme il avait été pressenti, elle est même à perte. En revanche, il a été aussi démontré que les émotions sont perceptibles par la voix. Ainsi, même à distance le CDS d'un SICS peut utiliser son IE grâce à sa connaissance des émotions et de leurs expressions. Cette exploration de la communication montre également que l'IE du CDS permet de créer une relation d'aide et de confiance visant à transformer cette distance spatiale en proximité relationnelle. Afin de compléter cette exploration de la littérature, de nouvelles questions se présentent : le bien-être au travail nécessite-t-il que le CDS soit dans une proximité strictement spatiale ? Qu'est-ce que le bien-être au travail ? Quelles sont ses dimensions ?

2.4. Le bien-être au travail

Le concept de bien-être au travail ne trouve pas de « consensus quant à une définition unifiée » (Loup et al., 2020, p. 13) car il n'est arrivé que tardivement dans les sciences sociales françaises (Pawin, 2014, p. 273). Néanmoins, le choix est ici de se focaliser sur son versant salutogénique, autrement dit les facteurs favorisant le bien-être au travail et plus particulièrement les facteurs psychologiques car il n'est pas seulement la résultante d'une absence de pathologie du travail.

Bien-être ou qualité de vie au travail ?

Doit-on parler de qualité de vie (QVT) ou de bien-être au travail ? Cette différence de dénomination a son importance quant au rôle du cadre de santé. La qualité de vie au travail est un sujet devenu un des principaux enjeux des entreprises. La création en 1973 d'une agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et les nombreux travaux sur le sujet en témoignent. Dans la loi, est inscrit que « l'employeur doit veiller à la santé et à la sécurité de ses travailleurs en mettant en place des actions de prévention, d'information et de

formation. […] En cas de non-respect de cette obligation, sa responsabilité civile et/ou pénale peut être engagée » (Service public, 2022). Le secteur de la santé n'y échappe pas et serait même le premier touché par les risques psychosociaux (Grevin, 2018). Cette mise en avant de la QVT n'est ainsi pas seulement altruiste. En effet, les RPS sont un coût important pour les entreprises[24], l'enjeu est donc également économique. De plus, les réformes sur la gouvernance et les financements de l'hôpital ont conduit à assimiler l'hôpital à une entreprise industrielle (Mispelblom Beijer, 2018, p. 39). La QVT revêt aussi des enjeux de performance et d'efficience (Senik, 2020, p. 6).

Même si le concept de qualité de vie au travail et celui de bien-être au travail (BET) s'entrecoupent, il s'agira dans cet écrit du bien-être au travail des salariés. C'est une notion subjective et multidimensionnelle, comme le dit le bureau européen de l'organisation mondiale de la santé (OMS) dans le compte-rendu d'une réunion de groupe sur ce thème (2012). Toujours selon l'OMS, le BET est « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et les possibilités du milieu de travail, d'autre part » (Marchal, 2019). Par ailleurs, l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2013, prolongement de celui de 1975, définit la QVT[25] comme « un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué. » (2013, p. 2). C'est pourquoi il est intéressant de comprendre ce que signifie cette notion de BET par rapport à la problématique énoncée mais aussi, à la population concernée.

Une approche sémantique

Le bien-être au travail paraît être la conciliation de termes antagonistes. D'après le dictionnaire français Larousse (s. d.), le bien-être est un « État agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit » qui permettrait d'« éprouver une sensation de bien-être. ». À cette définition s'ajoutent des synonymes et des antonymes. Un mot dans chacune de ces catégories interpelle particulièrement : le plaisir et la souffrance. De plus,

[24] Le stress compterait à lui seul pour plus de 50% de l'absentéisme dans les entreprises, ceci ayant entraîné 20 milliards d'euros de surcoûts au sein de l'Europe des 15 en 2002 (ANACT, s. d.)
[25] L'expression QVT a été remplacé dans le Code du travail (loi n° 2021-1018 du 2 août 2021) par QVCT pour qualité de vie et des conditions de travail (entrée en vigueur le 31 mars 2022).

un autre versant du bien-être y est défini, à savoir l'« aisance matérielle qui permet une existence agréable. » Le bien-être serait donc un état atteignable à condition de satisfaire les besoins endogènes et exogènes des individus. Le mot travail provient du verbe travailler, dont l'étymologie amène au terme latin tripaliare signifiant « torturer sur un trepalium » (Lemitre, 2016). Le travail est donc un mot étymologiquement associé à la souffrance, à la douleur. Il semblerait donc que le bien-être au travail soit la conciliation d'antonymes : l'un a trait à la satisfaction des besoins et au plaisir quand l'autre s'attache à la souffrance.

Le lexique des sciences sociales définit le bien-être selon une approche économique comme un « sentiment de satisfaction d'un besoin » et ajoute qu'il « n'est pas mesurable sinon par des enquêtes d'opinions ou des indicateurs sociaux ». Le travail dans ce même ouvrage est défini « en général » en sociologie comme une « activité humaine plus ou moins pénible, source d'efforts et de satisfactions, ordonnée à la production de choses utiles » (Grawitz, 2004, p. 39,405). Cette approche sémantique révèle l'aspect subjectif et difficilement quantifiable du bien-être au travail de façon qualitative.

Quatre dimensions du bien-être au travail

Pour Christophe Dejours et Isabelle Gernet dans leur article *Évaluation du travail et reconnaissance* (2009) [26], « le travail désigne l'activité coordonnée déployée par celles et ceux qui travaillent pour faire face à ce qui n'est pas prévu par l'organisation de travail ». Travailler c'est mettre en œuvre « une intelligence du corps » pour combler l'écart entre le prescrit et le réel. « Le travail est aussi un rapport social » avec des règles qui permettent de produire mais aussi de vivre ensemble. De plus, ils ajoutent que « la reconnaissance du travail participe électivement à l'accomplissement de soi dans le champ social » grâce à un jugement technique dit d'*utilité* et par un jugement de la qualité du travail dit de *beauté* des pairs (du collectif) mais aussi de la hiérarchie et même de la société. Cette **reconnaissance** est en lien direct avec « la construction **du sens** du travail ». Le sens est pour l'individu « un construit à trois dimensions : la signification du travail […] ; l'orientation […], les buts et desseins qui guident ses actions et prises de décisions ; la cohérence (phénoménologie) entre la personne et le travail qu'elle accomplit » (Chatillon & Richard, 2015, p. 58). En outre, « accomplir un travail qui est perçu comme utile socialement est un élément clé du plaisir et de l'estime de soi au travail » (Loriol, 2014). Ce plaisir avant d'être une construction collective, nécessite une approche plus

[26] (Dejours & Gernet, 2009, p. 28-34)

individualiste du bien-être. La reconnaissance permet de transformer la souffrance inhérente au travail en plaisir. Encore faut-il, soulignent Dejours et Gernet, que ce travail soit visible pour qu'il puisse donner lieu à de la reconnaissance et que les espaces d'expression de celle-ci, « comme les pratiques de convivialité » existent.

Selon Yves Clot dans son article *Clinique du travail et clinique de l'activité* (2006), le travail « est l'espace où l'on peut encore espérer faire quelque chose de sa vie … », que cela crée « du contexte pour vivre », et il ajoute que dès lors, « activité et santé sont synonymes ». Il fait référence ici au « pouvoir d'agir » car pour lui le bien-être au travail et directement lié à la capacité d'action de l'individu. En effet, il faut ici lire par santé le bien-être, car comme le souligne l'OMS dans sa constitution, la santé est « un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. » (1946). George Canguilhem, cité dans l'article de Clot, définit la santé de la manière suivante : « Je me porte bien dans la mesure où je me sens capable de porter la responsabilité de mes actes, de porter des choses à l'existence et de créer entre les choses des rapports qui ne leur viendraient pas sans moi » (Clot, 2006). Autrement dit, **l'autonomie** accordée aux individus, dans la conduite de leurs activités responsables, est une autre dimension liée au deux précédemment évoquées du bien-être.

Dans un article paru dans SOiNS, le sociologue Marc Loriol associe le BET au plaisir au travail qui est selon lui une construction collective liée « à la qualité des relations sociales, à l'accomplissement et à la reconnaissance » et non une « conséquence automatique d'un environnement plaisant » (2014). De plus, le bien-être au travail trouverait sa source dans trois catégories qui sont « le capital social, la hiérarchie et la répartition des rémunérations » (Senik, 2020, p. 33). Ce capital social est fondé sur l'amoncellement de notions tels que le soutien (du collectif et/ou de sa hiérarchie), la communication ou encore la confiance (Senik, 2020, p. 34), notions déjà abordées. Dès lors, il apparaît que **les relations interpersonnelles** de qualité au travail constituent une autre dimension du bien-être au travail.

Ces quatre dimensions du BET rejoignent le courant eudémonique selon lequel, au travail, « le bien-être coïncide avec la réalisation de soi » et peut être défini à travers six dimensions : la capacité à agir, des relations positives, une autonomie, de l'épanouissement personnel, une acceptation de soi et un sentiment d'auto-efficacité et une compréhension du sens du travail. « Le besoin de relation à autrui comprend le sentiment d'appartenance et le sentiment d'être en lien avec des personnes … » (Chatillon & Richard, 2015, p. 55,56). Le BET eudémonique est

donc directement lié à la satisfaction des besoins des individus. C'est pourquoi, sans aller trop loin, un détour par les travaux sur la théorie des besoins d'Abraham Maslow semble intéressant.

La satisfaction des besoins

Abraham Maslow appartient à l'école des relations humaines comme évoqué dans la partie sur la communication. Psychologue américain, dans son ouvrage *Théorie de la motivation humaine* (1943) il postule que la motivation tient à la satisfaction de besoins fondamentaux qu'il a hiérarchisés en cinq niveaux, sous forme de pyramide communément appelée la « pyramide de Maslow ». « Pour être atteint, chaque niveau doit reposer sur les précédents, stabilisés » (Marmion, 2017) :

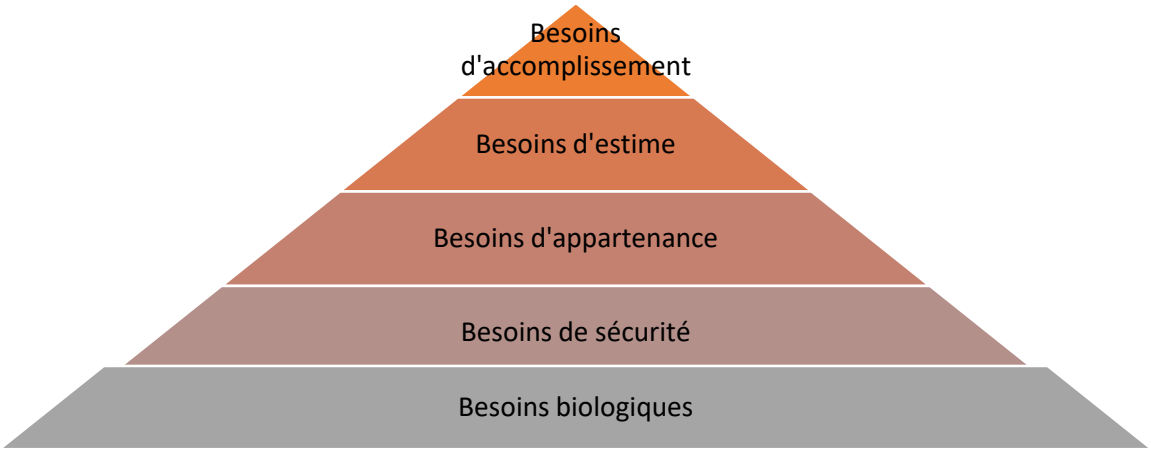


Figure 1: La pyramide des besoins de A. Maslow

Le premier niveau correspond aux besoins dits biologiques comme boire et manger. Le second concerne les besoins de sécurité au sein de la société ou de sa famille. Les besoins d'appartenance ou « d'intégration sociale » que ce soit à un groupe, à une famille, et cetera, correspondent au troisième niveau. Le quatrième coïncide avec les besoins d'estime ou de reconnaissance des autres mais aussi de soi. Le cinquième niveau considère les besoins d'accomplissement, autrement dit l'épanouissement personnel. Il est donné de constater que le travail joue un rôle plus ou moins important dans la satisfaction ou l'insatisfaction de chacun de ces besoins dits fondamentaux, d'après tout ce qui a été établi préalablement et, plus généralement, dans la santé des travailleurs d'après la définition de Canguilhem. Néanmoins, « cette théorie a été depuis abondamment commentée, critiquée, amendée, mais il apparaît qu'elle est pratiquement mise à bas par la situation du monde que l'on observe aujourd'hui »

(Riveline, 2015). Ainsi, même s'il est vrai que la satisfaction des besoins reste un facteur de motivation ou de démotivation, et donc de BET ou non, leur hiérarchisation est désuète.

La satisfaction au travail a longtemps été mesurée grâce à des indicateurs de croissance économique comme le produit intérieur brut (PIB). Il été estimé dans de nombreux pays, dont la France, que si la production augmentait, alors les salariés éprouveraient un bien-être au travail car ils se percevraient comme performants. Depuis le rapport Stiglitz, Sen et Fitoussi de 2009, il a été démontré que ce raccourci n'est pas pertinent. De plus, de nombreuses enquêtes réalisées n'ont pas strictement démontré le lien de cause à effet entre satisfaction et performance au travail, alors qu'à l'inverse, l'insatisfaction au travail semble être une cause directe, entre autre, de l'absentéisme (Senik, 2020). Ainsi, « la question n'est pas de rendre les gens heureux en leur donnant accès aux décisions, mais d'organiser leur travail de manière à valoriser leurs capacités » (Bernoux, 2014, p. 104).

« Ces besoins individuels à satisfaire sont plus ou moins comblés selon les dispositions des managers et la culture dominante de l'entreprise » (Roy & Lainé, 2004, p. 50). Par ailleurs, la théorie du « niveau d'aspiration » ou « tapis roulant des besoins » de Kurt Lewin montre également que la satisfaction des besoins n'influe que modestement sur le bien-être car l'humain aspire toujours à plus. En fait, c'est plutôt la réduction de « l'écart perçu entre l'aspiration […] et la réalisation » qui serait à l'origine de ce bien-être (Pawin, 2014, p. 282).

Pour conclure

Lors d'une table ronde sur le thème de *Humanisme et Management*, Louis-Jérôme Texier souligne que c'est « *extrêmement difficile pour les managers* [d'aujourd'hui], *parce qu'on veut les faire* […] *basculer d'une gestion collective à une gestion des personnes, intégrant le bien-être de chacun…* » (Anquetil et al., 2010, p. 5), autrement dit, les faire basculer d'un management purement gestionnaire où l'humain n'est pas central à un management aux valeurs humanistes. Il est donné de constater la place centrale du CDS dans le BET des salariés qu'il a en responsabilité. Le CDS ne peut agir seul sur la QVT alors que le BET, inclus dans celle-ci, serait à sa portée grâce à la prise en compte des quatre dimensions évoquées. Henry Mintzberg[27] dans son ouvrage *Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre* (1984), décline trois grands rôles du cadre dont les rôles interpersonnels, qu'il va de nouveau détailler en trois postures.

[27] Henry Mintzberg est un professeur d'université canadien, économiste, sociologue et écrivain. Cet ouvrage, publié pour la première fois en 1980, « pose la question de savoir ce que font les cadres, ces «héros» de la société économique contemporaine, responsables d'organisations ou de parties d'organisations » (Caillé, 1985).

C'est « le cadre comme leader, centré sur les relations interpersonnelles, responsable du recrutement, de la formation, de la promotion et se devant de mettre en phase les besoins de ses subordonnés et ceux de l'organisation » (Caillé, 1985), qui corrobore ce qui a été mis en évidence plus haut. Le CDS est directement lié aux quatre dimensions du bien-être au travail de ses subordonnées mais ce qu'ajoute Mintzberg, c'est qu'il leur permet de détecter les besoins et réduire l'écart entre aspirations et réalisations grâce notamment à la formation et à la promotion.

Ce qui se fait jour également est l'importance de la reconnaissance permettant le sens au travail. Or, la présence physique du CDS pour émettre un jugement de beauté ou d'utilité dans le lieu et l'instant de l'action n'est pas strictement nécessaire, ils peuvent être en présentiel asynchrone ou en distanciel asynchrone. La distance du CDS permet, de fait, l'autonomie des membres du SICS, autre dimension du BET. Enfin, l'importance de la relation avec le CDS ainsi que l'équipe est également révélée. Il est précisé que ces relations doivent être de qualité pour avoir un impact.

2.5. Retour sur la question de recherche et hypothèses

Pour mémoire, la question de recherche révélée par la contextualisation et les entretiens exploratoires était :

En quoi la communication du cadre de santé a-t-elle un impact sur le bien-être au travail des membres d'une équipe dispersée géographiquement ?

S'en est suivie une revue de la littérature autour de quatre concepts, en lien avec la question formulée : la dynamique des groupes, le management à distance, la communication relationnelle et enfin le bien-être au travail. Celle-ci apporte de nombreux éléments montrant le possible impact du CDS sur le BET des membres d'une équipe dispersée géographiquement tel que dans un SICS. De tout cela deux hypothèses de réponse se font jour pour l'apprenti chercheur :

Hypothèse 1 : Le CDS influe sur le BET des salariés dispersés géographiquement par sa capacité à concilier proximité et distance.

Hypothèse 2 : En mobilisant son intelligence émotionnelle dans sa communication, le CDS impacte le BET des salariés dispersés géographiquement.

DEUXIÈME PARTIE : étude empirique

3. Méthodologie d'enquête de l'apprenti chercheur

La phase empirique complétera cette initiation à la recherche car elle permettra d'éprouver les hypothèses, et donnera des pistes de réponses à la question de recherche. Pour saisir la vision du terrain, dans une approche qualitative et compréhensive, une réflexion a été menée quant à l'outil à utiliser, ainsi que sur le choix de la population et du terrain sur lequel enquêter.

3.1. La méthode d'enquête

L'outil méthodologique le plus approprié sur le terrain au regard de la problématique, et conseillé par l'IFCS, est l'entretien de type semi-directif. Il permet d'être dans un cadre pré défini par l'interviewer tout en se positionnant dans une relation d'aide. Cette dernière permet à l'interviewé d'être dans une parole libre avec un réel échange grâce à « des postures pragmatiques » que l'enquêteur adapte au fil de l'eau (Demazière, 2008). Cela lui demande une attention particulière et de l'énergie, c'est pourquoi il a été décidé au départ de ne pas réaliser plus de deux entretiens sur une journée.

Cette technique est apparue pertinente afin de récolter des données qualitatives sur le ressenti des membres des équipes d'un SICS sur trois grands thèmes choisis. En parallèle, le même type d'entretien, sur les mêmes thématiques, avec leur encadrement permet de percevoir la vision du CDS d'un SICS. Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord préalable des interviewés, assurés que leur anonymat serait préservé. Avant le début de chaque entretien, un temps fut dédié pour expliquer la démarche et le cadre de cette recherche.

Pour que les entretiens permettent d'atteindre l'objectif principal de l'apprenti chercheur : valider ou non les hypothèses, un guide d'entretien (Annexe I) a été réalisé. Il a été pensé souple, et à la manière d'un entonnoir. Il part d'une question ouverte sur ce que la distance implique pour l'interviewé, passe par la communication de l'encadrant dans ce contexte, pour aboutir au BET des salariés. Les relances au cours des entretiens permettent de montrer son intérêt, sa compréhension et son écoute du discours de l'enquêté. Elles permettent de réorienter le discours vers l'objectif de l'enquête grâce notamment à la reformulation. Cet objectif stratégique a été décliné en objectifs opérationnels pour chaque thème à aborder. Les indicateurs recherchés, ressortis lors de la revue de la littérature, sont indiqués dans le guide en lien avec les objectifs. Ce guide est commun, dans les grandes lignes, aux deux populations sociologiques afin de circonscrire la recherche et pour faciliter le dépouillement rigoureux de ces entretiens.

3.2. Les terrains d'enquête

Comme il a été indiqué dans le cadre théorique, la qualité de vie au travail, contribuant au bien-être au travail, est empreinte d'une politique institutionnelle. C'est pourquoi, le questionnement portant sur l'impact du cadre de santé sur le BET des membres d'une équipe dispersée géographiquement, la multiplication des terrains d'enquêtes était souhaitée, dans l'optique de demeurer dans une démarche scientifique pour cette étude. La temporalité pour réaliser cette enquête étant limitée, le choix a été fait d'aller collecter du matériau dans trois établissements situés dans un même département de l'Île-de-France.

Les deux principales structures d'accueils sont des établissements de santé. Le premier est un centre hospitalier public possédant deux sites avec une direction commune, sans politique institutionnelle de QVT communiquée. Le second est un établissement de santé privé d'intérêt collectif (ESPIC) avec une politique institutionnelle de QVT mis en place dont le détail n'a pas été communiqué. Le troisième et dernier établissement est une société d'assurance et de gestion financière, donc en dehors des soins, avec une politique institutionnelle de QVT dont le détail n'a pas été communiqué. Les établissements de santé possèdent un SICS[28] dont l'organisation est plus ou moins similaire, celle-ci ne sera pas développée au-delà du management en place. En revanche, la composition de chacun de ces services est à préciser. Le SICS de l'établissement 1 est composé de 18 soignants (8 IDE et 10 AS) et celui de l'établissement 2 est constitué de 28 soignants (17 IDE et 11 AS), tous uniquement en horaires de jour. Dans l'établissement 3, une seule personne fut interrogée. Cette dernière encadre le service entier, composé de 50 salariés divisés en quatre équipes, avec pour chacune un encadrant.

Le but était de confronter deux établissements de santé, l'un public et l'autre privé, pour permettre d'observer, dans un premier temps, d'éventuels biais en rapport avec les moyens financiers des établissements. Dans un deuxième temps, le choix d'aller dans un établissement hors des soins s'est fait pour deux raisons principales : d'une part, le management à distance, grâce aux NTIC notamment, est présent depuis un nombre d'années plus important dans ces entreprises. D'autre part, suite à la Covid-19, elles ont été contraintes d'être totalement à distance durant le premier confinement, puis avec un nombre conséquent de jours à distance imposés lors du second et du troisième confinement. Lors du cadre théorique, la littérature sur le télétravail dans ce type d'entreprise a permis d'aiguiller l'apprenti chercheur. C'est pourquoi,

[28] Nommé dans le second établissement pool de remplacement. Pour une lecture plus fluide, seule la dénomination SICS sera utilisée.

il était pertinent d'interroger la vision du bien-être au travail des employés pour un manager hors des soins, mais aussi, le management en place et sa logique. De plus, dans ces structures, il existe une organisation hybride, actuellement recommandée par l'état, avec un temps en télétravail (à domicile en général) et un temps dans les locaux de l'entreprise. Les caractéristiques des terrains ciblés par l'enquête sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau I : Caractéristiques des établissements d'enquête

Dénomination	Type	Nombre d'employées[29]	Nombre de sites ou Implantation (Nombre de Pays)
Établissement 1	Centre hospitalier	1200	2
Établissement 2	Établissement de santé privé d'intérêt collectif	2300	1
Établissement 3	Société d'assurance et de gestion financière privé	2418	20 pays

3.3. La population cible

Le talon sociologique de la population cible de l'enquête est précisé dans le tableau 2[30]. Comme il est donné de le constater, les critères d'inclusion étaient : la fonction actuellement occupée, l'ancienneté dans la fonction et l'ancienneté dans un SICS ou dans le management à distance. L'âge est signalé à titre indicatif. La population IDE est majoritairement féminine avec un âge moyen situé à 37 ans. La population des encadrants est mixte avec un âge moyen de 49 ans. Tous les prénoms ont été modifiés pour préserver l'anonymat des sondés. La durée des entretiens est également indiquée dans ce tableau.

