

## ANNEXES

### Annexe a : Demande d'enquête adressée aux hôpitaux

**Texte mail :**

A qui de droit,

Madame, Monsieur,

Permettez-moi tout d'abord de me présenter. Je suis Nadège Mbakom, étudiante en master de santé publique à l'UCLouvain, et je réalise mon mémoire sur la gestion des ressources humaines dans un établissement hospitalier. A cette fin, je souhaiterais réaliser des entretiens avec des cadres et/ou infirmiers chefs de votre institution pour recueillir leurs expériences et réflexions sur la place de la spiritualité dans leur engagement professionnel. Vous trouverez en annexe ma lettre de motivation expliquant le sujet de mon mémoire ainsi que ses objectifs.

Si vous accédez à ma demande, pourriez-vous m'orienter au vu de ce document sur la procédure à suivre pour la réalisation de ma recherche ?

En vous remerciant pour votre attention, je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Nadège Mbakom

Étudiante en master de santé publique, spécialisation en management et coordinations et réseaux de soins de santé

Nadège Mbakom

Étudiante à l'UCLouvain

Adresse domicile

Numéro de gsm

## **Annexe b : Lettre de motivation pour la réalisation d'une enquête**

A l'attention de Madame la directrice/ou Monsieur le directeur

Objet : demande d'enquête adressée à Madame la directrice ou Monsieur le directeur du département de soins infirmiers,

Etudiante en master de santé publique, spécialisée en management et coordinations et réseaux de soins de santé à l'UCLouvain - Site de Woluwé-Saint-Lambert, je me permets de vous adresser cette demande. Dans le cadre de mon travail de fin d'études dont le thème a été validé par les formateurs de l'UCLouvain, intitulé : « La place de la spiritualité dans le management en milieu hospitalier », je souhaiterais réaliser des entretiens individuels avec des cadres d'institutions de soins. Ces entretiens concerneraient des cadres infirmiers et des infirmiers chefs de l'hôpital pour appréhender leur compréhension de la spiritualité en matière de management hospitalier. Ils permettraient de développer une réflexion sur l'intégration ou pas de la dimension spirituelle dans les pratiques managériales et sur la compréhension effective de cette dimension ainsi que de ses éventuelles implications. A cette fin, 13 questions seraient posées aux personnes rencontrées.

En espérant en votre compréhension pour cette demande et en vous remerciant pour votre attention, je vous prie d'agréer, Madame la directrice/Monsieur le directeur, l'expression de mes salutations les plus distinguées.

Nadège Mbakom

Adresse

Numéro de gsm

## **Annexe c : Demande d'entretien adressée aux managers**

### **Texte de mail**

Madame, Monsieur,

Permettez-moi tout d'abord de me présenter. Je suis Nadège Mbakom, étudiante en master de santé publique à l'UCLouvain, et je réalise mon mémoire sur la gestion des ressources humaines dans un établissement hospitalier. A cette fin, je souhaiterais effectuer un entretien avec vous pour me faire part de votre vécu en tant que responsable dans une institution de soins.

J'ai reçu l'autorisation de la direction du département infirmier pour la réalisation de ma recherche au sein de votre institution.

Veillez trouver ci-jointe une lettre de motivation qui présente les objectifs de cet entretien.

En vous remerciant pour votre attention et en espérant en une réponse favorable, je vous prie d'agréer l'expression de mes salutations distinguées.

Nadège Mbakom

Étudiante à l'UCLouvain

Adresse domicile

Numéro de gsm

## **Annexe d : Lettre de motivation pour la réalisation d'entretien**

A l'attention, des responsable infirmières

Madame,

Etudiante en master de santé publique, spécialisée en management et coordinations et réseaux de soins de santé à l'UCLouvain – Site de Woluwé-Saint-Lambert, je me permets de vous adresser cette demande.

Dans le cadre de mon travail de fin d'études dont le thème a été validé par les formateurs de l'UCLouvain, intitulé : « La place de la spiritualité dans le management en milieu hospitalier », je souhaiterais réaliser des entretiens individuels avec des cadre d'institutions de soins en vue d'explorer la dimension spirituelle dans la gestion de ressources humaines au sein de votre établissement. La réalisation de ce recueil de données est d'une grande importance pour pouvoir avancer dans mon travail de recherche. A cette fin, serait-il possible de m'accorder 60 minutes d'entretien pour recueillir les éléments nécessaires à ma réflexion et à la rédaction de mon mémoire ?

En vous remerciant pour l'attention que vous porterez à cette demande, et en espérant en une réponse favorable de votre part, je vous prie d'agréer, Madame /Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

Nadège Mbakom

Étudiante à l'UCLouvain

Adresse domicile

Numéro de gsm

## Annexe e : Guide d'entretien

Incorporation de la spiritualité dans le management

Introduction et présentation

Bonjour Madame Y,

Bonjour Monsieur X,

Objectif de l'entretien : appréhender la connaissance et éclairer les pratiques des managers par rapport à la spiritualité dans leur gestion de l'humain pour les « leaders » au sein d'hôpitaux de Bruxelles

Nadège=M, Managers (n=0, ...,18) = Tn

Introduction :

M : Je suis Nadège Mbakom, infirmière aux soins intensifs dans l'équipe volante. Dans le cadre de mes études en master en santé publique, je fais une spécialisation en management et coordination et réseaux de soins de santé. Cet entretien se fait dans le cadre de ma recherche pour mon mémoire de fin d'étude dont le thème est la place de la spiritualité dans la pratique du management en hôpital. Je dois effectuer une recherche sur les pratiques quotidiennes des managers et leurs diverses perceptions en termes de spiritualité dans la gestion du personnel. Je souhaiterais que vous puissiez m'accorder un maximum de 60 minutes pour répondre à mes questions dans le cadre de ma recherche.

Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Toutes les données seront utilisées de façon anonyme et selon le règlement général de Protection des Données. Puis-je avoir votre consentement pour pouvoir enregistrer notre entretien qui me permettrait de me concentrer à vous écouter plutôt qu'à noter et de faciliter la retranscription dans une seconde étape ?

Pour débiter une question générale :

1) Pour commencer, pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre profession en tant que responsable /cadre /manager ? Qu'est-ce qui vous rend enthousiaste en exerçant votre métier ?

## **THEME ET QUELQUES QUESTIONS :**

### **· Définition de la spiritualité :**

- 2) D'après vous, quelle définition donnez-vous au terme de spiritualité en management ?
- 3) Pensez-vous que l'on puisse utiliser l'expression « incorporation de la spiritualité » dans la vie des entreprises en hôpital pour les leaders et les managers du personnel soignant ?

### **· Valeurs et spiritualité**

- 4) Quelles fonctions accordez-vous aux valeurs philosophiques pour gérer votre équipe ?
- 5) Quelles tâches et actions donnez-vous à votre personnel dont vous êtes la plus fière/le plus fier ?
- 6) Considérez-vous que les pratiques managériales actuelles revêtent une certaine dimension morale et éthique ? La personne est-elle prise dans sa globalité, sa dignité, ses croyances et sa volonté ?

### **· Réalisation de soi :**

- 7) Comment évaluez-vous ou quelles composantes prenez-vous en compte pour l'accomplissement et la réalisation de votre personnel, son bien-être et sa prospérité en tant qu'être humain ? Pour que votre personnel puisse s'accomplir au travail, quelles sont les actions que vous mettez en place ?

### **· Relation et communauté :**

- 8) Pour vous le lien social au travail est-il important ? Expliquez !

### **· Sens social :**

- 9) Pensez-vous que le travail que vous faites ait du sens pour votre personnel ?
- 10) Qu'est-ce que vous mettez en œuvre au niveau du recrutement, de l'intégration, de l'évaluation et de l'employabilité pour humaniser vos relations avec votre personnel ?

