

Diplôme de Cadre de Santé



ESM

Formation & Recherche en Soins

Université Paris-Est Créteil Val de Marne

La créativité dans le management au sein des organisations soignantes

Bertrand PETITON

DCS@17-18

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont concouru à me permettre d'être le professionnel que je suis et celui que j'aspire à devenir.

À Carole Jaquin, sans qui je n'aurai jamais été ni infirmier, ni un infirmier investi, alors un grand merci.

À Françoise Maunoury, qui depuis le départ de cette aventure de cadre, est un soutien et un repère, ces conseils résonnent et résonneront longtemps.

À Monsieur Paul Souciet, pour son accueil, son ouverture, son intérêt porté à mon thème et ses encouragements, malgré mon indéniable trop grande « discrétion » à l'interpeller et à le tenir au courant de ma progression. Merci de m'avoir laissé être moi.

À Madame Morgane Le Gal, pour sa qualité humaine et professionnelle, sa capacité à exhorter le meilleur de nous et à nous pousser à puiser dans nos tréfonds.

À Véronique, ma complice de formation, sa tolérance à l'égard de mon caractère et de me faire le privilège d'être devenue mon amie.

À mes enfants Lilas et Rafael pour tellement de raisons... leur amour et celui que j'ai à donner

À ma meilleure moitié, ma femme Caroline qui m'a soutenu, supporté parfois subit et qui malgré tout m'aime encore et m'oblige chaque jour à être le meilleur de moi-même.

Sommaire

Introduction	4
1 Cadre de références théoriques	8
1.1 Le concept de créativité	8
1.1.1 Définition de son sens général et générique à la créativité dans le management.....	8
1.1.2 Les mécanismes de la créativité.....	13
1.2 La vicariance et les techniques de créativité.....	21
1.2.1 La vicariance.....	21
1.2.2 Les techniques de créativité	23
1.3 La créativité dans le management au sein de l'hôpital.....	28
1.3.1 La créativité, l'institution et l'équipe.....	28
1.3.2 La créativité, l'innovation et le cadre	34
2 L'enquête de terrain	41
2.1 La méthodologie	41
2.1.1 Choix de l'outil.....	41
2.1.2 Choix du public	42
2.1.3 « Les règles du jeu » : organisation et pose du cadre des entretiens.....	42
2.1.4 Limite et difficultés des enquêtes.....	43
2.2 L'enquête.....	44
2.2.1 Le questionnaire :	44
2.2.2 Choix de la méthode d'analyse	44
2.2.3 Présentation des résultats	44
2.2.4 Analyse et interprétation des résultats.....	54
Conclusion.....	59
Bibliographie	60
Annexes	

Liste des abréviations utilisées

CNRTL : Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers

CMP : Centre Médico-Psychologique

MCO : Médecine, Chirurgie, Obstétrique

CPS : Creative Problem Solving (en français : résolution de problème par la créativité)

CNAM : Conservatoire National des Arts et Métiers

USLD : Unité de Soins de Longue Durée

UAPE : Unité d'Accueil Parent Enfant

ORL : Oto-Rhino-Laryngologie

DRH : Direction des Ressources Humaines

IDE : Infirmier Diplômé d'État

CQFD : Critique interdite, Quantité recherchée, Farfelu bienvenu, Démultiplication souhaitée

Avertissement pratique

Ex : lire partout « infirmier(e) pour « infirmière »

Introduction

Au sein de la formation de cadre de santé, il nous a été donné l'opportunité de réaliser un travail de mémoire.

Cette commande a pour vertu de nous mobiliser et nous donner un espace de temps afin de nous initier à la recherche au travers d'une réflexion concernant notre futur métier de cadre. Ainsi la question est posée, quel est l'élément le problème, la mission dans cette fonction qui, à ce jour, nous pose question et par conséquent motive à nous interpeller, à réfléchir à un domaine en particulier.

Je me suis donc replongé dans mes expériences passées d'infirmier et de faisant fonction de cadre (FFC) pour y puiser ce questionnement. C'est en réfléchissant à comment j'allais réaliser ce mémoire que le sujet m'est apparu, en effet je me suis tout d'abord demandé comment dans mes expériences passées, j'avais trouvé une possibilité de trouver la solution à la résolution d'un problème. La réponse étant en usant de créativité. Bien que cela soit lors de cet effort de réflexion intense que l'idée de traiter de la créativité me vint, je me dois de rendre à César ce qui lui appartient. C'est pourquoi à la suite de cette introduction je présenterai le contexte d'émergence qui fut le terrain fertile à la croissance de ce sujet et me permettra d'introduire ma question de départ.

Ce faisant, j'ai commencé par m'interroger si le concept de créativité avait sa place dans le métier de cadre de santé et dans le management. Au travers de mes premières recherches et lectures, j'ai découvert que la question de la créativité dans le management et plus particulièrement au sein du monde hospitalier bien que n'étant pas au premier plan était malgré tout parmi les sujets de réflexions concernant l'hôpital et ces métiers d'encadrement et de soins.

Au cours de ces dernières années, l'hôpital n'a eu de cesse de changer, de s'adapter, d'évoluer et ce principalement pour deux raisons. Premièrement, le rapport des individus au monde de la santé à changer, l'utilisateur est pleinement concerné, informé et responsabilisé par la façon dont on s'occupe de lui. Deuxièmement, la relation qu'entretiennent les professionnels de la santé avec leur travail à lui aussi changé, bien que l'implication n'ait pas changé, ces professions représentent moins désormais une vocation voire un sacerdoce que par le passé. Désormais, dans les représentations de ces différents métiers, il est question de professions au même titre que n'importe quel métier avec leurs exigences, leurs contraintes, leurs savoirs et techniques dans un contexte d'offres se voulant performantes et de demandes exigeantes.

De manière plus générale, sociologiquement, on constate que le rapport qu'entretiennent les individus avec leur travail à changer. Même si cela pouvait être déjà le cas avant, désormais les individus qui ont un métier aspirent à se réaliser et à exister au travers de ce dernier voire s'y épanouir, sa dimension « alimentaire » n'étant plus nécessairement la première motivation. On pourrait penser qu'il s'agit d'une certaine manière d'un paradoxe face au constat que le monde du travail n'a de cesse d'être plus exigeant, contraignant, formaliser et performant. Un adage dit que le mieux est l'ennemi du bien, pourtant au sein de l'Hôpital, on ne tend au bien que lorsque l'on fait mieux. C'est exactement à cette intersection entre monde professionnel plus dur et envie d'exister et de bien-être au travail que trouve toute sa légitimité, mon questionnement sur la créativité.

La certitude qu'il y a matière à recherche est indéniable mais il convient de nous poser les bonnes questions afin d'en extraire, en premier lieu, un langage commun (que l'on parle de la même chose) et d'en dégager une problématique porteuse dans le champ qui nous intéresse.

Dans son sens commun, comme dans son usage dans le monde professionnel, la notion de créativité trouve pléthore de définitions et de démonstrations et même si certaines sont au premier plan de la littérature professionnelle actuelle (innovation et créativité) est-ce de cela que viendra la ou les réponses à mon questionnement premier ?

Ainsi dans une première partie, nous verrons ce qu'est la créativité et ce qu'elle n'est pas ? À travers de ces différentes définitions, nous dégagerons celles qui ont un intérêt pour la fonction d'encadrement et en quoi. En effet la créativité ne recoupe-t-elle pas plusieurs dimensions au sein de cette fonction ? C'est en cela, que le cas échéant nous nous positionnerons afin de garder une ou des dimensions de la créativité qui étayeraient nos hypothèses. En outre nous nous arrêterons sur une des facettes de la créativité appelée vicariance. Derrière ce terme semblant sorti de nulle part se cache un mécanisme psychologique que tout individu utilise plus ou moins. C'est pourquoi je tenterai de démontrer que la vicariance est un outil supplémentaire parmi le panel dont dispose le cadre sans consciemment le savoir. Dans le même temps, nous présenterons différentes techniques de créativité soit des outils opératoires pour la mettre en action.

Ensuite nous rapprocherons l'orientation choisie concernant la créativité au monde hospitalier au travers de trois axes : l'institution, l'équipe soignante et le cadre lui-même en nous appuyant sur ses pratiques.

Dans une deuxième partie, face à ses données nouvellement acquises et surtout observées sous plusieurs angles, nous tenterons de confronter nos hypothèses et présomptions à la réalité vécue ou tout au moins perçue par les cadres de santé dans leurs pratiques. Nous commencerons par réfléchir aux informations attendues et souhaitées afin de déterminer l'outil d'enquête le plus judicieux pour cette étude. En outre, nous veillerons à être vigilants lors de son élaboration à être stratégique et pertinent pour ne pas, durant son utilisation, faire transparaître nos hypothèses trop rapidement au risque d'avoir des réponses « entendues » et ainsi garantir la spontanéité et l'authenticité des « réponses » recueillies.

Suite à cela, nous serons à même d'analyser ces résultats et comme dit précédemment de les confronter aux hypothèses. En conséquence, nous pourrions qualifier l'écart qu'il y a entre les données recueillies et les hypothèses et sans doute de s'y arrêter car il est envisageable que ce soit dans cet écart que devront porter les efforts afin de faire de la créativité une ressource du management.

En conclusion, nous reviendrons brièvement sur les différents éléments qui ont façonné et jalonné cette étude pour constater ou cette dernière nous aura emmené voire amené car comme le disait Philippe Pollet Villard « *dans un voyage ce n'est pas la destination qui compte mais toujours le chemin parcouru* ».

Contexte d'émergence :

Lorsque le 4 septembre 2016, j'ai pris mon poste de faisant fonction de cadre, je m'attendais (naïvement) à être fortement sollicité à rencontrer moult professionnels et suivre des formations afin de pouvoir endosser mes nouvelles responsabilités telles que la réalisation d'un planning, la gestion du budget, mes responsabilités administratives et je pensais même être tutoré par un autre cadre. Candide que j'étais, je n'ai rien eu de tout cela et pourtant il fallait bien que je réponde à ces obligations, j'ai donc dû trouver des ou devrais-je dire mes solutions puisqu'elles n'avaient guère été anticipées pour moi. J'ai pris contact auprès d'anciens collègues et de certains de mes nouveaux collègues cadres, j'ai consulté les fiches qualité et les procédures en vigueur dans l'établissement,

j'ai souhaité participer à certaines réunions qui ne me concernaient pas directement afin de « récolter » des informations pour arriver à faire des liens et enfin j'ai tenté de transférer des expériences de ma carrière d'infirmier à des situations d'encadrement. Ces différents apports m'ont permis de comprendre et d'appliquer des « mécaniques » existantes. Cependant ne répondant pas à tous les cas de figure, j'ai dû me montrer inventif et adapter dans le respect de contraintes (lois, usages, directives) certains outils afin qu'ils conviennent et correspondent au mieux à nos missions (celle de l'unité) et à mes compétences. Dans une certaine mesure, je pense que c'est à travers ces adaptations d'outils que l'équipe a reconnu ma légitimité à occuper ce poste de faisant fonction et que j'ai acquis mon identité singulière auprès d'eux.

Je tiens à faire une légère digression afin de bien comprendre le contexte de mon arrivée dans cette unité. Je suis arrivé après le passage de deux faisant fonction durant un an chacun et un an de vacance de poste, autant dire qu'au démarrage j'étais perçu comme un énième faisant fonction venu découvrir la fonction en attendant son entrée à l'école des cadres.

À l'époque, je ne me suis pas interrogé sur comment j'avais appris et appréhender les prémices de ce métier de cadre et trouver mes solutions, étant bien trop stressé à l'idée de faire mal et bien trop occupé à ne pas prendre de retard dans mes diverses missions. C'est durant cet exercice de mémoire (dans tous les sens du terme) que j'ai compris que c'est, entre autres, dans cette espace entre missions, contraintes, règles et usages que j'ai eu davantage l'impression d'y mettre de ma personne, de ce qu'en toute humilité j'appellerai ma valeur ajoutée. Au départ de cette réflexion induite par la recherche d'un sujet de mémoire, je pensais que ces façons de faire étaient de la débrouillardise, du bon sens, de la stratégie. J'ai donc échangé avec mes pairs et formateurs afin d'essayer de trouver un concept, un terme englobant ce que je pressentais mais ne trouvant pas, sans doute par fausse pudeur, ce terme étant la créativité. Ce dénouement, qui ne fut en fait qu'un début marqua la première pierre d'un long chemin, en effet cette réponse entraîna alors son flot de questions qui correspond à la problématique de départ de ce mémoire :

Qu'est-ce que la créativité ? Est-ce que cela peut-être une compétence professionnelle ? A-t-elle sa place dans l'encadrement ? Si oui comment, sinon pourquoi ? Si elle est un atout, pourquoi semble-t-elle si difficile à mobiliser ? La créativité est-elle antinomique du monde hospitalier ? En tant que faisant fonction de cadre ou que futur cadre suis-je créatif et est-ce important ? Dans le travail, que signifie être créatif ? Un cadre doit-il être créatif ? La créativité est-elle une ressource de management ou une prise de risque inutile ? Peut-on apprendre à être créatif ? Comment en faire une ressource ?

J'ai donc lu du plus générique (dictionnaire général) au plus spécifique (dictionnaire de sciences humaines et écrits sur la créativité dans le management). La créativité fait partie de ces concepts qui ont permis la production de pléthore de définitions contradictoires ou sensiblement similaires de la part des auteurs qui souhaitaient lui donner du sens. Ce qui résulta de ces recherches fut la conviction du bienfondé de ce choix de sujet et une orientation plus fine de mon approche : la créativité oui mais comment.

Beaucoup diront que compte tenu des contraintes du monde professionnel, des procédures et des règles qui ne font qu'augmenter, il s'avère difficile de se montrer créatif. À cela je répondrai : justement dans ce contexte, l'un des rares recours est la créativité, elle est nécessaire et n'existe intrinsèquement que parce qu'il y a des contraintes. Sinon, on continuerait avec des systèmes

sachant qu'ils sont défaillants ou tout du moins insatisfaisants sous prétexte qu'on ne veut/peut pas tenter autre chose car ça n'a pas déjà été pensé ou fait, à mon sens c'est accepté sciemment un certain paradoxe qui à terme peut entraîner de la souffrance. Il est vrai que si tout à chacun peut se montrer créatif, l'assumer face à la pression du système mais aussi de la hiérarchie, de l'équipe et de soi-même peut être une gageure. Dans le cadre professionnel elle est à la fois individuelle et collective. L'idée d'être créatif, dans le contexte cadre et équipe ne peut pas se faire indépendamment l'un de l'autre, les deux parties doivent être parties prenantes.

Ainsi, ma question de départ est **la créativité peut-elle être une ressource dans le management et pourquoi ?**

1 Cadre de références théoriques

Afin de mener une réflexion sur la créativité dans le management, en premier lieu, il est nécessaire de recenser nombre de ses définitions en tentant d'être le plus exhaustif possible. Bien que nombre d'entre elles ne correspondront pas aux besoins que nous en attendons dans le cadre de cette étude, il s'avère, j'en fais l'hypothèse, que se dégageront des notions récurrentes entre toutes ces définitions, quelles que soient leurs optiques.

1.1 Le concept de créativité

1.1.1 Définition de son sens général et générique à la créativité dans le management

La créativité dans le dictionnaire Larousse¹ est définie comme « *Capacité, faculté d'invention, d'imagination ; pouvoir créateur* ». Pour le Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales² (CNRTL) dans son sens commun elle est la « *capacité, pouvoir qu'a un individu de créer, c'est-à-dire d'imaginer et de réaliser quelque chose de nouveau* » et dans ses sens particuliers en socio psychologie « *Capacité de découvrir une solution nouvelle, originale, à un problème donné, mise en œuvre par un individu ou mise en œuvre collective de ce pouvoir par un ensemble d'individus* » et en linguistique « *capacité de comprendre et de produire un nombre indéfini de nouveaux énoncés* ». Afin de donner une troisième définition générique, prenons une autre source de référence, l'encyclopédie universalis³ qui la définit comme « *la capacité à réaliser une production (une idée, un objet, une composition, etc.) à la fois nouvelle, originale (c'est-à-dire différente de ce qui existe) et adaptée au contexte et aux contraintes de l'environnement dans lequel la production s'exprime. La capacité à générer des idées créatives est reconnue comme une compétence du XXI^e siècle, aidant à répondre aux défis de la vie personnelle et professionnelle, et favorisant le développement sociétal* ». Cette définition à l'intérêt de nous faire entrevoir le bienfondé que peut avoir ce concept dans le cadre professionnel et plus particulièrement dans le management.

Je pourrais continuer à présenter pléthore de définitions de la créativité tant ce phénomène a priori simple en apparence est en réalité un phénomène complexe. Complexe non seulement par sa nature intrinsèque, en effet elle n'est pas quantifiable, on ne peut mesurer la créativité d'une personne alors que l'intelligence oui (même si cette dernière notion fait débat) et se montre difficilement qualifiable tant elle dépend du domaine où l'on souhaite l'appliquer. J'évoque la notion d'intelligence car communément, souvent est associée la créativité à l'intelligence dans le sens où une personne intelligente présentera plus de prédispositions à la créativité qu'une personne moins intelligente. Dans le cas présent, rien ne prouve scientifiquement cela, la créativité faisant initialement plus appel à la capacité d'imaginer, de rêver que de réfléchir. Si je dis initialement c'est qu'en effet la source première où puise la créativité est l'imagination et paradoxalement de prime abord dans la contrainte. Cependant il est vrai qu'au sein des différentes étapes du processus de créativité et ce dans certaines de ces utilisations, l'intelligence devra être mobilisée afin de formaliser cette créativité. Cela n'étant pas nécessairement vrai dans tous ses domaines d'application (par exemple l'art). Dans une certaine mesure, la créativité peut être présente dans chaque dimension de l'humain et dans chaque individu, la seule entrave étant l'incapacité à penser. Voilà l'une des principales raisons pour lequel ce concept ou phénomène m'interpelle et me semble essentiel à

¹ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cr%C3%A9ativit%C3%A9/20301?q=cr%C3%A9ativit%C3%A9#20190>

² <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/cr%C3%A9ativit%C3%A9>

³ https://www.universalis.fr/encyclopedie/psychologie-de-la-creativite/#i_0

explorer, sachant qu'elle peut être « l'outil » de tous ainsi pourquoi n'aurait-elle pas une place voire une place privilégiée dans le monde professionnel.