Tableau II : Talon sociologique de la population ciblée par l'enquête

Pseudonymes	Âge	Fonction actuelle	Ancienneté dans la fonction	Ancienneté dans un SICS/Management à distance	Durée de l'entretien (h:m:s)
Nassima	31 ans	IDE	8 ans	6 ans	00 : 44 : 00
Amandine	53 ans	IDE	20 ans	2 ans	00 : 26 : 40
Sophie	30 ans	IDE	5 ans	3 ans	00 : 25 : 00
Monique	54 ans	CDS	22 ans	4 ans	00 :45 : 00
Fabienne	43 ans	IDE	20 ans	20 ans	00 : 35 : 50
Benoit	30 ans	IDE	2 ans	2 ans	00 : 00 : 00
Alma	41 ans	CDS	5 ans	1,5 an / 3 ans	01 : 19 : 00
Alfred	58 ans	DS	3 ans	3 ans	01 : 03 : 42
Nael	41 ans	CDHS	17 ans	17 ans	00 : 49 : 00

[29] Données actualisées entre 2021 et 2022 et provenant du site web de chaque établissement.
[30] Les couleurs permettent de repérer l'établissement d'origine, en lien avec le tableau 1.

Concernant le premier critère, il a été décidé d'enquêter sur deux populations sociologiques : des infirmiers diplômés d'état (IDE) et leur encadrement direct. Comme cela a déjà été évoqué dans le choix des terrains, un cadre dirigeant hors des soins (CDHS) a également été interviewé. En effet, l'objectif pour la première population est de savoir à travers leur discours si les dimensions du BET sont présentes et le lien possible avec des capacités de leur encadrement en lien avec les hypothèses. Pour la seconde population, le but était d'évoquer le management et la communication en place afin de comprendre ce que la distance implique dans celui-ci pour eux et pour leur équipe.

Dans l'optique d'avoir un échantillon scientifiquement viable, confronter le regard de plusieurs IDE ayant le même encadrement était plus raisonné et cela permettait de rester dans une harmonie de formation. En effet, enquêter auprès d'AS du SICS aurait amené des biais en lien avec leur métier dont le référentiel[31] a d'ailleurs été récemment modifié. C'est pourquoi, seuls des IDE ont été interrogés en parallèle du cadre de santé de l'équipe en place. Cependant, dans l'établissement 1, le CDS étant absent pour une durée indéterminée, c'est le directeur des soins (DS) qui fut questionné car il est leur supérieur hiérarchique direct (après le CDS). Pour permettre une certaine cohérence, un directeur des soins ayant une position sociale différente dans l'institution, un CDS du même établissement qui, par le passé, a eu en charge un SICS mais aussi des équipes dispersées géographiquement, a été interviewé.

Au sujet du critère de l'ancienneté dans cette fonction, lors de la demande d'interview auprès des institutions, il a été choisi d'écarter les IDE ou CDS dont la prise de fonction était inférieure à 1 an, afin que les interviewés aient une expérience suffisante pour différencier les difficultés liées à leur prise de fonction et celles qui pourraient être liées à la structuration d'un SICS. Les IDE à interviewer ont été choisis dans l'établissement 2 directement par le cadre de santé. Le dernier critère permet aux enquêtés d'avoir un recul suffisant par rapport à l'expérience de la distance. Ainsi, les jeunes recrues ont également été écartées (IDE et CDS).

3.4. Conditions de l'enquête

L'IFCS a accordé une semaine pour la réalisation de l'enquête. Cette semaine était la première semaine des vacances d'hiver de la zone C[32]. Les personnels ciblés par l'enquête se situant tous en Île-de-France, il fut difficile d'obtenir des entretiens durant cette période.

[31] Arrêté du 10 juin 2021 (Légifrance, 2021)
[32] Académies de : Paris, Créteil, Versailles, Montpellier et Toulouse.

Dans l'établissement 2, un mail a été envoyé à l'encadrement du SICS en amont afin de présenter la démarche de cette initiation à la recherche, mais aussi les critères d'inclusion. Une date a été fixée durant la semaine prévue par l'IFCS pour interroger les IDE et le lendemain la CDS. Néanmoins, le jour de l'entretien avec les IDE, Monique a demandé que son entretien se déroule à la suite. Par crainte que le rendez-vous prévu le lendemain ne puisse avoir lieu et ne puisse être reprogrammé, cela fut accepté. Il se déroula dans un contexte dégradé, avec de nombreuses interruptions. Il a donc été décidé conjointement de l'écourter et de le continuer le lendemain, comme prévu initialement. L'entretien avec Sophie a été également écourté. En effet, celle-ci n'avait pas été informée en amont et n'avait pas prévu de lieu dédié. Nous avons dû nous déplacer à deux reprises. Ces interruptions et la surprise d'être interviewée ont placé Sophie dans une certaine retenue. L'entretien ne fournissant plus de matériau, malgré une réassurance et des essais d'explicitations, il fut abrégé. L'entretien avec Nassima s'est déroulé sans interruptions malgré quelques légères nuisances sonores en lien avec des travaux. Enfin, l'entretien avec Amandine, retranscrit en intégralité (Annexe II), fut sans aucune interruption ou nuisance dans son cours.

Dans l'établissement 1 ainsi que pour le CDHS, c'est le réseau de l'apprenti chercheur qui a été sollicité. Les personnes ont été contactées directement par mail. Dans un souci de respect et de déontologie, la hiérarchie a été informée en parallèle ainsi que les services d'intervention des IDE, pour permettre leur détachement : le but étant d'éviter des sollicitations durant l'entretien mais aussi pour obtenir un lieu dédié. Alma avait prévu de partir en vacances en famille durant la semaine des entretiens. Elle a donc accepté d'être interviewée en dehors de cette période, un samedi à son domicile. Tout s'est déroulé sans interruption ni nuisance. Il était prévu que Nael, CDHS, et son époux, soient présents afin que les deux interviews se suivent. Comme il n'a pu être présent à la suite d'obligations, une autre date a été programmée. Cette date se situant durant leurs congés, l'entretien s'est réalisé à distance grâce à WhatsApp. Il fut interrompu auditivement à plusieurs reprises mais le lien visuel n'a jamais été coupé, il a été retranscrit en intégralité (Annexe III). Alfred était également en congé durant la semaine d'enquête. Son entretien s'est déroulé la semaine suivante, une matinée où l'IFCS avait accordé du temps pour avancer sur cette étude mais avec l'obligation de retourner sur le site en début d'après-midi pour une intervention programmée. De ce fait, l'entretien avec Alfred s'est effectué par TEAMS car le temps de déplacement et d'entretien ne permettait pas une rencontre en présentiel. Il n'a pas été interrompu.

Avant les entretiens avec les encadrants, une certaine appréhension s'empara de l'étudiant apprenti-chercheur. En effet, d'après la thèse défendue dans l'article S*'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien* (Chamboredon et al., 1994), le positionnement en tant qu'étudiant chercheur aurait pu accentuer la position symbolique de dominant des encadrants, à fortiori avec Alfred, directeur des soins, et Nael, cadre dirigeant dans une société d'assurance et de gestion financière privé. La préparation des entretiens avec une méthodologie rigoureuse et un guide d'entretien simple, ouvert et souple ainsi qu'une posture authentique mais ferme, a permis d'être dans une relation sociale harmonieuse. De plus, avec Alfred et Nael, la distance a permis d'emblée de réduire l'écart symbolique. Par ailleurs, la posture de tous les encadrants, décrite dans l'analyse, a été sans aucun doute facilitante.

Neuf entretiens ont donc été programmés mais seulement huit ont été effectivement réalisés. En effet, l'entretien avec Benoît devait se dérouler le lundi, premier jour de la semaine d'enquête. Le vendredi précédent, sa hiérarchie a envoyé un mail pour informer que l'un des parents de Benoît s'était éteint. Par conséquent, l'entretien fut annulé. Celui-ci a indiqué par mail qu'il souhaitait le reprogrammer. Il ne semblait pas pertinent de le faire au regard de la charge émotionnelle supposée de Benoît durant cette période, cela aurait été inconvenant. Trouver une autre personne dans le temps imparti, avec les critères choisis, n'a pas été faisable (arrêt maladie, non inclus dans l'échantillon, etc.). Les recommandations de l'IFCS étant de mener à minima huit entretiens, il a été décidé de se concentrer sur ceux obtenus. En effet, l'objectif essentiel de la méthode qualitative est d'explorer un phénomène. L'échantillon réduit permet une analyse fouillée du matériau une fois retranscrit. Pour cela, un fichier Excel a été construit pour permettre de faire ressortir les occurrences et divergences pour chaque thème, mais aussi de mettre au jour de nouveaux thèmes.

3.5. Limites

L'observation des interactions d'une équipe de suppléance et de leur CDS ainsi que l'étude documentaire du contenu de leurs échanges (écrits) n'ont pu être effectuée dans cette initiation à la recherche. Celles-ci auraient été intéressantes afin d'objectiver de nombreux éléments à travers une grille dédiée pour chacune. Élaborer ces grilles et les mettre en pratique de manière rigoureuse dans les deux établissements de santé, dans un contexte de distance, aurait nécessité un temps important et non disponible pour l'apprenti chercheur. L'absence de complémentarité

des méthodes qualitatives est donc une limite identifiée. Une autre limitée est liée au fait d'avoir entretenu une seule IDE dans l'établissement 1 contre trois dans l'établissement 2. Néanmoins, cette limite ne s'est pas fait ressentir lors de l'analyse des entretiens. Enfin, le nombre d'entretiens effectivement réalisé permet une exploration plus poussée que lors des entretiens dits exploratoires, sans pour autant permettre à eux seuls d'asseoir une conclusion définitive aux hypothèses formulées.

4. Analyse

L'intégralité des entretiens réalisés ont été retranscrits, afin de rechercher dans les propos des interviewés une réponse à la question de recherche. L'analyse est un exercice demandant de la rigueur et une ouverture d'esprit, nécessaires pour se défaire de la subjectivité de l'interviewer. Il fallait à l'apprenti chercheur comprendre ce qui est dit et déceler la signification de ce qui ne l'est pas, dans une neutralité bienveillante.

Le traitement et l'analyse des données recueillies s'est fait au regard des données de cadrage et du cadre conceptuel. L'analyse est donc un travail réflexif qui « passe par un aller et retour permanent entre la théorie et un réel » (Perrenoud, 2001). La question de recherche et les deux hypothèses disséquées ont permis de guider l'analyse et de dégager trois temps. Le premier consiste à établir si le SICS est ou non une équipe dont les membres sont dispersés géographiquement. Les deux suivants s'évertueront à révéler les capacités du cadre de santé qui pourraient lui permettre d'être un levier du BET des membres d'un SICS.

4.1. Le SICS est une équipe

4.1.1. Une cohésion liée à leur profil singulier

La première question à laquelle essaye de répondre ce travail de recherche concerne le SICS en tant qu'équipe. Il est apparu dans la revue de littérature un certain nombre de caractéristiques propres à un groupe primaire, auxquelles s'ajoutent certaines propres à une équipe de travail. Ce qui ressort de ces entretiens, et qui n'avait pas était pressenti, est le profil des IDE d'un SICS. Nassima est assez claire sur le sujet, elle dit que « *tout le monde ne peut pas faire du pool* », il faudrait faire preuve d'adaptabilité mais aussi avoir « *une vision globale du patient pas axé sur une spécialité* », ce qui rejoint l'article d'Elisabeth Rainville. Même si ce n'est pas aussi explicite dans les autres entretiens IDE, il est apparu clairement que les discours, les aspirations et le désir d'être dans un SICS, quel que soit le talon sociologique de l'IDE interrogée, étaient similaires. En effet, toutes expriment « *l'apprentissage constant* » dans un

service tel que celui-ci mais aussi l'envie de transmettre le savoir acquis. Fabienne et Amandine expriment également le besoin de changement, Amandine dit qu'elle « *se lasse très vite* », quand Fabienne explique qu'elle ne souhaite « *pas s'encroûter* » et que le fait de changer de service régulièrement lui permet de « *souffler* ». Il y a donc ici des aspirations communes et même un discours commun des quatre IDE interviewées. De plus, pour Fabienne « *l'équipe est unie* » et « *s'entraide* » ce qui démontre une cohésion mais également une forme d'autonomie.

Nael identifie le profil des membres d'une équipe comme « *l'ingrédient* » premier à la cohésion de celle-ci. Il exprime le fait que « *c'est extrêmement difficile d'avoir de la cohésion* » lorsque l'équipe n'est pas « *homogène* ». En effet, « l'efficacité des communications dans un groupe requiert une certaine homogénéité des membres : […] l'homogénéité du niveau de culture et des cadres de référence mentaux ; l'homogénéité de l'équilibre psychique » mais également « une certaine homogénéité des traits de personnalité » (Anzieu & Martin, 2013, p. 208). Sur ce dernier point, Mucchielli ne rejoint pas totalement les auteurs même s'il admet que des « différences de traits de personnalité sont, ou pourraient-être, des facteurs de tension, de rupture … » (Mucchielli, 2019b, p. 50). Nael soutient ainsi que le CDS doit veiller à la cohésion de son équipe dès le recrutement. Il n'est pas le seul des encadrants à l'évoquer car Alma parle de « *personnalités compatibles* ». Cela résonne également avec les propos des IDE recueillis. Nael évoque comme autre condition une communication importante : « *beaucoup dialoguer, beaucoup d'échanges* ».

Le nombre d'IDE dans le SICS de l'établissement 1 est de 8 et dans le 2 de 17. Or, d'après de nombreux auteurs cités par Mucchielli, les « interactions sont les plus riches et les plus productives » dans des équipes entre « trois à douze membres » (2019b, p. 48). Conséquemment, le profil singulier et la taille restreinte des équipes de SICS participent à la cohésion d'équipe. En effet, bien que dans l'établissement 2 le nombre soit 25% plus élevé, la distance entre les membres pourrait être une source « d'unité d'esprit et d'action » comme dans une équipe de sport (Mucchielli, 2019b, p. 48). Le CDS est identifié comme clef de voûte de l'homogénéité des profils notamment grâce à une attention accrue lors des recrutements. Nael ajoute que le sentiment d'appartenance est en lien avec la cohésion de l'équipe. Qu'en est-il alors du sentiment d'appartenance dans un SICS ?

4.1.2. Le sentiment d'appartenance : être une équipe

Ce qu'indiquent les IDE soumis à l'enquête, de manière consensuelle dans les deux établissements de santé, est l'appartenance à un groupe primaire « artificiel durable » d'après

la classification de Mucchielli (2019, p. 23). Nassima exprime le fait que les membres du SICS « *s'entendent très bien* » et dit qu'ils « *adorent travailler ensemble* » en ajoutant que cela reste rare mais cela démontre un « désir de collaborer » (Mucchielli, 2019b, p. 52). Sophie, Amandine et Fabienne ajoutent ressentir un lien quasi familial à cette « dimension action » (Mucchielli, 2019b, p. 16), « *on est une famille* » disent-elles. Cette équipe est donc évoquée par une majorité comme une famille, groupe primaire « naturel durable », alors même que Mucchielli indique que « l'équipe n'est ni une famille, ni même un groupe d'amis » car ce qui est au centre du lien socio-affectif qui les unit est le but commun. Ce dernier est selon le même auteur « le ciment du groupe » participant à la cohésion du groupe. Peu importe l'établissement, pour les IDE, il consiste à renforcer l'équipe dans laquelle elles sont affectées, « *de [la] soulager* » (Amandine) au-delà de la continuité des soins dont sont garants le CDS et l'institution.

En outre, il a été retrouvé dans le discours d'Amandine, Nassima, Fabienne et Sophie le pronom indéfini « *on* » pour parler de l'équipe. Sophie va même plus loin en indiquant tout au long de son discours pour parler d'elle ou des membres de son service le mot « *poolette*[33] » et en arborant fièrement un gilet avec le logo du service du SICS. Celui-ci a été financé par les deniers personnels de Monique car ce type de service n'a pas de budget alloué. Le sentiment d'appartenance est ainsi retrouvé dans un SICS malgré la distance physique entre les membres. Si bien que même seule dans un service, l'IDE ne se sent pas isolée, difficulté préalablement établi (1ère partie), car elle appartient à un collectif. Le « je » disparait du discours pour laisser place à d'autres termes qui leur permettent de « faire-corps », comme cela a été indiqué dans le cadre théorique.

L'impression donnée par les IDE interrogées des deux établissements est celle d'une « *équipe comme les autres* » (Sophie). L'« être-en groupe » et l'appartenance à celui-ci sont corroborés : « *il y a une vraie cohésion d'équipe* » (Nassima). Cependant, le terrain vient interroger le « faire-équipe ». En effet, pour les IDE, être une équipe les concerne, ainsi que les autres membres du SICS : « *on est une équipe* » (Sophie), tandis que le « faire-équipe » s'effectue avec l'équipe qu'elles intègrent au gré de leurs affectations. Cela vient agrémenter les propos de Duret et Dejours déjà cités : pour faire équipe il faut des « activités individuelles » pour une « œuvre commune » alors que pour être une équipe, qui est avant tout un groupe primaire, les caractéristiques de « l'être en groupe » suffisent. Il est intéressant ici de se rappeler

[33] Dans l'établissement 2, le SICS est appelé pool de remplacement, d'où ce vocable pour les IDE de celui-ci.

les propos de l'IDE interviewée lors des entretiens exploratoires. Celle-ci n'avait pas le même discours et indiquait « *faire équipe sur le papier* ». Qu'est ce qui impulse alors ce sentiment d'appartenance ou non à une équipe de SICS ? Nael signale que « *le responsable* », grâce à une « *organisation du travail* » favorisant les moments de convivialité, est à l'origine du sentiment d'appartenance « *à l'échelle de chaque équipe* ». Ainsi, l'investissement de Monique et le discours de Nael répondent que le CDS concourt donc à celui-ci.

4.1.3. Le cadre de santé comme leader-protecteur

Il ressort un consensus chez les IDE concernant le rôle du cadre de santé. Pour elles, le CDS assure leur sécurité face à un environnement de travail jugé hostile. « *Personne ne s'inquiétait de savoir comment on allait alors que c'était en plein COVID* », dit Nassima, évoquant une période d'absence de Monique. Fabienne explique que le fait d'être momentanément dans un service implique que « *bah on n'est pas là donc beaucoup de choses peuvent nous être mises sur le dos* » mais que le CDS du SICS est là pour éviter toute « *injustice* ». Il apparaît que le CDS « *n'est pas que dans l'organisationnel* » (Nassima). Il assure une forme de sécurité grâce à un suivi des membres du SICS. Lors d'une difficulté, il est le premier interlocuteur qu'indique toutes les IDE alors même qu'il est à distance géographique, tandis que le CDS du service est à proximité. L'argument avancé fait écho au concept d'équipe. En effet, le CDS se révèle comme un leader dont l'une des fonctions est la « représentation du groupe vis-à-vis des groupes extérieurs ou auprès des instances sociales, ceci étant le corollaire de la fonction d'incarnation du groupe comme unité » (Mucchielli, 2019a, p. 72). Le CDS est doté d'une forme d'autorité qui lui « vient alors de la compétence dans le traitement et la résolution de la situation » (Mucchielli, 2019a, p. 71). Cela rejoint la première et la cinquième fonction du manager selon Dejours (2015). Le CDS apporte « une assistance professionnelle » et grâce à son autorité, qui émane ici de ses subordonnées, arbitre et assume des décisions. Ainsi, la proximité spatiale nécessaire dégagée dans les propos de Dejours ne se révèle pas obligatoire. En conséquence, bien que soit apparue une mise à l'écart du CDS pour maintenir la « *frontière* » et la « *juste distance* », le CDS du SICS apparait comme un membre de l'équipe dont la place est ambivalente mais le rôle bien défini. Il est le leader du groupe et il assure leur protection malgré la distance géographique.

4.2. La juste distance

4.2.1. Une proximité perçue : un réseau social au cœur des interactions

Les NTIC permettent des interactions, autrement dit des relations interpersonnelles. La question qui se pose est la qualité de cette relation à fortiori à distance car celle-ci influe sur le BET comme cela a été établi. Lorsqu'il a été demandé aux IDE les interactions existantes avec les autres membres de l'équipe pour comprendre comment « l'être en groupe » vivait, toutes ont évoqué un groupe WhatsApp. Pour les infirmières, cet outil permet de garder du lien grâce à la création d'un groupe composé des membres du service.

Cette notion de groupe dans ce réseau social montre le besoin d'appartenance et de communication. Elles n'ont pas de lieu commun, ce qui a été identifié unanimement comme un frein « *pour se retrouver* » (Nassima). Alors, elles se créent un espace d'échange informel pour favoriser les interactions. C'est un canal de communication mais aussi de transmission d'information dont la particularité est d'être synchrone autrement dit le message envoyé est immédiatement reçu par l'interlocuteur. De plus, l'émetteur a la possibilité d'avoir un *feed-back*[34] immédiat. Amandine et Fabienne expliquent que les réunions formelles sont rares mais *« la technologie a fait que la communication est un peu plus immédiate entre nous* » (Fabienne). Dans ces conversations, des informations sur les services et plus particulièrement sur les difficultés possibles dans ceux-ci sont indiqués : « *s'il y a un problème, on se prévient* » (Fabienne). Également, cela leur permet de discuter des plannings : « *parfois on a besoin de faire des échanges entre nous* » (Nassima). Elles précisent que c'est un choix, « *sur la base du volontariat* » (Amandine). On peut alors se questionner sur l'option de ne pas intégrer ce groupe ? D'ailleurs, lors des entretiens exploratoires l'IDE révélait qu'il n'existait « *plus* » de groupe WhatsApp alors même que sa CDS interviewée également suggérait qu'il perdurait. Cela signifierait-il un souhait de ne pas appartenir à l'équipe ? Fabienne explique qu'« *il y a 1 ou 2 un peu plus cavaliers seuls, mais pas forcément anti équipe* » quand Amandine dit que « *en général tout le monde y est* ». Cela pourrait-il avoir un lien avec l'outil ? Il serait intéressant d'interroger dans un travail de recherche ultérieur des membres du SICS en dehors de ce groupe WhatsApp pour comprendre leur logique et l'impact sur leur BET.