### **· Santé spirituelle :**

- 11) Vous souciez-vous de la santé spirituelle de votre personnel ?

### **Pratique religieuse et sources d'espoir**

12). Avez-vous un objet ou un symbole religieux qui vous aide de façon significative dans votre travail ?

13). Où trouvez-vous la force et l'espoir pour surmonter certains problèmes dans votre travail ?

### **Fin de l'entretien :**

Je vous remercie de votre précieuse collaboration. Nous arrivons à la fin de l'entretien. Avez-vous des questions, des réflexions, des sujets que vous souhaitez aborder et qui pourraient être utiles à ma recherche ?

## **Annexe f : Les valeurs et mission de l'hôpital Erasme**

Nos valeurs à Erasme (s.d), Les valeurs fondamentales qui nous guident sont le respect et la considération des individus, l'ouverture d'esprit, la tolérance, la solidarité, la critique constructive et le doute raisonné.

Notre ambition est l'excellence. Elle exige une vigilance constante et un souci de qualité dans tous nos actes et toutes nos relations. Nous avons tous besoin des talents de chacun pour relever ce défi. Chacun de nous doit pouvoir s'identifier aux réussites de l'hôpital et en être fier.

Dans cet esprit, nous voulons définir des objectifs précis et une stratégie claire, satisfaire au mieux les attentes et les besoins de chacun, favoriser l'accueil, l'information et la formation, susciter le dynamisme et l'innovation, valoriser le dialogue, simplifier les procédures et tenir nos engagements.

En particulier :

A l'égard des patients, garantir une information médicale optimale, et promouvoir la qualité des soins par la remise en question de nos méthodes, l'évaluation permanente de nos résultats et la recherche active de concepts et de procédés nouveaux.

A l'égard des étudiants, leur assurer une qualification qui les rende performants et nouer avec eux des liens durables.

A l'égard de nos collaborateurs, favoriser la qualité de la vie et l'esprit d'équipe, reconnaître et faire reconnaître les réalisations et les succès.

Chaque membre du personnel de l'hôpital, selon sa fonction et ses compétences, est invité à partager la responsabilité de faire aboutir ce projet.

## **Annexe g : les valeurs et mission de l'hôpital Saint-Pierre**

*Conformément à nos missions, CHU Saint-Pierre (s.d) Nous dispensons des soins de complexité variable dans les domaines préventifs, curatifs ou palliatifs, dans l'urgence quand nécessaire et en évaluant en permanence leur adéquation et leur efficacité ;*

Nous associons à nos fonctions de soins, des missions de santé publique, sociales et de solidarité. Elles comprennent la qualité de l'accueil, la prévention, le dépistage, la prise en charge des plus démunis et l'organisation du retour à la vie extrahospitalière ;

Nous jouons un rôle primaire de gardien de la sécurité sanitaire ;

Nous exerçons des missions d'enseignement et de recherche clinique. Comme le patient est au centre de nos préoccupations, il est fondamental pour nous de tenir compte, en permanence, de l'évolution de la société et des progrès liés à la modernité. A ce titre, nous ne nous adaptons pas au présent, mais nous anticipons les évolutions futures, notamment liées aux problèmes sanitaires, aux nouvelles modalités de prise en charge, à la prospection des nouveautés technologiques, qu'elles soient thérapeutiques ou diagnostiques, dans le souci permanent du maintien, voire du renforcement de la qualité du service médical rendu.

Notre hôpital assure un accueil permanent, sans discrimination des personnes, respectueux des plus démunis en garantissant à chacun un traitement unique, en accord avec le respect fondamental de l'être humain et en accord avec l'éthique et le respect du secret professionnel.

## Annexe h : Retranscription des managers de soins (deux entretiens)

### *Retranscription entretien n° 2*

C : Bonjour Madame,

M : Bonjour,

D'abord, je tiens à vous remercier pour votre collaboration à ma recherche.

L'objectif de l'entretien est d'appréhender la connaissance et d'éclairer les pratiques des managers par rapport à la spiritualité dans leur gestion de l'humain pour les « leaders » au sein d'hôpitaux de Bruxelles.

C : Je suis Nadège Mbakom, infirmière aux soins intensifs dans l'équipe volante. Dans le cadre de mes études en master en santé publique, je fais une spécialisation en management et coordination et réseaux de soins de santé. Cet entretien se fait dans le cadre de ma recherche pour mon mémoire de fin d'étude dont le thème est la place de la spiritualité dans la pratique du management en hôpital. Je dois effectuer une recherche sur les pratiques quotidiennes des managers et leurs diverses perceptions de la spiritualité dans la gestion du personnel. Je souhaiterais que vous puissiez m'accorder un maximum de 60 minutes pour répondre à mes questions dans le cadre de ma recherche.

M : Oui.

C : Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Toutes les données seront utilisées de façon anonyme et selon le règlement général de Protection des Données. Puis-je avoir votre consentement pour pouvoir enregistrer notre entretien qui me permettrait de me concentrer à vous écouter plutôt qu'à noter et de faciliter la retranscription dans une seconde étape ?

M: D'accord.

C: Ok, merci.

1 C : Pour commencer, pourriez-vous, vous présenter et nous parler de votre profession en tant que manager ?

M : Je m'appelle S. Je travaille ici à l'hôpital SP depuis septembre 93 aux soins intensifs de chirurgie, donc dans le même service. J'ai démarré ma carrière là et puis au bout de quelques années j'avais envie d'autres perspectives. L'ancienne chef prenait sa pension. Quelques années

plus tard, j'ai commencé l'école des cadres et j'ai pris le poste de chef de notre unité. Je suis devenue chef de mes collègues. C'était dans le but de voir les soins d'une autre manière et de me sentir peut-être plus utile encore. Il y avait la partie relative aux soins des patients. Je pensais que je n'avais pas fait le tour parce qu'on n'a jamais fini mais que j'avais besoin d'autres défis. J'étais très perturbée par des parasites ou des dysfonctionnements et je me suis dit que si je prends une autre place, j'aurai un impact différent sur ce qui se passe et donc c'est ce que j'ai fait. J'ai fait les études mais bon j'avais déjà quelques années de carrière, donc maintenant j'ai pris cette place. Je crois que ça fait au moins 8 ans que je suis en poste. Ce n'est pas une place facile parce qu'on est vraiment en tampon entre les équipes et la direction. Mais j'adore, par essence, d'être encore sur le terrain et de ne pas être assise derrière un bureau à penser que tout ce que je vais faire va être la solution. Je trouve que les solutions viennent du bas, elles doivent remonter vers le haut. C'est ce qui m'amène en tout cas à toujours essayer d'améliorer les choses. Je ne me sens pas comme un leader. Je veux dire où j'ai la solution à tout, je suis plutôt une guide et une facilitatrice des choses, en fait. J'essaie d'être attentive à ce que l'équipe me donne pour pouvoir fluidifier les choses. J'amène des choses et je vois si ça fonctionne. Donc, j'essaie d'être dans quelque chose d'assez dynamique et d'être à l'écoute des besoins.

C. Et qu'est-ce qui vous rend enthousiaste en exerçant votre métier ?

M : [sourire ahahaha] Ce n'est pas tous les jours rose. Nous traversons des périodes très difficiles et j'avoue que mon unité a été en manque de cadres pendant plusieurs années. On a été même, nous, le plateau USI, en manque d'un leader M+1 pendant facilement un an et demi, 2 ans. Là, on a dû prendre une autonomie et on était un peu perdu. Les projets étaient difficiles à porter parce qu'on n'était pas du tout soutenu. La motivation, ce n'est pas toujours évident. La motivation, c'est vraiment par des petites choses mais qui sont hyper importantes.