❖ La créativité : un phénomène, un concept, une compétence ?

Afin de bien montrer qu'il s'agit d'un concept difficilement appréhendable et définissable, rappelons qu'il résonne chez chacun en fonction de son histoire, sa cognition et de l'usage qu'il pense en faire. C'est pourquoi, à de nombreuses reprises lors de mes recherches, dans les ouvrages, la créativité est introduite par le terme de phénomène de créativité c'est-à-dire un fait, une manifestation, la créativité se manifeste. Prenons l'exemple de la gravité, on parle de théorie de la gravité, elle est qualifiable et quantifiable, les exemples pour cette démonstration sont légions et même en psychologie, premier domaine à avoir traité de la créativité. En psychologie, on parle par exemple de quotient intellectuel qui par essence est quantifiable et qualifiable, on parle de types de personnalité qui sont quant à elles qualifiables et donc pouvant être décrites. Il est vrai que l'on sait désormais par le biais de tests⁴, mesurer l'aptitude individuelle à la créativité cependant cette mesure est en fonction de tempéraments psychologiques ainsi chacun n'est pas créatif de la même manière. De plus cette créativité est le produit de la combinaison de différents facteurs (intelligence, motivation, facteurs émotionnels et contexte) eux-mêmes pouvant varier c'est pourquoi Todd Lubart⁵ évoque une approche « multivariée ».

❖ Origine du terme créativité

Avant de continuer dans l'explication de ce qu'est la créativité, il me semble nécessaire de retracer l'origine du mot créativité (et donc du concept) ou tout du moins de son apparition dans la littérature des sciences. Je prends la littérature scientifique comme point de départ car avant cela le mot n'apparaissait même pas dans les écrits, alors que l'Homme est créatif depuis la naissance de l'humanité.

Le mot créativité, en tant que tel, tient ses origines linguistiques du mot américain **creativity**⁶, ce dernier étant un néologisme créé dans les années quarante par le psychologue américain Guilford⁷. Cependant afin d'être au plus près de la vérité historique, il s'avère nécessaire de remonter à l'année 1900, année où apparut pour la première fois le « concept », il fut utilisé et développé par le psychologue français Ribot⁸, il parle alors **d'imagination créatrice** et non de créativité. En France les premiers à utiliser le terme de créativité sont les socio-psychologues (psychologues humanistes) dans les années cinquante mais le terme n'apparaît pour la première fois dans un dictionnaire qu'en 1970 dans « le supplément du Grand dictionnaire analogique de Paul Robert »⁹. On est donc en droit de penser qu'il s'agit dans l'absolu d'un concept relativement jeune d'autant plus dans le cadre professionnel. J'utilise ce « d'autant plus » dans le sens où à son introduction dans le langage commun, la créativité était associée à des notions artistiques ou de l'imaginaire voire de l'enfance (Winnicott) mais nullement comme une compétence professionnelle.

⁴ Torrance. Tests de pensée créative. Edition du centre de psychologie appliquée. 1976

⁵ Lubart T, Mouchiroud C, Tordjam S, Zenasni F. Psychologie de la créativité. Armand Colin. 2003

⁶ CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/lexicographie/cr%C3%A9ativit%C3%A9>

⁷ Guilford. 1950. « creativity » in American Psychologist. 1967 : "structure of intellect problem solving" in "The nature of human intelligence". McGrawhill.

⁸ Ribot, TH. (1900). Essai sur l'imagination créatrice. Edition F. Alcan. Paris. 304pages

⁹ CNRTL : <http://www.cnrtl.fr/definition/cr%C3%A9ativit%C3%A9>

Un aparté est nécessaire avant de continuer, dans le cas présent de cette étude, nous parlons de créativité et non de création. **La création désigne une expression personnelle sans autre but qu'elle-même**, on la retrouve dans les domaines artistiques (littérature, peinture, etc), elle répond en ce sens, à une demande interne (le désir, l'inconscient), sans utilité réelle ni fonctionnalité, son utilité résidant dans sa capacité à susciter de l'émotion. Alors que la créativité répond à une demande externe, celle de trouver une (des) solution(s) à un problème posé par l'extérieur.

Preuve est faite que la créativité de par sa richesse et sa diversité de sens et sa multitude d'univers d'application revêt pléthore de définitions, un ouvrage¹⁰ de 2000 recense 101 définitions de la créativité formulées par des expertes. Notons que dans cet ouvrage, nombre de définitions sont contradictoires du fait de la subjectivité des auteurs qui eux-mêmes sont de professions ou d'orientations différentes. Ainsi il est laissé à la libre appréciation du lecteur d'y mettre le sens qui lui convient et par conséquent de choisir les définitions qui lui siéent.

❖ Choix d'une définition de la créativité

Voyons maintenant afin de ne pas nous perdre dans les méandres polysémiques de la créativité, ce que pourrait être la définition de la créativité dans le cadre professionnel et en outre d'en extraire ce qu'elle n'est pas. En effet les sens qu'elle ne revêt pas dans le cadre professionnel sont autant de freins potentiels à son exercice.

Je m'appuierai pour cette démonstration (ou devrais-je dire cette tentative de définition de la créativité professionnelle tant sa richesse et sa profondeur me semblent importantes) sur un ouvrage de Guy Aznar¹¹ (chercheur spécialisé dans le domaine de la créativité) et sur une conférence de Philippe Brasseur¹² (consultant et formateur en créativité) :

- **la créativité n'est pas un don**, il suffit pour s'en persuader d'observer n'importe quel enfant de 5 ans pour constater qu'il crée, trouve ses stratégies face à un problème et ce même si elles ne correspondent pas à celles attendues ou souhaitées par les adultes. C'est en effet là, dans ce passage de l'enfance à l'âge adulte que la créativité a pu se perdre sous le poids de l'éducation, des convenances sociales et du conformisme afin de répondre à une « projection » du monde des adultes.
- **La créativité ne requiert pas de talent artistique**, comme nous l'avons vu précédemment la créativité n'est pas la création. La créativité dans le cadre présent est « *cette capacité à remettre en question les certitudes (normes) d'hier pour s'adapter à la réalité d'aujourd'hui, et relever les défis de demain.* »¹³
- **La créativité est la capacité à avoir des idées**, certes mais en aucun cas ces idées jaillissent spontanément et de nature opérationnelles, en tout cas pour être utilisable et utilisé, elles devront être muris, confrontés, retravaillés, essayés, discuter et ce afin de pouvoir être transformé en une réalité concrète

¹⁰ y Andrei G. Aleinikov, Sharon Kackmeister et Ron Koenig, *Creating Creativity: 101 Definitions (What Webster Never Told You)*, Alden B. Dow Creativity Center, 2000)

¹¹ Aznar, G., La créativité : définitions. (2014) Les cahiers de la créativité. Edition Créa Université

¹² http://www.philippebrasseur.be/Philippe_Brasseur/Creativite_sante.html

¹³ ibid

- **Être créatif ne relève pas du génie**, car si certains grands noms (Tesla, De Vinci, Archimède, etc) sont certes considérés comme des génies et étaient créatifs. Ils s'agissaient avant tout d'individus cherchant à comprendre des phénomènes et à en produire des « outils » ou autres mais outre leur capacité d'imagination, il est à noter leur capacité d'études et d'investissement dans cette recherche de solutions. Ces capacités dans le cas présent en dehors de la norme ne doit nullement freiner la capacité de n'importe quel quidam car à quelque niveau que ce soit comme le disait Carl Rogers¹⁴ « *Être créatif, dans le sens le plus profond, c'est se réaliser soi-même en tant que personne* ».

Je tiens à attirer l'attention sur cette dernière citation car si la créativité s'avère dorénavant un outil nécessaire et souhaité dans le monde professionnel d'aujourd'hui (en tout cas dans le discours des dirigeants), l'un des intérêts majeurs de cette créativité est pour celui qui la pratique. En ce sens que **cette créativité est à considérer comme un moyen pour le travailleur de se réinventer, de se réaliser voire d'exister à part entière avec ces spécificités d'individu singulier.**

Cependant il est vrai que l'amalgame pouvant être fait entre créativité et artistique est facile et trompeur mais néanmoins compréhensible, afin d'illustrer cette idée, citons Aznar qui lui-même emprunte la définition de la CNRTL : « *la créativité est l'art de transformer l'imagination pour produire des objets nouveaux* » et déclare « *il s'agit d'un art et non d'une « technique » parce que la méthodologie de production de la nouveauté (les techniques de créativité) ne se résume pas à un descriptif objectif, précis, reproductible à l'identique mais qu'elle comporte une part de subjectivité et d'improvisation comme l'art.* »

❖ Définition de la créativité dans le cadre professionnel

Plus avant, nous évoquons la créativité comme un phénomène car pour certain, elle est une capacité ou qualité ou une compétence, etc. Dans le cadre du travail, en nous appuyant sur les travaux de Guy Aznar¹⁵, on peut dire que la créativité est à la fois une aptitude individuelle et un processus :

- **Une aptitude individuelle** : la capacité à trouver des solutions originales à un problème
- **Un processus ou une procédure de production** se décomposant en trois étapes successives : la production des idées, la production des solutions et l'insertion dans une démarche d'innovation.

Petit aparté, pour la première fois dans cette étude, a été évoqué le terme d'innovation. L'innovation est souvent amalgamée voire confondue avec la créativité. On appelle innovation, la démarche systémique qui intègre des solutions nouvelles dans un ensemble global (social, organisationnel, juridique, économique et technique). Systémique et non linéaire car tous les éléments qui composent l'innovation se croisent, s'enchevêtrent tel un réseau. Dans l'innovation, le rôle de la créativité est de permettre et favoriser cette dernière par une présence essentielle bien qu'intermittente. Dans cette idée, De Brabandère¹⁶ déclare « ... *La créativité est l'étincelle, l'innovation le mélange gazeux* », ainsi que pour d'autres auteurs « *la créativité est la cause et l'innovation est le résultat* ». Si je tiens à faire dès à présent cette distinction entre créativité et innovation, c'est que lors de mes entretiens exploratoires en vue de préciser mon sujet, les échanges que j'ai eus, évoquaient plus

¹⁴ http://www.philippebrasseur.be/Philippe_Brasseur/Creativite_sante.html extrait de la théorie de la créativité (1961, ch.19)

¹⁵ Aznar, G. La créativité : définitions. (2014) Les cahiers de la créativité. Edition Créa Université

¹⁶ De Brabandère. Le sens des idées. Dunod.2004

souvent le concept d'innovation (projet, outils) que celui de créativité, la distinction étant vraisemblablement difficile à faire pour qui ne s'est pas penché sérieusement sur la question mais nous reviendrons sur le concept d'innovation car il est peu éloigné de la créativité afin d'en préciser sa nature.

❖ *La créativité comme aptitude*

Voyons si cette notion d'aptitude individuelle se veut universelle ou propre à l'homme moderne car plus avant nous avons vu que le terme de créativité était relativement récent bien que l'aptitude se voudrait partagée depuis l'aube de l'humanité. Dans son ouvrage « *Petite philosophie des grandes trouvailles* » De Bradandère dit « la créativité, c'est l'art de la « trouvaille » », en son temps Claude Lévy Strauss au travers de son ouvrage « la pensée sauvage » de 1962 avait déjà mis en avant cette aptitude. Où, lui l'a nommé pensée sauvage, certains auteurs contemporains plus récents parlent de bricolage. Mettons en parallèle ces deux notions (pensée sauvage et bricolage) afin de constater ou non s'il y a une réelle différence. Lévy Strauss déclare que dans la pensée sauvage, « *la pensée mythique élabore de nouvelles structures avec des débris d'évènements alors que la pensée scientifique fabrique d'abord ses structures* (ses hypothèses et ses théories) » « *Mais ne nous y trompons pas, il ne s'agit pas de stades du savoir mais de deux approches différentes de la connaissance qui sont toutes les deux valides* », on retrouve ainsi la dualité entre pensée créative et pensée logique. Dodier¹⁷ (1995) cité par Guy Jobert quant à lui explique que bricoler « consiste à chercher autour de soi, et compte tenu de ce qui est disponible dans cet espace localisé et centralisé, des associations qui tiennent entre les êtres ». Ainsi même si ces définitions divergent dans le sens où elles n'abordent pas cette notion de créativité sous le même angle, on constate cependant que la dimension « truchement », combinatoire pour ainsi dire « débrouille » se retrouve dans les deux. On peut donc dire que la créativité du « bricolage » prend racine bien avant le terme même. Cependant, dans ce cas, nous sommes en présence, si l'on en restait là à une aptitude plus ou moins consciente, non formalisée et qui peut être vouée à ne rester qu'à l'état d'idée c'est à ce niveau que peut intervenir la notion de processus de créativité.

Mais revenons à cette première notion d'aptitude individuelle (mais aussi de groupe), dans cette dernière, la créativité est la capacité collective ou individuelle à réaliser une production au sens générique qui soit à la fois nouvelle et adaptée au contexte où elle se manifeste. Ces deux dimensions (nouvelle et adaptée) sont communément partagées par les auteurs travaillant sur la créativité ainsi j'ai fait le choix d'emprunter celles de Guy Aznar.

Définissons « nouvelle » et « adaptée » qui par définition sont des termes a priori contradictoires :

- **Nouvelle** dans le sens d'inédit, d'originale dans ce contexte, de jamais fait avant, cependant elle peut n'être qu'en partie originale, peut-être seule une variable de comment était fait ou pensé auparavant telles ou telles choses a été modifié. Le caractère nouveau ne concerne pas nécessairement toute la dimension de ce qui mobilise la créativité.
- **Adaptée**, dimension plus simple à intégrer mais complexe à mettre en pratique puisqu'il s'agit de prendre en compte les différentes contraintes liées à la situation. L'imaginaire ne doit pas être déconnecté du contexte bien au contraire il doit « négocier » avec la réalité car soit ces données nouvelles s'adaptent en se transformant soit elles seront rejetées.

À ce premier niveau celui de l'aptitude, on constate les premières difficultés car si nombre de milieux professionnels se montre favorables voire encourage la créativité, des études montrent que

¹⁷ Jobert G. Education permanente. Dossier travail et créativité. Le CNAM. 2015

dans les faits les idées créatives sont souvent rejetées au profit du conformisme et de l'uniformité. La créativité par son caractère intrinsèquement novateur crée une certaine insécurité, l'inconnu par définition pose questions, peut faire peur. C'est prendre le risque d'abandonner un terrain connu peut-être inadapté (ou en partie) mais que l'on connaît et se représente au profit de quelque chose non nécessairement rencontré et maîtrisé. Ce constat sera plus amplement développé dans la partie concernant la créativité dans le management au sein de l'hôpital. Maintenant que le « concept » de créativité est défini, voyons dès à présent qu'elles sont les mécanismes, les étapes psychiques qui constituent la créativité en tant que cheminement, je dirai même au risque de frôler le mysticisme : le parcours initiatique. Avant cela je tiens à faire une mise en garde car il existe nombre de théories sur les fondements de la créativité ainsi j'ai pris le parti de choisir celle qui était la plus largement admise et considérée par la communauté scientifique. Cette précaution tient au fait qu'avec les avancées en neurosciences, le concept de créativité évolue, s'étoffe. Ces mécanismes nous permettront ainsi d'en dégager un processus que nous développerons de manière plus exhaustive.

1.1.2 Les mécanismes de la créativité

❖ *Les principes fondamentaux de la créativité*

« On ne crée pas à partir de rien »¹⁸, au vu de cette phrase plaquée, il faut y voir un consensus admis par la grande majorité des chercheurs s'étant intéressé à la créativité. Même si certaine création semble sortie de nulle part, elle vient d'un esprit qui lui-même à trouver les racines de cette dernière dans diverses dimensions de son être (sa personnalité, son histoire, ses contraintes, ses expériences personnelles, ses compétences).

Avant de développer ce que sont les mécanismes de la créativité, il est nécessaire de poser certains fondements concernant la créativité.

- La créativité n'est pas l'imagination, il convient de les différencier, car dans la créativité il y a l'idée de produire, de matérialiser, de passer de l'idée à l'objet.
- « La créativité renvoie à quelque chose de l'ordre de la fabrication, de l'intentionnalité et elle se situe dans le prolongement du psychologique »¹⁹ situant ainsi l'étude de la créativité dans les domaines de la psychologie et de la psychanalyse.
- La créativité n'est pas qu'un acte volontaire, on crée à notre insu. Elle est présente en « toute formation, substitutive : un symptôme, un rêve, un lapsus, c'est une expression symbolique d'un désir ou d'un conflit défensif »²⁰. Par symptôme, il faut entendre psycho somatisation et dans ce cas n'est-il pas une manifestation créative revendiquant une prise de conscience d'un mal-être psychique. Qui peut se targuer de contrôler ses rêves et ses lapsus qui sont tout autant des créations produites à notre insu.
- Le théoricien de la synectique Gordon pose tel un dogme certains principes :
 - la créativité qu'elle soit appliquée aux sciences ou aux arts relève des mêmes processus intellectuels.
 - La créativité de groupe comme la créativité individuelle sont de même nature.