Il apparaît de nouveau que la distance ne soit pas un frein aux interactions pour les membres d'une équipe d'un SICS. Néanmoins, elles précisent toutes que l'encadrement ne fait pas partie

[34] Grâce à une fonctionnalité qui indique l'heure de distribution du message et celle de lecture, sous réserve d'avoir une qualité de réseau mobile suffisante et internet.

du groupe. Nassima explique qu'avec sa CDS c'est « *strictement professionnel* » et que Monique « *n'appelle que très rarement sur le portable, que pour les urgences* ». Monique témoigne n'avoir pas souhaité intégrer le groupe WhatsApp même si elle en parle comme d'un facilitateur de communication, les incitant à l'utiliser. Cette frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle créé par la CDS est appréciée. En effet, « la question de la souffrance ou du plaisir au travail est indissociable de celle de la cohérence des différents temps de vie des personnes » et implique une conciliation de celles-ci par « un changement culturel dans la manière de travailler et d'organiser le travail » (Dumas, 2014). La raison pour laquelle des membres du SICS ne souhaiteraient pas faire partie de ce groupe pourrait être cette préservation des frontières. Ce réseau permet donc du lien interpersonnel et une forme de communication dont la nature ou la fonction[35] peuvent différer, tout en préservant la vie personnelle des soignants par le retrait volontaire du CDS. L'intérêt de ce réseau ne s'arrête pas là.

4.2.2. Une proximité recherchée : les moments de convivialité

Grâce à ce réseau social, elles se créent des moments de convivialité avec, dans certains cas, la participation du CDS. Ces moments sont des instants soit formels, comme des réunions où le CDS et/ou des IDE apportent « *des petites friandises* » (Monique), soit des moments informels au fil d'une année grégorienne comme Noël ou le début « des beaux jours ». Nassima parle de « *restaurant de temps en temps ou de s'inviter les uns chez les autres* ». Elle dit également « on *essaie de faire de temps en temps des évènements, on a fêté Noël avec chacun un secret Santa* ». Nael évoque la mise en place d'un « café zoom » durant le confinement pour garder le lien, « *partager un moment sympa et [de] sortir les gens de leur travail* ». Fabienne parle des « *fameuses promenades de SICS* » qui correspondent à des visites dans le service d'affectation d'un autre SICS. Amandine et Sophie parlent des pauses déjeuner où elles s'organisent pour « *se retrouver à 2 ou 3 pour aller manger* » (Sophie) selon « *ses affinités* » (Amandine), ce qui rejoint les caractéristiques du groupe de Mucchielli. Pour les encadrants interrogés des trois établissements comme pour les IDE, ces moments sont essentiels à la cohésion d'équipe mais aussi à la création de relations interpersonnelles de qualité et de confiance. Ainsi, ils permettent aux salariés de se couper de la tâche mais aussi de créer une proximité et un lien de qualité autour d'un moment festif, lien nécessaire au groupe et au travail : l'équipe se construit dans la proximité. Toutefois, Monique nuance, expliquant que « *le restaurant c'est compliqué pour*

[35] Enriquez (1961) cité par Anzieu et Martin dans l'ouvrage *La dynamique des groupes restreints* (2013, p. 189).

certains […], un pique-nique où chacun fait quelque chose ça permet que tout le monde soit là ». Elle raconte que certains n'allaient pas au restaurant, non pas par manque d'envie, mais par manque de finance. Il apparait des points aveugles en lien avec le choix des populations sociologiques. Il serait intéressant de poursuivre ce travail en interviewant la population sociologique des AS écartées volontairement de ce mémoire.

4.2.3. La distance : une « légèreté » au quotidien

Il a été annoncé que les interactions sont une preuve de dynamique au sein d'un groupe. Plus précisément l'accent a été mis sur une forme d'interaction : le conflit. Dans tous les entretiens IDE, il ressort qu'intégrer le SICS n'était pas leur choix premier. Or, elles ont décidé de rester, 20 ans pour Fabienne, la plus ancienne dans un SICS. S'interroger sur les raisons qui pousseraient à rester dans un service que l'on ne voulait pas initialement est intéressant.

Fabienne explique que le fait d'être une IDE d'unité de soin (fixe) « *c'est hyper lourd parce qu'il a beaucoup d'histoires* ». Amandine dit « *moi les cancans, les conflits d'équipes, les machins, je suis complètement en dehors* ». De même, Sophie explique que même si dans les équipes où elle remplace « *ça se passe très bien* » elle « *n'a pas forcément d'attache avec et du coup on rentre pas dans tout ce qui est affect du travail* » en tant que SICS. Nassima ajoute que la distance est un avantage pour « *ne pas avoir les problèmes des services et les gueguerres* ». D'ailleurs, Monique l'évoque aussi comme atout de cette structuration à distance : « *c'est une légèreté de ne pas subir les conflits* », et cela va même plus loin, « *la distance permet de garder la juste distance* » avec les membres du SICS.

Finalement, même si une absence de conflits pouvait signifier une désocialisation, il apparaît une cohésion dans le groupe allant jusqu'à la recherche active de proximité. Le discours des IDE et des encadrants des établissements de santé témoigne d'un consensus : se détacher du « faire-équipe » implique d'être à distance des conflits et facilite le quotidien.

4.2.4. La distance : entre avantages et inconvénients pour l'encadrement

Pour Nael, le télétravail existait déjà mais le choix était d'être dans une organisation hybride avec des temps dédiés majoritairement sur le lieu de travail et d'autres au domicile. Cette organisation a pour Nael de nombreux avantages comme « *la flexibilité* », un « *meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle* », être « *un peu plus reposé* » par le gain du temps de transports, un « *meilleur confort* » et des recrutements au-delà des frontières géographiques habituelles ce qui amène « *un avantage concurrentiel* ». Alma voit également des avantages à

la distance comme « *vaquer à d'autres occupations* » ou « *d'être moins dérangée* ». Un autre avantage pour elle, rejointe par Alfred, concerne la reconnaissance. Elle développe le fait que la distance amène une délégation des tâches « *et qui dit délégation, forcément, c'est de reconnaître un peu les compétences et valeurs de chacun* » (Alma). Alfred rejoint Nael sur le gain de temps sur les déplacements car il est sur deux sites à 40km de distance l'un de l'autre. Il ajoute qu'il se déplace pour des « *besoins stratégiques* ». Monique apprécie également la distance et considère que son management d'un SICS ne diffère pas de son management lorsqu'elle était dans une unité de soin.

En revanche, quand la distance fut imposée lors de la pandémie de la COVID-19, des limites se sont révélées, d'autant plus à Nael qui est hors système de soins et qui a donc été confiné ainsi que son équipe totalement. L'équilibre des différents temps de vie « *s'est avéré extrêmement difficile à gérer* ». La « *concurrence internationale* » s'est imposée comme possible « *menace* » à long terme. Et « *le dernier qui est pas des moindres c'est le côté social* » avec le « *lien social sur le lieu travail* » autrement dit, ce sont les moments de convivialité qui ont été perdus. Pour lui, cette distance imposée lui a fait ressentir un isolement « *pesant* ». Cela rejoint les propos d'Alma et d'Alfred qui ne sont pas favorables à la distance et disent la subir du fait de la configuration du SICS et du manque de temps, « *parce qu'on est tellement occupé ailleurs* » (Alma). « *J'ai besoin de voir les gens* » dit Alfred. Ce qui se fait jour est l'importance de la « présence sociale » différente de la « présence physique » (Michinov, 2008). Cette présence sociale est directement en lien avec le sentiment d'appartenance à un groupe. De plus, elle ne signifie pas une proximité spatiale mais renvoie à une proximité perçue en lien avec la qualité des interactions :

> « En réalité, cette présence sociale comporte plusieurs dimensions : a) l'immédiateté : le sentiment d'être dans le même lieu, d'interagir avec un individu réel ; b) l'intimité : la perception de la qualité de l'interaction avec autrui, le sentiment d'être aimé ou compris ; c) la sociabilité : le climat de groupe, les possibilités de communications informelles, le développement d'affinités entre les membres » (Michinov, 2008, p. 6).

Cet éclairage de la littérature montre qu'à distance ces trois dimensions sont difficilement réalisables. À l'inverse, les IDE n'ont pas montré autant d'opposition à cette distance. Pour elles, la balance bénéfice/risque penche visiblement vers les bénéfices. En effet, comme il a été démontré, la distance avec les conflits effacerait presque la distance physique avec l'équipe et le CDS notamment grâce aux NTIC mais aussi avec des stratégies pour créer du lien.

Fabienne indique tout de même que le manque d'information est une difficulté : « *parfois sur les changements d'organisation on le sait pas de suite* ». Il est vrai que « la diminution de ces « contacts informels » aurait un impact sur le partage des informations relatives à la tâche (Keller & Holland, 1983), et à terme pourrait affecter la coordination entre les membres (Cramton, 2001 ; Zahn, 1991) » (Michinov, 2008, p. 10). Ce qui se révèle à travers les propos des acteurs de terrain au regard de la littérature est l'enjeu de la coordination pour les encadrants. Ce risque efface les bénéfices suscités car, comme il a été illustré, le rôle principalement identifié par les encadrants est celui de coordonnateur. D'ailleurs, « une étude récente[36] réalisée auprès d'équipes de travail à distance dans le secteur des services (Cramton & Webber, 2005) a montré que, lors des interactions à distance, les informations relatives à la tâche diminuent, ce qui a pour conséquence de réduire la coordination entre les membres et, par là même, la performance collective » (Michinov, 2008, p. 10,11). Finalement, le mobile sous-jacent pour les encadrants est, à la vérité, un enjeu de performance.

4.3. L'intelligence émotionnelle : vecteur puissant de communication

4.3.1. La posture humaniste du cadre de santé

La posture humaniste permet d'établir une relation de confiance où la communication s'établit aisément, en permettant à l'autre de s'exprimer sans peur de jugement, en accueillant positivement ses émotions.

4.3.1.1. Une écoute compréhensive

« Prendre en compte l'émotion, c'est avant tout l'écouter » (Roy & Lainé, 2004, p. 72). Il a été apprécié, dans la première partie de ce mémoire, l'importance de la connaissance des émotions pour un CDS à distance. Lors des entretiens, les IDE ont été questionnées sur la communication avec leur CDS. Elles sont unanimes sur la capacité d'écoute de ce dernier : « *Je me sens avoir une cadre à l'écoute* » (Amandine), « *elle nous écoute vraiment* » (Nassima). Cette écoute est considérée comme compréhensive car le mot « *bienveillante* » (Amandine) est ressorti dans plusieurs discours. D'après le dictionnaire Larousse la bienveillance est une « disposition de l'esprit inclinant à la compréhension, à l'indulgence envers autrui » (s. d.-c). Amandine définit la bienveillance de sa CDS comme une considération d'un « *individu à part entière* ». Autrement dit, leur CDS prend le temps de comprendre le discours et ce qui se passe

[36] Aujourd'hui cette étude est ancienne mais n'est pas pour autant désuète.

autour de celui-ci sans jugement mais aussi à l'écoute de leurs besoins, « *elle est très arrangeante […], c'est vraiment un échange* » dit Sophie. Il est intéressant de constater l'utilisation du vocable vraiment.

Monique, malgré le fait qu'elle ne l'exprime pas directement, laisse deviner qu'elle a besoin « *d'aller vers* » les membres de l'équipe. Loin d'être un effort elle en « *fait une force* » car elle est « *attachée à ce lien* ». Ainsi, elle explique avoir inscrit dans son organisation un temps « *vers 17 heures tous les jours* » pour aller voir et échanger avec les membres de son équipes présents. Cet « aller vers » démontre une ouverture du CDS qui favorise l'expression. D'ailleurs, l'encadrement en est conscient, comme Alfred expliquant que les soignants du SICS « *ont besoin de se sentir écoutés, soutenus dans les problématiques […], ils ont besoin d'une oreille, de leur supérieur direct* ». Cela rejoint les propos sus-cités de Rogers (1ère partie). Plus particulièrement, cela renvoie à un étudiant et assistant de celui-ci, Elias Porter, qui a développé en 1950 six attitudes d'écoute dont « l'attitude compréhensive, celle qui correspond à l'empathie rogerienne […]. Elle s'appuie sur la « technique » de la reformulation. » (Amado & Guittet, 2017, p. 114). La reformulation permet de mettre en avant « les sentiments ou l'opinion de son interlocuteur tels qu'on les a perçus » (Roy & Lainé, 2004, p. 73). Cela renvoie à l'importance de connaître le panel d'émotions possibles et leur manifestation afin de savoir les identifier. En effet, la colère peut se manifester par de la provocation ou de l'hostilité quand la joie peut s'extérioriser par de l'enthousiasme ou de la sympathie. Selon Grawitz, une attitude s'exprime au travers d'un comportement qui suppose une relation, un stimulus et qui prend en compte le passif émotionnel et social de l'individu (Formarier et al., 2012, p. 81-83). Ainsi, cette attitude peut être considérée comme un savoir être, « *une façon d'être* » (Amandine) du CDS présente chez les encadrants de SICS et dont l'importance se fait jour dans les discours des IDE. Elle créée un climat positif et une ouverture à l'expression de l'individu (Abric, 2008, p. 38). C'est une attitude centrée sur l'autre, qui fait écho à l'ACP de Carl Rogers.

4.3.1.2. L'empathie

L'apport des neurosciences avec notamment Antonio Damasio[37], éminent neurologue portugais, montre que les choix des individus, même les plus rationnels, sont gérés par les émotions et qu'il existe une mémoire émotionnelle inconsciente. « Il y aurait donc un lien ombilical entre les émotions et les capacités cognitives de l'hommes. » (Fremeaux & Noel,

[37] Notamment dans son essai *L'erreur de Descartes : la raison des émotions* (1995)

2014, p. 77). Ainsi, le fait d'être confronté régulièrement aux expressions d'une émotion permet de l'appréhender et de la reconnaître plus aisément la fois suivante. « Cette capacité d'observation nourrit l'empathie qui permet de sentir les émotions d'autrui sans confusion entre soi et autrui » (Amado & Guittet, 2017, p. 107).

Le mot empathie est ressorti en tant que tel dans deux entretiens. Nassima évoquant la capacité d'écoute de Monique dit : « *elle arrive à composer avec chaque personne. Je pense que ça lui demande* […] *une grande empathie envers chaque personne* ». L'IDE interviewée lors de l'entretien exploratoire corrobore cette notion de CDS empathique. Pour Alma, « *il faut écouter, il faut être dans l'empathie. L'empathie, c'est d'arriver à comprendre ce que vit cette personne. Même quand elle s'attaque à nous, pourquoi ? Est-ce qu'elle s'attaque au cadre et non à moi personnellement ?* ». Cela rejoint également l'entretien exploratoire avec la CDS qui indiquait un lien fort entre sa capacité empathique et sa première identité professionnelle de soignante. De même, Nassima indique qu'avant d'être la cadre du SICS, Monique encadrait un service d'oncologie et, par conséquent, « *elle a forcément une manière de communiquer qui est empathique, bienveillante* ». Comme la CDS lors des entretiens exploratoires, Alfred aussi évoque ce lien entre la première identité professionnelle du CDS et sa posture de CDS. L'identité professionnelle peut être défini comme « avant tout une identité sociale ancrée dans une profession » (Gentili, 2005). Ainsi, Alfred ajoute que maintenant « *nos patients c'est les soignants* ». L'empathie est donc directement liée à l'écoute mais aussi à la perception des émotions de l'autre, à ce qui est ressenti. D'ailleurs, le vocable sentir est apparu dans toutes les interviews quel que soit le talon sociologique de l'interviewé. Ce mot résonne également avec la « compréhension empathique » de Rogers qui « consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec le plus d'exactitude possible, et avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre la condition « *comme si*… » (Amado & Guittet, 2017, p. 111). Cela démontre bien que l'écoute compréhensive du CDS est directement en lien avec sa capacité à connaître et reconnaître les émotions des autres.

4.3.1.3. Un cadre de santé authentique

À cette posture humaniste, un élément, le plus important selon Rogers, est nécessaire : l'authenticité. Nassima exprime l'authenticité de Monique indiquant qu'elle « *est sincèrement à l'écoute de son personnel, ça fait une différence d'une personne qui pose la question sans*

vraiment s'y intéresser » et ajoutant « *elle était vraiment à l'écoute d'une manière authentique. Sincèrement* ». Son discours est corroboré par Anne et Fabienne. Cette dernière évoque une CDS qui était « *positive et rigolote. Donc voilà, authentique.* ». De plus, Nassima évoque un moment où Monique a été « *un peu blessante* ». Elle explique que le lendemain Monique lui a téléphoné pour s'excuser et a dit « *j'étais fatiguée, je suis désolée de vous avoir parlé comme ça, enfin de vous avoir fait ressentir des choses* ». Il est donné de constater au regard de ces discours l'authenticité du CDS. En effet, le Larousse définit le mot sincérité entre autres par le « caractère de ce qui est l'expression fidèle des sentiments réels de quelqu'un » et l'« authenticité, absence de trucage, de contrefaçon » (s. d.). De plus, l'attitude de compréhension de Porter favorise une communication authentique grâce à la reformulation et à l'attention positive inconditionnelle qui « permet d'instaurer un climat de confiance » (Amado & Guittet, 2017, p. 111). Par conséquent, l'authenticité du cadre favorise la relation de confiance qui permet à l'autre de se sentir en sécurité pour partager ses pensées.

4.3.1.4. La disponibilité psychologique du CDS à distance

Il avait été souligné, dans le cadre théorique, que la distance physique n'était pas synonyme d'absence psychologique. Unanimement, la disponibilité de l'encadrant s'est fait jour lors de l'étude empirique mais également lors des entretiens exploratoires. S'agit-il d'une disponibilité psychologique ? Fabienne relate qu'une CDS d'un service de soins, lors de difficultés exprimées par son équipe dans son service, ne s'est pas montrée présente : « *La proximité ne fait pas tout et* […] *la disponibilité du fait qu'elle soit dans le service ne fait pas tout* ». Amandine ajoute que Monique « *rappelle régulièrement que s'il y a des difficultés* […] *on peut toujours aller la voir* » et donc qu'elle est disponible pour eux malgré la distance. Pour Nael, ses subordonnés « *savent que les portes sont grandes ouvertes, ils peuvent venir, voilà pour dire les choses* ». Cela rejoint Monique qui dit : « *je fais en sorte d'être disponible le plus possible* ». Amandine corrobore ses propos par « *on sent qu'elle est disponible* ». Préalablement, il a été établi que le CDS d'un SICS faisait preuve d'une capacité d'écoute liée à une posture humaniste. Or, « « Écouter » au sens psychologique du terme nécessite des compétences psychiques et relationnelles particulières ainsi qu'une grande disponibilité » (Bissler, 2012). En effet, « être disponible suppose de « ne pas être prisonnier de son anxiété, ce qui permet d'être ouvert aux autres » » car la disponibilité psychologique nécessite une « totale attention » (Goleman et al., 2014, p. 633). Il transparait des différents discours la

disponibilité psychologique du CDS d'un SICS. Malgré la distance, celui-ci se montre présent et ouvert à l'autre. Une analogie à la « présence thérapeutique » est pertinente. Cette dernière serait « l'ultime état de réceptivité à l'instant présent et de contact relationnel profond. Cela implique d'*être* avec le client plutôt que de *faire* quelque chose au client. » (Geller & Greenberg, 2005). Finalement, être dans une posture humaniste nécessite d'être « vraiment » présent à l'instant où l'autre le demande. Pas nécessairement spatialement, mais psychologiquement.

4.3.2. Le cadre de santé comme facilitateur-coordonnateur

Un autre rôle du CDS s'est révélé lors des entretiens avec des IDE et qui trouve consensus avec les encadrants. Le cadre facilite les espaces formels et informels tout en coordonnant son équipe avec les services de soins grâce à sa « *vision globale de l'établissement* » (Alma). Cela fait résonnance à la seconde et la troisième activité du manager selon Dejours (2015) qui facilite « le vivre ensemble » et évite ainsi l'isolement des membres de l'équipe. Il permet ainsi la convivialité déjà évoquée et les échanges. Ces derniers permettent d'avoir un temps pour l'interconnaissance nécessaire à une relation de confiance. Le temps pour que cette confiance apparaisse est limité car le travail n'attend pas. Fabienne estime que la « *fiabilité* » du CDS est primordiale. Nassima, Sophie ainsi que Fabienne disent « *c'est donnant-donnant* » pour expliquer qu'elles donnent leur confiance au cadre mais qu'en retour lui aussi doit avoir confiance en elles. « *Si vous n'avez pas confiance en votre cadre, si vous* […] *pouvez pas lui parler* […] *ça va être difficile* » (Amandine). Cette confiance est donc liée pour les IDE à la capacité d'écoute du CDS qui lorsque la confiance est évoquée disent « *elle nous écoute* » (Sophie). Mais aussi à l'interconnaissance car « *c'est aussi une relation de confiance qui s'installe* […] *ils me connaissent très bien* » (Nael). Ainsi la confiance n'est pas acquise même si elle peut arriver « *très vite* » (Amandine). Elle se développe par la connaissance de l'autre mais peut être remise en question par un manque d'écoute. Elle est au cœur de la coopération.

L'intégration dans le service d'affectation est également un élément qui s'est fait jour. Pour Amandine « *à partir du moment où on est là, on fait partie du service* ». Ce discours émanerait de la cadre qui « *répète régulièrement* », tel un pédagogue, que l'affectation est synonyme d'intégration à l'équipe. Cela rejoint les propos de Nassima sur l'équipe qui explique qu'elle « *considère [avoir] une très grande équipe* » et qu'à ses débuts elle a « *tout de suite était bien entourée par l'équipe* ». À l'opposé, Fabienne de l'établissement 1 voit les choses différemment. Pour elle, l'accueil dans les services peut être rude. En effet, elle raconte que,

lors de ses débuts dans le SICS, il arrivait qu'on ne lui parle pas dans le service d'affectation, qu'on ne lui transmette aucune information, ce qui « *est compliqué par rapport aux soins* ». Aujourd'hui, elle explique qu'il y a « *toujours une préférence pour leur personnel connu* » mais que « *c'est un peu moins sectaire* ». Elle met cela sur le compte de son expérience car il faut « *du temps pour faire sa place* ».

Alors que jusqu'ici les discours dans les deux établissements étaient similaires, il apparait que l'intégration dans les services est différente. Ne serait-ce pas lié à la confiance ? Les équipes accueillant le SICS ont également besoin de connaître la personne intervenant dans leur service. Or, le principe du SICS est que ses membres soient présents temporairement dans le service d'affectation. Nael explique que lorsqu'il a recruté une personne d'une autre région « *il fallait l'accompagner* […], *prendre le temps* ». Ainsi, le temps pour établir la confiance doit être pensé toujours dans le but de faciliter la coopération. Ce qui apparaît est que pour se connaître, la proximité spatiale est nécessaire. Le CDS serait ainsi à l'origine de l'intégration réussie dans l'établissement 2. Cela permettrait donc aux IDE de ne pas être séparées du collectif de travail, difficulté possible introduite lors de la contextualisation (1ère partie). L'intégration dans une équipe de suppléance est donc primordiale. Ce constat est corrélé au discours de la CDS interrogée lors des entretiens exploratoires, qui insiste sur l'accueil et l'intégration des nouveaux. Le nouvel arrivant doit pouvoir travailler avec chaque membre du service afin de permettre la création d'un lien interpersonnel qui amènerait de la confiance. Si ce lien n'existe pas dès le départ, il est difficile de créer une relation de qualité à distance.