C : Vous voulez dire quoi par des petites ?

M : Par exemple, c'est un patient qui me dit « en tout cas, votre unité waouh !! votre équipe est super gentille, on m'a bien soigné ... » C'est une famille qui nous ramène un plat de couscous, des pralines. Récemment une famille nous a fait un plat typique de chez eux à la sortie de leurs proches et puis la femme est revenue avec un énorme plat de couscous.

Voilà, ça c'est ma motivation parce que vraiment là je me dis que les gens sont reconnaissants. Et là, ça reste le patient, en fait. Clairement, quand mon équipe est contente, quand je vois qu'ils

ont envie de faire des choses hors de l'hôpital, je me dis que c'est qu'il y a un chouette groupe, et une chouette énergie. Le patient reste la finalité mais il y a évidemment mon rôle au niveau de l'équipe. Et avoir une équipe enthousiaste qui se démène, qui fait face aux problèmes de fonctionnement comme les problèmes informatiques. Je vois qu'ils se battent et qu'ils restent quand même souriants. Je me dis que je ne fais pas trop mal les choses et ça, ça me permet de me lever tôt les matins. On a toujours plein de nouveaux défis et j'essaie toujours de regarder beaucoup plus loin que la situation d'aujourd'hui parce que sinon c'est très compliqué de fonctionner car au jour le jour on est toujours un petit peu, je vais dire, accaparé par les problématiques de ressources. Comme les absences, les dysfonctionnements techniques ou autres. J'essaie toujours de voir plus loin pour que ça s'améliore pour que l'on reste et qu'on réponde aux critères de qualité évidemment parce qu'il y a les accréditations qui jouent beaucoup pour le moment. On doit respecter certains standards. Nous sommes dans une phase de préparation dans tout ça. En fait, ce sont des petites choses ou des petites réussites personnelles aussi évidemment qui me motivent. Je mets un truc en route et je vois que ça fonctionne et que tout le monde est partie prenante. Voilà, ça j'en suis fière quoi ... [sourire].

1. C : D'après vous, quelle définition donnez-vous au terme de spiritualité en management ?

M : Je dirais que pour moi la spiritualité c'est le sens qu'on donne à nos valeurs ; en fait, dans le sens où je pense qu'on est chacun unique et que l'on a des valeurs. En tant que manager forcément nos valeurs transparaissent dans ce qu'on transmet aux équipes. Il y a évidemment la personnalité qui joue et pour moi le fonctionnement qu'on a, l'image qu'on donne par nos valeurs mais forcément on les transmet. On peut être perturbé parfois si les autres ne renvoient pas les mêmes valeurs et c'est ce qui crée une équipe. En fait, l'équipe est unique par chacun de ses individus mais je pense que ce qu'il faut ce sont des valeurs communes pour avancer. Il faut quand même des trames qui soient semblables pour qu'on puisse avancer parce qu'on doit avoir la même sensibilité aux soins aux patients, à la bienveillance entre collègues. Pour moi, si quelqu'un n'est pas dans ces valeurs-là, il va pour moi dysfonctionner. Il sera en tout cas un parasite dans le système. Donc moi, je vois la spiritualité plus comme ça, dans l'ouverture des croyances des patients aussi, parce qu'on doit être très ouvert par rapport à ça. Parfois, on fait des choses un peu contre nature pour soi mais c'est aussi dans la dynamique de l'équipe d'être ouvert aux besoins de la personne qui est dans le lit ou des familles.

3. C : Merci c'est très intéressant ce que vous dites, après je dois vous laisser parler. Je préfère vous écouter.

Pensez-vous que l'on puisse utiliser l'expression « incorporation de la spiritualité » dans la vie des entreprises en hôpital pour les leaders et les managers du personnel soignant ?

M : Je suis un peu embêtée par le mot spiritualité en fait parce que moi ça me donne une connotation un petit peu religieux mais je n'en connais pas la définition. Quelle est la définition de la spiritualité ?

C : Je ne veux pas que cela vienne biaiser du coup l'entretien et ma recherche. Je vous le dis à la fin de l'entretiens si vous voulez bien.

M : Oui ...oui, je pense que de toute façon c'est quasiment inévitable, c'est inévitable par l'essence humaine du fonctionnement On est là avec soi en fait. Donc, oui, je pense que l'on peut incorporer la spiritualité dans la vie des entreprises.

4.C : Quelles fonctions accordez-vous aux valeurs philosophiques pour gérer votre équipe ?

Comme je le disais tout à l'heure la trame doit être semblable. Maintenant, chaque individu peut rester dans le système malgré tout mais il faut que les valeurs soient communes. Cela étant, je pense que le mode de fonctionnement reste l'ouverture.

5.C : Quelles tâches et actions donnez-vous à votre personnel dont vous êtes la plus fière/le plus fier ?

M : C'est très dur de répondre comme ça...C'est vis-à-vis d'une personne ou par exemple de quelqu'un qui me dit qu'elle aime bien le rangement. On peut lui attribuer des tâches. Il va être sensible à faire par exemple l'aménagement d'une zone ou trouver comment rentabiliser l'espace parce qu'on a des unités très petites.

J'ai quelqu'un qui est très pragmatique. Il a pris le chariot réa par exemple. Il ne faut pas imposer quelque chose à quelqu'un. C'est toujours délicat parce qu'il va peut-être bien le faire ou pas mais quand on utilise justement la fibre de la personne, c'est beaucoup plus profitable. Ça fonctionne mieux et la personne va beaucoup mieux s'investir parce que si ça répond à ces critères, il aura envie d'y participer. Rien ne va être mis en place si je demande à quelqu'un de faire l'hygiène alors que c'est quelqu'un qui déteste ça.

Je suis plus fière si je vois que les familles sont gentilles avec les patients. Je suis plus fière quand je vois des patients qui disent « Ah je viens apporter des chocolats... ça, c'est pour vous mais ça c'est pour elle », donc ça je me dis que ça veut dire qu'il y a eu une accroche avec son infirmière, ça j'en suis fière. Ce sont vraiment les moments où je suis la plus fière parce que je me dis que les patients sont dans la reconnaissance. Il y a eu une chose de particulier dans un moment très compliqué dans la vie des patients. Je suis plutôt fière de ces choses-là. Je suis plutôt dans l'humain. Quand je me rends compte que les patients sont très contents des soins qu'ils ont reçus ou que les familles nous remercient même après un décès, c'est un échec mais en soi il y a du positif à tirer dans le sens où les familles se sont senties entourées. Elles savent qu'on a tout fait. Même si c'est un moment difficile pour tous, s'il y a quelque chose de positif qui en ressort, c'est que nous avons bien effectué notre travail.

6.C : Considérez-vous que les pratiques managériales actuelles revêtent une certaine dimension morale et éthique ?

M : Oui, puis après je ne peux pas dire oui à 100% mais je pense que ce sont des gros efforts qui sont faits. C'est déjà une valeur de l'hôpital aussi. Je trouve que l'on essaie de bien faire les choses. Après ça dépend de la personne dépendante parce qu'on peut avoir une vision et puis une personne qui se braque et qui dit quelque chose qu'il ne devrait pas dire mais je pense que oui en tout cas.

C : La personne est-elle prise dans sa globalité, sa dignité, ses croyances et sa volonté ?

M : Oui ! je ne dis pas que c'est atteint à 100% mais c'est une volonté institutionnelle ; c'est une volonté de la hiérarchie et en tout cas c'est une de mes volontés propres.