¹⁸ MERRIEU P., 2010, Apprendre...oui, mais comment?, ESF éditeur.

¹⁹ LEKEUCHE, P professeur de Psychologie Clinique à l'université catholique de Louvain, propos extraits de la conférence tenue lors du Colloque de la société International du Szondi à Louvain-la-Neuve en juillet 1999 : Pulsions et création, via FREUD et SZONDI extrait du texte des Cahiers du CEP n°10 du centre d'études Pathoanalytiques

²⁰ MOY. C dans Envie d'école n°61

- La créativité relève moins de l'activité rationnelle que de celle irrationnelle. C'est à travers ce dernier principe que nous sommes à même de comprendre la complexité et les méandres du processus de créativité tant d'un point de vue psychologique que pédagogique. En effet bien que la créativité s'enseigne (dans une certaine mesure), ses techniques se transmettent et s'échangent, la communiquer la théoriser afin de l'expliquer reste difficile et sujet à controverses.

❖ Logique rationnelle et pensée créative

Selon Aznar²¹ bien que le principe soit très largement partagé, concevoir du nouveau peut mobiliser deux modes de pensées :

- **La logique rationnelle** que l'on retrouve dans la science
- **La pensée créative**, constituante essentielle comme nous l'avons dit précédemment de l'innovation.

De la pensée logique rationnelle sont issue l'invention de nombre de concepts nouveaux au même titre que la pensée créative, mais diffère dans sa méthode et dans son but. Les idées et raisonnements s'y forment par enchainements de causalités tel un jeu de construction. Afin d'illustrer, prenons l'exemple des briques de bois Kapla : on commence la base et l'édifice se monte progressivement, « la finalité » étant dépendante de cette base et des superpositions qui l'ont suivi. C'est ce que Kant²² expose dans sa critique de la Raison Pure « *Tout effet possède une cause, tout phénomène doit pouvoir s'expliquer rationnellement* ». Cette logique rationnelle fait intervenir à la fois des processus méthodiques d'enchainements du raisonnement et le croisement systématique de variables, cette méthode se retrouve dans les travaux de Descartes, d'Aristote entre autres.

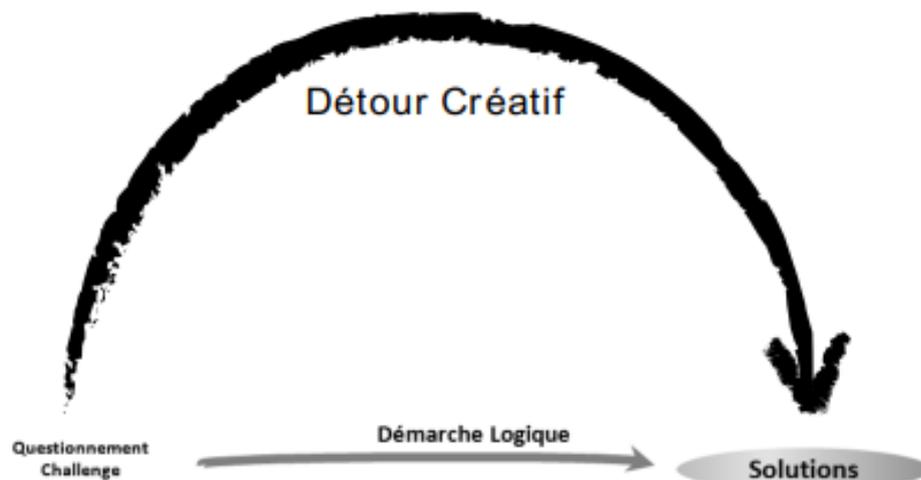


La pensée créative se démarque de la pensée rationnelle par le fait qu'elle ne suit pas le processus de causalité. Au contraire elle met en relation, réunit des informations, suivant les processus de la pensée associative qui en conséquence établit des liens irrationnels, reliés par une causalité qui peut être à la fois analogique, subjective et/ou émotionnelle et même hasardeuse. Cette pensée créative peut sembler en apparence être une régression dans le sens où de la logique rationnelle, fruit de l'éducation et consciente, nous la désertions au profit d'une pensée semblant primitive, chaotique, magique ayant trait à une pensée d'enfant (ce qui explique la dimension régressive). Alors qu'il n'en est rien, la pensée rationnelle et la pensée créative sont deux logiques différentes tout autant précieuse l'une que l'autre, elles sont certes antagonistes, mais son étude nous montre qu'elles sont complémentaires. Les allers-retours entre l'une et l'autre de ces logiques

²¹ AZNAR, G. La créativité : définitions. (2014) Les cahiers de la créativité. Edition Créa Université

²² KANT Emmanuel , Critique de la raison pure, PUF, 7ème édition, 2004

sont légion, à ce sujet Edgar Morin²³ parle de dualité « dialogique » et la définit comme « l'unité complexe entre deux logiques, concurrentes et antagonistes, qui se nourrissent l'une de l'autre, mais aussi se complètent et se combattent ». À ce sujet, Descartes l'affirmait « *l'entendement n'est rien sans le secours de l'imagination* ». Pour faire le parallèle avec les individus que nous sommes, nous pouvons dire que le développement mental « normal » d'une personne est l'art de l'équilibre entre imaginaire et réel, entre la pensée rationnelle et la pensée créative.



Si ce concept de dualité de logiques complémentaire peut sembler surprenant voire laisser sceptiques les plus rationnels d'entre nous, elle fait pourtant écho si on prend le temps de s'y attarder chez n'importe quel individu. En effet qui peut se targuer, dans une situation problématique de ne jamais s'être dit « si seulement je pouvais... » ou « si j'avais... je pourrais » et de se laisser aller consciemment ou non à imaginer ce qu'il en serait. Dans cette situation nous sommes dans les prémices du détour créatif, prémices, car il n'y a pas nécessairement de volonté propre à faire quelque chose de cette « rêverie » et pourtant il s'agit du premier pas vers la créativité en tant qu'outil.

❖ La créativité comme processus

- (L'expression d'un problème créatif)
- L'émergence des idées nouvelles
- La production des solutions,
- *L'insertion dans une démarche d'innovation, soit la transformation de ces idées en solutions opérationnelles*

Expliquons les étapes du processus de créativité, prenons l'exemple de la méthode dite de « **Creative Problem Solving** » plus couramment appelé **CPS** et qui se traduit par **résolution de problèmes par la créativité**, notons que le CPS est le fruit de la réflexion de Sid Parnes et d'Alex Osborn qui est le fondateur du Brainstorming. Dans cette méthode, on retrouve ces différentes étapes bien que la production de solutions soit regroupée avec l'insertion dans une démarche d'innovation, car il est vrai que cette méthode a pour objectif final la production d'une innovation. Innovation qui pour De Brabandère²⁴ n'est pas la même chose que la créativité, cette dernière étant la « cause » alors que l'innovation est le résultat. Ces étapes sont :

²³ Aznar, G. La créativité : définitions. (2014) Les cahiers de la créativité. Edition Créa Université

²⁴ De Brabandère. Le sens des idées. Dunod.2004

○ (L'expression d'un problème créatif)

Si j'ai choisi de mettre entre parenthèses l'expression d'un problème créatif qui représente la première étape de ce processus, c'est afin de le mettre en exergue et du fait qu'elle est propre à la méthode Creative Problem Solving. En effet même s'il peut sembler évident que s'il y a mobilisation de la créativité, c'est qu'il y a un « problème » à résoudre, la première difficulté à surmonter est l'étape d'identification d'un problème qui est incontournable et je dirai même intrinsèque. Cette étape d'identification de problème ne consiste pas juste à le pointer du doigt, mais à le définir avec objectivité et précision, car de sa pertinence découlera, un processus de créativité répondant à ce problème. Dans le cas contraire, le risque est de produire des solutions à un problème autre. Dans la méthode du Creative Problem Solving cette première étape consiste non seulement à identifier le problème à résoudre, mais aussi et j'irai jusqu'à dire surtout (et c'est là entre autres que cette méthode est innovante) à le transformer soit le faire passer dans sa formulation d'un problème objectif à un **challenge** à surmonter. Ainsi dès cette première étape on passe d'un constat « passif » à une transformation « dynamique », étape qui mobilise déjà la créativité puisqu'elle implique une transformation.

Voyons maintenant la deuxième et troisième étape de ce processus, celles de la production des idées et des solutions.

○ La production des idées et la production de solutions

Bien que ces deux étapes soient deux étapes à part entière, dans le cadre de la définition et de la présentation de ces dernières pour la compréhension de cette démonstration, j'ai fait le choix de ne pas les séparer, car elles sont tacitement liées, car c'est la production d'idées qui induira la production de solutions.

La production d'idées est un processus mental faisant toujours intervenir deux dimensions :

- **une mécanique mentale**

- **une énergie de nature émotionnelle**

Comme nous l'avons vu plus avant, **la logique rationnelle peut être considérée comme une ligne droite alors que la production d'idées nécessite de prendre des chemins de traverse, de suivre un itinéraire de « détour »**. Par itinéraire de détour, il faut entendre quitter la démarche droite de la rationalité pour emprunter d'autres voies afin d'explorer, fouiller d'autres champs conceptuels reliés à la logique rationnelle soit par des liens associatifs (analogies...), mais aussi par des liens subjectifs inconscients propres à ceux qui s'engage sur cette voie.

Il existe nombre de manières qui tendent à théoriser et à démontrer comment peuvent se construire les étapes de production d'idées. Ce faisant, je souhaite présenter une méthodologie largement répandue, il est nécessaire de mentionner que bien qu'il s'agisse d'un postulat à part entière il peut prendre deux formes différentes et donc se retrouve dans deux méthodes différentes.

Cette production d'idées et de solutions peut donc se faire selon deux méthodes, chacune ayant ses avantages propres et nous pourrions même dire des orientations propres :

-1^{ère} méthode : itinéraire du détour en deux temps : divergence et convergence

Durant la phase de **divergence**, il convient de « suspendre la notion de jugement » et de fait impose une rupture avec la pensée logique rationnelle c'est-à-dire que tout sens critique est aboli, toutes les propositions sont bonnes, le non et la réprobation ne sont pas de mises. La « folie » dans son sens d'égarement voire d'élucubration est valorisée et plébiscitée. Voilà sans doute à titre

d'anecdote l'une des raisons qui explique pourquoi le génie est parfois associé à la folie. Pour celui qui regroupe les informations produites durant cette phase, il doit être capable de tout accueillir, du plus évident au plus saugrenu car rien ne dit que dans une idée semblant « farfelue » ne se cachent pas les prémices d'une solution efficace.

Durant la phase de **convergence**, le but attendu est de développer la pensée associative en recherchant moins la cohérence entre les associations d'idées que leur quantité et leur spontanéité, c'est pourquoi durant cette phase sont encouragées la production et la rapidité des propositions verbales.

On retrouve cette première méthode dans la méthode du **brainstorming**, procédé très utilisé dans la publicité et le marketing. Cette première méthode a en effet l'intérêt d'être à la fois facile à comprendre et à utiliser puisque ces règles sont simples et la participation des « chercheurs de solutions » est a priori facilement mobilisable. À vrai dire, la seule difficulté selon moi à l'utilisation de cette méthode, repose sur la façon de la véhiculer, car elle fait appel à un langage et à des capacités que nous admettrons de manière consensuelle sont souvent trop peu mis en avant dans le cadre professionnel. En effet le principe de base du brainstorming par exemple est l'association libre, ainsi il est normal lors de l'utilisation de ce procédé d'entendre « dites tout ce qui vous passe par la tête », « on ne juge pas, on ne critique pas », de plus est demandé aux intervenants d'être spontané, libre de dire ce qu'ils pensent, de produire donc de parler beaucoup.

Cette première méthode a ainsi l'intérêt d'être à la fois ludique, rapide, dynamique et entraînant (voire fédératrice), c'est pourquoi est employé au sujet de cette méthode (et donc pour le brainstorming) l'expression de **posture dynamique**. Au vu de cette présentation, on peut déjà deviner ou tout au moins pressentir l'intérêt dans le cadre professionnel de cette méthode, car au-delà de son efficacité potentielle et de sa mise en action rapide, elle présente le bénéfice secondaire de dynamiser l'équipe dans un temps partagé.

-2^{ème} méthode : itinéraire du détour en trois temps : divergence, émergence, convergence

Cette deuxième méthode plus élaborée, car plus approfondie voire **introspective** était initialement pensée pour la recherche scientifique et technique, car il s'avère qu'elle nécessite plus « d'énergie » pour la mobiliser bien qu'elle soit pleinement utilisable dans nombre de situations professionnelles. Lorsque je dis qu'elle est plus approfondie, c'est qu'elle peut intégrer des techniques projectives issues des travaux de Didier Anzieu ou d'Hermann Rorschach, ou bien encore des techniques provenant du rêve éveillé dirigé de Robert Desoille et même des modes d'expression graphiques (dessins, maquettes).

Les trois étapes de cette méthode reprennent deux étapes de la première méthode, mais en y incluant des différences :

- **La phase de divergence** qui correspond à une prise de distance face au réel au profit de l'imaginaire, le principe consistant comme dans la première méthode à laisser aller son esprit sans censure afin d'y puiser toute « inspiration » et toutes idées. Cette étape prépare à la création, mais n'est pas en soi un espace de création puisqu'à ce stade les « idées » sont brutes, sans réflexions et ajustement au possible. Cette étape constitue les premiers pas du chemin vers le processus de créativité suivant cette méthode.

- À la fin de ce « chemin » autrement dit diamétralement éloigné de la phase de divergence se situe **la phase de convergence** qui correspond au retour vers les contraintes de la réalité pour ce faire interviendra le jugement et la réintroduction de la logique.

- La troisième phase (qui en fait est la deuxième), **la phase d'émergence** pourrait-on dire constitue la phase la plus importante, car la plus créativement riche. Elle correspond à une phase que l'on pourrait considérer comme difficilement délimitable et discernable puisqu'elle représente la zone intermédiaire entre les deux phases précédentes (divergence et convergence), elle est un lieu de rencontre, de confrontations des idées face au réel, on pourrait dire qu'il s'agit du « bouillon de culture ».

Dans cette méthode sachant qu'elle est conditionnée par la mobilisation de l'émotion, elle permet et même « réclame » d'aller chercher dans sa mémoire émotionnelle, on parle de **posture sensible**.

Afin de bien faire la distinction entre ces deux méthodes il s'avère nécessaire au-delà de leur présentation respective de les mettre en corrélation.

Ces deux méthodes, deux temps et trois temps, mobilisent en fait **deux fonctionnements mentaux différents**. La méthode « divergence-convergence » fait intervenir le fonctionnement associatif c'est-à-dire en association libre par analogies, etc, alors que la méthode « divergence-émergence-convergence » fait quant à elle intervenir le fonctionnement par « structures » c'est-à-dire repérer des formes nouvelles qui par cette « mécanique » vont pouvoir émerger insidieusement. Ainsi nous sommes désormais en capacité de comprendre qu'il n'y a pas de meilleure méthode parmi ces deux méthodes, mais qu'elles répondent à des **objectifs différents** non seulement en ce qui concerne la nature même du « problème » à résoudre, mais aussi ce que cela implique et induit chez ceux qui utilisent ces méthodes. La première méthode sera d'autant plus utilisée pour permettre de résoudre des problèmes d'organisation ou de « forme » et aura comme bénéfice secondaire (ou clairement recherché par l'instigateur de cette méthode) de dynamiser le groupe et d'être d'accès facile, car ludique. Alors que la seconde méthode aura comme intérêt de favoriser la résolution de problèmes nécessitant une plus grande expertise et plus difficilement appréhendable, des problèmes de fond (de conception de projet par exemple) et favorisera le renforcement du sentiment de cohésion du groupe et une « rencontre » plus fine et sensible des personnes utilisant cette méthode.

Afin de synthétiser ma réflexion et le principe même de la créativité, je citerai à nouveau en utilisant dans son intégralité cette fois la citation de Philippe Pollet-Villard : « *dans un voyage, ce n'est pas la destination qui compte, mais toujours le chemin parcouru, et les détours surtout.* »

- La phase de productions de solutions dans le cadre particulier de la CPS :

Arrêtons-nous sur la phase de productions de solutions, car si elle peut sembler ne répondre qu'à la rationalité, la cognition et l'objectivité il n'en demeure pas moins que même au cours de cette étape a priori plus cartésienne, les mécanismes de la créativité y ont encore leur place.

Prenons l'exemple de la méthode « créative problem solving » :

-au cours de l'étape de production des idées, le premier postulat de cette méthode est que lors de la découverte des solutions potentielles à un problème, il ne suffira pas de les qualifier ni simplement d'en évaluer les hypothèses en les inscrivant dans un outil ou une matrice déjà existante, mais au contraire de les faire vivre. Par les faire vivre il faut entendre utiliser la créativité comme outil ou levier afin de les imaginer dans des scénarios du réel, ils peuvent être des scénarios d'échecs comme de succès. L'idée étant d'anticiper tous les possibles, de dynamiser la mise en action, d'évaluer les points positifs et le(s) potentiel(s) des hypothèses de solutions. Ainsi au même titre, que dans le cadre du CPS où le problème est transformé en challenge, chaque hypothèse négative sera transformée en réponse positive.

-Le deuxième postulat de cette méthode CPS à cette étape de la production des solutions c'est non seulement comme on vient de le voir d'y mettre les « mécaniques » de la créativité, mais aussi d'y mettre de l'énergie, de l'émotion afin de dynamiser cette étape (dans les échanges, l'émulation...) afin une fois encore de faire de cette étape un challenge, favorisant ainsi le désir de le dépasser.