Toutefois, avec un seul discours dans l'établissement 1, il n'est pas possible d'affirmer la cause d'une intégration visiblement moins facilitée. Cependant, il est concevable d'imaginer que cela soit également en lien avec la dynamique des groupes et plus particulièrement avec « l'étranger » décrit par Mucchielli. En effet, il explique que « l'étranger qui garde son étiquette d'étranger est un visiteur » et que son accueil par un autre groupe se fera alors en fonction de « ses normes intérieures (standards d'hospitalité, par exemple » (Mucchielli, 2019a, p. 43). Cela vient conforter le discours d'Amandine provenant de sa CDS à savoir que le soignant du SICS doit se conformer à l'« exigence du groupe » qui est « une pression tendant à assimiler les membres entre eux » (Mucchielli, 2019a, p. 41). Il apparait donc que le CDS par la redondance de son discours fait émerger une doctrine, sixième activité selon Dejours (2015).

Ce qui ressort également va bien plus loin que la coordination de l'équipe du SICS. Les entretiens dévoilent l'existence d'un collectif cadre. Le CDS du SICS a introduit une doctrine

au sein de ce collectif. Celle-ci implique la reconnaissance du travail des IDE du SICS par le CDS du service car « *dire merci c'est important* » (Monique). Cela est corroboré par Amandine qui « *pense qu'elle a impulsé cette chose. Ça a dû être dit en réunion parce que moi je l'ai senti* ». Elle ajoute « *qu'un cadre qui vous dit merci* […] *ça fait plaisir* ». Il coordonne son équipe mais aussi le collectif cadre pour une coopération réussie. Cette dernière est source de reconnaissance et de sens car il a été montré que le sens au travail est directement lié à la reconnaissance de celui-ci. Le CDS du SICS a donc un rôle de facilitateur-coordonnateur pour le « vivre ensemble » (Dejours, 2015), l'interconnaissance fondement de la confiance, l'intégration de son équipe dans les autres équipes et l'expression du *jugement d'utilité* par les pairs.

4.3.3. Des limites identifiées

4.3.3.1. La contagion des émotions

L'une des composantes de l'empathie est la contagion émotionnelle qui peut être définie comme un processus neurophysiologique mécanique « au travers d'un mimétisme moteur consistant en une imitation posturale et faciale automatique qui, en fournissant une information de nature kinesthésique, devait permettre la reproduction et partant, la compréhension des états émotionnels de la personne observée […] en l'absence de processus de régulation assurant efficacement le maintien de l'organisation individuelle » (Favre et al., 2005, p. 369,371). Ce mécanisme risque de faire perdre à l'individu touché par l'émotion de l'autre « le contact avec les données sensibles de sa réalité » (Amado & Guittet, 2017, p. 107).

Cela pourrait expliquer les propos de Monique et Alma. La première indique que « *la distance relationnelle est indispensable* » et que « *c'est un atout facilitant de ne pas les avoir en permanence* ». Pourquoi ? Quel risque ? La seconde éclaire les propos de Monique car elle développe ce qui s'apparente à la contagion des émotions. Pour Alma, les professionnels peuvent agir en miroir de leur encadrement. En effet, elle développe que le CDS doit manager en fonction de son analyse de la situation tantôt avec « *rigidité* » tantôt avec « *ce côté humain* ». Elle parle d'un « *équilibre et savoir utiliser ses émotions* » pour « *se protéger un minimum* ». Lorsqu'un soignant « *s'énerve* », Alma dit qu'il ne faut pas faire du « *tac au tac* » et « *s'énerver sur lui* » en retour. Elle évoque la « *boussole émotionnelle* » du CDS, notion qui pourrait être traduite par son intelligence émotionnelle. Ce « partage » d'émotion, surtout lorsque l'émotion est négative, peut être délétère s'il n'est pas régulé par un processus cognitif.

À l'inverse, les IDE évoquent ce partage d'émotions avec leur encadrement sur un versant positif. Amandine a « *partagé un moment de bonheur avec elle* », en parlant de Monique, ajoutant que le fait que cette dernière soit réceptive montre « *qu'elle s'intéresse à nous. […] on est un être humain* ». Fabienne évoque son encadrement actuel et dit : « *il transmet son calme* ».

Il apparait alors l'importance du « *comme si* » de Rogers, qui différencie justement l'empathie composée d'une part cognitive et d'une autre émotionnelle, de la contagion émotionnelle qui peut amener le CDS dans des situations fâcheuses. Elle n'est en réalité qu'une composante parmi d'autres de l'empathie. C'est ainsi que l'intelligence émotionnelle du CDS peut être définie comme « la compétence à identifier et exprimer des émotions, à les assimiler dans la pensée et à réguler les émotions positives et les négatives, autant chez soi que chez les autres »[38] (Fremeaux & Noel, 2014, p. 78).

4.3.3.2. La communication non verbale : une source de compréhension

Alfred expose qu'il « *déteste la distance physique* » car il a « *besoin de voir les gens* ». Pour lui, à distance il perd « *30% environ de l'information transversale* ». Ce qu'il appelle information transversale est la communication non-verbale. Cela rejoint la CDS interrogée lors des entretiens exploratoires qui affirmait « *ne pas aller au bout de la communication* ». Il raconte une anecdote lors d'une réunion avec l'équipe du SICS : un des membres avait des propos en désaccord avec Alfred sur une situation mais ce dernier a compris en observant la gestuelle de cette personne qu'il y avait dissonance. En poussant plus loin les propos, il a ainsi réussi à faire admettre à la personne qu'en « *réalité il était assez d'accord* » et un consensus a pu être établi afin de prévoir des actions en lien avec cette situation. Nael rejoint Alfred sur ce point, expliquant que lorsqu'il demande à un collaborateur « *comment tu vas ?* », il ne se contente pas de la réponse verbale mais également du non verbal ce qui lui permet « *de prendre la température* ». Il lui a été alors demandé d'expliciter comment il pouvait faire cela. Il expose que lorsqu'il est présent physiquement il y a « *d'autres choses qui passent au-delà du comportement […] on sent que non ça va pas » ;* si un collaborateur lui dit que « *ça va* » alors qu'il « *s'énerve sur son ordinateur* », il va « *creuser* » pour comprendre ce qui pourrait dysfonctionner. Alma exprime également des pertes sur le fait d'être à distance de son équipe car être dans un métier de soin n'est pas « *vraiment compatible* » avec la distance. Elle ajoute :

[38] D'après Matthews G., Zeidner M., Roberts R. (2002, p.3), Emotional intelligence : Science and myth, London, The MIT Press.

« *dans le monde de l'informatique tu donnes un travail on te le rend et voilà. Tu vois si c'est bien, si ça correspond et t'as le retour. Dans le monde du soin c'est pas pareil, y a de la technique mais c'est beaucoup de relationnel et ça tu peux pas le voir à distance* ».

Tous ces récits des encadrants traduisent l'intérêt de la présence physique du CDS. Cette présence est d'autant plus importante lors de moments stratégiques comme une réunion de service. La communication non verbale joue un rôle majeur dans la relation d'après ce qui a été préalablement établi (1ère partie) car elle permet une meilleure compréhension de l'individu au-delà de ce qu'il dit. Il a été apprécié dans le cadre conceptuel et ci-dessus l'importance de la connaissance des émotions pour un CDS à distance. Il a été également établi dans la revue de la littérature que la voix révèle des émotions. Cela est corroboré par Alfred qui indique percevoir « *la charge émotionnelle au téléphone* ». Monique également raconte un appel où l'IDE « *était en pleurs* ». « *Au téléphone, on sent que la personne rigole ou au contraire elle est au bord des larmes* » dit Alma. Cette dernière ajoute que même si les émotions sont perçues à distance, au téléphone ou « *dans la tournure d'un mail* », « *c'est déjà des cas extrêmes* » et continue par « *on perd d'un point de vue managérial sur les émotions* ».

La communication non verbale permet de percevoir les prémices des émotions avant même qu'elles ne soient exprimées. En conséquence, même si le téléphone ou autre NTIC permettent de transmettre un état émotionnel, celui-ci est perçu trop tardivement et ne permet pas au CDS d'anticiper les éventuels conflits. Comme pressenti et confirmé par le terrain, à distance, des pertes dans la communication existent, notamment tout le non verbal.

5. Retour sur les hypothèses et discussion

Tout d'abord, il convient de rappeler qu'au terme d'une première exploration de la littérature puis sur le terrain, une question de recherche s'était révélée :

En quoi la communication du cadre de santé a-t-elle un impact sur le bien-être au travail des membres d'une équipe dispersée géographiquement ?

Il s'est ensuivi une revue de la littérature amenant à formuler deux hypothèses de réponse. La première affirme que le cadre de santé influe sur le BET des membres d'une équipe dispersée géographiquement car il possède une capacité à concilier proximité et distance. La seconde assure que le cadre de santé est doué d'une IE qu'il mobilise dans sa communication pour impacter le BET des membres de cette même équipe. Isolément, les entretiens ne permettent

pas d'y répondre. Les corréler et même les confronter en appui avec les entretiens exploratoires et la littérature a permis d'y répondre, mais aussi d'aller au-delà.

5.1. La première hypothèse

Les sondés ont manifesté comme gain premier de la structuration d'un SICS, la distance avec les conflits inhérents au travail en équipe. Néanmoins, les infirmières ont également exprimé le besoin de proximité avec les autres membres de l'équipe et le CDS. Ce besoin est lié aux besoins de sécurité et d'appartenance de la pyramide de Maslow. Les infirmières ont traduit la qualité des relations interpersonnelles qui existaient dans l'équipe mais aussi les rôles du CDS en lien avec ceux développés par Mintzberg. Ainsi, pour permettre aux salariés dispersés géographiquement de jouir de BET, les résultats indiquent qu'il faut une juste distance faite de conciliations. La posture identifiée comme humaniste du CDS est une approche de l'autre, centrée sur l'autre, vers l'autre, qui permet de réduire l'écart pour les IDE entre la distance physique réelle du CDS et une proximité relationnelle perçue. Des stratégies sont établies par le cadre de santé, qui utilise le collectif cadres de l'établissement, et par les infirmières qui utilisent les NTIC pour « *se retrouver* ». Conséquemment, cette capacité du CDS à équilibrer une distance géographique avec une proximité relationnelle lui permet d'influer sur le BET des salariés dispersés géographiquement. La première hypothèse est ainsi validée. De tout cela, se révèle également une hypothèse dissimulée. Elle assure que le cadre de santé facilite la cohésion de cette équipe grâce notamment au maintien de son homogénéité. Elle est de même validée.

5.2. La seconde hypothèse

Pour établir la véracité de la deuxième hypothèse, il faut revenir sur l'intelligence émotionnelle. Comment affirmer que le CDS mobilise son IE dans sa communication ? Ce qu'a démontré l'analyse du matériau recueilli sur le terrain est, de nouveau, la posture humaniste du cadre de santé. Cette posture est en elle-même une réponse. Être dans une posture humaniste est directement lié à la capacité à faire preuve d'une maîtrise de soi, d'une conscience de soi et demande une gestion des relations, une conscience sociale et la compréhension de ses propres émotions (Annexe V). Ces cinq attributs sont ceux de l'IE théorisée par Daniel Goleman (2014). Cela traduit, au regard de ce que les personnels soumis à l'enquête ont déclaré, que le CDS mobilise bien son IE dans sa communication. Cette dernière impacte le BET des salariés dispersés géographiquement car ils ressentent une reconnaissance de leur existence dans

l'immensité perçue d'une organisation bureaucratique. La justesse du discours du CDS résonne dans les propos des IDE. Il n'est pas dépeint comme un « super héros », mais comme lui aussi un être humain capable de les comprendre, de les écouter avec un sincère intérêt. La seconde hypothèse est donc validée, avec toutefois une nuance à signaler. Finalement, bien que cette intelligence émotionnelle soit mobilisable à distance comme cela fut démontré avec l'écoute et la reconnaissance des émotions à travers un appel téléphonique ou à la lecture d'un mail, pour qu'elle le soit de façon optimale, le CDS et le salarié doivent être dans une même unité de temps et de lieu. Le CDS ne peut occulter la richesse de la communication non verbale, source de compréhension et de *feed-back* lui permettant d'adapter son discours.

5.3. Discussion générale

Le bien-être au travail des salariés s'est révélé au cœur des préoccupations des encadrants. Bien que tous le conçoivent comme une problématique institutionnelle (moyens, politique QVCT, jugement de beauté et d'utilité de l'institution, …), le CDS reste un protagoniste majeur. En effet, « les dispositifs liés à la communication managériale entendent répondre aux nouvelles aspirations individuelles comme l'autonomie, la responsabilité, la gestion du rapport à soi et à autrui, et dans le même temps, en font des compétences à part entière, attendues de la part de l'entreprise. » (Imbert & Brouard, 2015, p. 27). Il s'est fait jour qu'une autonomie est laissée aux IDE autour d'un cadre de référence. Celle-ci leur permet de jouir d'un BET mais sans pour autant qu'ils se sentent abandonnés. Néanmoins, un seul encadrant (Alma) a évoqué un élément qui semble important concernant l'autonomie dans un contexte de distance, indiquant que celle-ci est « *traître* ». Ainsi, il semble que le vide laissé par la distance physique du CDS donne place à des jeux de pouvoirs. L'un des postulats de Philippe Bernoux, dans son ouvrage *La sociologie des organisations* (2014), est que tout acteur jouit d'une certaine liberté d'action, d'une certaine autonomie qu'il va plus ou moins utiliser en fonction de ses intérêts car il n'y a pas de stratégies sans enjeu. Comme pour Clot, Bernoux explique que l'acteur doit avoir une liberté d'agir mais celle-ci nécessite des règles, un cadre. Au cœur de cette analyse stratégique et systémique se trouve le concept du pouvoir autrement dit, la capacité d'influence d'un individu sur un autre dans un contexte défini. C'est une relation de pouvoir où celui qui le détient est celui qui a la maîtrise des zones d'incertitudes. Or, il apparaît que le fait d'être à distance avec le réel du terrain, première activité d'un manager selon Dejours, ne permet pas au CDS d'avoir la maîtrise ou même la connaissance des zones d'incertitudes. L'autonomie laisse place à un déséquilibre pouvant mettre en difficulté le CDS.

De plus, la dynamique des groupes peut être atteinte mêmement car ces jeux peuvent provoquer des conflits d'intérêts entre les membres de l'équipe qui souhaiteraient avoir le pouvoir dans un même domaine. Finalement, la présence physique du CDS empêcherait dans une certaine mesure cet écueil car il pourrait contrôler ce qui se joue autour de lui. Cela participerait au BET des soignants et rejoint l'un des principaux résultats de l'étude empirique : la nécessité d'un équilibre entre distance et proximité.

L'IE est apparue lors de l'enquête comme un vecteur puissant de la communication du CDS à distance, nécessitant la mise en œuvre d'un management humaniste. Ce dernier concours au BET, à fortiori, pour une équipe dispersée géographiquement. « Le profil managérial idéal n'est plus, comme par le passé, un profil de gestionnaire mais de « dynamiseur », « d'architecte relationnel » intégrant des qualités et des compétences de psychologue, de médiateur et de facilitateur, voire de coach. » (Imbert & Brouard, 2015, p. 26). Cela corrobore les résultats de l'enquête. En définitive, peu importe la distance, un individu est un humain avec des besoins et des aspirations. Le professeur en sciences des organisations Jean-François Chanlat[39] critique les travaux sur l'IE (principalement ceux de Goleman) dans *Émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle* (2003). Il admet que les émotions s'expriment au travail et que « les chefs les plus efficaces sont ceux et celles qui sont à l'écoute de leur personnel, […] qui sont capables de maîtriser leurs émotions, en lesquels leurs employés ont confiance et avec lesquels ces mêmes employés se sentent bien » (2003, p. 120) , autrement dit ceux dotés d'une IE. Néanmoins, il critique le versant « asocial, apolitique, apsychique, aculturel et aéthique des idées présentées » (2003, p. 124). Même s'il s'est révélé de l'enquête un consensus sur la notion d'IE, elle n'a pas été questionner la culture des relations sociales de chaque établissement. En effet, Chanlat explique que « l'entrée en relation, la civilité, la capacité d'écoute, la manière de s'exprimer, sont socialement et culturellement enracinées » (2003, p. 126). Finalement, l'IE est un vecteur puissant de communication certes, mais elle ne se suffit pas. Elle ne s'exprimera pas dans le quotidien du travail à l'hôpital de la même manière que dans une société d'assurance et de gestion financière car la culture des relations sociales, entre autres, n'est pas identique. Ainsi, « l'intelligence émotionnelle telle qu'elle est présentée fait l'impasse sur cet enracinement anthropologique » alors même qu'il est à la base des relations humaines (Chanlat, 2003, p. 126).

[39] À l'Université Paris-Dauphine

Enfin, l'étude révèle un rapport à la distance différent selon la population sociologique. En effet, la proximité recherchée par les IDE a trait à un besoin d'appartenance, de sécurité et d'estime qui renvoient à la pyramide de Maslow. À travers le discours des encadrants se révèle le besoin de contrôle, inhérent à leur fonction. Or, l'une des premières activités du CDS, selon le référentiel d'activités et de compétences de la DGOS (2012), est le « contrôle de la réalisation des soins et des prestations ». Par conséquent, il se fait jour pour le CDS à distance un travail empêché. Finalement, le BET que procure aux soignants une certaine distance pourrait être source de mal être pour les encadrants. Yves Clot, dans son célèbre ouvrage *Le travail à cœur*, explique que « la qualité empêchée » (2015, p. 39) provoque une non reconnaissance de l'individu dans son activité. Il s'est dégagé, particulièrement de Monique, une ambivalence de l'encadrement entre une distance souhaitée, liée sans doute au positionnement de leader, et une proximité recherchée en lien avec le besoin de contrôle d'un encadrant, garant de la qualité et de la sécurité des soins à l'hôpital.

Pour conclure cette discussion, le cadre de santé est effectivement un levier du bien-être au travail des soignants. L'étude empirique a validé les deux hypothèses émises au départ, permettant d'en révéler une troisième occultée, alors même qu'elle est le ciment des deux premières. Le terrain a également permis de saisir la complexité du réel qui amène à nuancer ces résultats. En effet, l'extrapolation de ces derniers met au jour que la distance peut être source de BET pour les uns et, dans le même temps, une source de mal être pour les autres. Nonobstant, elle reste principalement source de BET pour tous quand le CDS concilie avec soin proximité et distance. De plus, la mobilisation de son IE dans sa communication, prolongement de sa posture humaniste, lui permet également d'impacter le BET des soignants d'une équipe dispersée géographiquement. Toutefois, il se dégage de nouvelles notions pouvant amener à de nouvelles études enthousiasmantes pour un apprenti chercheur. La poursuite de cette recherche pourrait ainsi s'orienter sur l'impact de la culture de l'organisation sur le BET des soignants ou sur le BET des CDS à distance. In fine, l'objectif est, et sera toujours pour le cadre de santé, la qualité et la sécurité des soins dispensés aux patients grâce à la considération du bien-être au travail des soignants. Celle-ci passe avant tout par une reconnaissance de l'individu dans son entièreté car savoir administrer est une chose alors que manager en est une autre.

CONCLUSION

Cette initiation à la recherche m'a permis d'apprécier la richesse des sciences sociales. Elles m'ont amené à porter un regard nouveau sur ce que je pensais connaître : les soignants et le système hospitalier. Cette étude m'aura ainsi révélé de nombreux points aveugles. Pour sûr, ce travail m'aura permis de saisir les enjeux de la dynamique des communications dans les groupes, et plus particulièrement, les rôles et responsabilités du CDS afin d'appréhender au mieux mes futures fonctions, par la mesure de l'impact et de l'influence du CDS sur le BET des soignants. La psychosociologie et la psychodynamique du travail ont spécialement éclairé et clarifié les concepts développés.

S'affranchir de ses représentations, faire face à ses présupposés et adopter une posture d'étudiant apprenti-chercheur réflexif ne s'est pas fait sans peine, comme tout travail. Néanmoins, j'ai pris plaisir à m'investir, découvrir des méthodes et explorer la littérature. Se questionner, se fourvoyer, élaborer un guide d'entretien puis enquêter, trouver des réponses amenant à d'autres questionnements, discuter, pour finalement, s'initier. Les rencontres avec d'autres organisations, d'autres logiques et d'autres personnes, en somme l'ouverture amenée par cette expérience, ont été source d'apprentissage et marqueront mon cursus à l'IFCS.

Ce mémoire a pour objet le BET de l'équipe singulière d'un SICS. Cependant, les résultats peuvent être transposables à toutes les équipes mais surtout à tous les encadrants, soignants ou non. Il ne prétend pas donner une solution, mais a vocation à amener une réflexion autour du management de l'humain et de ses effets salutogéniques. À cet égard, les résultats montrent que le management doit prendre en considération l'individu dans sa globalité, car comme lui, ses émotions franchissent la porte de l'organisation. Les émotions sont contagieuses, consciemment ou non, positives ou négatives, du cadre de santé vers les soignants mais aussi des soignants vers le patient. L'IE du CDS est une capacité communicationnelle qui lui permet d'optimiser son temps en présence, mais elle est également sa boussole à distance. La distance physique imposée par la structuration de ce service a montré les atouts de celle-ci mais également ses limites, notamment pour le CDS. Finalement, le rôle principal du CDS pour le BET des soignants est de diminuer cet écart entre une proximité prescrite par la fonction et un réel à distance physique grâce à une juste distance. La proximité relationnelle amenée par une posture humaniste du CDS dans un contexte de distance physique semble la clef de voûte.

La reprise d'un master de 2ème année m'amènera dans une poursuite de mes recherches qui s'orienteront certainement vers le questionnement du BET du CDS à distance des équipes.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et chapitres d'ouvrages

Abric, J.-C. (2008). *Psychologie de la communication : Théories et méthodes* (3e édition). Armand Colin.

Amado, G., & Guittet, A. (2017). *Dynamique des communications dans les groupes* (7e édition). Armand Colin.

Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2013). *La dynamique des groupes restreints* (2e édition). Presses universitaires de France - PUF.

Bernoux, P. (2014). *La Sociologie des organisations. Initiation théorique suivie de douze cas pratiques* (6e édition). Points.

Benedetto-Meyer, M., & Boboc, A. (2021). Chapitre 3. Numérique et transformations des espaces et des temporalités au travail. *Hors collection*, 63-98. https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/feuilleter.php?ID_ARTICLE=ARCO_BENED_2021_01_0063

Bissler, L. (2012). *24. Écoute et disponibilité : Quelles clefs ?* Dunod. https://www.cairn.info/l-aide-memoire-de-psychologie-medicale--9782100570157-page-149.htm

Clot, Y. (2015). *Le travail à coeur*. La Découverte.

Dejours, C. (2015). *Le choix : Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Bayard Culture.

Devillard, O. (2003). *La dynamique des équipes*. Éditions d'organisation.

Formarier, M., Jovic, L., & Collectif. (2012). *Les Concepts en Sciences Infirmières* (2ème édition). Mallet conseil.

Goleman, D., Roche, D., & Piélat, T. (2014). *L'intelligence émotionnelle I, II*. J'ai lu.

Grawitz. (2004). *Lexique des sciences sociales* (8e édition). Dalloz.

Imbert, M., & Brouard, V. (2015). *La communication managériale. Méthodes et bonnes pratiques*. Dunod.

Lemitre, S. (2016). Chapitre 7. Penser le travail. Dunod. https://www.cairn.info/stress-burnout-harcelement-moral--9782100743353-page-87.htm

Lhuilier, D. (2019). *Équipe, groupe ou collectif de travail ? Construire le « faire ensemble »*. Érès. https://www.cairn.info/faire-equipe--9782749263335-page-51.htm

Mucchielli, R. (2019a). *La dynamique des groupes* (25e édition). ESF Editeur.