7 .C : Comment évaluez-vous ou quelles composantes prenez-vous en compte pour l'accomplissement et la réalisation de votre personnel, son bien-être et sa prospérité en tant qu'être humain ? Pour que votre personnel puisse s'accomplir au travail, quelles sont les actions que vous mettez en place ?

M : Il y a déjà, je dirais l'ambiance. On sent très bien des tensions à certains moments, moins à d'autres. Il y a l'absentéisme qui est un bon indicateur de la mesure du bien-être au travail, par exemple. Dans mon unité, il n'y a pas d'absentéisme énorme. Il n'y en a jamais eu. Voilà après, il y en a très peu mais ça va. Comparé à d'autres unités, je pense qu'on est dans des moyennes très acceptables.

Il y a l'investissement au travail mais ce qui est plus perturbant je trouve au fil des années c'est comment dire... la motivation professionnelle de l'employé ! C'est à dire que la façon de manager les nouvelles générations est très différente et donc j'ai une équipe avec des personnes qui ont 50 à 60 ans qui sont en réa, qui ne fonctionnent pas du tout comme mes 5 derniers engagés quoi, pas du tout pas ! Pas du tout !

A l'époque de ma génération, le travail faisait partie vraiment intégrante de sa motivation, de sa réalisation, de sa vie. Aujourd'hui, le travail est là pour faire des choses intéressantes mais pour aussi et surtout pour pouvoir réaliser ses loisirs et ça se sent énormément. Et ça, c'est catastrophique en soi, même si je pense qu'ils ont en partie raison. Trop s'investir dans son travail et ne pas penser à soi ce n'est pas la bonne solution non plus. Il faut trouver le bon compromis même si maintenant on est un peu à l'inverse.

C'était beaucoup plus facile par exemple avant quand on demandait qui peut changer d'horaire pour faire ça. « Oh moi, oui, oui, ça va » mais maintenant c'est « Toi ? Non ! Non ! Non ! Pourquoi ? Parce que j'ai aqua poney ! » Rien de vraiment dramatique, si tu manques une fois ton entraînement. Est-ce si problématique-que cela ... ?

Tu vas laisser deux collègues travailler tout seul au lieu d'être à trois pour leur simplifier le travail. Je me dis donc que son entraînement personnel est plus important que de combler un manque de ressources et ce sont les premiers à râler s'ils ne sont que deux le soir et que personne n'est venu en troisième. Ça, c'est très difficile à gérer.

Je dirais que quand tout fonctionne et qu'on parvient à gérer je me dis que c'est que cela va. Il y a beaucoup de gens plus mobiles.

Les équipes au fil du temps ont énormément changé et donc les gens ne partent pas parce qu'ils sont mécontents. Ils vont partir parce qu'ils ont vite fait le tour, ils sont vite blasés. J'ai des gens qui ont travaillé un an chez moi qui m'ont dit qu'ils avaient tout vu et qu'ils allaient voir ailleurs.

Okay, c'est que tu as des bons yeux là parce que moi je dis que ça fait 30 ans que je suis là et j'apprends encore tous les jours. Je lui dis que ça dépend des lunettes que t'as sur le nez.

Voilà la façon de voir les choses, c'est une autre génération. Je ne sais pas si ça répond à ta question mais je sais que c'est problématique, très difficile du coup d'évaluer ce qu'est alors le bien-être. On essaie de toute façon dans les horaires de ne pas faire de dépassements ! Moi, je gère les horaires moi-même. Il y a des unités où ce sont les équipes qui les font. Moi, j'ai décidé

de garder le monopole là-dessus parce que j'essaie quand même de faire quelque chose d'acceptable en termes de bien-être. Ils ont le droit de donner des desideratas d'horaires pour leurs activités... Parce que je trouve en effet que si on a une activité de danseuse et qu'on veut continuer à danser et que l'entraînement c'est le mardi et le jeudi, je peux comprendre qu'elles n'aient pas envie de faire de soir ou de nuit ces jours-là. Ce n'est pas pour ça qu'elles n'auront jamais cet horaire sur l'année mais dans mon organisation ça peut ne rien changer. Si elles font le matin et qu'elles peuvent aller à leur cours de danse et qu'elles sont épanouies, tout le monde est gagnant. Le patient est gagnant ; l'infirmière est également gagnante, je suis gagnante et l'équipe aussi donc 4 gagnants c'est top !

C : Merci pour cette réponse très enrichissante... Du coup, le thème « relation et communauté ».

8. C : Pour vous, le lien social au travail est-il important ? Expliquez !

Oui, il est hyper important, parce que je pense que ça ne fonctionnerait pas si on ne se limitait qu'à travailler ensemble, il faut toujours aller un peu plus loin. Maintenant, on n'est pas les meilleurs amis du monde non plus. Il y a une distance quand même, même si je vais aux sorties, même si j'essaie quand même de participer à des choses qui se font en dehors, je sais très bien qu'il y a un groupe, qu'il y'a des groupes qui existent, qu'ils font des activités sans moi mais c'est très bien.

Parce que ce lien qui se crée en dehors, les soude au travail mais alors il ne faut pas que ça devienne un club de géo, mais il ne faut pas qu'il y ait trop de clans parce que ça, ce n'est pas un bon plan non plus mais des activités communes c'est très porteur en fait parce que là ils se connaissent mieux. Du coup, si elles savent que deux de leurs collègues avec lesquelles elles ont des affinités vont être toute seules, elles vont peut-être être touchées et se dire qu'elles n'iront pas à l'aqua poney cette fois-ci pour aider leurs collègues. Ce lien social, il est nécessaire.

Justement avec l'aide de deux psychologues, il n'y'a pas longtemps, j'ai demandé d'organiser une réunion avec l'équipe. On fait des réunions informelles d'équipe pour créer des moments où on fait autre chose, c'est-à-dire, faire des jeux pour apprendre à connaître l'autre. Elles vont faire des thèmes, pour créer un esprit d'équipe. J'ai demandé à le faire tous les deux à trois mois La première a eu lieu et cela s'est très bien passé, c'était très rigolo. On devait expliquer notre

perception de l'autre, comment on voyait son collègue. C'était amusant de réussir et se tromper sur l'autre. C'était chouette de connaître un peu la personne, les fibres de l'autre, pour les affinités, pour les conversations, pour les échanges. C'était une très bonne idée à mettre en place.

Les psychologues étaient très contents. C'était une première expérience dans l'hôpital. Cela n'existait pas au sein de l'hôpital. En fait, c'est une demande de ma part auprès de la psychologue attachée à notre équipe. J'ai demandé si cela était possible de faire des ateliers pour mon équipe, j'ai donné des directives pour les objectifs à atteindre et elles devaient juste mener la danse.

Mon objectif était qu'on soit unie, qu'on ait une identité. J'ai donné différentes clefs et elles doivent juste nous faire travailler là-dessus. Une unité pilote qui pourrait peut-être servir par exemple à d'autres unités. Je l'ai pris de mes études de managers, les ateliers ainsi sont très intéressants pour briser la glace. Sachant qu'on n'a pas toujours de temps au travail. Trouver des moments plus calmes pour le faire, repartir en groupe. Il n'y avait que 7 personnes sur une équipe de 35 personnes. Ce n'est pas toujours évident de réunir une équipe avec la lourdeur du travail et la vie privée à côté. J'ai quand même pu réunir, des anciens et nouveaux engagés et elles devaient apporter des objets qui parlaient personnellement de soi. C'était un espace de confiance, il fallait se lancer en tant que manager. J'ai joué le jeu. Cela m'a permis de connaître un peu plus la nouvelle de l'équipe et sa manière de briser la glace et lui donner l'opportunité de me connaître à travers un objet personnel. Elles étaient bluffées, c'était humain, très chouette.