En France, le processus de CPS a été développé entre autres par Olwenn Wolfe qui par ses remaniements la décompose en 8 étapes, avant de présenter ces étapes on peut déjà dire que le modèle d'Olwenn Wolfe est un produit de sa créativité et marque une innovation. En effet, il a adapté un outil déjà existant (le CPS d'ales Osborn et Sid Parnes) afin que cela réponde à ces propres contraintes cognitives (Wolfe voulait aller plus loin dans cette méthode), notons que cette innovation a été validée par Sid Parnes l'un des fondateurs du CPS.

Les 8 étapes principales :

- 1. Besoins : Identifier le but ou le défi**
- 2. Données : Cadrer le problème**
- 3. Objectifs : Énoncer le défi créatif**
- 4. Idées : Générer des idées**
- 5. Critères : Évaluer la pertinence des solutions**
- 6. Solutions : Choisir la/les solutions**
- 7. Adhésion : S'accorder sur le planning opérationnel et sur la mise à disposition des moyens nécessaires**
- 8. Plan d'action (planification) : Mettre en œuvre les solutions rationnelles**

Voyons maintenant la dernière étape de la créativité soit la transformation de ces idées en solutions opérationnelles

o L'insertion dans une démarche d'innovation

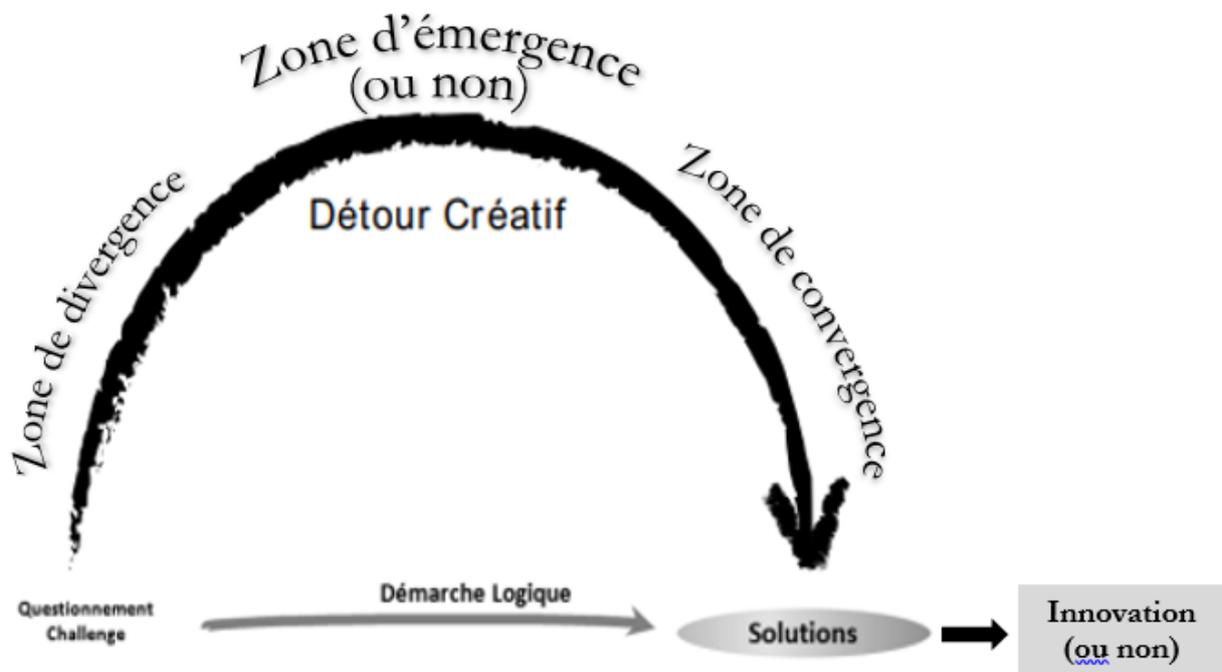
Je tiens à émettre une petite mise en garde (ce qui explique la mise en forme en italique de ce titre dans cette étude), tout processus créatif n'engendre pas nécessairement une innovation en tant que telle même s'il est vrai qu'intrinsèquement tout processus créatif est innovant (réflexion nouvelle). La finalité d'un processus d'innovation est la production d'un service ou d'un objet, la finalité de la créativité est de répondre à un problème de façon adaptée et nouvelle.

Afin d'éviter toute confusion, il conviendrait de parler d'insertion dans une démarche innovante plutôt que de démarche d'innovation. La distinction n'est pas toujours effective par exemple dans le cadre de la « creative problem solving », elle est indifférenciée de l'étape de fabrication de solutions. Ainsi la créativité peut permettre la conception (terme dorénavant préféré à celui d'invention) :

- « réglée » c'est-à-dire d'amélioration ou de rajout (incrémentale) à quelque chose déjà existant, ou
- la conception innovante c'est-à-dire qui marque la rupture avec une pratique existante, ou
- la conception d'une innovation soit la création à part entière de quelque chose (service, objet) qui n'existe pas.

La compréhension du processus de créativité n'est pas aisée, elle est en soit presque paradoxale, car elle fait appel à la fois à des techniques d'élaboration et de mise en place précises, largement « décortiquées » dans la littérature mais à la fois puise son inspiration et son fondement dans les capacités à mobiliser l'imaginaire et la mémoire, deux capacités dont les contours peuvent sembler flous et personnes dépendants.

Afin que le cheminement de mes réflexions reste intelligible, tant s'égarer dans ce concept peut être facile du fait de l'imbrication des différentes étapes et des allers-retours cognitifs, j'ai souhaité synthétiser sous forme d'un schéma les processus de la créativité. Ceci étant, cela donne l'illustration du principe de créativité, trouver une solution adaptée et nouvelle à un problème, à ma propre étude dans cette partie soit rendre « parlante » les étapes du processus de créativité.



La pensée divergente -> Pour générer des options	Zone d'émergence (ou non)	La pensée convergente -> Pour faire de bons choix
Suspendre le jugement	↔	Juger de façon constructive
Chercher la quantité	↔	Améliorer, élaborer le idées
Chercher les idées originales (Tout est bon)	↔	Sélectionner en fonction des critères
Combiner, associer les idées	↔	Critères d'innovation : chercher l'inédit
Tout noter !	↔	Répondre aux objectifs

Nous avons donc vu au cours de cette partie, ce que signifie le terme de créativité. Il est à la fois un concept, une aptitude, un processus qui permet de trouver des solutions à un problème ou une difficulté ceci de façon adaptée et nouvelle en empruntant des voies alternatives à la logique, mais usant malgré tout de techniques et d'outils. Mais au-delà de ces méthodes mobilisant la créativité, il est selon moi important de présenter un mécanisme appartenant au vivant (écologie, psychologie, etc) appelé la vicariance. Dans le cas qui nous intéresse, la créativité, ce concept est le fruit des neurosciences. À la suite de quoi, nous présenterons différentes techniques de créativité (directes, de détour, de concassage et oniriques) afin d'illustrer et de favoriser l'ancrage de la notion, mais aussi de donner des éléments de références plus ou moins déjà rencontrés dans la vie de tout à chacun pour qu'ils puissent à leur tour être transposer et utiliser dans d'autres situations.

1.2 La vicariance et les techniques de créativité

1.2.1 La vicariance

La vicariance est un terme qui vient du latin vicarius et au sens strict signifie le « **substitut** » ou le « **remplaçant** ». Le terme vicarius venant lui-même de vicis qui peut se traduire par « changement ». On le retrouve dans le mot vicissitude, mais lorsque l'on évoque le concept de vicariance, il se réfère plus précisément au terme vicaire. Le vicaire étant l'assistant du prêtre qui parfois le remplace lui ou l'évêque dans ses fonctions, il se **substituait** au prêtre. Cette notion de « vicaire » a été reprise pour donner le concept de vicariance qui selon le dictionnaire Larousse signifie : *en littérature qui remplace quelque chose d'autre, en écologie se dit d'une espèce animale ou, plus souvent végétale qui remplace une espèce voisine en occupant la même niche écologique, en biologie se dit d'un organe qui supplée, par son propre fonctionnement, à l'insuffisance fonctionnelle d'un autre organe.*

Afin de bien comprendre l'importance que revêt ce concept, je ne vais certes pas présenter tous les domaines dans lesquelles la vicariance existe, mais tout du moins les nommer. Le concept a d'abord été utilisé en écologie et en biologie puis en biogéographie, mais on le retrouve aussi en paléontologie, en linguistique, en cybernétique, en médecine, en neurologie et domaines plus prompts à nous intéresser par rapport à la créativité en éthologie, en psychologie.

Il transcende ces domaines scientifiques et se retrouve dans des domaines importants de la vie sociale moderne : la navigation dans les villes grâce au GPS qui est peut-être considéré comme un substitut au sens de l'orientation, en éducation en remplaçant par exemple les chiffres par des fruits lorsqu'un enfant découvre la numération, l'architecture, le design industriel, les opinions qui peuvent se substituer. Concrètement **la vicariance montre la capacité du « vivant » à créer et innover.**

Les psychologues, concernant la vicariance, parlent de **vicariance fonctionnelle** c'est-à-dire l'aptitude chez l'Homme à **substituer des fonctions les unes aux autres**. Par exemple un individu souhaitant traverser un fleuve peut le faire de différentes manières : à la nage, en bateau, en avion ou faire un détour pour utiliser un pont. Au même titre un individu (donc ses fonctions cérébrales) pourra mobiliser différents sens en fonction de la tâche à accomplir voire même les combiner. S'il doit rester en équilibre, différents sens et capacités seront mobilisés voire associés tels que les informations visuelles avec la vue, le sens du toucher au niveau des pieds qui repose sur le support (rugueux, glissant, etc), les informations d'origine musculaires qui renseigneront l'individu sur sa situation de mise en équilibre et l'oreille interne permettant à l'individu de se représenter dans l'espace (le haut, le bas), la perception du vent sur le visage. Dans le concept de la vicariance, l'idée dans le cas présent serait que si un sens est peu développé voir lésé, le cerveau au fur et à mesure du temps « façonnera » des stratégies compensatrices par exemple sans en faire un cliché, car cela serait réducteur l'ouïe des personnes aveugles, je parle de réducteur, car les compensations ne s'exercent pas que sur un sens (dans le cas des personnes aveugles, la perception de l'espace par les déplacements d'air et le ressenti de la pression atmosphérique se développent aussi). Du fait d'un handicap, cela va mobiliser la personne à « être plus à l'écoute » des fonctions valides et de les « affiner ». **En psychologie différentielle**, d'après Reuchlin²⁵ il s'agit non pas d'une vicariance entre catégories, mais d'une vicariance entre processus. Le concept de vicariance s'inscrit dans la ligne du fonctionnalisme : **tous les comportements qui remplissent la même fonction peuvent être considérés comme équivalents et sont donc substituables les uns aux autres.**

²⁵ Berthoz A. La vicariance – le cerveau créateur de mondes. Odile Jacob ; Paris 2013 chap 3 & 9

Concernant notre sujet la créativité dans le management, l'apport théorique de l'éthologie me semble très important. L'éthologue Jacob von Uexküll²⁶ associe la notion de vicariance à celle de « *l'Umwelt* (environnement), *c'est-à-dire le fait que chaque espèce vivante, en fonction de ses compétences et du milieu dans lequel elle agit, construit son monde et attribue aux choses des sens différents* », prenons un exemple : un couteau est initialement prévu pour couper mais son usage premier peut être « détourné » pour être utilisé comme tournevis. Cette vicariance en fonction de l'utilisation est appelée par Alain Berthoz²⁷ **vicariance d'usage**.

La vicariance pourrait sembler être en quelque sorte une échappatoire au réel, en ce sens qu'elle permet de se dégager des contraintes rigides de la norme par le biais de ressources nouvelles du cerveau humain, fruit de milliers d'années d'évolution et ainsi d'accéder à la **création de « mondes possibles »**. Ces mondes possibles sont certes virtuels mais permettent d'en extraire des éléments afin d'adapter ou de s'adapter au réel mais tout comme dans la créativité, l'émotion sera soumise à contribution. On parle de coût cognitif en fonction de la probabilité de réussite du processus. Si la probabilité de réussite est élevée, le coût cognitif sera moindre et il y aura un renforcement positif (donc aussi en termes d'émotions) et ce processus sera plus aisément mobilisé. **On apprend de ces propres stratégies vicariantes.**

On constate de manière évidente qu'il y a un lien entre créativité et vicariance. Un lien que l'on peut faire est que **la vicariance sert la créativité**, elle est l'un de ces outils, l'une de ses sources. D'ailleurs il est nécessaire d'être vigilant car les amalgames pouvant être fait entre créativité et vicariance sont faciles à faire, par exemple lors d'un **acte vicariant, le cerveau en effectuant un détour par l'irréel permet de simuler une action, de l'émuler et même dans faire le pari qu'elle est viable**. Ne retrouvons-nous pas là des éléments de la créativité ? Avant de continuer, on peut déjà discerner une grande différence entre vicariance et créativité, la créativité doit répondre en finalité à des contraintes alors que l'intention première de la vicariance si elle ne reste qu'une réflexion (dans le sens d'une pensée) cherche à s'en dégager.

Au travers de cette capacité fondamentale du vivant, étudié sous de nombreux angles par Alain Berthoz, on constate que la vicariance regroupe un ensemble de mécanismes cérébraux, **permettant au cerveau de créer des mondes imaginaires et d'accéder ainsi à la possibilité de recréer en partie ce monde virtuel dans le réel**. Cela peut être des choses « minimales » qui peuvent sembler être de la débrouillardise voire de la créativité mais aussi des éléments beaucoup plus importants permettant à la personne de s'adapter à ce monde où d'adapter celui-ci à ses facultés et perceptions. Beethoven a commencé à être sourd à 30 ans et à composer certaines de ces plus illustres symphonies alors qu'il n'entendait plus, il composait en s'appuyant sur les perceptions proprioceptives que provoquait tel ou tel instrument et leur combinaison. On pourrait dire qu'il écoutait avec son corps au lieu de ces oreilles.

La créativité peut être vue comme une réponse à une situation problème alors que dans le cas de la vicariance nous sommes (majoritairement) face à un phénomène qui peut être vu comme **une réserve de scénarios possibles d'adaptation (pour le futur) faisant intervenir des souvenirs passés donc la mémoire d'une part mais aussi les capacités de flexibilité du cerveau appelé plasticité neuronale**. Les neurosciences et la neurologie sont très investies par ces questions, il est à mentionner qu'Alain Berthoz est ingénieur des mines et neurophysiologiste.

²⁶ Berthoz A. La vicariance – le cerveau créateur de mondes. Odile Jacob ; Paris 2013 chap 3 & 9

²⁷ ibid

Enfin, on peut voir un autre intérêt à la vicariance tout particulièrement concernant le monde professionnel. L'une des thèses d'Alain Berthoz est que la vicariance a une place importante dans **le rapport entretenu entre universel (le groupe, la norme) et particulier (l'individu, la singularité)**. Par exemple dans le travail, il y a conflit **entre le travail prescrit et le travail effectué et c'est dans cet espace que se niche la vicariance**. Cette tension entre ces deux formes de travail (façon de faire et lois générales) par l'intermédiaire de l'outil que représente la vicariance, permet qu'elle soit tolérable pour l'individu. En outre cette vicariance est aussi une source de créativité qui autorise l'individu à être singulier et donc **de se sentir exister** mais aussi de s'adapter à son environnement, en l'adaptant à lui-même. À ce sujet le psychologue Théophile Ohlmann²⁸écrit : « *Nous considérons en effet que la variabilité intra-individuelle est un véritable agent transformateur permettant à un groupe de fonctionner différemment selon les contraintes situationnelles, passant ainsi d'une loi générale à une loi différentielle et réciproquement. Ces deux registres, par leur combinaison, permettent à une population une adaptation quasiment universelle à des variations importantes de milieu.* »

Pour résumer concernant la vicariance, nous pouvons en nous inspirant d'un article de Guy Jobert²⁹ déclarer que la vicariance en permettant à l'individu de s'affranchir du carcan du réel et de ses contraintes, lui **donne accès à des mondes imaginaires** que seul le cerveau humain peut élaborer. Lui donnant ainsi accès à « **la capacité à sortir de la répétition du déjà-connu pour explorer des voies nouvelles, inventer des solutions nouvelles plus efficaces ou plus élégantes à des problèmes déjà résolus par le passé** » par le biais de la substitution d'une solution différente pour satisfaire le même objectif. Comme le disait Albert Einstein : « *La définition de la folie, c'est de refaire toujours la même chose, et d'attendre des résultats différents* ».

Suite à ce détour nous éloignant (même si en fait pas vraiment) de la créativité et donc de la créativité dans le management, reprenons notre route et pour ce faire voyons différentes techniques de créativité applicable dans le cadre professionnel

1.2.2 Les techniques de créativité³⁰

Il existe plusieurs catégories de techniques de créativité présentant chacune des intérêts et des contraintes différentes. Il y a les techniques directes, de détour, de concassage et oniriques. J'ai choisi de présenter chacune de ces catégories au travers d'un voire deux exemples de ces techniques de créativité mais il en existe nombre d'autres :

- **Directe**

Les avantages majeurs de ces techniques de créativité directes sont la facilité et la rapidité de mise en œuvre, elle nécessite peu d'outils et le déroulement est simple hormis pour le mind mapping (peu d'outils certes mais demande une plus grande mobilisation). Cependant ces techniques sollicitant moins la pensée divergente que d'autres techniques (que nous verrons après) donneront des solutions moins innovantes. Ainsi elles sont davantage utilisées dans le but de dynamiser un groupe en favorisant plus l'expression et l'implication du groupe que l'originalité de ces idées. Il sera néanmoins possible de compenser cette faible divergence, en introduisant avant

²⁸ ibid

²⁹ Jobert G. Education permanente. Dossier travail et créativité. Le CNAM. 2015

³⁰ Feuvrier M-P. Manager avec les techniques de créativité – Motiver, innover, construire. Territorial éditions. 2016

de commencer des échauffements créatifs (on le fait pour de faux), ou de rebondir sur les idées voire d'introduire des techniques de détours. Nous présenterons deux techniques pouvant très aisément utilisés dans le management à l'hôpital, le brainstorming et la mind map.