Mucchielli, R. (2019b). *Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective*. ESF Editeur.

Noyé, D., Lauzol, C., & Rossi, R. (2020). *Les Pouvoirs de l'intelligence émotionnelle. Utiliser la puissance des émotions pour développer confiance, engagement et coopération*. Eyrolles.

Paugam, S. (2018). *Les 100 mots de la sociologie* (12e édition). Que sais-je ?

Rogers, C. R. (2013). *L'approche centrée sur la personne*. AMBRE.

Roy, É., & Lainé, C. (2004). *Du bon usage des émotions au travail*. ESF.

Senik, C. (2020). *Bien-être au travail : Ce qui compte*. Les Presses de Sciences Po.

Simmel, G. (1996). *Secret et sociétés secrètes*. Circé.

Articles de périodique (en ligne et papier), pages web et documents en ligne

Achmet, V., & Commeiras, N. (2018). Restrictions budgétaires et gestion de l'absentéisme des infirmiers par les cadres de santé du secteur hospitalier public : Quelles conséquences ? *Gestion 2000*, *35*(6), 119. https://doi.org/10.3917/g2000.356.0119

ANACT. (s. d.). *Prendre en compte le coût des RPS | Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*. https://www.anact.fr/prendre-en-compte-le-cout-des-rps

ANI. (2013). https://www.entreprises.gouv.fr/files/files/directions_services/services-a-la-personne/Pour_les_pros/SE_DEVELOPPER/ANI_juin_2013.pdf

Anquetil, A., Chanlat, J.-F., & Texier, L.-J. (2010). Humanisme et Management. *Humanisme et Entreprise*, *298*(3), 5-12. https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2010-3-page-5.htm

Bien-être. (s. d.). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bien-%C3%AAtre/9159

Bienveillance. (s. d.). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/bienveillance/9179

Caillé, N. (1985). Mintzberg H. : Le manager au quotidien, les dix rôles du cadre. *Politiques et Management Public*, *3*(3), 170-174. https://www.persee.fr/doc/pomap_0758-1726_1985_num_3_3_1861_t1_0170_0000_3

Chader, A., Pijoan, N., & Plane, J.-M. (2021). Leadership et émotions : Le pouvoir des compétences émotionnelles. *Question(s) de management*, *n° 34*(4), 19-33.

Chamboredon, H., Pavis, F., Surdez, M., & Willemez, L. (1994). S'imposer aux imposants. A propos de quelques obstacles rencontrés par des sociologues débutants dans la pratique et l'usage de l'entretien. *Genèses. Sciences sociales et histoire*, *16*(1), 114-132.

Chanlat, J.-F. (2003). émotions, organisation et management : une réflexion critique sur la notion d'intelligence émotionnelle. *Travailler*, *9*(1), 113-132. https://www.cairn.info/revue-travailler-2003-1-page-113.html

Chatillon, E. A. de, & Richard, D. (2015). Du sens, du lien, de l'activité et du confort (SLAC) Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC. *Revue francaise de gestion*, *249*(4), 53-71. https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-4-page-53.htm

Clot, Y. (2006). Clinique du travail et clinique de l'activité. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *1*(1), 165-177. https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2006-1-page-165.htm

Confiance. (s. d.). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/confiance/18082

Corneille, P. (1660). *Théâtre classique—Discours des trois unités d'action de jour, et de lieu*. http://www.theatre-classique.fr/pages/theorie/CORNEILLE_TROISUNITES.HTM

Dejours, C., & Gernet, I. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *8*(2), 27-36. https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2009-2-page-27.htm

Demazière, D. (2008). L'entretien biographique comme interaction négociations, contre-interprétations, ajustements de sens. *Langage et societe*, *123*(1), 15-35.

DGOS. (2012). *Diplôme de Cadre de Santé. Référentiels d'activités et de compétences*.

Dumas, M. (2014). Concilier vie personnelle et activité professionnelle. *Soins*, *59*(790), 48-50.

Émotion. (s. d.). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9motion/28829

Favre, D., Joly, J., Reynaud, C., & Salvador, L. L. (2005). Empathie, contagion émotionnelle et coupure par rapport aux émotions. *Enfance*, *57*(4), 363. https://doi.org/10.3917/enf.574.0363

Fremeaux, S., & Noel, C. (2014). Le don gratuit et la contagion d'émotions positives. Quelles stratégies pour les dirigeants ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, *11*(2), 73. https://doi.org/10.3917/rimhe.011.0073

Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, *n°30*(4), 107. https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107

Geller, S., & Greenberg, L. M. (2005). La présence thérapeutique. *Approche Centree sur la Personne. Pratique et recherche*, *1*(1), 45-66.

https://www.cairn.info/revue-approche-centree-sur-la-personne-2005-1-page-45.htm

Gentili, F. (2005). Comment définir l'identité professionnelle ? *Connaissances de la diversite*, 17-57. https://www.cairn.info/la-reeducation-contre-l-ecole-tout-contre--9782749205106-page-17.htm?contenu=resume

Grevin, A. (2018). Agir sur la qualité de vie au travail. *Soins Cadres*, *27*(106), 28-30.

Haberey-Knuessi, V., Heeb, J.-L., & Morgan De Paula, E. (2013). L'enjeu communicationnel dans le système hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, *N° 115*(4), 8.

INRS. (2020). *Télétravail. Quels risques ? Quelles pistes de prévention ?* 22.

Jacquet, S. (2017). *Le management émotionnel : Vers une prise en compte de l'intelligence émotionnelle en entreprise ?*

Karsenty, L. (2015). Comment maintenir des relations de confiance et construire du sens face à une crise ? *Le travail humain*, *78*(2), 141-164. https://www.cairn.info/revue-le-travail-humain-2015-2-page-141.htm

Loriol, M. (2014). Le plaisir au travail, une construction collective. *SOiNS*,(790),36-38.

Loup, P., Maurice, J., & Rodhain, F. (2020). Quand les technologies nomades influencent simultanément le bien-être et le stress au travail. *Systemes d'information management*, *25*(3), 9-49. https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/revue-systemes-d-information-et-management-2020-3-page-9.htm

Marchal, C. (2019). *Theodore's news, Numéro 21, IFITS*. https://www.ifits.fr/fr/theodore-news/numero-21

Marmion, J.-F. (2017). La pyramide des besoins. *Petite bibliotheque*, 21-22. https://www.cairn.info/la-motivation--9782361064273-page-21.htm

Michinov, E. (2008). La distance physique et ses effets dans les équipes de travail distribuées : Une analyse psychosociale. *Le travail humain*, *71*(1), 1. https://doi.org/10.3917/th.711.0001

Mispelblom Beijer, F. (2018). Qualité de vie au travail et soins, les défis des cadres de santé. *Soins Cadres*, *27*(106), 38-40. https://doi.org/10.1016/j.scad.2018.03.009

Olano, M. (2018). Carl Rogers et le courant humaniste. *Sciences Humaines*, *301*(3), 24-24. https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/magazine-sciences-humaines-2018-3-page-24.htm

OMS. (1946). *Constitution*. https://www.who.int/fr/about/governance/constitution

OMS. (2012). *Measurement of and target-setting for well-being : An initiative by the WHO Regional Office for Europe.*

https://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/181449/e96732.pdf

Paquelin, D. (2011). La distance : Questions de proximités. *Distances et savoirs*, *9*(4), 565-590. https://doi.org/10.3166/ds.9.565-590

Pawin, R. (2014). Le bien-être dans les sciences sociales : naissance et développement d'un champ de recherches. *L'Annee sociologique*, *64*(2), 273-294. https://www-cairn-info.univ-eiffel.idm.oclc.org/revue-l-annee-sociologique-2014-2-page-273.htm

Perrenoud, P. (2001). *Mettre la pratique réflexive au centre du projet de formation*. http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_02.html

Proximité. (s. d.). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/proximit%c3%a9/64681

Rainville, E. (2019). Le pool de remplacement. *Gestions Hospitalières*.

Riveline, C. (2015). Idées. *Le journal de l'école de Paris du management*, *113*(3), 7-7. https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2015-3-page-7.htm

Service public. (2022). *Santé et sécurité au travail : Obligations de l'employeur*. https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F2210

Sincérité. (s. d.). Dans *Dictionnaire de français Larousse*. https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sinc%C3%A9rit%C3%A9/72841

Télé. (s.d). Dans *Dico en ligne Le Robert*. https://dictionnaire.lerobert.com/definition/tele

Textes à portée juridique

Article L1222-9—Code du travail—Légifrance. (2021). https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000037388731/

Article L1110-1—Code de la santé publique. Légifrance. (2022) https://www.legifrance.gouv.fr/codes/article_lc/LEGIARTI000006685741/

Décret n°95-926 du 18 août 1995 portant création d'un diplôme de cadre de santé. Légifrance. (2001). https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/LEGITEXT000005619244/

Arrêté du 10 juin 2021 relatif à la formation conduisant au diplôme d'État d'aide-soignant et portant diverses dispositions relatives aux modalités de fonctionnement des instituts de formation paramédicaux, JORF n° 0135 du 12/06/2021. https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000043646160

TABLE DES ANNEXES

Annexe I : guide d'entretien semi-directif IDE

Annexe II : retranscription intégrale de l'entretien avec Amandine

Annexe III : retranscription intégrale de l'entretien avec Nael

Annexe IV : schéma de la communication et tableau d'analyse de la communication d'après Amado & Guittet

Annexe V : les attributs de l'intelligence émotionnelle selon Goleman

Annexe I : guide d'entretien semi-directif IDE

Présentation de l'interviewer et de la démarche

Dans le cadre de mon cursus à l'institut de formation des cadres de santé de Sainte-Anne, je suis actuellement dans un processus d'enquête pour mon mémoire de fin d'étude. Mon sujet concerne la communication du cadre de santé et le bien-être au travail dans un contexte de distance.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Cet entretien sera anonyme. Avec votre accord, je vais enregistrer celui-ci, pour me permettre d'être plus attentive à vos propos.

Question inaugurale : Quel est votre parcours ?

THEME	QUESTIONS	OBJECTIFS	INDICATEURS RECHERCHES
Distance	**N°1** Quels sont pour vous les atouts et les freins du travail à distance pour vous et pour l'équipe ?	**Déterminer la signification de proximité. Identifier les facteurs favorisant et freinant le management à distance, Identifier le type d'organisation (hybride, présentiel, tout distanciel ?) Déterminer si les capacités communicationnelle d'un CDS à distance diffèrent du CDS de proximité et en quoi. Repérer si la communication est au cœur du fonctionnement.**	**But commun Cohésion Sentiment d'appartenance Moment informel/Convivialité WhatsApp Management à proximité = management à distance Gestion des conflits à distance Distance physique = distance relationnelle ?**
	Relance : Pensez-vous que le CDS à distance est différent du CDS à proximité ?		
	Relance : Pensez-vous que la distance favorise ou empêche le BET ? Dans quelle mesure ?		
THEME	**N°2**	**Déterminer le type de relation qu'entretient le cds avec les salariés. Déterminer la capacité d'adaptation du CDS en fonction des acteurs. Déterminer l'impact de la distance dans la communication. Déterminer la capacité du cds à faire expliciter à ses collaborateurs**	**Allers vers/s'intéresser à la personne Frein à la connaissance de l'autre Frein à la création de confiance Intérêt envers la personne et prise en compte de ses affects Écoute active, compréhensive sans jugement Authenticité Place du langage non verbal Repère les besoins spécifiques de chacun**
IE dans la com	Pensez-vous qu'un CDS à distance doit avoir des capacités communicationnelles spécifiques ?		
	Relance : La distance est-elle un frein dans la communication pour vous avec le cadre et l'équipe ? Dans quelle mesure ?		
	Relance : Est-ce plus difficile à distance de faire savoir vos difficultés ?		
THEME	**N°3**	**Identifier les facteurs favorisant et freinant le BET. Déterminer l'impact du CDS sur le BET des salariés**	**Convivialité Sens Reconnaissance Autonomie Relation interpersonnelle de qualité QVT à l'échelle de l'organisation ? Moyens ? Soutien, protection ? Conciliation vie personnelle et vie professionnelle**
BET	Pensez-vous que la façon de manager de votre CDS a un impact sur votre BET? Comment ?		
	Relance : De quoi avez-vous besoin pour vous sentir bien au travail ?		
	Relance : Avez-vous des moments de convivialité avec l'équipe et avec votre CDS?		
	Relance : Est-ce que vous pouvez évoquer votre vie personnelle avec votre CDS ?		
	Relance : Qu'est-ce qui vous procure de la satisfaction au travail ?		

Avez-vous un autre sujet que je n'ai pas abordé et qui vous semble important ?

Remerciements.

Talon identitaire : Âge, ancienneté dans la fonction et ancienneté dans un SICS.

Annexe II : retranscription intégrale[40] de l'entretien avec Amandine

Observation générale :

Amandine est diplômée infirmière depuis 2002. Elle est âgée de 53 ans et a intégré l'établissement 2 il y a deux ans, directement au sein du SICS. Amandine prend le temps de réfléchir avant de répondre. L'entretien s'effectue dans le bureau des médecins durant un temps calme, sans aucune interruption ou nuisance. Réalisé le 22 février 2022, il a duré un peu plus de 26 minutes.

NLN[41] : Alors, je suis donc étudiante cadre de santé à l'Institut de formation de Sainte-Anne. Je réalise actuellement une enquête de terrain pour mon mémoire de fin d'étude. Mon sujet concerne la communication du cadre de santé dans un service tel que le vôtre. L'entretien est anonyme mais je souhaiterais pouvoir, avec votre accord, l'enregistrer afin d'être attentive à vos propos.

Amandine[42] : Ok.

NLN : Très bien, merci. Alors pour commencer, racontez-moi un peu votre parcours qui vous a amené dans un pool de remplacement.

Amandine : Alors j'avais commencé des études d'infirmière que pour des raisons personnelles, j'ai dû arrêter juste après le bac. J'ai eu mes enfants et j'ai repris mes études à 30 ans, d'infirmière. Entre-temps, j'ai travaillé 3 ans comme aide-soignante. Bah à 30 ans j'ai repris mes études, j'ai eu mon diplôme d'infirmière. J'ai travaillé d'abord 15 ans dans une clinique multi chirurgicale. Donc j'étais postée, mais comme c'était une petite clinique, j'ai changé plusieurs fois de poste jusqu'à faire toutes les spécialités. Ensuite, je suis venue en région parisienne, j'ai fait 3 ans en chir. cœur et thoracique puis 3 ans en maison de retraite. Alors à la fois sur une maison de retraite qui avait 60 lits, et comme infirmière coordinatrice sur une autre qui faisait 11 lits. Et depuis j'ai, bon je m'ennuyais un petit peu en maison de retraite donc je suis revenue en hôpital et ça fait 2 ans, un peu plus de 2 ans que je suis sur le pool à l'hôpital [redacted].

NLN : Très bien. C'est nouveau ce fait d'être un peu à distance ou vous avez déjà, dans la clinique et le reste, travaillé à distance du cadre et des autres membres de votre équipe ?

Amandine : Alors non, parce que j'étais toujours postée donc voilà. Après, dans la clinique, les cadres n'étaient pas forcément dans le service mais passaient régulièrement et étaient au bout du couloir. On devait surtout aller les voir si on avait besoin de quelque chose ou les appeler au

[40] Pour une lecture plus intelligible, les onomatopées ont été en grande majorité supprimées.
[41] Lire Nadia LAGRICH NEROZZI
[42] Pour rappel, Amandine est une infirmière de l'établissement 2 (un ESPIC) dont la cadre est Monique.

téléphone, mais elles étaient quand même pas loin. Là, vraiment de pas avoir le cadre, de l'avoir qu'au téléphone ou d'aller le chercher, ouais c'est nouveau.

NLN : D'accord, et c'est embêtant ou pas ?

Amandine : Alors pour moi, pas du tout. Je sais qu'ici de toute façon, il y a beaucoup de communication entre les cadres. Donc déjà, je sais que le cadre référent du service est déjà là, dans un premier temps, pour me renseigner sur tout ce qui est de son ressort sur le service. Et je sais que ma cadre est très disponible, soit par téléphone, soit par mail et quand elle n'est pas là, il y a de toute façon un autre interlocuteur. Donc moi je me sens tout à fait intégrée à l'équipe et je me sens avoir une cadre à l'écoute quand même.

NLN : D'accord. Et du coup intégrée à l'équipe, mais vous la voyez votre équipe à vous ?

Amandine : Alors on a quand même bon, on les voit en réunion, quand on en a. Et on a un groupe WhatsApp, donc on communique beaucoup par le groupe WhatsApp. Euh, après c'est sur la base du volontariat, c'est-à-dire que quand une nouvelle arrive, on lui demande si elle veut intégrer le groupe et en général tout le monde y est. Et après, bin, se développent certaines affinités. Et avec ces affinités, on arrive à se retrouver pour aller manger ensemble, voilà.

NLN : D'accord, vous créez des moments de convivialité à l'extérieur, c'est ça ?

Amandine : À l'extérieur, mais même pour aller manger ici le midi, on essaye de se donner des rendez-vous si on sait à peu près à quelle heure on peut aller manger, on essaie de se retrouver à deux ou à trois.

NLN : D'accord, très bien.

Amandine : Ça arrive.

NLN : Et il y a des avantages à être un petit peu à distance, de pas être fixe dans un service ?

Amandine : Moi j'aime beaucoup, c'est la première fois que je ne suis pas fixe dans un service et ce que j'aime, c'est (*Blanc*)… alors c'est peut-être dû à l'âge aussi, mais moi les cancans, les conflits d'équipes, les machins, je suis complètement en dehors. Je n'ai pas à prendre parti. Bah tiens, « *la contre équipe n'a pas fait sa vaisselle* », « *ah la contre équipe n'a pas fait ça !* ». Moi je suis complètement en dehors de ça. J'écoute mais voilà. Euh, la deuxième chose, c'est que on sait que y a des services qui sont difficiles à certains moments, qui sont même très difficiles et on sait qu'on va faire deux jours, maximum trois, et qu'après on va changer. Ça c'est réconfortant aussi. La difficulté, c'est qu'il faut quand même s'investir, c'est à dire qu'il faut quand même qu'on pense à aider, à faire les commandes, à vérifier le chariot d'urgence. C'est vrai que c'est principalement l'équipe en place qui le fait. Mais c'est pas pour autant, il faut s'investir ! La difficulté c'est de s'investir. Moi par exemple, tous les matins je regarde les, je peux pas prendre en charge si j'ai pas

vérifié les antécédents des patients. On pourrait se dire bah non je le prends au jour, je m'en fiche des antécédents, je fais mon truc, et non ! Moi j'ai besoin d'avoir quand même, et je pense que c'est la difficulté qui peut exister.

NLN : Parce que ça peut être difficile de s'investir avec l'équipe ? Parce que l'équipe ne veut pas forcément que vous vous investissiez, ou prendre le temps de vous expliquer ? Qu'est ce qui peut être difficile dans l'investissement ?

Amandine : (*Blanc*). Je vais prendre un truc tout bête, se dire bah le pansement je sais que demain, il y a une grosse charge de travail, je vais avancer mon pansement d'un jour. Bah on va se dire, « *ohh, pff, tfaçon c'est pas grave, on s'en fiche de la charge du travail de demain, on n'est pas là* ». Et moi, je réagis pas comme ça, j'essaie de voir plus loin. Moi, à partir du moment où j'intègre l'équipe, je fais partie de cette équipe et j'essaie de soulager. Voilà, on m'a demandé, j'ai eu des médecins qui me disaient, « *Ah, il y a une transfusion mais laisse on la mettra à demain* » et de dire moi « *bah non, aujourd'hui j'ai pas de grosse charge de travail, est ce que ça a vraiment un intérêt d'attendre demain ou c'est juste parce que tu veux m'épargner ? Donc si c'est pour m'épargner non ? Je préfère la faire aujourd'hui où il y a pas une grosse charge de travail* » et là on va me répondre « *c'est pas toi demain* ». Oui ! Mais justement, moi j'aimerais qu'on le fasse comme ça et c'est là que c'est difficile et c'est là où si on a pas un bon contact avec les équipes en place, on va être tenté de faire ça. On va se dire « *vas y de toute façon, elles me font la misère et bin tant pis pour elles !* ». Alors que, si on se sent investi, si on se sent faire partie de l'équipe, on va pas réagir comme ça.

NLN : Et le cadre du pool, est ce qu'il a fait en sorte qu'il y ait cet état d'esprit ou c'est vous ?

Amandine : Je dirais que c'est propre à chacun, mais elle nous rappelle régulièrement qu'on fait partie de l'équipe, que s'il y a une réunion de l'équipe en place du service, nous on est conviées au même titre. C'est pas l'équipe de chir. par exemple, aujourd'hui, c'est pas l'équipe de chir. digestif a une réunion et vous, vous continuez votre travail. Non ! Vous êtes là, vous allez intégrer la réunion qui concerne la chir. digestif parce que vous y êtes aujourd'hui. Et elle insiste bien là-dessus. Elle insiste aussi sur le fait que on peut faire le chariot d'urgence, on peut faire au même titre que les autres, on fait partie du service ! À partir du moment où on est là, on fait partie du service. Et c'est là, la difficulté ! Parce que on est à la fois pool, donc on a notre propre équipe, mais il faut s'intégrer si on veut vraiment être accepté, si on veut vraiment que ça roule, il faut vraiment s'investir. Et c'est tellement, tellement facile de ne pas investir en disant « *oh, je suis là pour une journée, c'est pas grave* ».

NLN : D'accord. Et par rapport à votre cadre du pool, est ce qu'elle a une façon de communiquer particulière ? (*Je vois à son regard qu'il faut que j'explicite*) Est-ce que c'est comme tous les cadres ou est-ce que le fait d'être à distance elle fait des choses en plus, ou en moins ?

Amandine : Déjà, elle nous répète régulièrement, voilà, qu'on fait partie de l'équipe en place. (*Blanc*). Elle nous rappelle régulièrement que s'il y a des difficultés qu'on n'arrive pas à passer, on n'arrive pas à exprimer ses difficultés au cadre en place du service, on peut toujours aller la voir, mais qu'en aucun cas elle va aller donner notre nom à la cadre avec qui il y a des soucis. Elle dit, « *vous avez le droit d'avoir des soucis et c'est à moi de retranscrire ça à la cadre en place, mais sans vous mettre en difficulté* ». Et ça, elle nous l'a dit, elle nous l'a redit. Ce qui fait que moi, j'ai un souvenir où il y a un cadre, ça s'était mal passé une journée. Pourtant, c'était pas la première fois que j'y allais et je devais y aller le lendemain. Et quand ma cadre est passée, je lui dis « *je suis où demain ?*», elle dit « *vous êtes là* », je lui dis « *Ah non s'il vous plaît* », et là elle m'a dit « *Ah !* ». Je lui dis, « *oui demain je ne peux pas revenir*. » Elle m'a pas fait de difficulté, elle a pas cherché à comprendre, elle m'a changé. Et elle a attendu que ce soit moi qui vienne lui dire la difficulté que j'avais rencontrée ce jour-là et que je me sentais pas de faire 24h supplémentaires.

NLN : D'accord. Donc vous vous sentez protégée par rapport aux autres cadres un petit peu. Quand vous avez une difficulté, vous savez que voilà, elle est là.