9.C : Pensez-vous que le travail que vous faites ait du sens pour votre personnel ?

M : *gros éclat de rire*, oh mon Dieu ! j'espère ! oui j'espère !

10 .M : Qu'est-ce que vous mettez en œuvre au niveau du recrutement, de l'intégration, de l'évaluation et de l'employabilité pour humaniser vos relations avec votre personnel ?

C : Déjà quand j'ai commencé à être chef, il n'y avait rien. Donc, j'ai mis en place un certain nombre de choses, et il y a des choses qui ont été mises en place dans l'institution, dont j'ai pu bénéficier aussi. Déjà d'emblée ce que j'ai mis en place, qui était assez facile et pour moi était nécessaire, car ça n'existait pas, c'est le système de binômes à l'engagement. Quand j'ai commencé dans le service, je me rappelle, le premier jour on m'a dit : « Voilà tu as tel patient au lit 3, tu vas t'occuper de ce patient ; si tu as des questions, pose-les ! » et je me souviens que

ça m'avait traumatisé en fait parce que j'étais vraiment perdue même si j'avais fait un stage ; donc je me suis dit non ça... ça ne va pas. J'ai donc d'emblée mis en place ce qui était pour moi facile et assez nécessaire. Le binôme à l'engagement n'existait pas.

Téléphone glick grick, je vais répondre.

C : ok

Fin de l'appel !

M : Donc où en étions-nous encore ?

C : Vous parliez de ce que vous avez mis en place pour l'accueil du nouveau engagé...

M : Oui, j'essaie de mettre la même personne avec le nouvel engagé, au premier mois, ils prennent l'horaire de la même personne. Un peu un rôle de marraine, parrain. Cela permet de faire une trame dans la formation, dans tout ce qu'il y a à transmettre ; parce que si on est chaque fois avec quelqu'un d'autre, il va dire la base, tandis que là, on a fait un carnet maintenant avec tout ce qui était à transmettre et donc la personne qui reçoit le nouvel engagé sait qu'elle doit expliquer chaque chose et lui, il doit cocher ce qu'il a, ce qu'il a reçu.

En termes de recrutement, on est super attentif à nos étudiants. Evidemment ceux qui travaillent bien et qu'on aime bien, on essaie de les attraper quand ils viennent chez nous en stage et je dois dire que ça marche pas mal. Maintenant, on a beaucoup de candidatures spontanées aussi de gens qui ont fait leur étude plus vers UCL Saint-Luc mais qui ne sont pas dans l'esprit Saint - Luc et qui ont un très bon diplôme parce que Saint-Luc, c'est une très bonne école mais après ils doivent aller dans autre chose justement, dans une autre dynamique de peut-être spiritualité et du coup, j'engage énormément de gens qui viennent de cet hôpital.

Il y a aussi, un plan de formation qui a été mis en route mais ça aussi c'est parce qu'il y a l'équipe IDECO (les spécialistes de l'engagement des professionnels de la santé dans l'hôpital) qui s'est mise en route et qui nous aide beaucoup à l'engagement ou à l'encadrement de nos nouveaux. Ils font des entretiens avec les nouveaux, pour justement sentir comment ça se passe. Moi, je le fais aussi parfois de façon formelle ou informelle. Il y a les évaluations donc je pense qu'on essaie de mater quand même un peu plus ou en tout cas d'encadrer un peu plus les arrivants, d'être à l'écoute de leurs remarques éventuelles. S'il y a des choses qui passent ou qui ne passent pas et le fait d'avoir différents interlocuteurs est enrichissant parce qu'évidemment, ils ne vont pas dire la même chose à l'IDECO qu'à moi puisque moi j'ai cette étiquette de chef. Comme il

ne me connaissent pas encore bien, ils sont parfois sur la retenue, tandis qu'ils vont plus oser le dire à l'IDECO. Ça me revient quand même toujours et on parvient à faire quelque chose de sain. Parce qu'évidemment, si quelqu'un est en souffrance, il faut faire quelque chose, si quelqu'un a des besoins, il faut pouvoir les entendre, après j'essaie d'être hyper disponible. Je pense que je suis hyper disponible malgré tout. Même si je cours toujours un peu dans tous les sens, j'ai l'impression qu'ils ne craignent pas de venir me voir. Je ne suis pas leur maman, donc je ne vais pas aller leur dire « Ça va ? Ça va ? Ça va ? » mais j'attends d'eux que s'il y a quelque chose qui commence à leur peser qu'ils viennent me le transmettre et ça je leur dis. Je leur dis qu'ils peuvent tout me dire. Si vous vivez des choses qui ne vous conviennent pas, il ne faut pas penser que je suis au courant, donc il faut me transmettre ce qui va très bien mais aussi ce qui ne va pas. Il ne faut pas attendre d'être déjà en décomposition ou en souffrance car sinon je vais tomber des nues et je vais réagir trop tard pour aider. Donc, j'essaie d'être très claire par rapport à ça, au départ de répéter un peu ma petite chanson. Je pense être disponible.

C : Comment gérez-vous quelqu'un qui se trouve en souffrance et comment vous faites pour l'aider ?

M : Ça dépend du problème, si c'est interpersonnel. J'essaie de régler la triangulation de la relation, de leur ouvrir les yeux ou de faire un entretien avec tout le monde pour mettre les choses à table. Et si c'est plutôt dans le fait de faire des choses, il y a des formations. J'essaie de les rassurer parce qu'il y en a qui voudraient être hyper-compétitifs au bout de 15 jours.

Dans ces cas, je dis clairement les choses. C'est impossible qu'ils veuillent réaliser de grandes choses au bout de 2 mois. Je dis alors non. Par exemple, j'ai eu un engagé, qui posait toujours plein de questions pour régler les respirateurs et les machines. Je lui dis que c'est très bien qu'il s'intéresse à ça. Mais, il n'effectue pas les choses basiques correctement, comme la chambre de soins du patient n'est pas en ordre, ses paramètres ne sont pas bien pris, son pousse-seringue va être vide, il n'y a pas de seringue sur ta table... Alors, j'essaie d'illustrer à ma manière, au cas par cas. Il faut d'abord avoir un permis de conduire puis envisager de rouler avec une voiture et une Ferrari. On commence par A, B, C par exemple. Il faut vraiment commencer par les bases, les soins de base, l'intention de base surtout et puis creuser.

Je lui ai expliqué que s'il n'a pas la base, son respirateur peut bien être réglé, s'il a un bouchon dans la canule endotrachéale, les pressions vont monter et son patient va quand même mourir. Là je voyais le collègue en souffrance parce dans l'équipe ça ne se passait pas bien. Les anciens

sont quand même méticuleux sur des choses de base. J'ai pris l'histoire des voitures. C'est un garçon. Je vais lui parler de voiture et il a capté. Il a fait l'effort et du coup maintenant ça se passe bien. Donc, ce sont plutôt des choses comme ça. C'est au cas par cas. En fait, ça dépend de la problématique. On fait des debriefs aussi des situations qui ne se passent pas bien pour justement savoir quoi faire pour que ça ne se reproduise plus et ainsi pour pouvoir venir exprimer aussi son ressenti par rapport à ça.

11.C : Vous souciez-vous de la santé spirituelle de votre personnel ?

M : Je pense que quand on commence à se connaître, on peut voir dans l'attitude, quelqu'un qui va bien, qui est plus fermé, qui est exténué, qui a des réactions vives. Enfin, je pense qu'il faut être une sorte de parabole et capter, voir, s'il y a des dysfonctionnements qui sautent aux yeux, des choses évidemment plus compliquées. Mais, je dirais que j'essaie d'avoir des entretiens personnels avec les personnes qui m'inquiètent. Je ne le dis à personne, c'est entre quatre yeux, entre nous.