• Le brainstorming : appelé aussi « tempête d'idées » ou « remue-méninges » est sans doute la technique la plus basique cependant sa maîtrise peut-être d'une grande aide puisque nombre d'autres techniques sont dérivées d'elle. Les éléments et étapes qui constituent cette technique sont :

-La production d'idées : le problème est posé sous forme de défi créatif et chaque participant pourra proposer des idées en respectant les règles CQFD (que l'on retrouve dans la pensée divergente) soit (C : critique interdite, Q : quantité recherchée, F : farfelu bienvenu, D : démultiplication souhaitée). Ces idées sont toutes notées, l'idée première à cette étape étant la quantité de production, puis une fois la « spontanéité » passée, il invitera les participants à essayer de les associer entre elles afin d'en produire de nouvelles.

-Le tri des idées : à cette étape deux possibilités, soit la production d'idées est insuffisantes et sans doute faudra-t-il avoir recours à une autre technique, soit elle est suffisante. Dans ce cas les idées seront regroupées (par code couleur, par un symbole, etc), ces regroupements d'idées sont un vivier de solutions qui donne matière (et ressources) à élaborer une solution en s'appuyant sur elle.

-La logistique : Durée de production d'idées : 15min, durée du tri et du rebond 15 à 30 min selon la taille du groupe et la profusion d'idées. Le matériel : un paperboard ou un grand tableau, taille du groupe 4 à 20 personnes.

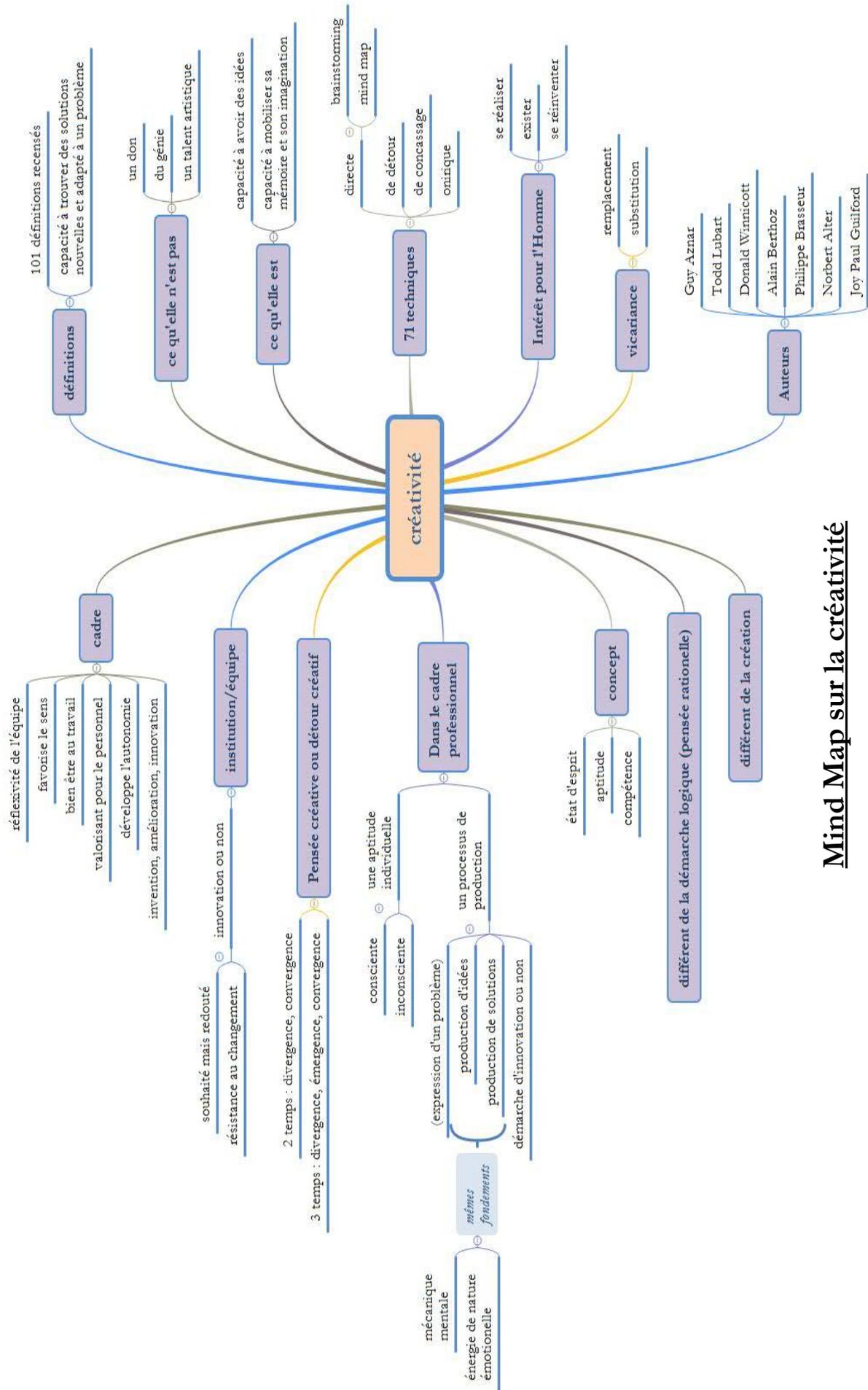
-Avantages et inconvénients : l'avantage est la rapidité et la capitalisation des idées, l'inconvénient est que si les gens se connaissent peu ou se font peu confiance, le conformisme prendra le pas et il risque d'y avoir une sorte de « lissage » des idées, les participants s'autorisant moins.

• La mind map ou la carte heuristique : elle permet de rendre visible les dynamiques autour d'un sujet et favorise la clarification des idées en sollicitant toutes les fonctions cérébrales car l'utilisation de cet outil va simultanément faire fonctionner les parties convergentes et divergentes du cerveau.

-Les propriétés de la carte mentale :

- a) Le sujet doit être inscrit au centre d'une feuille ou d'un tableau
- b) Le sujet d'attention est cristallisé dans une image centrale, les grands thèmes se ramifient telles des branches à partir de cette image centrale
- c) Ces branches comportent une image ou un mot présent sur une ligne
- d) Les thèmes de moindre importance sont également présentés sous forme de branches provenant de branches plus centrales (donc de thème plus important)
- e) Les branches forment une structure nodale

Afin d'illustrer mon propos et de montrer le caractère très évocateur et riche d'une mind map, j'ai choisi d'en réaliser une portant sur ce mémoire, telle une synthèse des thèmes et sujets abordés au cours de celui-ci.



Mind Map sur la créativité

Les éléments et étapes qui constituent cette technique sont :

- **Le déroulé** : il peut se faire en commun sur une même mind map (grand tableau) ou dans un même temps mais où chaque participant conçoit sa propre mind map sur un thème commun (écrit au centre de la feuille) en vue de les « fusionner » par la suite. Les participants chercheront les thèmes qui leur semblent en découler (les branches), l'idée étant qu'un thème égale une branche. Le principe n'est pas de mettre « tout dans tout », ni de construire un « soleil » avec des multitudes de branches, l'idéal préconisé étant de trois à huit branches. Puis les idées seront déclinées sans ordre précis afin de ne pas brider l'imagination et les associations d'idées.

- **Le tri des idées** : il est davantage nécessaire dans le cas où chaque participant a produit une mind map, le principe étant de prendre en compte l'intégralité des idées, mais il ne s'agit pas de passer de deux mind map à quatre branches à une mind map à huit branches. Il faut déterminer quelle branche de l'un est fille ou mère de l'autre.

- **Les rebonds et suites** : une fois que les mind map sont regroupées et synthétisées en une seule, la visualisation pour l'ensemble du groupe est effective ainsi les participants seront en mesure de rebondir sur les idées (rajouter une branche, compléter les branches finales afin d'y avoir un maximum d'idées)

- **Logistique** : c'est une technique plus riche mais plus longue, le matériel consiste en des feuilles blanches et un grand tableau.

- **Avantages et inconvénients** : technique gourmande en temps néanmoins elle présente l'intérêt de créer une cohésion d'équipe très forte, chacun étant obligé d'échanger et de négocier pour construire la mind map commune, un autre avantage réside dans le tri simultané des idées bien que cela implique un investissement intellectuel plus important. Il est à noter que plus des individus pratiquent cette technique, plus elle devient simple et aide à la clarification de la pensée.

○ **De détour**

Les techniques de détour font appel à la pensée latérale, « penser en dehors de la boîte », il s'agit de sortir du cadre pour mieux y revenir par la suite. Nous présenterons les techniques analogiques mais il existe entre autres les techniques des images, les techniques des personnages, le détour par le futur et la technique de la pensée inverse.

• **Les techniques analogiques** : le principe consiste à puiser des sources d'inspiration d'un autre domaine que celui sur lequel on cherche des idées, dans une certaine mesure on peut parler de vicariance. La démarche s'apparente à celle du benchmarking, la différence étant que l'on ne cherche pas à reproduire directement les résultats de cette source d'inspiration mais à les transformer. On opère donc à un saut créatif en s'éloignant de l'univers connu ainsi la pensée divergente est automatiquement sollicitée.

-**Déroulé** : tout comme dans le brainstorming on applique les règles de base du CQFD.

- 1) décrire son contexte et sa problématique ;
- 2) la projeter dans un autre univers, en utilisant notamment la métaphore ;
- 3) trouver des solutions ou des idées dans ce nouveau contexte ;
- 4) retranscrire cette ou ces idée(s) dans le contexte initial

-**Tri des idées** : la suite se déroulant comme pour le brainstorming ou d'autres techniques apparentés.

-**logistique** : elle est assez simple mais pourra s'enrichir de supports de nature différente (photos, vidéo, histoires) afin d'aider les participants à s'immerger dans l'univers choisi

- **De concassage**

Il s'agit de décomposer, ou rendre insolite le familier, en démontant le concept, ou l'objet sur lequel porte la recherche. Ensuite on exercera sur chacun des « morceaux » ainsi obtenus des déformations, et susciter des recompositions originales. Il faut donc éclater le problème, ne pas le considérer comme étant une seule entité et surtout casser les liens qui existent entre ses éléments.

-Déroulé : l'idée étant d'améliorer un concept (objet, service, organisation de travail) ou d'innover le concernant. La première opération consiste à découper le concept de départ en se posant par exemple la question « de quoi est fait ce concept ? » et la deuxième opération sera d'exercer une déformation sur chacun des « morceaux » que nous venons d'obtenir pour ce faire nous utiliserons des verbes qui introduisent une déformation (maquiller, rajeunir, simplifier, relier...)

-Logistique : le matériel est simple (papier, tableau), nécessite du temps et de la disponibilité psychique

- **Onirique**

Nombre d'artistes et d'inventeurs déclarent que le fruit de leur découverte ou de leur idée leur fut inspiré par un rêve. En effet lorsque nous rêvons, les mécanismes de contrôle sont relâchés, l'esprit vagabonde et peut ainsi s'autoriser toutes les pensées.

-Déroulé : le principe de cette technique est de recréer ces conditions, en groupe, avec un « rêve éveillé ». On comprendra que cette méthode est très riche sur le plan de l'imaginaire mais nécessite des compétences particulières (relaxation, sophrologie, hypnose, etc) afin d'être capable de mettre, en confiance, les personnes dans des états modifiés de conscience. On amène ces participants à visualiser des lieux positifs pour eux ou elles pourront se voir peu à peu interagir et donc laisser libre cours aux idées sans entraves.

-Logistique : matériel dépendant de la nature de la mise en condition, une personne ressource pour amener les participants à cet état, sans doute plusieurs séances afin « d'apprendre à lâcher prise »

Notons que dans l'ouvrage de Debois, Groff et Chenevier intitulé « *la boîte à outils de la créativité* » sont recensés 71 techniques de créativité, ce qui nous laisse ainsi entrevoir la richesse de ce domaine que représente la créativité.

Après cette exhaustive partie sur la créativité, nous avons donc tenté de lever (en partie) le voile sur ce terme que nous avons décidé de traiter comme un concept. Ce concept nous l'avons déconstruit, défini, comparé, décortiqué. Nous savons désormais qu'il s'agit d'un moyen de trouver des solutions nouvelles et adaptées à un problème, qu'il existe de nombreuses techniques et moyens pour y arriver et que l'homme est plus ou moins prédisposé à cela. Au-delà de trouver des solutions, elle permet à l'individu de se réaliser, d'exister au travers de sa spécificité que représente son histoire, son imagination, son envie.

Si d'emblée, elle semble profitable, voyons sa place dans le monde professionnel et plus particulièrement dans le management au sein des organisations soignantes.

1.3 La créativité dans le management au sein de l'hôpital

Comme de nombreux univers professionnels (et peut-être plus encore pour celui-ci), celui des organisations soignantes est en constante mutation et ce depuis bon nombre d'années. Au-delà de ce simple constat, ce que l'on peut d'ores et déjà déclarer c'est qu'il est devenu très complexe et que même si la nature profonde de sa mission (« soigner » des individus) n'a pas changé, la façon de le faire et les conditions d'exercices se sont irrémédiablement « durcies » et densifiées. De nouvelles contraintes ont vu leur avènement au cours des trente dernières années (tarification à l'activité par exemple) et si nous décidons qu'elles ne sont plus si nouvelles que ça, leurs existences, pour le moins, ne se sont jusqu'à présent jamais autant fait sentir : démarche qualité exigée, productivité, efficience, restrictions budgétaires, normes de sécurité, prise en compte de l'élargissement des droits des patients et la mise en place pléthorique de procédures.

Ainsi, la question est posée, comment continuer à travailler et à s'épanouir dans ce monde soignant malgré cet amoncellement de règles et d'obligations. Une des réponses se trouve sans doute dans la créativité, en effet à notre niveau de soignant quand bien même de cadre de santé nous ne pouvons ni changer ces contraintes, ni en faire fi. Ces assujettissements bien que compliquant l'exercice au quotidien sont pour certains d'entre eux, un gage de qualité des prestations, de respect et de protection du patient, tandis que d'autres sont les résultats de gestions de politiques de santé ou d'établissements « hasardeuses » ou simplement les répercussions d'un contexte économique en crise. **L'idée présente, au travers de la créativité, n'est pas d'abolir ces contraintes mais au contraire de travailler AVEC.** Nous savons qu'il y a un écart entre travail prescrit et travail effectué or c'est dans cet espace que vit la singularité de l'individu et sa créativité. Cet écart (le monde des possibles) qui n'est pas forcément perceptible ou « visible », loin de là, entre ce que l'on doit faire selon les règles et comment on voudrait pouvoir le faire, cet espace disais-je existe et c'est là que se cache la créativité du professionnel. Comme je l'ai évoqué dans la première partie, il n'y a de créativité que s'il y a contraintes. En quelque sorte, nous sommes en droit de penser que toutes ces obligations du monde professionnel du soin sont autant d'opportunités à saisir par les professionnels pour exprimer leur créativité et faute de pouvoir réinventer « leurs mondes soignants » dans son intégralité, tout au moins qu'ils soient les mieux adaptés et les moins anxiogènes qui soient.

C'est pourquoi je tiens à aborder les relations qu'entretiennent la créativité avec les institutions sous-entendues les directions et les relations qu'entretiennent les équipes avec elle. Ce choix peut sembler étonnant puisqu'ils sont aux antipodes l'un de l'autre et pourtant.

1.3.1 La créativité, l'institution et l'équipe

❖ Les directions d'établissement et les professionnels sont-ils opposés ou favorables à la créativité ?

Avant de pouvoir avancer sur cette question, je tiens à faire état d'une certaine perplexité car au cours de mes recherches bibliographiques, j'ai trouvé en effet des ouvrages sur l'innovation et l'hôpital mais surtout des articles (hormis « l'innovation ordinaire » de Norbert Alter) et à dire vrai, peu sur la créativité pensée à l'hôpital. Ainsi pour les besoins de cette réflexion bien que, comme nous l'avons vu précédemment la créativité n'est pas l'innovation et réciproquement, le concept d'innovation sera largement utilisé pour évoquer le rapport entre créativité et institution. Cette substitution, qui n'en est pas vraiment une, trouve son explication à travers trois raisons :

- La première étant que dans la majorité de la littérature que j'ai abordé, **l'innovation représente une extension implicite voire une continuité de la créativité en la transformant en production** (objet, service...), ce qui ne semble pas aberrant bien au contraire mais dit comme cela peut sembler être un peu restrictif. L'innovation étant, en toute logique, pour les institutions une « donnée » plus conceptualisable, quantifiable et qualifiable que la créativité, une innovation donnant lieu à un produit fini (invention, services, procédure) alors que la créativité est un « moyen », une façon d'appréhender et d'agir sur son environnement. Le sociologue Francis Guérin³¹ écrit à ce sujet « *Une innovation n'est pas autre chose qu'une invention qui fait carrière ou une créativité qui a porté ses fruits* » « *d'une certaine manière, invention et créativité sont des « moments » qui se situent au début d'un « processus » -l'innovation- bien plus long et très hasardeux* ». À ce sujet, le sociologue Gérald Gaglio³² évoque que créativité et innovation sont des « faux synonymes » et que les assimiler l'un à l'autre « *cantonne le processus d'innovation à ses débuts, au stade de la génération d'idées nouvelles, et l'individualise* ».