Amandine : Oui, voilà.

NLN : Du coup elle a senti que c'était pas le moment de vous en parler ?

Amandine : Oui, oui. Elle va jamais aller chercher, elle m'a pas demandé pourquoi j'ai dit « ça a été difficile aujourd'hui ». Elle a pas cherché plus. Elle a attendu, je crois même qu'elle me l'a pas demandé. C'est moi qui l'ai ressorti à un autre moment, en lui expliquant quelle avait été ma difficulté.

NLN : Quand elle a fait ça, de ne pas aller chercher ce qui n'allait pas, vous avez pris ça comme un désintérêt ou au contraire, qu'elle a compris que c'était pas le moment ? Comment vous avez jugé ça ?

Amandine : Non je pense elle a compris que c'était pas le moment.

NLN : D'accord.

Amandine : De même que quand elle nous téléphone dans le service et qu'elle a besoin d'avoir un avis sur quelque chose ou un étudiant ou une situation, elle nous demande toujours si on est disponible. Parce qu'elle sait très bien qu'on peut, on lui répond, mais ça va être pour une information concrète. Je sais pas, par exemple… (*blanc*). Voilà, on va intégrer une nouvelle personne au pool. Nous, anciennes du pool, on va travailler avec une nouvelle personne. Quand

elle téléphone, elle va d'abord nous demander si on peut parler, si on est, voilà, si on n'est pas dérangé, elle va pas aller chercher tout de suite, dites-moi ce que vous pensez de cette personne. Non. « *Amandine est ce que vous vous êtes en mesure de me parler, est ce que vous êtes tranquille ?* » Et si c'est pas le moment, c'est pas le moment. Elle rappellera ou voilà. Donc on sent que vraiment il y a beaucoup de bienveillance.

NLN : Et vous avez dit qu'elle passait vous voir ? Elle passe souvent ?

Amandine : Elle essaye de passer au moins une fois, au moins une fois la semaine, au moins une fois sur la série. C'est à dire quand on fait 2/3 jours au moins une fois sur la série.

NLN : D'accord, et… (Amandine reprend)

Amandine : Si elle peut, plus. Et si elle ne peut pas passer, elle téléphone.

NLN : D'accord et ça, c'est important ?

Amandine : Ah oui ! Ah oui, parce que c'est, on est une équipe ! Pour nous, on est une équipe, et on est, voilà, c'est notre cadre de référence et savoir qu'elle fait l'effort de venir nous voir ou nous téléphoner, elle se soucie de nous. On n'est pas lâché dans la nature, voilà.

NLN : C'est-à-dire, pas abandonné, isolé ?

Amandine : Ah non non, c'est vraiment, oui, quand on l'a pas vue, on s'interroge. On se dit « *Bah qu'est-ce qui s'est passé, elle est pas passé* ?», voilà.

NLN : Et ça joue sur votre bien-être au travail, la façon dont elle est avec vous ?

Amandine : Ah oui ! Ah oui oui. Pour moi, une cadre avec toute l'expérience que j'ai, une cadre, c'est aussi ce qui va déterminer ce que vous êtes, comment tourne l'équipe. Quelqu'un qui n'est pas bienveillante, qui est tout le temps à surveiller vos moindres faits et gestes, ou quand vous faites une bêtise, si vous n'avez pas confiance en votre cadre, si vous savez que vous pouvez pas lui parler, ou si vous savez qu'elle vous a dans le nez, ça va être difficile. Moi, j'ai toute confiance. Ça m'est arrivé de faire une bêtise, elle m'a appelée, on en a parlé. Voilà, on a essayé de savoir pourquoi cette bêtise avait été faite et quand elle m'a appelée, je savais que c'était pour parler de ça, mais je me suis pas mise sur la défensive. Je me suis dit, bon, je vais lui expliquer, après peut-être qu'elle va me dire j'ai mal réagi, j'ai voilà.

NLN : Elle était à l'écoute ?

Amandine : Elle était à l'écoute, voilà !

NLN : Une écoute compréhensive ?

Amandine : Hum, hum (*en hochant la tête*)

NLN : Sans chercher à juger ?

Amandine : Oui complètement, complètement !

NLN : Vous parliez de confiance, comment elle est arrivée la confiance ? Naturellement, qu'est ce qui s'est passé selon vous ? (*Je la vois hésitante*) Il y a pas de bonne ou de mauvaise réponse dans tout ça. Ça fait deux ans que vous êtes là, n'est-ce pas ?

Amandine : Oui, oui.

NLN : Et en deux ans, maintenant vous avez confiance. C'est arrivé vite, c'est arrivé comment ?

Amandine : C'est arrivé très vite. Déjà, lors de l'entretien. Y a eu beaucoup de bienveillance, beaucoup d'explications. Sur sa façon de travailler, sur sa façon d'être. Et je disais là, maintenant, elle passe à peu près une fois sur chaque série. Les premiers jours, elle passait tous les jours ! Les premières semaines, elle passait tous les jours, elle passe voir les nouveaux tous les jours ! Ce qui fait qu'on sent vraiment, si y a une difficulté, elle est là, elle est au bout du fil, elle est en train de nous voir. Et c'est pas juste je passe vous voir, tout va bien. Non ! C'est je passe vous voir, est ce que tout va bien ? Et elle attend qu'on réponde. Et s'il faut passer 1/4 d'heure elle va passer 1/4 d'heure. On sent qu'elle est disponible. Même si elle, on sait qu'elle court, on le voit bien, mais on sait qu'elle est disponible si vraiment on a besoin elle va prendre 1/4 d'heure.

NLN : Vous avez parlé de sa façon d'être, c'est quoi sa façon d'être ? Qu'est-ce que vous entendez par là ?

Amandine : Alors c'est, elle nous rappelle qu'elle est cadre mais en même temps, elle est pas hautaine. Elle, n'est pas hautaine, voilà si elle sait que par exemple, elle va avoir entendu que je vais être mamie, et bin elle va toujours avoir ce petit mot « *Alors vous allez être mamie !* » et tout. Du coup, bah on sent que ça l'intéresse. Alors on sait pas, voilà, mais on sent que ça l'intéresse et du coup on sent qu'on est important. On est un être humain, on est un individu pour elle. On n'est pas un numéro, on n'est pas voilà, elle connaît nos prénoms. C'est difficile quand on a une équipe qui est disparate comme ça. Elle connaît nos prénoms, elle connaît un petit peu nos vies de famille et ça c'est important. Parce que du coup, si j'ai quelque chose à lui demander, si j'ai besoin d'un week-end. Je prends mon exemple personnel, ma fille est enceinte, c'est la première, je lui ai dit « *bah je vais être mamie !* ». J'ai partagé un moment de bonheur avec elle. Du coup, régulièrement, c'est « ça va ? Votre fille va bien ? ». Donc on sent qu'elle s'intéresse à nous. Voilà du coup, oui, on est un être humain. Je dirais presque qu'on est une famille. Et du coup, quand on sent ça, bin on se sent en confiance, forcément.

NLN : Quand vous dites « *elle s'intéresse à nous* », parce que il y a d'autres cadres qui vont vous dire alors « *comment ça va ?* ». Mais quand vous dites ça, c'est dans le sens où c'est pour de vrai ?

Amandine : Elle est authentique

NLN : C'est sincère ?

Amandine : Oui voilà exactement, c'est le mot que je cherchais, elle est sincère.

NLN : Et ça, ça joue sur votre bien-être au travail ?

Amandine : Ah oui ! Oui, parce qu'on est quand même souvent au travail, on y est quand même souvent, on parle avec nos collègues. Et justement, le fait d'être du pool, effectivement, quelqu'un qui a une équipe, qui est en place, a ses collègues tout le temps là. Nous, on a nos collègues de temps en temps, on a une équipe au début, on connaît pas les équipes dans lesquelles on navigue, donc c'est plus difficile de créer des liens. Donc j'ai envie de dire de savoir que on a au moins cette personne qui vous connaît avant même que les autres équipes vous connaissent, et bin ça fait du bien. Voilà, parce que je pense que ce qu'on veut, c'est être reconnu et elle nous reconnaît-elle, elle sait notre façon d'être, elle sait notre façon de parler, très vite elle sait nous cerner. Alors certainement que les cadres en place l'y aident, mais elle a quand même sa propre opinion, je pense.

NLN : Très bien. Est-ce que là, ça fait 2 ans que vous êtes au pool, vous vous voyez y rester ?

Amandine : Ah oui, complètement.

NLN : Pas vous fixer dans une équipe ?

Amandine : Non, non.

NLN : Et pourquoi ?

Amandine : Parce que, ce que je disais, déjà moi je continue d'apprendre. Quand je suis arrivée ici, il y avait au moins deux spécialités que je ne connaissais pas, donc je continue d'apprendre. Parce que je partage aussi mon savoir. Un exemple tout bête, quand on a une sonde vésicale quand il y a une fuite entre le méat et la sonde vésicale, le premier geste que font la plupart des médecins, c'est de gonfler un peu plus le ballonnet et c'est le contraire qu'il faut faire. Et bin moi, en travaillant en urologie, j'ai appris ça. Donc je peux le transmettre aux équipes qui sont là, et elles, parallèlement, elles m'apprennent d'autres choses que je peux transmettre. Et en fait, on travaille tous ensemble et on apprend des choses. Moi je suis quelqu'un qui se lasse très vite. Et là, c'est ce que j'ai dit à Monique il y a quelques temps. C'est la première fois que je n'ai pas envie de fuir au bout de 6 mois, parce que je ne m'ennuie pas. Déjà, je connais pas la charge de travail. Quand on travaille dans le même service tout le temps, on sait à peu près. « *Oh la la, là, en ce moment, c'est dur !* », et donc on n'a pas envie d'y aller. Alors que nous, on connaît pas la charge de travail, donc on y va, et puis on découvre. Et puis bah si elle est dure et bah elle est dure, si elle est plus légère, elle est plus légère. C'est de ne jamais savoir comment sa journée va être.

NLN : Du coup ce qui vous fait rester au pool, c'est l'organisation du service mais le cadre il a pas d'impact sur le fait que vous vouliez rester ou pas dans le service ? Demain, si c'était un autre cadre, ça changerait rien pour vous ?

Amandine : Si elle était aussi bienveillante.

NLN : D'accord, donc ça joue quand même.

Amandine : Ça joue quand même un minimum. Ouais Ouais. Ah si, si !

NLN : Et quand vous dites bienveillant, parce que bienveillant on l'utilise beaucoup dans le langage courant, mais qu'est-ce que ça veut dire bienveillant pour vous ?

Amandine : Nous considérer comme individu à part entière. Pour elle on est pas, enfin oui, sur le principe on est interchangeable, mais dans la réalité, on ne l'est pas forcément. C'est à dire qu'elle sait qui aime faire quoi. Par exemple, moi je lui ai dit, je préfère un service difficile plutôt qu'un service ambulatoire. Moi, l'ambulatoire c'est pas difficile, y a pas de soins, j'aime pas ça. Moi j'aime bien avoir par contre, par exemple vous me donnez un service blindé j'aime ça. Donc elle le sait.

NLN : Elle vous connaît individuellement

Amandine : Elle nous connaît individuellement et elle va essayer de faire en sorte de coller à nos appétences. Dans la mesure du possible, elle essaie.

NLN : Très bien. Est-ce qu'il y a un sujet que je n'ai pas évoqué et dont vous voudriez parler ? Sur le bien-être dans un service comme celui-là, avec la distance. Parce que la distance peut créer un sentiment peut être d'isolement, hors équipe, et cetera. Là ce n'est pas votre cas d'après ce que j'ai compris.

Amandine : Non non. Après il y a des services, on se sent un peu plus isolés parce que on est mal accueillis, ça c'est spécifique à certains services. Par exemple, je sais que Monique met souvent l'accent, enfin a dû le dire aux cadres parce que j'ai vu une différence, de leur dire que le pool est là pour aider. Et moi, quels que soient les services que je fais, tous les cadres à la fin de la journée passent et nous remercient pour la journée.

NLN : Et vous pensez que c'est Monique qui fait que ça se passe comme ça ?

Amandine : Je pense qu'elle a impulsé cette chose. Ça a dû être dit en réunion parce que moi je l'ai senti. Et ne serait-ce qu'un cadre qui vous dit merci pour la journée même si on sait que c'est notre travail, même si on sait qu'on n'a pas eu le choix de venir dans ce service là, eh ben ça fait plaisir. Ça fait plaisir de se dire « *Ouais, bah voilà, ils ont aimé que je sois là* ».

NLN : C'est de la reconnaissance.

Amandine : C'est de la reconnaissance. Alors moi je suis une ancienne. Ce que je constate, c'est que beaucoup les jeunes disent « *Ah oui, mais on n'est pas considéré ! On nous dit pas merci.* » Quelqu'un, un médecin, va pas nous dire merci forcément pour chaque acte, mais ils ont une autre façon de le montrer. C'est à dire qu'un médecin qui vous dit « *T'es là demain ? Ah non ! Oh bah c'est bien dommage* ! ». Je sais maintenant que ça veut dire qu'il est content de travailler avec moi, et ça moi ça me suffit. Ça veut dire que j'ai fait mon taf. Quand les malades disent « *Vous êtes pas là demain ? Oh bah c'est bien dommage !* », ça veut dire que voilà, ils vous apprécient et pour moi ça c'est de la reconnaissance. Et donc qu'un cadre me dise « *merci de nous avoir accordé du temps, d'être venue* » bin voilà, c'est merci. Pour moi ça veut tout dire quoi, ça veut dire que tu es venue, tu as fait ton travail, tu t'es investie, c'est bien. C'est pas un dû payé par l'hôpital, ça aurait été toi, ça aurait été n'importe quel autre, non ! Même si je sais que, je prends le cas du cadre qui est là aujourd'hui, à chaque fois il remercie, il appelle le soir pour remercier. Donc, je sais qu'il le fait avec tout le monde, mais moi à ce moment-là je le prends pour moi.

NLN : Et dernière chose puisque je viens d'y penser. J'ai cru comprendre qu'il y avait des choses d'organisées par l'hôpital pour la qualité de vie au travail. Des cours de yoga, enfin des choses comme ça. Alors ça, est-ce que ça joue sur votre bien-être ?

Amandine : Alors la difficulté, moi je l'ai fait beaucoup l'année dernière, la difficulté c'est que ces cours-là de yoga et de Pilates sont entre midi et deux. Donc 12h00-13h00, 13h-14h. Le problème, c'est qu'en tant qu'infirmière, on ne sait jamais quand va être notre pause. Donc j'y suis allée, mais ça demande une gymnastique. Ça veut dire qu'il faut anticiper, et voir avec les collègues en disant « *écoute moi, quelle que soit la charge de travail, je prendrai ma pause entre 13 et 14* », donc c'est un peu plus difficile. Par contre, Monique nous a inscrits à des cours de massage, de sophrologie, et c'est vrai que moi oui, j'en ai profité et j'ai apprécié.

NLN : Et c'est elle qui vous a inscrit ?

Amandine : Oui, pour la sophro et les massages c'était elle.

NLN : À votre demande ?

Amandine : Non. Alors elle a proposé, et au départ elle l'a fait comme ça. Quand on voulait une autre séance, elle nous l'a reproposé en disant, « *ça vous a fait du bien, voilà, est-ce que vous voulez renouveler l'expérience ?* »

NLN : Très bien. Est-ce que vous avez autre chose à ajouter ?

Amandine : Non, non.

NLN : Et bien merci beaucoup, c'était très intéressant.

Amandine : De rien.

NLN : Je vais juste, pour finir, vous demander quel est votre âge ?

Amandine : 53 ans.

NLN : Très bien et donc vous avez été diplômée à 33 ans c'est ça ?

Amandine : Oui en 2002 .

NLN : Très bien. Donc dernière précision, vous êtes au pool depuis 2 ans ?

Amandine : Oui voilà un peu plus de 2 ans.

NLN : Super ! Merci encore pour votre aide et bon courage pour la fin de journée.

Amandine : Avec plaisir. C'était intéressant.

Annexe III : retranscription intégrale[43] de l'entretien avec Nael

Observation générale :

Nael est cadre dirigeant dans une société d'assurance et de gestion financière privé mondialement connue. Il est âgé de 41 ans et exerce en tant que manager depuis 17 ans. Raconter son expérience du management à distance l'enthousiasme. L'entretien s'est effectué à distance via WhatsApp. Il fut interrompu auditivement à plusieurs reprises mais le lien visuel n'a jamais été coupé. Réalisé le 21 février 2022, il a duré 49 minutes.

NLN[44] : Alors, je suis étudiante cadre de santé à l'Institut de formation de Sainte-Anne et en parallèle je fais un master 1 en économie et gestion sociale et solidaire.

Nael[45] : Parfait, super !

NLN : Et dans le processus d'enquête de mon mémoire de fin d'étude, je réalise des entretiens. Mon sujet concerne la communication du cadre de santé ou cadre en général, du manager à distance de ses équipes (Nael acquiesce de la tête). Donc ces entretiens, bien sûr, sont confidentiels et anonymes, mais pour pouvoir bien me concentrer sur vos propos, j'enregistre avec votre accord.

Nael : Non mais pas de souci, bien sûr. Tu peux me tutoyer aussi !

NLN : Ok très bien, merci. Alors ma première question, c'est le parcours. Enfin du coup, Alma m'a dit que vous étiez cadre, enfin que tu étais cadre dirigeant. Du coup, il y a combien de personnes qui composent ton équipe ?

Nael : Oui. Alors en fait, effectivement, je suis responsable d'un département qu'on appelle *Investment Support*, donc qui est chargé au support des investissements. Euh, alors, je travaille chez [redacted], je vais commencer par ça, ça sera plus simple pour vous montrer, enfin, vous donner un petit peu de contexte. Donc [redacted], c'est une entreprise qui investit, qui gère des actifs principalement financiers mais aussi immobiliers. Ça fait partie d'une filiale à 100% du groupe [redacted] dans le sens où [redacted], bah, c'est plus connu [redacted] pour l'assurance que pour la finance. Mais en fait, ce que savent pas beaucoup les gens qui souscrivent des contrats d'assurance chez [redacted], c'est qu'en fait, les primes d'assurance que [redacted] collecte, elles sont investies principalement sur les marchés financiers ou les marchés immobiliers pour fructifier, faire fructifier cet argent-là. Il y a plein de contrats d'assurance qui sont ce qu'on appelle des contrats assurance

[43] Pour une lecture plus intelligible, les onomatopées ont été en grande majorité supprimées.
[44] Lire Nadia LAGRICH NEROZZI
[45] Pour rappel, Nael est cadre dirigeant dans l'établissement hors soins, société d'assurance et de gestion financière.

dommage, assurance vie. Enfin, tout ça, je le connais pas, c'est pas du tout le cœur de mon métier. Mais en revanche moi tout l'argent que collecte [redacted], est géré par nous. Quasiment tout l'argent d'[redacted] est géré par nous. Et ensuite ce service-là que nous rendons quelque part au groupe [redacted] on le vend aussi à ce qu'on appelle des clients tiers, des gens qui sont hors groupe [redacted]. Donc qui sont principalement des caisses de retraite, des institutions qui peuvent être des banques, d'autres assurances, des fonds de pension, voilà. Et ça c'est dans le monde, donc effectivement, notre premier marché, c'est quand même la France, parce que c'est un peu d'origine française, mais on est présents, en Europe, donc en Angleterre, en Italie, en Allemagne, en Suisse, en Espagne, enfin voilà beaucoup de pays européens. Et ensuite on est présents aux États-Unis à travers deux bureaux. Principalement un qui est près de New York et le deuxième à Atlanta. Et en Asie pour finir donc au Japon, Hong Kong principalement et on a un petit bureau en Australie.

NLN : Très bien.

Nael: Donc ça, c'est pour [redacted] et on gère 850, on va dire presque 900 milliards d'euros à peu près.

NLN : D'accord.

Nael : Voilà, ça, c'est pour le contexte. Ensuite, donc moi dans ce contexte-là, je gère comme je disais les équipes qu'on appelle *Investment Support* en France, qui sont 4 équipes, à peu près une cinquantaine de personnes en tout et pour tout, qui sont chargées du suivi de trois axes principalement. Le premier axe, c'est la valorisation des fonds, donc [redacted] est un gérant de fonds. On a plusieurs fonds, donc plusieurs produits, qui sont sur des produits qu'on appelle action, obligation, multi-assets, un mixte d'actions obligations et d'autres actifs, et enfin on a une branche immobilière. Et donc nous, on est chargés du contrôle et de la valorisation de ces fonds-là. Donc ça c'est le premier axe. Le deuxième axe, c'est le contrôle des positions pour les gérants. L'objectif c'est de nous assurer que les montants cash et les positions sont correctes. Et enfin on est aussi en support à la gestion, en support au lancement de nouveaux fonds, de nouveaux produits et accompagner aussi la fin. En fait les produits ils ont un cycle. Donc à la fin du cycle, il faudra aussi qu'on soit là, pour aider au moins à l'atterrissage des produits que l'on vend à nos clients.

NLN : Très bien, bon.

Nael : Donc voilà une vue en résumé ou une vue globale de voilà, ce que je fais. Ça c'était la première question.

NLN : Oui donc, 4 équipes de 50 personnes en France.

Nael : Oui voilà. Moi mon périmètre c'est la France.

NLN : D'accord. Ces équipes elles sont toutes au même endroit ou elles sont dispersées sur toute la France ?

Nael : Non en fait, alors la finance en France elle est principalement à Paris, donc nous en fait les centres sont vraiment à Paris. Nous on n'a pas d'autres centres en fait alors, contrairement à l'assurance, [redacted] est à Paris.

NLN : Très bien et donc, est ce que tu as dû manager à distance pendant la crise sanitaire ? Ou est ce que c'est, de toute façon, quelque chose que tu fais régulièrement ? 50 personnes c'est peut-être pas possible de voir tout le monde, tout le temps.

Nael : Oui absolument, alors sur les équipes, j'ai un responsable à chaque fois en fait, sur les 4 équipes, donc ça c'est la première chose. Je pense que c'est difficile de gérer 50 personnes en direct, ça c'est dit. Donc effectivement ce fut une épreuve, pour tout le monde. Alors on découvrait pas le management à distance, c'était déjà présent. Mais en revanche, il était… *(coupe son autre téléphone)*. Pardon. Il était que partiellement présent, c'est à dire que nous, chez [redacted] avant la crise COVID-19, on avait droit à une journée de télétravail par semaine. Donc le télétravail en fait, commençait à être un peu ancré dans leur culture, ancré dans la pratique. Et la crise COVID a eu un effet accélérateur. En fait, la crise COVID a permis d'accélérer un mouvement qui était déjà là. Donc sans COVID, le mouvement aurait été là, mais je pense qu'on serait encore à un jour par semaine et je pense pas que la situation aurait évolué, ou alors très marginalement. Vraiment COVID, ça a permis d'accélérer ce phénomène de télétravail, et du coup de management à distance. Et aussi ce qui a permis ça, c'est aussi le progrès technologique. C'est pas bizarre que bah, le fait que tout le monde soit doté d'un ordinateur portable, une bonne connexion à la maison, qu'on puisse voilà se connecter à la maison comme au travail, et travailler à la maison comme au travail. Après il y a d'autres aspects mais au moins d'un point de vue technologique je dis, c'était tout à fait possible. Et donc ça, ça a permis du coup et a accéléré ce phénomène de télétravail, de travail à distance.