S'il y a des signes de soucis plus graves, des problèmes interpersonnels, burn-out, si je vois qu'il y a déjà des soucis de cet ordre, il y a notre psychologue. Donc, j'essaie de réinsister parce que ce n'est pas facile pour l'infirmière de prendre soin d'elle. Dire que l'on va chez le psy c'est très compliqué, donc moi je leur dis toujours que je vais chez le psy et que cela me fait du bien. Je le dis parce que moi avec ma famille nombreuse à gérer, je suis dépassée par ma maman malade et j'ai besoin aussi de quelqu'un qui m'écoute. Ce n'est pas que je suis un peu folle. Je n'ai pas un problème pour autant donc j'essaie de les déculpabiliser par rapport à ça et de les pousser à ça parce que c'est vrai qu'on a tendance à tout garder. Maintenant, on rit beaucoup, on rit énormément. Je pense que ça, c'est très sain. Pour moi, quand on ne rigole plus, c'est qu'il y a un problème, ce sont des choses en plus.

Mais je n'ai pas vraiment d'indicateurs. C'est difficile. S'il y a de longues absences longues, il faut un peu se poser des questions évidemment mais là je pense que moi j'ai une part de responsabilité par rapport à ça et de mise en route de certaines choses. Cela étant, il y a la médecine du travail. Je dis que moi je ne peux qu'interpeller, mettre en avant. Cela étant, je ne peux pas être intrusive dans la vie des personnes non plus. Quand les gens vivent des choses difficiles à la maison, comme c'est déjà arrivé à plein de personnes de l'équipe, je leur dis juste ce que je sais faire pour leur faciliter la vie, c'est aménager leur horaire. Si elles me demandent

si je peux je le ferai, cependant je ne sais pas faire ça pendant 10 ans. Si je dois adapter leur horaire, on le fera et l'équipe les aidera par rapport à ça.

Je pense qu'on a tous des moments dans la vie où quelqu'un veut faire plus ci ou plus ça et je dis tant que c'est limité dans le temps moi je suis complètement disposée et donc j'essaie d'être présente pour faire ce genre de chose, et laisser ce champ en tout cas.

C : Merci !

1. C : Avez-vous un objet ou un symbole religieux qui vous aide de façon significative dans votre travail ?

M : Perso non ! Religieux non...

2. C : Où trouvez-vous la force et l'espoir pour surmonter certains problèmes dans votre travail ?

M : Je pense que c'est tout ce qu'il y a à côté, c'est ma fille, ma vie et puis oui ce sont les plaisirs simples à côté qui le permettent. A côté, je pratique du sport. Je dirais que je trouve de quoi me défouler dans le sport, de quoi me donner de l'énergie, de rester en forme et puis c'est plein de choses. Un des objets que j'ai apporté à cette première réunion avec mon équipe et la psychologue, c'était une bague avec 3 anneaux. La nouvelle engagée devait parler de moi, elle vient et dit que les « 3 anneaux signifient que j'ai eu trois amoureux dans ma vie. Je lui dis que ce n'est pas du tout ça mais c'était mignon et alors j'ai dit en fait que cette bague me représente moi : la femme, l'infirmière et la maman que je suis.

Voilà dans cet objet, tout est lié et donc l'équilibre, c'est quand ces 3 éléments s'entremêlent de façon plus ou moins correcte. Cela étant, j'ai besoin de travailler ces 3 domaines, de trouver mon équilibre dans ces 3 domaines pour exister : être moi, être épanouie. Je travaille sur mon moi, la femme, ma réalisation spirituelle. Je trouve mes moteurs de ce que j'ai envie de faire dans la vie, le sport, la vie amoureuse, tout ce qui concerne plutôt le côté maman. Ma fille a 23 ans mais ça occupe justement jusqu'à maintenant quand même pas mal de place. Et puis, il y a le gros pilier infirmière qui est devenue chef et là aussi tout doit essayer de fonctionner et parfois, j'ai envie de plus me mettre sur du perso, perso parce que j'ai besoin de me ressourcer. Je suis donc un peu plus peut-être en stand-by pour l'infirmier et le chef parce que là pendant un mois j'ai peut-être besoin de me regarder moi et puis revenir avec plein d'énergie. Je peux donner de nouveau de l'énergie, trouver des nouvelles idées et repartir motiver. Je dirais que ça

c'est vraiment un peu ça, cela représente bien la façon dont je fonctionne et c'est clair que si ça ne va pas bien ici ce n'est pas spécialement là que je vais rechercher les solutions ou aller chez la psy. C'est déjà trouver quand je sens que c'est trop limite. Je sais que j'ai cet espace-là et j'ai quand même mes collègues aussi et les autres chefs parfois. On peut quand même un peu parler de nos soucis. On a une bonne relation et on vit en gros les mêmes choses parce que c'est difficile de se confier à son équipe parce que ça peut aller vite. Tout le monde va le savoir ou ce que je dis va être mal perçu. Ils m'embêtent tous mais je les aime tous. Sur le moment, parfois je leur dis que je vais aller garder des chèvres dans la montagne. Ils me disent oui. Je dis oui. J'aurais moins de soucis. C'est important de prendre soin de soi pour être efficace surtout à des postes comme ça.

C : C'est la fin de l'entretien. Je vous remercie de votre précieuse collaboration, nous arrivons à la fin de cet entretien. Avez-vous des questions des réflexions des sujets que vous souhaitez aborder qui pourraient être utiles à ma recherche ?

M : Peut-être un retour sur votre travail à la fin.

C : Ok, je vous ferais ça, comme vous le désirez. Merci et bonne journée !

## *Retranscription entretien n°9*

C : Bonjour.

M : Bonjour.

Merci d'avoir accepté cet interview !

L'objectif de l'entretien est d'appréhender la connaissance et d'éclairer les pratiques des managers par rapport à la spiritualité dans leur gestion de l'humain pour les « leaders » au sein d'hôpitaux de Bruxelles.

C : Je suis Nadège Mbakom, infirmière aux soins intensifs dans l'équipe volante. Dans le cadre de mes études en master en santé publique, je fais une spécialisation en management et coordination et réseaux de soins de santé. Cet entretien se fait dans le cadre de ma recherche pour mon mémoire de fin d'étude dont le thème est la place de la spiritualité dans la pratique du management en hôpital. Je dois effectuer une recherche sur les pratiques quotidiennes des managers et leurs diverses perceptions de la spiritualité dans la gestion du personnel. Je souhaiterais que vous puissiez m'accorder un maximum de 60 minutes pour répondre à mes questions dans le cadre de ma recherche.

M : Ok, pas de soucis.

C : Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Toutes les données seront utilisées de façon anonyme et selon le règlement général de Protection des Données. Puis-je avoir votre consentement pour pouvoir enregistrer notre entretien qui me permettrait de me concentrer à vous écouter plutôt qu'à noter et de faciliter la retranscription dans une seconde étape ?

M : Oui.

C : Ok merci.

7 C : Pour commencer, pourriez-vous vous présenter et nous parler de votre profession en tant que manager ?

M : Forcément, je gère les infirmières de l'unité ; donc, c'est moi, qui fait tout ce qui concerne les horaires, la gestion des formations, la répartition de travail journalier, je coordonne l'activité infirmière avec celle des médecins, des diététiciens, enfin celle de toutes les spécialités. Comme unités, c'est de la chirurgie digestive, gynécologique et de la médecine gastro. On a aussi beaucoup de one-day endoscopie et de soins palliatifs. On a des lits attribués. C'est très large ;

donc, oui, je coordonne beaucoup. Cela fait seulement 6 mois que j'exerce cette fonction. Je travaillais dans cette équipe avant et c'est après mon master que j'ai repris du coup le poste.