- La deuxième raison étant que si j'ai choisi d'aborder le rapport entre institution et créativité (ainsi qu'entre équipe soignante et créativité) en l'introduisant par le concept d'innovation, c'est parce qu'au vu de mes échanges et de mes lectures, la différenciation entre créativité et innovation est faible et que ces deux concepts sont aussi bien confondus et amalgamés par les directions que par les soignants.

- La créativité, en tant qu'aptitude à trouver des solutions, est avant tout une affaire individuelle et personnelle même si elle peut être utilisée comme un outil pour le collectif, au demeurant elle reste une façon de penser, de concevoir « ses relations » au monde. Ainsi elle n'est que de très loin, un sujet de préoccupation ou d'intérêt pour les directions « d'entreprises » qui ne perçoivent que trop rarement qu'elle est le premier maillon fondamental du processus d'innovation, c'est pourquoi dans une certaine mesure en étudiant le rapport qu'entretiennent les institutions avec l'innovation, on étudie la place de la créativité dans les institutions.

Dès le départ de mes recherches sur l'innovation, un argument voire presque, désormais, un concept est revenu de très nombreuses fois (d'autant plus sur les sites de sciences économiques ou concernant le monde professionnel) celui-ci étant qu'une « entreprise qui n'innove pas est une entreprise qui meurt ». Le constat est fait, il faut innover pour avancer. Ainsi aucune entreprise quel qu'elle soit (même l'hôpital) ne peut se targuer de n'en avoir que faire de l'innovation, elle est au cœur de nombreuses réflexions stratégiques tant pour rester pérenne que pour développer l'activité. Notons, dans un souci d'honnêteté intellectuelle que très peu de ses sources de recherche n'évoquaient le terme de créativité dans son rapport à l'institution, son utilisation rare étant cantonné à ne dire que sur quoi l'individu voulant être innovant devait s'appuyer comme aptitude. Désormais les entreprises se retrouvent dans un paradoxe, soient elles sont innovantes et au vu des considérations actuelles une entreprise innovante est presque un pléonasme soient, au contraire, elles redoutent le changement et dans ce cas cette association de termes entreprise innovante est vécu comme un oxymore. Ce n'est pas le seul paradoxe, en effet l'innovation bouscule l'ordre établi et peut ébranler les directions alors qu'aux dires des économistes et chercheurs, l'innovation est une nécessité ce qui a pour conséquence que l'innovation tend à devenir la norme. C'est ce qu'évoque Norbert Alter au travers du titre de son ouvrage « l'innovation ordinaire » (qui d'ailleurs est un oxymore). En s'appuyant sur cet ouvrage, a priori il peut paraître étrange que l'innovation devienne la norme sachant que l'un des principes intrinsèques à l'innovation est de transgresser les règles et l'ordre établi dans un but d'amélioration. On pourrait donc en déduire, si l'on en faisait

³¹ Guérin F. « Créer n'est pas innover » Soins cadres n 103 La créativité en management : septembre 2017

³² ibid

un raccourci (sans conteste trop rapide) que **si l'innovation est la norme, la norme est de transgresser l'ordre établi**. C'est pourquoi Norbert Alter emprunte à l'économiste Joseph Schumpeter la formulation suivante pour en parler : « *l'innovation est un processus de destruction créatrice* ». Certains seront sans doute tentés de penser que là encore il s'agit d'un oxymore. À ceux-ci, je répondrai que non car si l'on regarde ne serai ce que dans le monde de la nature, la plupart des créations passent par une phase de destruction. Prenons un exemple à l'extrême, l'avènement et la place de l'Homme ont été conditionnés par la disparition des dinosaures ou autre exemple, certains écosystèmes en ont remplacé d'autres car ces derniers ont disparu. Certes ces « destructions » ne furent pas le fruit de l'Homme, cependant les « créations » qui ont suivis n'ont plus.

L'objectif de Norbert Alter dans cet ouvrage est de³³ « *démêler l'écheveau des cultures et des pratiques du passé qui s'imposent aux acteurs du présent dans une prise de décisions engageant l'avenir* ». Une des idées majeures étant que l'innovation dorénavant (mais déjà à l'époque où Alter l'a écrit soit en 2000) ne doit plus être considéré comme un « moment » c'est-à-dire un moment singulier dans le temps et l'exercice du travail avec un début et une fin mais comme un « mouvement ». « Mouvement » car l'innovation (désormais devenue la norme ou en voie de l'être) interpelle en permanence l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise et dans notre cas l'ensemble des personnels soignants ou non à l'hôpital. Au même titre, elle ne peut plus et ne doit pas être analysé comme un « changement » conscrit dans un temps déterminé soit le passage d'un état stable à un autre état stable, tant le changement est désormais permanent. À l'inverse un état stable s'apparentant dorénavant à un incident car comme le dit une citation populaire « qui n'avance pas recule », d'ailleurs cette même citation est l'évolution d'une citation de Confucius qui proclame que « celui qui ne progresse pas chaque jour, recule chaque jour ».

Cet état de mouvement est un processus aléatoire au sein duquel cohabite recherche de sens et acte de foi, ce qui à première vue pourrait sembler galvanisant dans une certaine mesure car impulse une démarche de conception du travail dynamique et vivante mais n'en rencontre pas moins certaines difficultés. L'une des plus évidentes étant que toutes les personnes de « l'entreprise » n'ont pas les mêmes temporalités face à un projet d'innovation, qu'elles soient réelles ou/et objectives (disponibilité de temps, disponibilité à penser un projet) ou qu'elles soient subjectives (bonne période pour innover pour certains, mauvaise pour d'autres, la disponibilité psychique qui est personne-dépendant). Ces différences de temporalités entraînent dans le cadre de l'innovation, d'innombrables conflits de temporalités, ce qui non seulement compliquent voire empêchent certaine innovation d'être mise en place mais peuvent aussi induire un climat d'insécurité et d'incertitudes devant ces bouleversements de règles. À ce sujet, le philosophe et sociologue Georg Simmel³⁴ déclare que les individus (même s'ils peuvent s'en plaindre) aiment ou devrais-je dire ont besoin qu'il y ait des règles, des formes sociales, des normes organisationnelles car ce sont autant d'éléments qui représentent des repères, Simmel cité par Alter dit « *on aime ses routines parce qu'on s'y repère* », Norbert Alter ajoute à ce sujet « *on souffre en effet bien plus dans les organisations contemporaines, de l'insuffisance de règles qui « font sens » que d'un surcroît de règles effectives. L'absurde, le malaise ou le stress sont ainsi bien plus liés à l'incertitude qu'à la certitude de la sanction* ».

J'aimerais avant de continuer définir ce qu'est à proprement parler une innovation afin de pouvoir présenter par la suite les obstacles et « challenges » qu'elle sera vouée à rencontrer. Une innovation est avant tout un processus qui permet la transformation d'une découverte, d'une invention (fruit de la créativité) en de nouvelles pratiques ou services. Mais cette transformation, ce processus n'est pas automatique et tacite, une découverte peut rester à l'état d'invention. L'analyse de l'innovation

³³ Desbois D. Alter Norbert, l'innovation ordinaire, Revue française de sociologie 2001 n°42 3 5386

³⁴ Alter N. L'innovation ordinaire. Presses Universitaires de France ; 2010

est « l'outil » qui permet de comprendre comment une invention peut devenir une innovation. Notons, qu'une démarche d'innovation n'est en rien une action rationnelle et pacifique, elle est le pendant d'une situation trouble marquant la rupture au sujet de pratiques où se côtoient croyances, intérêts et comportements passionnels des innovateurs face aux mêmes comportements du côté de « l'ordre établi ».

Pour Schumpeter, l'innovation représente l'articulation entre la découverte (invention) et la logique de marché et/ou d'usage social (qui est le moyen de tirer profit de ces inventions). Or nous avons vu plus avant que la mécanique de la créativité se décompose en deux grandes étapes : la recherche et la découverte de solutions possibles (divergence) et l'ancrage dans la réalité. Ainsi ces deux processus que représentent la créativité et l'innovation ne sont pas si différents que cela dans leur mécanique d'élaboration si l'on part du principe dans le cas présent, que la créativité est une action collective. Cependant, l'innovation implique non seulement des étapes supplémentaires mais aussi de natures différentes, ces étapes sont cruciales à comprendre car ce sont elles qui constituent les réelles différences entre ces deux processus. Le processus d'innovation en tant que tel n'est pas un état d'esprit ni une aptitude mais un désir d'appliquer une invention, de la faire passer au réel, de lui donner vie et légitimité.

Voyons maintenant les différences entre ces deux « processus » (créativité et innovation) :

La temporalité : si la création d'une invention peut être circonscrite dans le temps (même si des changements ultérieurs sont envisageables), concernant l'innovation il n'en est rien. L'innovation a une temporalité qui peut s'avérer très discontinue et complexe car d'autres pendants interviennent dans sa mise en place. Par exemple, les inventions rencontrent plus ou moins de succès mais quoi qu'il en soit ne sont jamais accueillies dans leur intégralité non pas qu'elles ne soient pas louables mais parce qu'elles doivent être « acceptées » par la communauté impliquée soit le corps social. Alter³⁵ évoque que « *l'innovation est donc encore plus que le processus par lequel un corps social s'approprie une invention : c'est l'histoire d'un état de tension permanente entre les possibilités que représente l'invention et les choix collectifs qui en sont **progressivement** tirés* ».

Leur accueil par le corps social : une invention (donc la créativité) est généralement considérée comme une bonne chose, un bien pour l'entreprise, elle traduit la volonté de dépasser des contraintes afin de trouver une solution. L'innovation est vécue autrement car elle est la façon dont les individus affectent un sens à ce « bien », un tri va s'opérer en fonction de leurs situations (climat de tensions, enjeux importants...) et de leur expérience de ce type d'inventions. Ce faisant, l'invention n'est toujours prise en compte qu'en partie voire peut-être même abandonnée.

L'usage : la créativité, afin de simplifier le propos, peut être considérée comme un outil au même titre qu'un stylo ou qu'une boussole, il permet la réalisation en idée de quelque chose alors que l'innovation est le fruit produit par l'utilisation de cet outil. Or ce qui autorisera l'avènement de cette innovation n'est pas tant le potentiel abstrait que représente cette nouveauté, que la possibilité de lui affecter un usage en prenant en considération qu'elle intervient dans un système social propre au lieu d'où elle émerge.

L'objectif : généralement l'objectif d'une invention est d'améliorer l'efficacité de quelque chose que cela soit un produit ou un service. Pour l'innovation justement du fait de son rapport étroit au corps social et de devoir « faire » avec ainsi pour des raisons diverses (intérêts contradictoires, divisions du travail, conceptions différentes du pouvoir...) pourrait-on dire « *l'innovation refuse toujours partiellement le potentiel représenté par l'invention*³⁶ ».

³⁵ Alter N. L'innovation ordinaire. Presses Universitaires de France ; 2010 p17-18

³⁶ ibid

À l'instar de Schumpeter, nous comprenons que l'innovation impose « *l'élaboration de nouvelles combinaisons* » entre les différentes ressources de l'entreprise (l'hôpital) et leur rapport au marché (de la santé), ou à l'usage social. Cependant la réalisation de cette élaboration n'est ni simple ni mécanique.

Afin d'avoir une vision aussi exhaustive que précise du processus d'innovation, je tiens à en présenter les différentes séquences qui sont au nombre de trois et qui mettent en exergue de manière non recherchée, mais cependant pertinente les difficultés rencontrées lors du développement d'une innovation. Nous parlons de séquences car il s'agit de situations distinctes et singulières de ce développement.

1^{ère} séquence : le passage de combinaisons routinières (ce qui est et admis de tous) aux combinaisons à risque (ce qui est voulu par quelques individus « marginaux »), marginaux dans le sens de dissidents (« *déviants* » selon Aznar) du point de vue du système économique et social déjà en place. Ces « marginaux » représentant les innovateurs.

2^{ème} séquence : lorsque le profit inhérent à cette proposition d'innovation devient une évidence, il est fort probable que des « imitateurs » tentent de réutiliser cette proposition en la réaménageant à leur profit. Cette étape entraîne une phase de grande violence car elle bouscule et bouleverse d'autant plus les équilibres. Nous passons ainsi d'une innovation venant se heurter à l'ordre établi à plusieurs tentatives d'innovation sur plus ou moins un même sujet se confrontant à ce même ordre établi.

3^{ème} séquence : Aznar³⁷ la présente comme « *la stabilisation de la situation se caractérise par la définition progressive de nouvelles « règles du jeu » et par une réduction de la poussée novatrice.* »

La présentation de ces séquences nous montre bien comment la temporalité peut être variable suivant la séquence et suivant la nature même de l'innovation en outre si on y regarde de plus près, on peut comprendre les enjeux qui s'y cachent que l'on soit du côté des dirigeants, des innovateurs comme du reste du personnel. Cette temporalité étant assurément différente suivant la place et l'implication du professionnel par rapport à ce projet d'innovation.

Initialement, dans le contexte de cette partie révélant ce qu'est l'innovation et son lien avec la créativité, nous avons évoqué qu'il s'agissait d'un mouvement. Revenons sur les deux dimensions de ce mouvement, la recherche de sens et l'acte de foi que représente la démarche d'innovation. La recherche de sens est la condition sinéquanone à tout cheminement vers la « validation » d'une innovation. La volonté de développer une innovation implique une rupture plus ou moins importante avec l'ordre établi puisqu'en somme elle décrète que tel dispositif n'est pas optimal ou satisfaisant. Ainsi les innovateurs s'opposent par ce projet à ceux qui ont érigé le dispositif qui est vécu comme faisant défaut soit les dirigeants, soit la norme en vigueur. De cet argument, on peut en déduire un paradoxe, les innovateurs cherchent à améliorer, à optimiser des produits, services ou conditions de travail dans une logique profitable à l'entreprise et ce faisant (de prime abord puisqu'il se confronte aux normes en places) ils peuvent être perçus comme les appelle Aznar comme étant « des déviants ».

Il faut garder à l'esprit que le projet d'innovation n'émane pas de tous mais initialement des « innovateurs » ainsi pour qu'elle passe de l'idée à un projet réel, il va falloir avoir l'acceptation de tous ou tout du moins du plus grand nombre et aux demeurant des dirigeants. Cette phase d'acceptation implique deux phénomènes de la part du reste de la communauté professionnelle, d'une part une appropriation par la création du sens que peuvent y mettre ceux qui reçoivent ce projet et d'autre part de ces mêmes personnes, un acte de foi autrement dit une « envie de croire ».

³⁷ Alter N. L'innovation ordinaire. Presses Universitaires de France ; 2010 p20

Dès lors, les innovateurs à l'initiative du projet vont se retrouver dans une certaine mesure à accepter d'être dépossédé de celui-ci afin qu'il puisse être à la fois « repensé » par l'ensemble de la communauté (y compris les dirigeants) en fonction du sens et de ce que chacun de ses membres pourra y mettre. Puis dans un second temps, un « lissage » commun des différents sens s'effectuera, afin que s'en dégage un sens unanimement partagé et consensuel. Nonobstant cela, il y a une forte probabilité que la direction nivèle sans doute l'ambition de ce projet par le bas non par esprit de contradiction nécessairement mais par prudence et par économie (d'engagement et de modifications profondes). De plus, un grand effort sera de mise quant à faire vivre ce projet au travers des croyances inhérentes à l'institution (pour ainsi des croyances relevant de la « pensée magique ») et usages propres à chaque organisation. Les innovateurs devront en effet donner envie à l'ensemble ou au moins à la majorité de la communauté de travail d'y croire tel un acte de foi. On peut donc en déduire que tout projet d'innovation, implique aussi une démarche « commerciale » dans le sens d'être à la fois vendeur et suffisamment ouvert pour que ce projet devienne aussi celui de l'ensemble en se le réappropriant au travers du sens mit. Si l'innovateur est annonciateur voire « porteur de changement », il ne pourra le décréter vouloir en faire « une parole d'évangile » car comme dit l'adage nul n'est prophète en son pays », il faut savoir transiger, moduler, s'adapter pour qu'elle intéresse et implique le plus grand nombre.

Autrement dit, dans le cas des processus créateurs (créativité) permettant le passage de l'invention à l'innovation, le développement de l'innovation repose peu sur la qualité intrinsèque et la nature des inventions mais plutôt sur la capacité collective des acteurs à leur conférer un usage ou un sens. Cette compétence collective des acteurs suppose leur engagement. Cet engagement a par conséquent un coût, ce dernier pouvant entraîner une prise de distance. Norbert Alter évoque ainsi l'ambivalence des acteurs qui peuvent être tour à tour porteurs de l'innovation, défenseurs des règles établies ou en dehors signifiant ainsi sa prise de distance. En s'appuyant sur les théories du don de Marcel Mauss, Norbert Alter explique que l'investissement des acteurs de l'innovation est un don de soi qui leurs permet d'accéder à l'identité professionnelle et que cet effort collectif et individuel des autres acteurs au travers de cette notion de don/contre-don permet une régulation sociale, faisant toujours défaut, entre ordre établi et innovation. Notons enfin que comme toute création, elle n'est pas issue de rien, un projet d'innovation se doit de prendre racine dans l'existant de son contexte comme le rappellent Crozier et Friedberg³⁸ « l'acteur n'existe pas au-dehors du système qui définit la liberté qui est sienne et la rationalité qu'il peut utiliser dans son action. Mais le système n'existe que par l'acteur qui seul peut le porter et lui donner vie, et qui seul peut le changer ».