NLN : Et quels sont les atouts ou les freins de ce travail à distance pour toi mais aussi pour les équipes ?

Nael : Les freins ?

NLN : Les atouts et les freins ? Qu'est ce qui est bien et qu'est-ce qui n'est pas bien ?

Nael : Alors on est d'accord, les deux. Donc les atouts. Le bon côté, alors première chose, c'est la flexibilité c'est à dire que bah voilà pouvoir travailler de la maison comme au bureau donc ça offre clairement une certaine flexibilité et une certaine disponibilité pour le travail, et cetera. Donc ça, c'est le premier avantage. Deuxième avantage, c'est aussi un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, c'est à dire qu'on est plus présent auprès de sa famille, auprès des enfants, et cetera.

Donc ça c'est très bien. Et troisième effet positif aussi, c'est qu'on est un peu plus reposé, c'est à dire que physiquement parlant, on perd moins de temps dans le transport, on est mieux quelque part, d'un point de vue confort, un confort meilleur. Donc ça c'est pour moi les trois principaux avantages. Ah oui ! Non, il y en a un quatrième quand même qui est pas évident. Mais en fait, le télétravail, après, ça, je l'ai expérimenté moi pendant les derniers mois, c'est que d'un point de vue recruteur, d'un point de vue employeur, moi par exemple, j'ai pu recruter des gens qui habitent à Lille. Chose que j'aurais pas pu faire avant. Donc des gens avec des compétences, et cetera, qui ont de très bonnes compétences et qui habitent à Lille. Donc ça, je n'aurais jamais pu le faire dans la situation d'avant. Donc grâce au télétravail, grâce au télétravail massif, j'ai pu recruter des gens qui habitent à 200 km du bureau. Et ces gens-là, ils sont capables de venir 2 jours par semaine au bureau par exemple et travailler 3 jours par semaine, et on s'accommode très bien avec ça, et ça pose pas de problème. Donc du coup à la fois je peux recruter, et ça offre aussi un avantage concurrentiel par rapport à nos concurrents qui font pas de télétravail. Donc du coup, eux, ils peuvent pas aller chercher ces talents-là, ces personnes-là. Ils peuvent pas recruter parce qu'ils ont pas de télétravail donc, ces talents, ces personnes-là, ils veulent bien venir chez nous parce que nous, on offre cette possibilité-là, cette flexibilité-là.

NLN : Très bien.

Nael : Donc voilà des avantages qui sont pas très évidents, mais en fait la pratique a fait qu'on a ça qui émerge. Après ça peut se retourner aussi en menace, mais on va y arriver. En difficulté ou en point négatif quelque part du télétravail, l'équilibre vie professionnelle/vie privée en réalité s'est avéré extrêmement difficile à gérer. C'est à dire que la frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est pas évidente à gérer, dans le sens où on a son PC, son portable, on se connecte, on travaille. Quand on était au bureau, on coupe et on rentre à la maison quoi. On sort du travail, on rentre à la maison et ça, c'était la frontière quelque part, le moment de basculement. Aujourd'hui, comme on a un outil de travail, toujours là et toujours omniprésent à la maison, donc on peut se connecter à tout moment, la nuit, le soir, le matin très tôt le samedi et le dimanche.

NLN : En vacances. (*Avec un sourire car l'entretien se déroule pendant ses vacances*).

Nael : Bah voilà, en vacances. C'est quelque chose voilà, donc typiquement moi, j'ai pris mon portable avec moi et de temps en temps je me connecte. Ouais c'est exactement ça donc c'est difficile, c'est la difficulté de mettre cette barrière ou cette frontière entre vie privée et vie professionnelle, vraiment. La déconnexion est très difficile à gérer donc ça c'est pour moi un premier inconvénient qui est très très marquant. Vu ce qu'on a connu, pendant les deux dernières années, c'était extrêmement difficile. Le deuxième du coup, inconvénient que on y voit, c'est que bah je

disais tout à l'heure d'un point de vue employeur, on ouvre le champ des possibilités d'un point de vue recrutement et donc je peux aller chercher des compétences à Bordeaux, à Lille, à Lyon et cetera. Mais c'est aussi un inconvénient, du coup dans le sens où bah si je peux faire ça, si je peux aller chercher des compétences comme ça, là je parlais que de la France….

NLN : Je n'entends plus (*coupure du son*).

Nael : Oui, c'est normal parce qu'il est connecté (*me montre son casque*) aussi à mon autre portable et ça n'arrête pas d'appeler. Donc je disais que si d'un point de vue recrutement aujourd'hui, on se limite à aller recruter en France, rien n'empêche, du moment où technologiquement parlant je peux travailler de n'importe où, donc même si je pars au Maroc demain, je peux travailler du Maroc et je l'ai déjà fait donc ça pose aucun problème. Mais donc demain on peut aller chercher des compétences à l'étranger. Donc en fait la concurrence entre guillemets, entre compétences et cetera, ça peut être aussi une concurrence internationale. Donc aller chercher des gens qui ont les compétences équivalentes à ce que je cherche, et cetera. Donc qui sont situés, je parle du Maroc, en Inde, aux États-Unis, voilà. Donc alors pour moi c'est pas une menace à court terme mais à plus long terme, ça pourrait très bien le devenir. Donc voilà, mais bon si on se tient vraiment à court terme et d'un point de vue manager, la difficulté c'est vraiment le droit à la déconnexion ou la déconnexion entre vie privée et vie professionnelle, vu qu'on a l'outil de travail qui est toujours là c'est très difficile effectivement de gérer les deux.

NLN : Ok. Et pour gérer aussi les équipes, est-ce que ces freins là…

Nael : Alors…

NLN : …les équipes aussi ressentent la même chose ou c'est vraiment quand on est dirigeant ?

Nael : Oui alors pardon, ça me fait penser, pardon. J'avais trois inconvénients, j'ai cité deux dans un premier temps-là, le dernier qui est pas des moindres c'est le côté social. En fait on se rend compte, et moi je me suis rendu compte du côté lien social sur le lieu de travail. Les petits cafés, les pauses café, les discussions de couloir, enfin, tout ça en fait, qui n'avait pas l'air d'être si important auparavant en fait, ce qu'on appelle le *off* en fait.

NLN : L'informel ?

Nael : Oui tout ce qui est voilà en dehors des réunions officielles, tout ce qui est informel, effectivement. Bah tout ça, c'est extrêmement important. Et en fait, il y a beaucoup de sujets qui se règlent comme ça. Il y a beaucoup de discussions, d'échanges, et cetera et de lien social. Voilà, le lien social au travail, son témoin d'appartenance entreprise, tout ça en fait c'était très important et malheureusement avec le télétravail , on le ressent beaucoup moins tout ça. C'est difficile. (*Blanc*) Moi typiquement qui ai l'habitude de travailler, comme Alma qui travaille beaucoup sur site à

l'hôpital, j'ai travaillé beaucoup à la maison (*pendant la crise sanitaire*) et effectivement, le fait d'être tout seul à la maison, à prendre mes cafés tout seul, déjeuner tout seul, et cetera… C'est pesant ! À la longue, c'est pesant. Donc effectivement, j'étais très content de revenir au bureau, de croiser mes collègues, pouvoir échanger avec eux, discuter, faire des réunions physiques. Voilà donc tout ça, c'est très (*accentué*) important et effectivement on se rend pas forcément compte de l'importance ou plutôt, on se rendait pas forcément compte auparavant de l'importance de ces aspects-là.

NLN : Et les équipes aussi réclamaient de revenir sur leur lieu de travail ?

Nael : Alors je pense qu'il y a deux catégories. Il y a des gens qui veulent pas, qui aiment pas du tout le télétravail, ça sert aussi à la condition des gens dans leur lieu de vie quelque part. Enfin, c'est à dire qu'il y a des gens, bah quand on a de l'espace, on a un bureau, et cetera. Un vrai espace de travail et qu'on est assis confortablement chez soi, on travaille confortablement. Effectivement, là les gens, ils apprécient le télétravail, ils veulent y rester. Ceux à l'inverse, ceux qui ont pas beaucoup d'espace, parce qu'ils ont pas conçu chez eux pour travailler un jour-là dedans, bah effectivement c'est difficile. Enfin je vois des collègues travailler dans leur cuisine, et cetera. Moi je dis pas mais bon ça peut pas durer à très long terme quoi, on peut pas envisager ça sur le long terme. Donc non, je pense que les équipes, elles étaient contentes de revenir pour répondre à ta question, ils étaient contents de revenir au bureau mais ils voulaient avoir cette flexibilité entre bureau et chez eux. Donc ils voulaient revenir au bureau mais sans abandonner pour autant la flexibilité qu'offre le télétravail. Du coup, nous c'est vrai que chez [redacted], on s'est orienté vers un mixte. Une formule en fait de soit 2 jours à la maison, 3 jours au travail ou l'inverse, c'est à dire 3 jours à la maison et 2 jours au travail au choix, voilà. Et donc après, c'était un accord entre le responsable et son équipe.

NLN : Et le management des équipes à distance et à proximité, il est différent ?

Nael : *Absolutely!* Absolument différent. Ils sont très très différents. Bah on perd justement à distance. Alors déjà on parle de la caméra. Tout le monde ne peut pas mettre la caméra. On incite, alors moi j'ai incité. Enfin, j'ai incité sans obliger, sans obliger les gens à mettre la caméra, mais je les encourageais à la mettre. Pourquoi ? Parce que bon ça permet de voir les gens. Et ça permet de voir, voilà donc d'être en interaction, et cetera. Toujours est-il, et même malgré la caméra, il y a quand même dans les liens, il y a des choses qui passent pas avec la caméra. Enfin tout le langage informel, le pardon, le tout, le langage qu'on appelle… (*cherche un mot précis*)

NLN : Corporel ? (*ne répond pas*) Le physique ? (*ne répond pas*) Le paralangage ?

Nael : Exactement ! Exactement, paralangage, le corporel, physique et cetera. Ce qu'on appelle le non verbal, c'est le terme que je cherchais. Ça, on le voit pas. Et quand bien même, on met la caméra,

franchement c'est difficile, c'est pas évident. Après on a des caractères. Moi j'aime beaucoup les gens, j'aime beaucoup l'humain et j'ai une bonne relation avec quasiment tout le monde, l'équipe, et cetera. Et j'aime bien partager des moments avec mes équipes et ça, c'est vrai que c 'était très difficile à faire pendant la pandémie. Par contre, on était à 100%. Et du coup, ça incitait à ce que voilà, on multiplie les réunions, on essaie d'aller chercher les gens pour savoir comment ils vont et cetera. Et du coup ça a rajouté beaucoup de travail pour les managers, pour les responsables d'équipe. C'est beaucoup plus difficile. Ouais, c'est beaucoup plus difficile.

NLN : Savoir comment ils vont, c'est à dire ? Parce que savoir s'ils vont bien, c'est pour connaître leur bien-être, il faut qu'ils soient bien au travail ?

Nael : Absolument ! C'est ça ! Bin oui complètement, complètement.

NLN : C'est important ?

Nael : Voilà, ça c'est quelque chose qu'on a l'habitude de faire. Bah c'est très important oui, c'est très important, même quand on est au bureau, c'est très important de savoir comment les gens ils vivent leur travail, est ce qu'ils sont motivés, pas motivés, est-ce qu'ils ont des problèmes ou pas ? Est-ce que tout va bien ? Enfin je veux dire ça c'est, dans ma branche en finance, le capital c'est le capital humain, ce sont les compétences, les gens. On n'a pas autre chose enfin, on n'a pas des grosses machines, enfin, si je fais le parallèle avec d'autres industries, l'industrie financière, on a pas des grosses machines, des grosses usines, et cetera. Enfin nous, c'est le capital humain et c'est vraiment ça le cœur de notre savoir-faire. Il repose sur les gens. Et donc c'est leur bien-être, bah il va de la performance aussi de l'entreprise. Si les gens ils sont pas au rendez-vous, s'ils sont pas là, s'ils sont fatigués, s'ils sont pas bien dans ce qu'ils font au jour le jour, s'ils sont pas motivés, ils seront pas performants donc je vais dire l'un va avec l'autre. Il est de notre rôle en tant que manager, de nous assurer que les gens ils vont bien, ils sont contents dans ce qu'ils font, qu'ils ont pas de problèmes.

NLN : Comment vous faites ? (*ne m'entend pas directement, décalage donc enchaîne puis finit par recevoir la question*)

Nael : Et après il y a des profils de gens qui sont plus (*stop*) Pardon ?

NLN : Je disais comment vous faites ?

Nael : Alors là où auparavant, c'était toute la puissance de l'informel. Donc ne serait-ce que passer au bureau, « *ça va ?* » enfin moi je discute beaucoup avec les gens de mes équipes, ne serait-ce que passer 5 min avec les gens au bureau, *« ça va comment ça se passe aujourd'hui, tu vas bien, est-ce que t'as des problèmes ?* » et cetera, « *n'hésitez pas à venir me voir.* » Et parfois, ça pouvait être autour d'un café ou même d'un déjeuner. Là, j'ai dû, voilà, organiser des temps, des réunions dans

les agendas pour pouvoir voir les gens, enfin pour les appeler. Savoir comment ça va, si tout se passe bien, et cetera. Et après, c'était extrêmement difficile de maintenir un dialogue avec chaque personne, enfin de son côté très régulièrement, c'était difficile. Sachant qu'on a déjà beaucoup de travail, beaucoup de réunions et donc rajouter ça dans les agendas, prévoir des réunions (*il s'interrompt*).

(Il me fait signe d'attendre avec sa main et demande à son épouse présente dans la pièce de répondre à son téléphone.)

Nael : Allô ?

NLN : Oui, c'est bon.

Nael : Pardon, en fait ça n'arrêtait pas d'appeler sur mon second portable.

NLN : Pas de soucis.

Nael : Euh. Donc j'en étais à comment on maintient cette relation, donc c'était difficile. Franchement, c'était un des plus gros challenges pour moi pendant la pandémie, c'était ça. C'était vraiment maintenir ce lien. Donc moi ce que je faisais, j'ai organisé des points très réguliers avec mes *drive report*, en fait les managers d'équipes donc qui me rapportent. Et donc j'ai mis en place quelque chose que j'appelle le café Zoom. On faisait un café Zoom une fois par semaine et on avait le droit de parler de tout sauf de boulot (*rire*). Donc l'idée c'est vraiment de partager un moment sympa et de sortir les gens de leur travail, parce que donc on avait chacun son café à la caméra. On partageait voilà une petite demi-heure, on va parler de tout, on rigolait, on essaie de, voilà parler d'autre chose que de boulot. Donc ça c'était bien, pas tout le monde le faisait et voilà, je me suis rendu compte que c'était, c'était vraiment très très utile de faire ça. C'était vraiment très très bien. Il y a des gens qui le faisaient même plus régulièrement que une fois par semaine quand ils pouvaient. Voilà donc ça, c'était très très important. Après, pour mes N-2, donc les équipes, c'était vraiment plutôt de l'informel de temps en temps, on essaie de voilà. Ce que j'ai fait moi, c'est que j'ai augmenté la fréquence des points d'équipe, donc mes équipes en fait elles ont chacune, euh. (*Blanc*) Pardon, ça s'appelle encore, c'est pas possible, alors on va arrêter ça (*coupe son autre téléphone*). Donc elles ont chacune un responsable d'équipe et donc ils ont leur point d'équipe. Et puis moi je fais un forum qu'on appelle *investment support* une fois par mois auparavant, et donc je suis passé à une fois toutes les deux semaines quand on était tous à la maison pour pouvoir voir les gens un peu plus régulièrement en même temps. Donc vraiment plus de proximité, plus de dialogue, plus d'échange à travers du coup téléphone, Teams, Zoom et cetera.

NLN : Donc à distance en fait vous voyez plus les salariés qu'à proximité, pour essayer de vous rapprocher ?

Nael : Oui, c'est ça en fait. Alors, à distance, on est obligé de passer en mode *on* (*fait un signe avec sa main comme lorsqu'on souhaite activer une option sur un téléphone*) quelque part, c'est-à-dire bin je mets en place des réunions d'équipe formelles et cetera, pour pouvoir voir les gens plus. Quand je suis au bureau en fait, quand j'étais au bureau, quand on était à 100% ou quasiment 100% au bureau, entre 2 réunions je vais passer voir quelqu'un.

NLN : C'est moins programmé en fait.

Nael : Voilà c'est moins programmé. Il y avait toujours des choses programmées, mais donc c'était un peu moins fréquent, c'est à dire une fois par mois, je rassemblais toutes mes équipes pour leur donner un état des lieux de la stratégie. Où est-ce qu'on en est exactement ou est-ce qu'on va. Voilà, il faut pouvoir échanger. Et de manière informelle, bah je vais voir les uns et les autres et cetera. Donc, je parle vraiment des équipes après avec mes *drive report*, je fais le point une fois par semaine. Et donc tout ce qui est, bah tout ce qui était informel, bah il a fallu le rendre un peu plus formel pour pouvoir prendre la température auprès des gens, voir comment ils vont, est-ce qu'ils vont bien ou pas, est-ce qu'ils ont des problèmes, et cetera. Et même, je veux dire quand j'écoute les problèmes, c'est pas seulement des problèmes liés au boulot mais même des problèmes d'ordre pratico-pratiques. Parce qu'il y a des gens en fait quand ils sont à la maison, comme on les voit beaucoup moins, bah il y a des gens qui ont des problèmes personnels, qui empiètent voilà sur leur état d'esprit au travail.

NLN : Et ça, vous le prenez en compte ?

Nael : Oui, oui, bien sûr. Bah oui, c'est super important. Enfin, quelqu'un qui a des problèmes personnels, n'importe lequel. Je prends l'exemple, pour que ce soit précis. Pendant la pandémie, la première, donc pendant le premier confinement, tous ceux qui ont des enfants, ils avaient leurs enfants à gérer en parallèle. Et moi, j'avais quelqu'un, qui est un responsable d'une équipe chez moi qui avait 3 garçons et à chaque fois que je l'avais au téléphone, que je l'avais aux réunions teams, j'ai entendu que ça criait autour de lui quoi. Et je veux dire on peut pas travailler comme ça, dans ces conditions. Du coup, on avait trouvé un arrangement avec lui de sorte à ce que la journée, il passe un peu plus de temps avec ses enfants pour qu'il soit plus près d'eux. Et, en revanche, il se connectait un petit peu plus tôt le matin avant que les enfants se réveillent et un peu plus tard le soir, une fois qu'ils sont couchés. Donc on s'est adapté comme ça, pour que ça soit un plus gérable pour lui et pour nous. Voilà effectivement c'est des choses importantes qui influent sur l'état d'esprit de la personne et derrière, évidemment, sur sa performance et sur son travail.

NLN : Et du coup, comment ? Parce que tout à l'heure, t'as parlé de prendre la température ? Comment on arrive « *à prendre la température* » des gens. Enfin, comment on arrive à détecter des

choses, que ce soit à distance ou même à proximité. Est ce qu'il faut avoir des capacités particulières ?

Nael : Si je te demande : Nadia, comment ça va ce matin ?

NLN : Bah ça va (*rires*).

Nael : Ouais, voilà donc tu me réponds « *oui ça va* » avec un beau sourire donc je sens que tu vas bien, voilà.

NLN : Donc c'est la façon de.

Nael : C'est le tout. Et si j'étais à côté, et cetera, et qu'il y a d'autres choses qui passent au-delà du juste ce que je viens de dire et de ce que je vois à la caméra, donc quelque chose, un comportement. Je prends juste un exemple, si je passe et que j'entends parler de, je sais pas des « *ouf* » à répétition, des gens qui s'énervent sur l'ordinateur et qui arrêtent pas de taper sur la souris, c'est que ça va pas. Et même si elle me dit « *ça va* » non, ça va pas. Et puis il y a le ça va, oui ça va mais avec un beau sourire et ça va sans sourire, c'est pas la même chose quoi. Enfin, tout ça, ça joue. On sent que non ça va pas, il y a quelque chose qui va pas. Bah si ça va pas, bon, on essaye de creuser : « *Ah bon, t'es sûr que ça va ? Ce matin, t'as fait ceci, t'as fait cela. T'as eu des informations sur ceci, sur cela ?* ». Et puis on creuse un peu donc voilà. Et après, c'est aussi une relation de confiance qui s'installe. C'est à dire que moi les gens, ils me connaissent très bien, ils savent que les portes sont grandes ouvertes, ils peuvent venir pour dire les choses, s'il y a des choses qui vont pas. Donc, encore une fois, tout ça, c'est super important parce que derrière, ça peut influer sur le travail, que ce soit à court terme ou à moyen, long terme.

NLN : Et par exemple, celui qui a été recruté de Lille, il ne te connaissait pas. Comment faire pour établir cette relation de confiance quand on est loin ?

Nael : Ah oui, super ! Très bonne question ! Alors comment ? Alors, c'est une très bonne question parce que c'était quelque chose, effectivement, qui s'était posé. Alors en l'espèce, c'était quelqu'un, celui que j'ai recruté de Lille, c'est quelqu'un de très compétent. Il a un *background* qui est très très, enfin un super parcours et donc vraiment enfin je peux pas utiliser ça (*hésite à prononcer un mot*), c'est même une perle rare. Donc pour moi, étant recruté en fait, le boulot s'arrête pas là. Au contraire, il fallait l'accompagner, il fallait lui donner, enfin qu'il se sente important. Donc moi je me suis arrangé, aller au bureau quand il était là, aller déjeuner avec lui, prendre le temps, prendre la température ce que je viens de dire *« Comment ça va ? Comment ça se passe avec untel, avec unetelle ? Avec l'équipe, est-ce que ça se passe bien ? Qu'est-ce que tu vois ? Est-ce que tu aurais des idées d'amélioration ? Qu'est-ce qu'on fait, à améliorer ?* ». Donc donner de l'importance en fait à la personne, lui faire sentir que bah voilà on compte sur cette personne, qu'on compte sur elle.

Et ça, c'est un des rôles du manager, donc je le dis parce que tu prépares un parcours cadre. Quand on gère des gens, il faut comprendre, c'est quoi leur motivation, je dirais même au-delà de leur motivation, c'est quoi, ce qu'on appelle nous en anglais, on parle de *driver* en fait. Quel est le *driver* de chaque personne ? Qu'est-ce qui fait que cette personne, elle va au boulot et elle est motivée ? Et on a tous des *drivers* différents. Faut pas croire, et on a souvent tendance, nous managers, à penser que tout le monde fonctionne comme nous ou doit fonctionner comme nous. Et ça c'est complètement faux, c'est archi faux ça. Voilà donc, pour bien comprendre la personne il faut comprendre c'est quoi son driver. Pour prendre un exemple très concret, y'a des gens qui aiment bien le challenge, donc la difficulté, gérer les difficultés, gérer les situations difficiles et s'en sortir. Et donc cette personne-là, il faut pas qu'elle s'ennuie et c'est très difficile à gérer comme type de profil. Faut pas qu'elle s'installe dans la routine, faut toujours leur confier des missions, qui sont un petit peu, voilà où ils vont trouver des difficultés, et qui vont leur donner satisfaction à la fin. C'est-à-dire, du coup, ces personnes-là, elles vont chercher une fois qu'elles ont réussi leur mission, à les féliciter, dire bravo tout ça. D'autres personnes, non. Enfin, leur driver c'est voilà, ils aiment bien s'installer dans leur confort et leur driver c'est autre chose. C'est enfin, j'allais dire, c'est pas du tout le challenge, ça va être. (*Blanc*) J'essaie de trouver des exemples concrets. Voilà enfin, c'est réussir, par exemple, leur quotidien, faire tourner au quotidien. Et eux pour le coup, ils aiment bien la routine. Il y a des gens, ils aiment bien leur routine et du moment où ils sont dans leur routine, tout fonctionne bien. Bah eux, ils sont très contents comme ça, ils sont très contents ces personnes-là quand ça se passe comme ça. Et du coup, encore une fois, nous en tant que manager, on doit comprendre tout ça et prendre nos décisions en fonction de ça pour faire que ces gens-là soient bien dans leur travail et qu'on puisse tirer le maximum de ces personnes.