C. Et qu'est-ce qui vous rend enthousiaste en exerçant votre métier ?

M : Alors, je crois que je suis faite pour travailler dans les hôpitaux, j'ai toujours été attirée par ça. J'aime bien le poste d'infirmière en chef. Ce n'est pas pour le côté chef. J'aime bien justement de coordonner, d'être un peu médiatrice, d'être entre les différents intervenants. Ce qui m'importe beaucoup, c'est quand je vois que les filles sont très motivées, Moi, j'ai appris justement dans mes cours de donner du sens et pour moi vraiment ça prend tout son sens-là. Cela fait 6 mois que je suis infirmière en chef et je vois vraiment ce que j'apporte à ce niveau-là et c'est hyper satisfaisant. Ça me motive beaucoup de voir mes collègues heureux et du coup mes collaboratrices heureuses. Voilà en gros ! Alors, bien sûr la qualité des soins pour les patients. Tout ce qui est coordination, tous les intervenants, j'aime beaucoup aussi ça ; ça me tient à cœur. Voilà et la médecine en général, je l'ai dit, je ne me vois parfois pas être infirmière ailleurs que dans un hôpital.

1. D'après vous, quelle définition donnez-vous au terme de spiritualité en management ?

M : C'est tout ce qui a trait à des croyances. Ça peut avoir un rapport avec des religions mais pour moi on peut être spirituel sans être religieux forcément. C'est aussi une manière d'avoir un sens, quelque chose qui nous guide, qui peut nous rassurer dans les moments difficiles. C'est quelque chose qui s'acquiert avec le temps aussi et les expériences de la vie qui peut changer et je pense que c'est important. Pour moi, même quelqu'un qui n'a pas une spiritualité affirmée dans une religion ou autre peut quand même avoir son côté spirituel mais ça peut tellement varier.

3.C : Pensez-vous que l'on puisse utiliser l'expression « incorporation de la spiritualité » dans la vie des entreprises en hôpital pour les leaders et les managers du personnel soignant ?

M : Je pense que oui parce qu'on est déjà tous différents, on a tous ces croyances différentes encore plus dans le domaine des soins. Parfois, on fait des choses qui peuvent ne pas correspondre à notre spiritualité ou alors la spiritualité nous aide à avancer justement et même à donner du sens à ce qu'on fait. Et je trouve aussi dans le boulot oui. Le fait qu'on soit tellement différent, enfin un public tellement différent, c'est enrichissant. Dans tous les sens, je m'évade

très bien. Ce sont des sujets dont j'adore parler ; donc si tu vois que je parle trop dis le moi. On a tous une forme de spiritualité cachée même en étant un athée.

4.C : Quelles fonctions accordez-vous aux valeurs philosophiques pour gérer votre équipe ?

M : Justement cela permet de donner du sens à ce que l'on fait.

5.C : Quelles tâches et actions donnez-vous à votre personnel dont vous êtes la plus fière/le plus fier ?

M : Moi, je laisse tout faire. On se connaît bien du fait que j'étais leur collègue avant. Je leur laisse des responsabilités. J'ai toujours eu cette optique de déléguer. Je ne suis pas chef pour être chef. Pour moi, c'est aider les filles à avancer et moi, j'ai un travail différent. Je cadre parfois parce qu'il faut mais non je les laisserai justement gérer d'elles-mêmes. Il y a des filles pour qui certains soins ont plus de sang et elles ont plus facile, d'autres pas, tu vois. Chacune a ses aptitudes. Comment expliquer ça ? Je les connais du fait que c'étaient mes collègues avant. Je sais aussi en quoi elles sont meilleures, qu'est-ce qui va les motiver, qu'est-ce qui va les booster un peu plus, les stimuler. Elles savent très bien comment faire aujourd'hui, ce sont elles qui gèrent. Quand elles viennent vers moi et qu'elles savent le faire, j'essaie de les encourager. J'ai confiance en elles toutes.

6.C : Considérez-vous que les pratiques managériales actuelles revêtent une certaine dimension morale et éthique ?

M : Je crois qu'on essaie. Je crois que ce que l'on apprend dans les cours en réalité c'est tout autre chose. Je pense qu'il y a ça derrière mais dans la pratique, c'est parfois plus compliqué parce qu'il y a tout ce qui est contrainte budgétaire, organisationnelle. Je pense que parfois ça se perd et parfois on doit se recentrer sur pourquoi on fait les choses.

Maintenant, il y a parfois des prises de décisions difficiles, comme celles prises par les managers eux-mêmes. Parfois, on trouve que c'est dur et sans sens. Maintenant, quand on réalise ce qu'il y'a derrière toutes ces décisions, ça a du sens et les valeurs sont respectées en tout cas. L'hôpital reste quand même guidé par les valeurs. Les décisions qui vont être prises, c'est pour préserver nos valeurs. Parfois, on fait des choix pour regagner de l'argent et ne pas laisser en faillite l'hôpital. Mais on peut vite perdre vite cette dimension.

Et ici à Saint-Pierre, j'ai justement choisi cet hôpital pour ses valeurs. La personne est considérée dans sa globalité. L'ambiance est très sociable. Nous sommes tous différents. C'est vraiment avec des collègues et des patients des quatre coins du monde ici.

7 .C : Comment évaluez-vous ou quelles composantes prenez-vous en compte pour l'accomplissement et la réalisation de votre personnel, son bien-être et sa prospérité en tant qu'être humain ? Pour que votre le personnel puisse s'accomplir au travail, quelles sont les actions que vous mettez en place ?

M : Déjà leur implication dans le travail, tu vois ...Est-ce qu'elles lâchent prise totalement et qu'elles font machinalement les choses ? Ou est-ce qu'au contraire malgré les difficultés, elles sont quand même motivées et vont de l'avant ? Du fait que je les connaissais déjà avant ma fonction de chef et que j'ai toujours travaillé avec elles, je vois directement quand quelque chose va moins bien. Parfois, je sais bien qu'une telle a tel truc, que ça va être plus difficile pour elle. J'apprends beaucoup à observer. J'ai l'impression que je suis devenue une observatrice non-stop.

Je suis devenue comme un socle pour elles. Du coup, en fait, je pense parfois que même pour des trucs qu'elles savent, elles ont besoin de quelqu'un qui leur confirme et leur dise « Ah ça va », même des infirmières qui sont beaucoup plus expérimentées que moi, tu vois. Je crois qu'on ne se rend pas compte... Oui, on a besoin de quelqu'un parfois dans chaque institution, je crois, que ce soit dans les soins ou pas qui donne le petit mot qui va tout changer, le mot qui motive...

L'absentéisme, je pense, qu'il est plus lié aux conditions de travail en général qu'à l'ambiance dans l'équipe. Il y en a certaines qui sont plus régulièrement absentes, certaines qui tirent sur la corde qui aimeraient partir, pas du fait de l'équipe mais à cause des conditions de travail. Elles sont arrivées il y'a 7 ans, elles ont des années de carrière derrière elles. Il y a toujours des spécialistes dans tout mais c'est le boulot d'infirmière et ses inconvénients...Voilà, donc il y a toujours des plus absentes que d'autres mais ça va globalement dans le bon sens statistiquement parlant en termes d'absentéisme dans l'hôpital.

8.C : Pour vous le lien social au travail est-il important ? Expliquez !