Pour résumer, nous avons vu que dans le cadre de la relation entre créativité, direction et équipe, c'est le « produit fini » de la créativité soit l'innovation qui est réellement en rapport avec eux. Bien que tendant à être en quelque sorte la norme ou en tout cas normal, l'innovation dans sa mise en pratique ne va pas de soi. En effet, elle est l'outil qui revendique de manière indirecte que certaines dimensions (pratiques, services, produits) ne conviennent plus ou sont améliorables et ainsi se confronte à l'ordre établi. Les innovateurs pourront être vécu comme des troubles fêtes voire des déviants souhaitant modifier l'état actuel des choses. Pour ce faire ils devront convaincre les directions mais aussi les acteurs qui à terme se verront impacter (pour le mieux ou non) par l'innovation. Un projet d'innovation aussi simple soit-il demandant du temps, de l'implication, de la négociation, de l'adaptation et aussi de la créativité dans sa capacité à devoir le modifier pour qu'il soit accepté du plus grand nombre. Une innovation bousculera nécessairement certains repères

³⁸ Crozier M, Friedberg E., L'acteur et le système, Le Seuil, Paris, 1977.

et dans ses temps troubles, les professionnels ont besoin et sont en recherche de repères. Ainsi les innovateurs devront garder à l'esprit que même si un projet est judicieux, il doit pour être viable, être accepté et donc s'adapter aussi à la temporalité des individus sous peine de manière défensive d'être rejeté. Élément essentiel que nous n'avons pas évoqué, l'innovation au même titre que la créativité implique le droit à l'erreur. Une idée semblant bonne peut-être mauvaise mais aura le mérite de donner à réfléchir, à interpeller les normes encore faut-il que l'assemblée (directions et professionnels) tolère voire autorise ce droit de se tromper sous peine le cas contraire d'étouffer toutes initiatives. Ainsi la question n'est pas tant de savoir si une direction et mêmes les personnels sont favorables ou opposés à l'innovation car vraisemblablement ils ne peuvent qu'y être favorable, mais la question disais-je est la latitude laisser par les uns et les autres au droit à l'erreur.

Avant de continuer, je tiens à faire un aparté afin de préciser un point me semblant important. Un cadre « créatif » n'est pas nécessairement un cadre « innovateur ». En effet le passage d'une création à une innovation n'est en rien systématique. Afin que cette production puisse avoir une portée à une échelle sociale plus large, cela implique d'autres compétences que celles appartenant à la créativité. Il s'agit d'aptitudes à convaincre, négocier, « vendre » et nouer des alliances par conséquent le créatif ne sera pas toujours innovateur alors qu'un innovateur se voudra toujours être créatif.

Voyons maintenant le rapport entretenu entre le cadre de santé et la créativité mais riche de la présentation précédente nous verrons aussi son rapport à l'innovation. Nous présenterons également comment le cadre peut induire de la créativité au sein de son ou ses équipe(s) et dans ces pratiques.

1.3.2 La créativité, l'innovation et le cadre

Concernant la relation entretenue entre le cadre, la créativité et l'innovation nous aurions pu la décrire à travers deux parties distinctes la relation personnelle entretenue et les pratiques qui en découlent mais il n'en est rien, ces deux parties potentielles seront confondues en une seule car ces deux dimensions sont intimement imbriquées et les traiter séparément serait sans doute plus simple mais au risque de perdre la richesse des liens qui les lient et qui les rendent interdépendants l'un de l'autre.

Au travers de l'ouvrage de Paule Bourret « les cadres de santé à l'hôpital – un travail de lien invisible » on peut d'emblée comprendre que les missions et rôles du cadre bien que semblant codifiés et réfléchis ne sont pourtant, dans la pratique, pas aussi clairs que ça mais surtout leur mise en applications pas aussi évidentes qu'il n'y paraît. Par exemple l'un des rôles du cadre est de favoriser la cohésion d'équipe ou bien encore d'être garant des bonnes pratiques exercées par les soignants, ainsi je pose la question comment peut-on faire cela ? D'autant que si la réponse peut sembler envisageable voire aisée pour un cadre présent en continu dans son service (cela existe-t-il vraiment) qu'en est-il pour un cadre ayant en charge plusieurs services ou étant de nombreuses fois absent pour cause de réunions ou autre. Une des réponses possibles se trouve sans doute dans la créativité.

L'un des « bénéfices secondaires » découlant de la démarche du cadre de solliciter et favoriser la créativité de son équipe est de développer l'autonomie de réflexion et d'action de ses agents, en effet pour être créatif il faut être autorisé et s'autoriser à penser. Ce faisant il sera toujours soumis au travail « prescrit » mais pourra réfléchir et échanger à la façon de l'exercer au mieux et

plus seulement par usages et pratiques. D'autant que cette créativité ne sera soumise à contribution, principalement que dans des situations où l'usage et les pratiques normées ne répondent pas au cas de figure. Il est évident que pour que cette créativité puisse s'épanouir au mieux et ne pas devenir défiante des règles et arbitraire, elle se doit d'être bornée, rôle essentiel investi par le cadre qui souhaite faire de la créativité une ressource.

Le travail du cadre est un ensemble de missions nécessairement complexe du fait de leurs ramifications et bien que le cadre soit soumis à nombre de règles et de normes. En cela la créativité est un recours potentiel de grande valeur car comme exposé précédemment la créativité permet d'exercer ses missions en faisant AVEC les contraintes et non en les évitant, leur « évitement » tenant plus du déni que du talent. Cette façon « d'accueillir » les évènements et les freins qui en découlent, permet une fois passer dans le « prisme créatif » de les interroger sous un autre angle, d'en questionner le sens et potentiellement de réfléchir à une autre façon de « faire » qui n'entacherait pas le sens premier. Afin d'illustrer mon propos, j'aimerais utiliser un lieu commun populaire trouvant son origine dans une citation d'Archimède : « Donnez-moi un point fixe et un levier et je soulèverai la Terre ». Nous concernant, ce qu'il faut en entendre c'est que le point fixe représente les normes, les contraintes, le levier est la créativité et la situation problème ou à améliorer est symboliser par la terre. Dans cette métaphore, on voit bien que les contraintes sont toujours là et que l'on s'en est servi en s'appuyant dessus pour faire « modifier » l'existant.

La cadre de santé Élisabeth Lague³⁹ dans son article explique que ces cadres créatifs voire innovateurs pourraient être perçus comme des « résistants » à l'instar des « déviants » d'Aznar puisqu'ils proposent quelque chose de nouveau (donc opposé à l'ancien). Or il n'en est rien car ces cadres « composent avec » les contraintes et de fait « les cadres porteurs de projet apparaissent comme des professionnels engagés dans leur institution, qui agissent et œuvrent « avec » et « pour » celle-ci ». Cependant par leurs actions de changement, ces cadres usent de leur pouvoir d'agir et par conséquent résistent au système en réussissant à exister comme acteurs du changement. Pour Yves Clot⁴⁰, on ne peut séparer le pouvoir d'agir du pouvoir d'être « affecté » et pour démontrer cela il emprunte les mots du philosophe Spinoza « C'est son incomplétude qui rend le sujet disponible au développement de l'activité et non une puissance d'agir autochtone. C'est sa vitalité dialogique interne qui le prépare à supporter ou à saisir les inattendus du réel devant lesquels il doit se déterminer ». Autrement dit, c'est la dimension de l'affect et leurs incertitudes qui poussent à agir les cadres et les gardent vigilants aux opportunités. Cette recherche d'amélioration par le biais de la créativité et de l'innovation est autant une recherche de « mieux » que « d'être moins mal », que les difficultés soient moins contraignantes et anxiogènes.

Dans « Dossier travail et créativité » du CNAM, Dominique Lhuillier⁴¹ expose que « Travailler n'est pas exécuter. Cet « acquis » de l'ergonomie et de la sociologie du travail conduit à reconnaître la contribution propre de l' « opérateur » ou de l' « acteur » comme les différents enjeux poursuivis ». Si travailler n'est pas exécuter, alors cela signifie que la réalisation d'une tâche implique qu'en amont une réflexion ait été effectuée afin d'en rechercher le sens, ce qui entraîne une reconception de la tâche ainsi que les modalités de sa réalisation. La réalisation de l'activité peut ainsi se voir modifier dans une certaine mesure, ce qui explique que chaque « activité comporte toujours une part de singularisation donc d'inventivité ». Au sein d'une équipe (soignante), le cadre aura tout intérêt à échanger avec les membres de l'équipe et de connaître le sens mit derrière les différentes activités. Non seulement, il pourra avoir des éléments de compréhension des difficultés rencontrées, mais aussi que ces sens

³⁹ Lague E. La créativité des cadres à l'hôpital, entre contrainte et recherche de sens, Objectif soins & management octo/nov 2017 n259

⁴⁰ ibid

⁴¹ Jobert G. Education permanente. Dossier travail et créativité. Le CNAM. 2015 p102

soient partagés, débattus et ainsi susciter la créativité de chacun à vouloir réfléchir ensemble à améliorer ce qui peut l'être et ce qui ne l'est pas, comment le rendre « acceptable ».

Cette créativité collective, d'équipe au-delà de la réalisation de l'activité a un réel intérêt individuel, pour Yves Clot⁴² « *ce mouvement, du collectif vers l'individuel, permet de devenir « auteur dans son métier»* ». À ce niveau, le cadre a un rôle prépondérant à jouer, celui d'observateur attentif et de régulateur vigilant car le « poids » du groupe peut avoir un impact que je qualifierai d'ambivalent voire de dichotomique:

- soit il peut y avoir une idéalisation du « collectif de travail » ne remettant pas en cause la « création » au risque qu'elle soit utopique voire dangereuse

- soit au contraire, sous la pression des dynamiques collective, d'enfermer l'équipe dans une conformité passéiste créant des pactes dénégatifs au mépris du réel et reléguant les idées novatrices et leurs acteurs aux rôles de « *déviants* » ou de « *faibles*⁴³ »

Cette observation montre que face à ces situations, les marges de manœuvre de la créativité et je dirai d'autant plus pour le cadre sont réduites. En somme, la créativité se doit d'être certes portée et privilégiée mais régulée et contrôlée quant à son application. Ainsi Rouquette⁴⁴ souligne l'importance devant être portée à la question de la créativité qui « *est tout autant celle de la reconnaissance de la valeur que de la valeur de la reconnaissance* » car rappelons-le, l'un des principaux intérêts de la créativité est de permettre au professionnel de se sentir exister pleinement en faisant sienne son activité.

Le cadre a cette double difficulté de devoir faire vivre et fonctionner le collectif de travail tout en permettant l'épanouissement de chacun de ses membres. Pour ce faire, il peut utiliser la conception du collectif de travail du courant de la psychothérapie institutionnelle d'Oury soit « *un collectif permettant de se distinguer, tout en poursuivant les mêmes buts, en se référant à des règles et principes communs. Ce collectif conjugue l'organisation de l'ensemble et les vecteurs de singularité* ». Cette histoire certes commune permet à chaque membre de ce collectif d'écrire sa propre histoire.

L'exercice de la créativité même si elle est à bas bruit et peut n'avoir que peu d'incidence est essentielle, son impossibilité ou son empêchement sont de potentielles sources de risques psychosociaux et de mal-être, en rendant impossible pour le professionnel d'y mettre de sa singularité, de ce qui l'anime. Le risque à terme étant que ce « professionnel empêché » se construise un « faux self professionnel », l'isolant de lui-même et ne lui permettant plus d'accéder dans le cadre du travail à l'usage et à la reconnaissance de soi par soi. Au regard des motifs de Burn-out, ce ne sont pas tant les charges de travail qui sont en cause que le sentiment d'incapacité de pouvoir trouver des solutions pour y répondre.

La créativité est un levier potentiel d'autonomisation des professionnels, si en cela ont peu y voir un réel attrait, nous comprendrons aussi le caractère réfractaire que cela peut engendrer chez certain professionnel. En effet, dans ce cas certes on existe à part entière mais le revers de la médaille étant que si le professionnel n'est plus complètement soumis, on est voué à être responsable et assumer ces actions. Cela n'est pas un paradoxe mais une prise de conscience de ce que cela implique et tous les professionnels n'y sont a priori pas prêts. Le travail des cadres étant de les y préparer pour leur bien ou devrais-je dire pour leur mieux. À ce sujet Tosquelles proclame que « *l'essentiel est que l'homme ou la femme se sente vivre sa propre vie, prendre la responsabilité de son action ou*

⁴² ibid

⁴³ Jobert G. Education permanente. Dossier travail et créativité. Le CNAM. 2015 p103

⁴⁴ ibid

de son inaction, se sente capable de s'attribuer le mérite d'un succès ou la responsabilité d'un échec. On peut dire en somme que l'individu est sorti de la dépendance pour entrer dans l'indépendance ou l'autonomie ».

La créativité n'est donc plus seulement un outil d'amélioration des pratiques mais une réinvention de soi, de chaque professionnel et donc un changement de positionnement. Mais devant ce fait, comment un cadre peut-il induire au-delà du simple usage de la créativité pour résoudre un problème, ce changement de rapport au travail, autrement dit ce biais supplémentaire pour se sentir exister dans son travail ?

Pour Francis Guérin⁴⁵, la créativité ne sera favorisée dans les styles de leadership que s'il y a rupture avec le modèle bureaucratique et hiérarchique hérité de l'école classique de management (Taylor, Ford). Une réponse à ce constat est produite aussi bien par William W. George que de Bruce J. Avolio, pour eux le style de leadership permettant de favoriser la créativité est un leadership « *authentique* », soit un qui met en avant les réussites plus que les échecs, prône de faire confiance aux salariés et autorisant les expériences nouvelles. Cette confiance envers les membres de l'équipe encourageant une certaine sérénité émotionnelle et permettant les propositions non conventionnelles. Nous comprenons donc que la créativité est interdépendante du style de management.

La créativité tout comme l'innovation ne se décrète pas, on ne peut dire « soyez créatifs », cela tiendrait de l'injonction paradoxale, elle ne peut être qu'induite au travers du management et de l'atmosphère de travail instauré.

Il est vain de croire que la mise en place de techniques de créativité aura comme effet de rendre une équipe créative. Au travers de mes lectures, des éléments et faits récurrents montrent ce qui favorise ce climat de créativité. Il s'agit d'une culture de la tolérance de l'erreur plus que de l'erreur, car la créativité implique que l'on puisse se tromper (pour apprendre d'autant plus). Ceci ne doit pas être une culture de « façade », elle doit être réelle avec les problèmes potentiels que cela peut impliquer sous peine le cas contraire de discréditer le cadre et de perdre l'alliance de ses soignants. On note aussi, une connaissance « suffisante » de ses agents de la part du cadre afin qu'il connaisse ses marges de manœuvre sans les brusquer ou les braquer mais aussi et surtout une réelle confiance qui soit réciproque. Ces éléments permettront aux soignants de s'autoriser à s'émanciper voire (c'est aussi l'un des buts espérés) à s'autonomiser dans le sens d'une plus grande liberté.

Je tiens à mettre en garde, contrairement à ce que l'on pourrait être susceptible de croire, la liberté dans la créativité n'est pas l'anarchie, ni l'utopie, elle est bornée, réguler, jauger. La liberté ne signifie pas faire ce que l'on veut mais de vouloir ce que l'on fait. Nous comprenons qu'il s'agit bien d'un travail de « penser », de réflexions, de choix, de limite, de confiance, de savoir lâcher-prise. En somme la créativité, n'est pas un ensemble de recettes, de techniques ou d'outils managériaux mais un état d'esprit, une énergie spécifiquement humaine. C'est la propre créativité du cadre qui permettra d'induire à l'équipe de s'autoriser à l'être, reste à la charge du cadre de la développer au travers de son management. Concernant les changements d'état d'esprit de mentalité, Dominique Comberous⁴⁶ déclare que « *le management est le parent pauvre de l'innovation parce que les mentalités sont dures à faire évoluer. Un changement culturel met de un à cinq ans avant de se concrétiser* », si cela est vrai pour l'innovation, ça l'est aussi bien qu'à bas bruit pour la créativité, à bas bruit car la créativité est davantage individuel et sa production pas nécessairement au rendez-vous.

⁴⁵ Francis Guérin · Créer n'est pas innover. Soins cadres n 103 La créativité en management : septembre 2017

⁴⁶ <http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20161121-ressources-humaines-temps-et-confiance-permettront-aux-cadres>

La question est posée : comment au-delà de l'atmosphère de travail « autorisant a priori » la créativité, le cadre peut-il la développer au sein de son équipe, comme l'appropriation d'un nouvel outil et dans le même temps, celui d'un changement d'état d'esprit?

Il n'y a pas de réponses universelles à cette question mais selon moi et au vu des ouvrages consultés, les réponses trouvent leurs sources dans deux dimensions du travail qui correspondent à des temps différents, la dimension formelle et informelle, les deux étant intrinsèquement liés :

La dimension formelle existera au travers de la mise en place de réunion d'équipe, institutionnelles et de groupe de réflexions où les principes de la créativité sont mis en avant : la parole fait fi de toute censure et autocensure, encourage les débats et la contradiction, faire collaborer des professionnels différents du service voire extérieurs au service sous forme de témoignages (à l'instar du benchmarking), accepter que des erreurs voire « horreurs » soient dites. À ce sujet le psychologue Pierre Sahnoun⁴⁷ explique qu'« une réunion créative en milieu professionnel, c'est celle où chacun ose dire les conneries qui lui passent par la tête ». En outre seront valorisées toutes recherches, toutes expériences provenant d'un contexte extérieur (autres hôpitaux mais aussi les autres expériences professionnelles lu ou vécu, on retrouve ainsi quelque peu le principe de vicariance).

-La dimension informelle est dans la relation qu'entretiennent les professionnels entre eux et ce d'autant plus avec le cadre. Le cadre reconnaît et valorise le travail des soignants, croire aux potentiels des professionnels et mêmes oserai-je dire croire aux potentiels des individus qui composent son équipe. Il doit pouvoir les stimuler et les « nourrir » au moyen de formation. Dans ce contexte parfois triste et tragique qu'est l'hôpital, l'humour et le plaisir doivent être encouragés et je finirai sur cette liste non exhaustive en disant que la vigilance et l'observation du hasard peuvent être source d'idées créatives.