NLN : D'accord.

Nael : Est-ce que c'est clair ce que je dis ou pas ?

NLN : Ah oui, oui, c'est très clair. Et « *bien dans leur travail »*, parce que s'ils ont un bien-être dans leur travail derrière ils seront plus performants ? Il y a un lien de cause à effet ?

Nael : Oui, oui, bien sûr. Mais alors il faut pas voir ça aussi en fait, quand on dit ça, si je prends un syndicaliste, il va être un peu, voilà, il va dire *« Ah, voilà, ce qu'on cherche c'est que la performance ! »*, et cetera. Il faut pas voir ça d'un point de vue péjoratif, c'est pas le sens performance pour l'entreprise, on cherche que ça. Je parle du bien-être, ça veut dire que, encore une fois, pourquoi on vient au travail ? C'est parce qu'on cherche quelque chose, on cherche un bien-être au travail. Personne ne dira que non, je travaille pour je sais pas. Non, on cherche un bien-être

et ce bien-être fait en sorte qu'on va. Effectivement, il y a un lien de cause à effet entre le bien-être et la performance, c'est certain, certain.

NLN : Et du coup, le cadre, il a vraiment un impact sur le bien-être au travail de ses salariés ?

Nael : Absolument, absolument, absolument (*très prononcé*). Un bon cadre, un bon responsable d'équipe, il fait en sorte à ce que son équipe est derrière lui et voilà, il lui rend l'appareil enfin dans le sens où ils sont contents, ils sont motivés, ils travaillent. Voilà, ils travaillent pour leur bien et le bien de l'entreprise, et le bien de l'équipe. Et un mauvais cadre fait que les gens voilà, quand ils se réveillent, ils ont la boule au ventre et ils veulent pas se connecter et voilà, ils veulent pas. Et alors après il a pas toutes les clés en main. Il faut pas non plus faire porter le chapeau aux cadres, aux responsables d'équipe. Après, on fonctionne très différemment entre nous et vous parce qu'en fait nous, dans nos équipes, on a d'un point de vue cadre, en fait on n'a pas du tout la même terminologie, parce que nous on gère que des cadres. Moi, dans mes équipes, tout le monde est cadre. Après, on a des responsables d'équipe et ensuite des cadres dirigeants. Donc, nous les gens sont supposés quand même être très autonomes dans leur travail. C'est pas à moi d'organiser leur travail au jour le jour, de leur dire qu'est-ce qu'ils font le matin, qu'est-ce qu'ils font après, et cetera. Donc ce qui est difficile en revanche, c'est de faire en sorte que dans une équipe de 10 personnes, c'est qu'il y ait une certaine cohésion. Et donc c'est le responsable qui va amener cette cohésion-là, qui va amener cette organisation qui fait que le travail de toute l'équipe va pouvoir remplir les objectifs et remplir ce qu'on entend de cette équipe-là, en l'espèce. Et donc c'est lui qui va amener, « *tiens toi tu travailles sur ça* ». C'est ce que vous faites vous, par rapport bah tiens une infirmière qui prend tel ou tel service, l'autre infirmière tel autre service. C'est un petit peu dans ce sens-là, mais c'est disons que je me rends pas compte en fait en réalité à quel point on est différent. Si je mets de côté vraiment l'aspect pur métier, mais dans l'organisation, nous il est clair que les gens on leur demande d'être autonomes et de prendre des initiatives. Je pense qu'il y a des similitudes très certainement entre ce qu'on fait et ce que vous faites.

NLN : Complètement. Mais en fait, c'est de la gestion de l'humain et c'est comment l'autonomie de chacun respecte l'autonomie de l'autre, et qu'on travaille toujours dans le même sens. Mais justement par rapport à la cohésion, comment on peut créer de la cohésion ? Est-ce qu'on peut créer de la cohésion ?

Nael : Ah bah oui, on peut créer de la cohésion. Enfin, on peut, alors, est-ce qu'on peut créer de la cohésion ? La réponse est clairement oui. Maintenant, est ce que c'est aussi facile que ça, non. C'est pas si facile de créer de la cohésion, il y a beaucoup d'ingrédients, il y a beaucoup de conditions pour y arriver. Et la première condition, c'est bin d'avoir déjà une équipe qui est homogène dans le

sens où les gens, ils peuvent s'entendre bien, et cetera. Si on a des profils très différents, qui n'ont rien à voir, c'est extrêmement difficile d'avoir de la cohésion. Et du coup ça, on en tient compte dans le recrutement. Quand on recrute de nouvelles personnes dans une équipe, on pense tout de suite à ce que cette personne-là, dans ce contexte-là, dans cette équipe-là, ça va passer ou pas. Parfois ça peut ne pas passer parce que on se dit, voilà, elle dans tel groupe… Je prends juste un exemple extrêmement concret que j'ai eu et que j'ai raconté à Alma. Il y a très longtemps, j'ai dans une équipe, c'était une équipe de 4 personnes, on avait 3 garçons et une fille. Et la fille me disait « *Nael tu recrutes surtout pas de filles* » (*rires*). Elle me dit, *« si tu recrute des filles, ça va mal se passer ».* Alors c'était un test parce que j'ai fait pas mal mon laboratoire dans toutes ces équipes-là, cette expérience managériale que j'ai eu, donc j'avais recruté une fille. Et en effet, on m'avait confirmé que ça s'était mal passé. Ouais, parce que les filles voilà, elles sont pas très très gentilles entre elles. Et du coup, ça c'était pas très très bien passé, voilà, ils lui ont réservé un accueil, enfin elle lui a réservé un accueil qui n'était pas celui que on aurait aimé. Mais donc je disais ça dans le contexte recrutement, donc quand on recrute. Alors pour autant, c'est pas non plus un critère. C'est pas parce que elle me dit « *non, on recrute pas une fille* » que je recrute pas une fille, enfin c'est pas, c'est pas comme ça que je le vois. Mais en l'espèce c'était juste pour dire, pour répondre à la question cohésion le recrutement c'est super important pour la cohésion donc la première chose. Deuxièmement, c'est le dialogue, la communication. Beaucoup dialoguer, beaucoup d'échanges, et cetera. Et puis troisièmement, il faut, il y a un sentiment d'appartenance. Il y a un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Et ça, quelque part, c'est la direction qui va le mettre en place. Mais à l'échelle de chaque équipe, c'est aussi le responsable de l'équipe. Et donc la cohésion, vient du coup de l'organisation du travail. Il y a aussi d'autres éléments qui sont un peu extra, entre guillemets. C'est-à-dire, bah le fait de déjeuner ensemble, et cetera. Et encore plus puissant ce que j'ai vu moi, plus puissant, vraiment ça marche très très bien. C'est tous les évènements qu'on peut faire à l'extérieur. Qu'on appelle les, pardon. Apparemment j'ai un trou de mémoire. Les, mince ! Enfin, tous les évènements qu'on peut organiser en dehors du travail qui vont, voilà. Des jeux de rôle.

NLN : Oui.

Nael : Pour prendre un exemple très concret, moi, il y a longtemps j'avais fait un escape game, on s'est coupé en 2. Et c'était très très bien de voir l'équilibre. Voilà travailler en équipe justement, pour résoudre l'énigme de l'escape game. Voilà, et à la fin, on va boire un coup. Et tout ça c'est génial. Enfin, je veux dire derrière, ça renforce vraiment le sentiment d'appartenance au sein de l'équipe.

NLN : Très bien. Dernière question un peu plus précise, est-ce que l'intelligence émotionnelle ça te parle, dans la communication ?

Nael: Bien sûr ! Alors ça, c'est ce qu'on appelle effectivement l'intelligence émotionnelle. C'est super important quand on est manager, c'est capital. Parce que j'ai dit tout à l'heure quand j'ai dit que ça va/ça va pas, je sens que y a quelque chose qui va pas, c'est ça en fait l'intelligence émotionnelle. C'est-à-dire je sens que la personne, elle est pas bien ou elle va pas bien. Mais juste à travers comment elle est, comment elle fonctionne, et cetera. Mais c'est quelque chose que tout le monde ne décèle pas. Tout le monde n'a pas cette capacité d'aller dénicher ces petits signaux qui font que bah la personne va bien ou elle va pas bien. Et donc c'est super clé pour un manager, c'est super clé quand on est manager à distance. Simplement quand on est manager à distance, c'est plus difficile pour moi à exploiter, c'est à dire que, on n'a pas tous les sens qui sont présents. C'est ça on n'a pas tous les sens qui sont présents dans nos communications à distance quand bien même on a la caméra et cetera, tous les sens ne sont pas là et donc c'est plus difficile à exploiter pour moi.

NLN : Très bien autre chose à rajouter que j'ai pas abordé ?

Nael : Sur le thème management à distance ?

NLN : Oui.

Nael : Non, je pense qu'on aura abordé vraiment les points essentiels. Qu'est-ce qu'on n'aurait pas abordé ? (*Blanc*)

NLN : Ou sur le management en général ? L'humain, le côté humain.

Nael : Enfin alors oui, non. Alors, je dirais qu'il y a un aspect qu'on n'a pas abordé, qui est plutôt. Je sais pas comment ça se passe à l'hôpital ? Mais moi, ça fait je sais pas 16, 17 ans que je fais du management. Et je me rends compte que être un manager, ça n'est pas, personnellement je le pense clairement, tout le monde ne peut pas être manager. Ça appelle des compétences que tout le monde n'a pas forcément. Et il y a eu des erreurs dans le passé je pense en sélectionnant le manager parce qu'il est dans la confusion totale entre ce qu'on appelle nous, l'expert et le manager. C'est à dire que, et c'était mon expérience en fait en l'espèce, au tout début, première expérience managériale, je travaille très bien, j'étais expert de mon domaine, je travaillais à fond, et cetera. Et à un moment donné mes responsables ils m'ont dit bah Nael tiens, on te propose de prendre une équipe, c'est-à-dire devenir le responsable, et cetera. Bon, c'est pas du tout l'orientation que j'avais donnée à ma carrière à ce moment-là, mais je me suis dit bah tiens je vais tester et puis j'ai trouvé ça génial. Parce que j'aime l'humain, j'aime gérer l'humain. Et moi-même, j'ai dû faire ça à un moment donné, où j'ai fait monter des gens, c'est à dire des gens, des très bons experts. Je leur dis, bah voilà, vous êtes tellement doués dans votre travail, vous êtes très bons dans ce que vous faites. Vous pouvez être responsables de l'équipe. Et ces gens-là en fait, ils se sont avérés pas si bons que ça. Ils sont bons dans le cœur de métier mais pas si bon que ça à gérer l'humain. Et pour moi, quand on fait des

formations même à l'école ou même des écoles de management, on travaille pas forcément assez ces aspects là, ce qu'on appelle les *soft skills.* Toutes les compétences qui sont des compétences propres à gérer l'humain du type bah communication, capacité d'influence, les capacités enfin voilà ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle. Enfin, tous ces aspects-là qui font que, on peut pas être manager comme ça, quoi. Enfin, je veux dire déjà qu'il faut avoir certaines compétences, que tout le monde n'a pas forcément. Et puis c'est comme ça, il faut aller les développer à travers des formations, à travers voilà de l'apprentissage. Mais on peut pas, enfin je pense rares sont les managers nés, pour moi ça n'existe pas. D'abord il y a certaines compétences qu'il faut, qui doivent être là et il faut aimer ça. Et deuxièmement, il faut des formations très dédiées, très spécifiques sur la communication, très important. Des gens qui communiquent pas ou qui communiquent mal, qui sont des gens qui communiquent pas naturellement, je vois mal comment on peut gérer des gens, ou gérer des équipes et généralement ce sont pas des bons managers. On peut pas gérer des équipes alors qu'on est pas communicant ou peu communicant. Typiquement, on peut pas gérer les gens si on n'arrive pas à comprendre ce qu'ils ressentent, qu'est-ce que… Voilà, ils se réveillent le matin, ils arrivent au boulot, ils font (*coupure du son et de l'image*).

NLN : Ah, ça a coupé.

Nael : Ça a coupé ?

NLN : C'est bon.

Nael : Voilà donc tous ces (*nouvelle coupure*).

NLN : Ah ça a recoupé (*reprise*).

Nael : Voilà donc je disais le manager lui, il y a des compétences propres au manager qui sont d'abord des compétences qui font partie de lui. D'ailleurs, il les développe, il les étend et voilà qu'il fasse des formations, et cetera. Pour les développer. Voilà donc je parlais de communication, intelligence enfin voilà émotionnelle. Alors ça, c'est quand même, je sais pas s'il y a des formations pour ça, mais en tout cas ça fait partie pour moi des compétences qu'on a ou pas. Les avoir ça donne quand même une super capacité à bien gérer l'humain derrière. Voilà, je parlais de la communication, la capacité d'influence, ça c'est super important aussi. C'est à dire que bah parfois on a besoin de convaincre des personnes dans l'équipe d'aller dans une direction et tout le monde ne peut pas adhérer à cette direction-là. Enfin je peux avoir je sais pas 2 personnes sur 4. Deux qui vont me dire « *Ah oui super on voit ce que tu veux faire, on te suit* » et deux « *Ah non non je comprends rien, je non non non, moi je suis pas, je veux pas y aller* », et donc le manager il va chercher à influencer ces gens à le suivre. Et ce sont, voilà, les compétences qu'on développe, voilà.

NLN : Très bien. Merci

Nael : Donc voilà ce que je voulais rajouter.

NLN : Bah merci !

Nael : Donc voilà, bah n'hésite pas en tout cas si t'as d'autres questions.

NLN : Super ! J'aurais juste des dernières questions mais c'est plus sur toi.

Nael : Bien sûr.

NLN : Alors d'abord c'est ton âge ?

Nael : Oula ! Je suis très vieux (*rire*). Non, j'ai 41 ans.

NLN : Bah c'est très jeune ! Si ça fait 17 ans en tant que manager c'est jeune 41 ans. Et du coup manager depuis ?

Nael : 2006, ça fait combien. Ça fait 16, 16 ans**.**

NLN : Et la fonction exacte parce que j'ai pas bien saisi, responsable ?

Nael : Alors nous, c'est en anglais donc *head.*

NLN : (*je montre ma tête pour être sûre de l'orthographe*)

Nael : Oui comme tête, *head of investment support*, France.

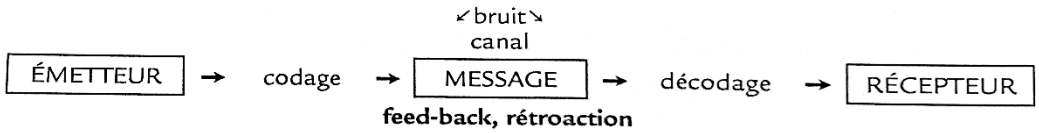
NLN : Et le diplôme, enfin le niveau d'études ?

Nael : Alors oui, alors on va dire que c'est un master 2 en produits et marchés financiers.

NLN : Très bien, merci beaucoup d'avoir accepté cet entretien malgré ton planning et pendant tes vacances, vraiment merci.

Nael : Avec plaisir.

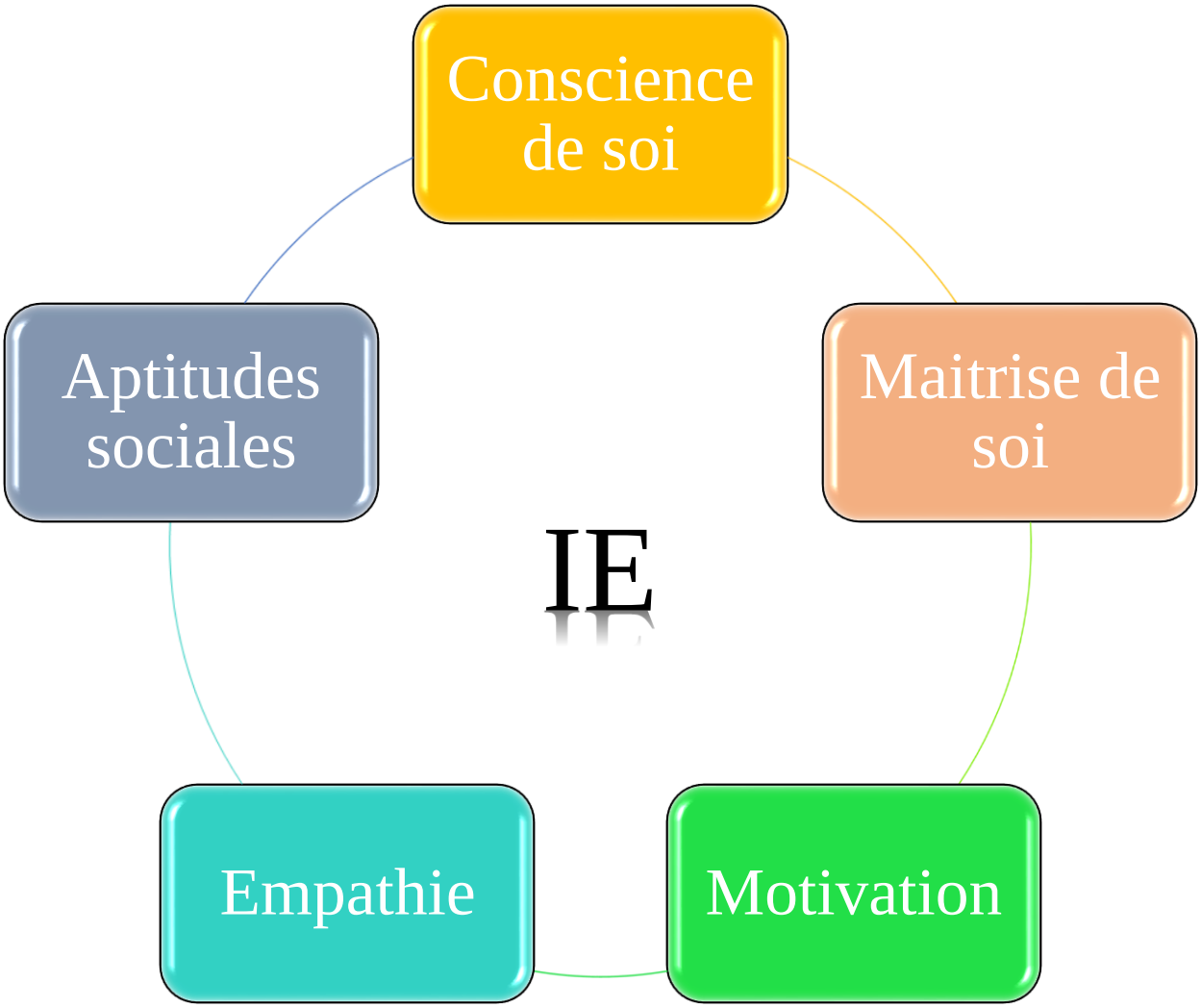
Annexe IV : schéma de la communication et tableau d'analyse de la communication d'après Amado & Guittet



PROCESSUS DE COMMUNICATION		CRITÈRES POUR L'ANALYSE	
Canaux sensoriels	Mode d'expression, Éléments de code	Catégories d'analyse	Critères d'appréciation
VISUEL	Position spatiale Mouvements, Attitudes du corps Respiration Regard Mimique Maquillage, coiffure, vêtement	Proxémique Langage gestuel Rythme, amplitude, niveau Expression des émotions Image de soi, Modes	Orientation/ rapprochement, éloignement/ évitement, accueil/ fermeture Tension/détente Spontanéité, contrôle Conformisme/ originalité, esthétisme/neutralité
AUDITIF	Voix Mots, Vocalisations : cris, rires, pleurs, respirations, Silences	Timbre, intensité, Hauteur, élocution, rythme Langage (Phonétique, lexical, syntaxique, sémantique) Signes extralinguistiques, Bruits du corps	Énergie/fatigue Contrôle/émotivité Richesse ou pauvreté, spécificité du discours, Contrôle, expressivité, émotivité
TACTILE KINÉSIQUE	Contacts physiques : toucher, serrer, caresser, embrasser	Comportements sociaux et affectifs, usages et règles	Fréquence, durée, proximité, éloignement,
OLFACTIF	Odeurs, parfum, excrétions du corps	Règles de civilité, de savoir-vivre	Attrait/répulsion, Neutralité/sensualité
GUSTATIF	Manger, boire	Rituels Règles de civilité, de savoir-vivre	Plaisir/déplaisir Sociabilité/incivilité

Source : *Dynamique des communications dans les groupes* (Amado & Guittet, 2017, p. 6, 16)

Annexe V : les attributs de l'intelligence émotionnelle de Goleman



LAGRICH NEROZZI	Nadia	Uderzo

Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de cadre de santé et du Master 1 « Économie Sociale et Solidaire parcours Santé, Protection et Économie Sociales »

Entre distance physique et proximité relationnelle : le cadre de santé, levier du bien-être au travail des soignants ?

Sous la direction de : Patricia JUBIN

Institut de formation des cadres de santé Île de France – GHU Paris Psychiatrie et Neurosciences

Université Gustave EIFFEL, Marne La Vallée

Résumé :

La pandémie de la Covid-19 a révélé les conséquences éventuellement délétères de la distance sur les télétravailleurs. À l'hôpital, l'éloignement physique du cadre de santé est de plus en plus prégnant. Toutefois, il continue d'être désigné comme un cadre de proximité. Cette étude est une réflexion autour de la posture du cadre de santé d'un service infirmier de compensation et de suppléance dont les membres sont dispersés géographiquement les uns des autres au gré des besoins dans les unités de soins. Comment parvient-il à impacter le bien-être au travail des membres de ce service malgré la distance ? Le cadre théorique explore les concepts tels que la communication et le bien-être au travail en passant par la dynamique d'une équipe et le management à distance. L'étude empirique auprès d'infirmiers et d'encadrants d'horizons variés révèle un consensus autour des capacités relationnelles du cadre de santé dans ce contexte, mais extrapolable universellement. En effet, sa communication empreinte d'intelligence émotionnelle, lui permet d'être un levier du bien-être au travail des soignants à distance. Néanmoins, l'enquête de terrain permet d'aller au-delà en indiquant les avantages de la distance mais aussi les inconvénients pour l'encadrement. Ce mémoire est une initiation à la recherche, prologue d'un travail de recherche futur sur les effets de la distance sur le bien-être au travail.

***Mots clés* (thésaurus BDSP) :** bien-être au travail, communication, distance, intelligence émotionnelle, équipe, relation interpersonnelle

L'Institut de Formation des Cadres de Santé du GHU Paris psychiatrie et neurosciences n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.