M : Pour moi, c'est essentiel, on passe les trois quarts de nos vies ici dans les soins infirmiers. On doit être une équipe. Parler et communiquer pour moi c'est l'essentiel. Et justement pour revenir à la spiritualité, quand il y a des choses où tu ne te sens pas capable ou que c'est trop

difficile ou que l'on doit pouvoir parler et se soutenir dans ce métier. Pour moi, c'est même dans ma personnalité. Je ne pourrais pas avoir un boulot où je suis seule ; enfin, je ne me vois pas enfermée dans un bureau, j'ai du mal. Toutes les heures, je sors parce qu'à l'écart je me sens isolée. Dans les soins, le lien social, c'est indispensable.

9.C : Pensez-vous que le travail que vous faites ait du sens pour votre personnel ?

M : Parfois, elles ne s'en rendent pas compte. Elles ont parfois l'impression que je ne fais pas grand-chose. Elles le savent surtout quand elles me remplacent. Elles s'en rendent compte surtout lorsqu'il y a tout ce qui est parfois de l'administratif. Moi, non plus je ne m'en rendais pas compte au début de mon poste de la lourdeur du travail. Je pense que le travail que je fais pour elles a un sens. Je fais plein de trucs comme gérer les réunions, et parfois je suis fatigué, j'en ai marre, j'ai trop de paperasse...J'ai aussi cette impression quelquefois de ne pas avancer assez, mais ça avance petit à petit et il y aura toujours plein de choses à revoir, à améliorer. C'est un travail constant. Parfois, c'est difficile. Tu as l'impression que tu fais des choses. Elles ne s'en rendent pas compte parfois elles-mêmes. Je dois les remotiver en leur disant au moment de ces réussites, ces petites choses qui nous font du bien.

10 .C : Qu'est-ce que vous mettez en œuvre au niveau du recrutement, de l'intégration, de l'évaluation et de l'employabilité pour humaniser vos relations avec votre personnel ?

M : Déjà, mettre la nouvelle personne engagée à l'aise. Qu'on se connaisse ; qu'elle voit que je suis là pour elle aussi, que mon rôle, ce n'est pas que cadrer et enfin je veux qu'elle se sente à l'aise de venir ici s'il y a un souci au niveau du travail. On double toujours les nouveaux engagés. Nous avons des petits entretiens, qui sont suivis par les ICANES et moi en fait, je fais un entretien à 1 mois, 3 mois, 6 mois. Il n'y a pas de procédure en tant que telle, de même que pour les ICANES. Ce sont plus ces évaluations et j'essaie de montrer que je suis vraiment disponible pour la moindre chose. J'aime le pratico-pratique, il y a des informations sur le service dans des brochures. J'essaie juste de montrer que je suis disponible pour elle et maintenant les ICANES la soutiennent pas mal, c'est quelque chose qui est plus délégué vers elles mais moi je suis très disponible pour elle. Nous mettons des formations en place.

11.C : Vous souciez-vous de la santé spirituelle de votre personnel ?

M : Oui, quand même, parfois ça arrive. Il n'y a pas longtemps, j'ai eu un patient qui a demandé l'euthanasie. Directement, moi je vais demander à mon personnel, qu'est-ce que vous en pensez

si cela se passe ici ? Est-ce que ça va, même si vous ne le faites pas directement, comment vous vous sentez par rapport à ça et nous en discutons. Nous communiquons sur le sujet, comment vous vous sentez par rapport à ça et on en rediscute, je crois que pour chaque cas spécifique de patient, on va vraiment discuter beaucoup.

On peut aborder le thème de l'euthanasie qui est un thème sensible. On va parler de la problématique des patients agressifs et des patients alcooliques. Au niveau spirituel, certaines collègues ont du mal avec ce type de patients et ne comprennent pas. Je vais essayer de ne pas les mettre avec ce type de patient. Je pense vraiment qu'une de nos forces c'est qu'on discute spontanément beaucoup. Il y a beaucoup d'entraide. Si ça ne va pas pour toi, alors je fais en sorte que quelqu'un d'autre prenne la main. Je crois que pour ça, je suis vraiment là. Si tu te sens bien spirituellement et psychologiquement, tu peux tout faire et aller loin, c'est la base même de tout ce qu'on fait.

Il y'a une équipe de soutien des patients en soins palliatifs qui passent spontanément. Il y a une entraide et un soutien. Il y'a une psychologue qui vient pour des jeux de collaboration voir comment on va. Finalement, ça se passe bien, elles sont boostées.

C : Avez-vous un objet ou un symbole religieux qui vous aide de façon significative dans votre travail ?

M : Moi, non mais je suis quelqu'un qui écoute toujours beaucoup de musique après le travail. J'ai toujours un moment où j'ai mon petite café. J'avoue qu'une petite cigarette me fait du bien. C'est parfois nécessaire. C'est un moment de détente. Oui, c'est vraiment mon besoin de cigarette, mon café. Avec la musique, je m'évade un peu. Je réfléchis beaucoup sur tout ce qui s'est passé au travail. Je ne suis pas croyante en une religion, je crois en toutes les religions. Je me considère vraiment spirituelle et c'est quelque chose que j'ai acquis avec le temps et les expériences vécues ici au boulot. J'ai cette croyance quand je suis un peu en perte de sens. Je suis rarement en perte de sens. Ça peut m'arriver parfois de me dire que certains trucs ne servent à rien. Finalement, je cogite chaque fois dans ces moments-là où je me mets à plat avec ma musique. C'est comme si je retrouvais cette spiritualité. Je prie, je pense informellement, j'ai un sens que j'ai régulièrement. Ne me prends pas pour une folle mais j'ai un genre de signes ou je vais avoir une musique qui va me faire révéler quelque chose. Parfois quand je rencontre des difficultés, j'ai l'impression que tout va se remettre en place. Quand j'ai un peu cette perte de sens et que je me dis que ça va revenir, je vais écouter la musique. Je vais avoir un signe à un

moment qui va me remettre sur la bonne réponse. Je n'ai pas de pratique pure mais ce sont des moments où je philosophe.

1 C : Où trouvez-vous la force et l'espoir pour surmonter certains problèmes dans votre travail ?

M : Dans le travail, ce sont mes collègues vraiment. Aujourd'hui encore, ce matin je les voyais rire comme des élèves, comme des baleines dans la cuisine. Rien que d'en parler là, j'ai des larmes aux yeux. Les patients aussi quand ils te disent merci. Voir que ça évolue petit à petit c'est vraiment ça. Mais franchement les infirmières font partie de mon socle, une chaîne essentielle. C'est beaucoup aussi la qualité des soins. Que les filles soient heureuses. J'aime les voir rigoler. Pour moi, ça n'a pas de prix. Les moments où elles râlent, ça vaut la peine. On se rappelle ces moments-là. Tu les entendais à l'autre bout rigoler de joie. Papoter, je crois, c'est ça une bonne ambiance. Tu vois que les soins sont de qualité et les patients sont bien et mieux. Ça c'est beau. La reconnaissance des patients aussi, des personnes qu'on a mis du temps à soigner. Les patients qui reviennent nous voir. Il faut dire que ça me manque parfois de ne plus être dans les soins avec mon boulot administratif et logistique. Le tout a du sens, c'est sûr.

C : C'est la fin de l'entretien, je vous remercie de votre précieuse collaboration. Nous arrivons à la fin de cet entretien. Avez-vous des questions des réflexions des sujets que vous souhaitez aborder qui pourraient être utiles à ma recherche ?

M : Merci à toi ! En tout cas, je trouve que c'est un très beau sujet. J'en ai encore les larmes aux yeux, ce sont peut-être mes hormones... Cet interview me redonne du sens à nouveau. Cela me refait réfléchir sur moi et à ce que je suis. C'est vraiment un sujet très intéressant.

C : Merci beaucoup pour votre ouverture !