Présentée comme cela, la créativité pourrait sembler être la panacée des outils de management mais elle (donc le cadre) peut se confronter à des freins de la part des équipes. Ces freins sont les meilleurs ennemis des soignants, pour le philosophe Éric Fiat⁴⁸, ceux sont « *la fatigue et l'habitude* ».

Ces deux termes (très voire trop souvent entendu à l'hôpital) sont le nerf de la guerre de l'inertie du monde hospitalier. Ces deux « constats » empêchent toute disponibilité psychique et physique à la nouveauté et à l'effort car oui, si la créativité requiert de l'investissement, en conséquence elle engage de l'effort, cela est sans doute le prix de cette parcelle de liberté. Ainsi face à cela, le cadre aura à cœur de favoriser le questionnement chez ceux fonctionnant par habitude ou étant las du travail, d'interroger l'évidence parfois juste pour que tout ce questionnement sans pour autant tout remettre en question, en un mot se réapproprier le sens.

Afin de poursuivre et finaliser cette étude, je souhaite confronter la créativité et l'innovation à deux ouvrages majeurs du management : « *Les cadres de santé à l'hôpital : un travail de lien invisible* » de Paule Bourret⁴⁹ et « *Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre* » d'Henry Mintzberg⁵⁰. Dans son ouvrage, Paule Bourret expose les difficultés inhérentes à la fonction de cadre de santé au travers d'une méthodologie rigoureuse. Une des idées majeure et omniprésente étant ce travail

⁴⁷ Bertrand Chevallier, Francis Prouteau. Manager la créativité. Soins cadres n 103 La créativité en management : septembre 2017

⁴⁸ ibid

⁴⁹ Bourret P. Les cadres de santé à l'hôpital : un travail de lien invisible. Seli Arslan ; 2006

⁵⁰ Mintzberg H. Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre. Editions d'Organisation ; 2006

prépondérant et complexe mais pourtant si peu visible ou en tout cas si peu parlé de devoir créer et entretenir les « liens », Paule Bourret parle de « produire du lien dans un univers de travail éclaté ». Ces liens sont à tous les niveaux et concernent toutes les dimensions du travail, de l'organisation de travail et de l'institution elle-même. Face à ce constat très synthétique de cette œuvre, qu'elle peut être la place de la créativité dans ce devoir de tisser du et des lien(s) ? La réponse est que justement la créativité peut être un outil de création de lien en facilitant sa mise en place mais aussi en permettant l'accès au sens caché ou non de ces liens. En outre, au cours de la lecture de l'ouvrage, on comprend que le cadre est là pour réparer les erreurs, les manques, rattraper les incohérences, etc, cependant si la créativité n'est pas la réponse omnipotente, elle n'en est pas moins une corde supplémentaire à l'arc du cadre pour tenter d'y répondre. D'ailleurs Guy Jobert⁵¹ l'exprime bien mieux que moi en postface de l'ouvrage en déclarant « *Leur tâche consiste à mettre du liant, c'est-à-dire de la cohérence et de l'efficacité dans l'action mais aussi à faire lien pour qu'un système social de travail puisse exister et produire alors même que tout concourt à la fragmentation des opérations, des acteurs et finalement des personnes elles-mêmes* ». Au vu des propos précédemment cités tout au long de cette partie, les attraits et intérêts de la créativité sont une potentielle réponse aux difficultés rencontrées par les cadres dans l'exercice de leur fonction et dans ce que cela peut avoir comme impact sur l'individu derrière le cadre.

Voyons maintenant si la créativité peut être un atout dans l'investissement des dix rôles du cadre décrit par Henry Mintzberg⁵² :

❖ Les trois rôles interpersonnels :

- **Symbole** : le cadre par son statut, représente son unité, son service, sa direction
- **Agent de liaison** : il échange et interagit avec d'autres personnes en interne et externe
- **Leader** : il définit des relations qu'il a avec ses collaborateurs et l'atmosphère de travail dans son unité, son service, sa direction. Il impulse et aide ses collaborateurs à se motiver

La créativité est par définition, dans le contexte professionnel, une aptitude de recherche de solutions mais aussi de mettre de la « vie », de dynamiser, de donner du sens et donc des directions de travail comme d'atmosphère de travail. Une équipe perçue comme créative voire innovatrice sera d'autant mieux connue et reconnue par l'institution. Dans son rôle de leader, cette dimension créative lui permet d'élargir son champ de perception et d'ouverture d'esprit, éléments qui seront autant d'alliés face à la gestion d'une équipe.

❖ Les trois rôles liés à l'information :

- **Observateur actif** : il reçoit et recherche l'information
- **Diffuseur d'information** : il communique des informations dans son unité, son service, sa direction
- **Porte-parole** : il informe l'extérieur sur son unité

Dans le cas de ces rôles liés à l'information, la créativité du cadre lui permettra non seulement d'aller chercher l'information ailleurs (benchmarking) que dans les sentiers institutionnels largement balisés mais aussi de la transmettre à de plus larges publics par la création de réseau.

⁵¹ Bourret P. Les cadres de santé à l'hôpital : un travail de lien invisible. Seli Arslan ; 2006 p 285

⁵² Mintzberg H. Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre. Editions d'Organisation ; 2006

❖ Les quatre rôles décisionnels :

- **Entrepreneur** : il prend l'initiative des changements
- **Régulateur** : il gère les difficultés internes à son groupe (tensions, conflits, baisse de motivation, résistances au changement)
- **Négociateur** : il négocie pour son groupe auprès d'autres entités
- **Répartiteur de ressources** : il gère les ressources temps, moyens matériels et humains dans son unité, son service, sa direction

S'il y a bien des rôles où la place de la créativité peut être prépondérante, en effet il s'agit des rôles décisionnels. Dans le cadre des changements, dans ce rôle d'entrepreneuriat cette créativité « assumée » lui permettra d'élargir son champ des possibles voire même au risque d'être « audacieux » pour peu qu'il soit porté par son équipe et à défaut peut-être de concrétiser le projet il aura eu comme intérêt d'avoir fédéré l'équipe autour d'un projet. Dans son rôle de régulateur, de négociateur et de répartiteur de ressources surtout, l'utilisation de la créativité permettra au cadre d'augmenter ces possibilités de choix de moyens d'action ou de solutions. Par exemple face à une tension de conflit d'équipe, afin de comprendre la nature de la dissension, rien ne l'empêche de proposer d'utiliser une technique de créativité pour dénouer le problème ou tout au moins l'aborder de manière moins frontale qu'en entretien.

Au regard de l'ensemble de cette réflexion concernant l'hôpital, la créativité et l'innovation et ce faisant du nombre d'attraits que la créativité peut présenter pour un cadre, nous sommes en droit de nous demander pourquoi son évocation est si rare au sein de l'hôpital. Elle n'est en effet pas la réponse à tous les maux et n'est en rien « magique » même si je semble, par mes propos, voué à sa cause. Le constat dont j'ai retardé l'annonce (un peu consciemment) est que comme le dit si bien Weinberg⁵³ « *cette créativité invisible est peut-être consubstantielle à toute forme d'activité humaine* ». Une idée presque une hypothèse cependant me taraude, pourquoi si cette créativité peut être un levier de management supplémentaire ne fait-elle pas parler plus d'elle. Peut-être que ceux qui en ont les clés veulent lui conserver son caractère clandestin et invisible au risque d'une part de la voir être « domestiquée » et d'autre part le cas échéant d'y perdre tout le « sel » qui la constitue et en est l'essence même.

À l'issue de cette phase exploratoire, je peux désormais affiner ma question de recherche :
Comment le cadre de santé peut-il faire de la créativité une ressource de management ?

Et poser les hypothèses suivantes :

- **« La créativité n'est pas perçue comme une ressource de management, car ses représentations et ses utilisations sont peu connues voire mal appréhendées par les cadres de santé »**

- **« La créativité est envisagée comme un « procédé » utilisable uniquement lorsque l'on est dégagé de toutes contraintes ».**

Tentons maintenant de confronter ou tout au moins de mettre en rapport, ces hypothèses ainsi que ce cadre de références théorique avec les entretiens réalisés auprès des acteurs centraux de ce mémoire les cadres de santé.

⁵³ Francis Guérin · Créer n'est pas innover. Soins cadres n 103 La créativité en management : septembre 2017

2 L'enquête de terrain

2.1 La méthodologie

Afin de pouvoir confronter ce cadre conceptuel et par conséquent ma question de départ à la réalité du monde du management en santé, il fut nécessaire de bien réfléchir à ce que je souhaiter observer, constater voire démontrer. Au regard de mon questionnement et surtout de la nature de la recherche, la méthode de recherche hypothético-déductive m'a semblé s'imposer à moi. Cependant, il convient d'être pertinent dans les choix effectués pour l'enquête de terrain ce qui signifie concrètement d'être judicieux dans le choix de l'outil d'enquête, ses modalités, de la juste population cible. Par juste population cible, il faut entendre suffisamment ciblée mais néanmoins variée afin d'être significative, mais aussi représentative. Citons Fortin M-F et Gagnon J⁵⁴ : « *un échantillon est dit significatif lorsque le choix d'un sujet est argumenté en fonction de la pertinence de ce qui le caractérise ou le spécifie, par rapport à l'objet de la recherche* » et « *un échantillon est dit représentatif lorsque les éléments qui constituent la population totale ou théorique ont tous la même chance d'être choisis et donc d'en faire partie.* »

2.1.1 Choix de l'outil

Nous sommes dans le cadre d'une recherche qualitative, les méthodes pouvant être utilisées ont pour intérêt de fournir une description détaillée des concepts abordés dans cette étude et d'en extraire la signification pour le sujet répondant. Ces méthodes/outils sont vouées à s'affiner et à être adaptées au fur et à mesure des passations permettant d'appendre des expériences passées en évitant entre autres certains écueils et ainsi de tendre à une pertinence plus grande en termes de signification. Mon choix d'outil s'est porté pour des raisons tacites et pratiques sur les entretiens et plus particulièrement sur l'entretien semi-directif. À mon sens, le sujet de cette étude étant suffisamment parlant (voire trop), mais peu borné, ces entretiens se devaient d'être en partie dirigée, car si dans l'entretien non dirigé, le répondant contrôle le contenu, dans l'entretien semi-directif, c'est l'intervieweur qui a cette fonction. Fait notable l'entretien est à la fois un processus et un procédé.

Définissons cet entretien semi-directif, pour Savoie-zajc⁵⁵ il s'agit « d'une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. »

Ce faisant, cet outil implique trois phases :

- Une préparation de cet entretien incluant la détermination des objectifs et la préparation d'un plan ou d'un guide d'entretien
- Une conduite d'entretien montrant une habileté à l'écoute active, dicit Seidman⁵⁶ « *l'écoute est plus importante que la parole dans la conduite de l'entretien* », en outre l'intervieweur doit non seulement être capable de ne pas montrer ni d'exprimer ses préjugés et réactions « parasites », mais aussi être vigilant au langage non verbal de l'interviewé, repérer ses

⁵⁴ Fortin, M- F. et Gagnon, J. (2016). Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives (3e édition). Montréal, Québec : Chenelière éducation

⁵⁵ ibid

⁵⁶ ibid

blocages, les désaccords entre le discours et le comportement. Bien que les entretiens soient généralement enregistrés, il est souhaitable de prendre des notes en parallèle afin de compléter l'enregistrement par des observations sur des dimensions annexes (interruptions, langage non verbal, remarques personnelles)

- La transcription des données sous forme écrite en y introduisant les observations et remarques issues de la passation de l'entretien.

2.1.2 Choix du public

Mon sujet d'études portant sur le management et plus particulièrement sur l'utilisation de la créativité comme ressource de management, il m'apparaissait comme une évidence que le public que je devais interroger était les cadres, soit des professionnels en situation d'encadrement d'équipe soumis à nombre de contraintes tant institutionnelles que managériales. Il faut bien comprendre que cette étude s'inscrit clairement dans le cheminement d'une construction d'une nouvelle identité professionnelle : celle de cadre de santé. Il est vrai que le management concerne tant les cadres que les agents, mais compte tenu de la nature de ma recherche et de la contingence de temps, j'ai souhaité focalisé mon regard sur les cadres de santé, mais non de manière restrictive. C'est pourquoi j'ai souhaité rencontrer des cadres de santé évoluant dans des services de nature différente (psychiatrie, chirurgie), ceci afin que mes observations et confrontations de conceptions soient potentiellement généralisables et non dépendantes de la nature même des missions. Ce choix d'interroger des cadres exerçant en psychiatrie trouve son origine dans ma propre expérience professionnelle et dans le regard que je porte sur la santé mentale. La santé mentale par ses fondements dans les sciences humaines (psychologie, sociologie, etc) est un « univers » de relation de nature différente en soit : relation aux autres, relation au monde, relation face à l'insondable et l'indescriptible mal-être du patient. Autant d'éléments qui dans la pratique soignante au quotidien requiert une certaine forme constante de créativité, aucun schéma (de soins, de diagnostics, de prises en charge) n'étant stricto sensu transférable ou identique, on se doit de « réinventer » de « créer » continuellement. Alors qu'en est-il de ces mécanismes lorsqu'ils se transposent aux cadres de santé en psychiatrie. En outre, afin de tenter d'élargir le prisme de lecture, j'ai entrepris la démarche d'interroger une cadre supérieure de santé et une cadre formatrice en IFSI. Ce désir d'interroger ces deux professionnels en périphérie de mon public de prédilection était motivé par un questionnement sur leur positionnement par rapport à ce sujet sachant que leurs tenants et aboutissants ne sont pas les mêmes que ceux des cadres de santé.

2.1.3 « Les règles du jeu » : organisation et pose du cadre des entretiens

❖ Organisation des passations d'entretiens

J'ai donc contacté initialement nombre de cadres afin de m'assurer, devrais-je dire dans l'espoir, qu'au moins 8 cadres accepteraient de participer. 8 cadres ont en effet accepté, mais sous condition d'être adaptable quant à leurs disponibilités et certains souhaitant savoir de quoi il en retournerait autrement dit, ils souhaitaient connaître mon sujet d'étude. J'ai pris le parti voire le risque (au moins pour l'un des cadres qui le posait comme condition) d'en dévoiler le minimum ne souhaitant pas avoir des réponses faisant suite à une réflexion effectuée au préalable, préférant une réponse spontanée et authentique. Ces 8 entretiens se sont déroulés durant la même semaine, ce qui je me dois de le dire fut éprouvant, car cela m'a demandé une grande adaptabilité aussi bien en termes

d'horaires, de lieux que de conditions d'entretien, mais aussi une réelle disponibilité psychique. Cependant je tiens à préciser que ce choix de faire passer tous ces entretiens la même semaine était mon idée du fait d'une semaine de travail personnel dégagé par l'école des cadres. Ainsi devant cette contrainte de temps et ma volonté de tout effectuer la même semaine, j'ai dû me montrer créatif dans mon organisation et conciliant auprès de ces cadres. À vrai dire, mon organisation c'est surtout limité à ne pas donner de rendez-vous au même horaire et d'anticiper les temps de trajets afin d'être au rendez-vous. Hormis quelques interruptions, ces entretiens se sont très bien passés, la seule difficulté réellement rencontrée a été de « contenir » l'envie des interrogés de développer tel ou tel point non nécessairement pertinent. D'autant que la réputation des soignants de psychiatrie à être prolixe en paroles n'est pas usurpée. Parfois aussi, recentré le propos s'est montré périlleux tant le concept de la créativité était mal appréhendé.

Cadre des entretiens :

Autant que faire se peut, j'ai souhaité que les entretiens se passent dans une pièce calme et où nous pouvions être seuls, hormis deux fois où il s'agissait de pièces bruyantes, les six autres entretiens se sont déroulés dans les meilleures conditions. Mon préambule était simple : j'annonçais que le sujet de ce mémoire porté sur les ressources du cadre pour manager puis j'annonçais les règles de l'entretien :

- Une durée d'une trentaine de minutes
- La demande d'enregistrer sur dictaphone en vue de pouvoir retranscrire l'entretien
- L'annonce que moi seul écouterais les enregistrements et les utiliserais
- Qu'il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais uniquement les leurs

2.1.4 Limite et difficultés des enquêtes

L'une des premières difficultés rencontrées bien qu'étant une évidence est le temps. Le temps non seulement car du fait d'un timing serré, je n'ai pas pu y consacrer le temps que j'aurais souhaité mais aussi car cela m'a imposé de faire des choix et donc de me restreindre dans mes ambitions. Par exemple j'aurais voulu interroger des cadres de spécialités médicales plus diverses que ceux choisis ainsi que plus de cadres en dehors de la fonction publique hospitalière.

J'aurais ardemment voulu être plus exhaustif en termes de questions, m'intéresser plus aux individus et à leur histoire au-delà de leur métier de cadre car si la créativité est une compétence de cadre, ce n'est pas la fonction de cadre qui en est à l'origine. J'ai dû prioriser en fonction de mes propres contraintes au risque sans doute de passer à côté de réponses permettant d'avoir des éléments de compréhension riches et peut-être inattendus (parcours de vie, rapport à l'imaginaire, etc).

Une autre difficulté ou limite a été de devoir m'adapter aux disponibilités de chacun de ces cadres interviewés tout en essayant de m'assurer d'avoir un temps d'entretien suffisamment conséquent et ce dans les meilleures conditions. Dans les faits, les entretiens se sont déroulés durant leur temps de travail avec tout ce que cela implique (interruptions, téléphone, manque de disponibilité psychique) mais aussi face à la crainte de donner de « mauvaises » réponses tant pour certains le sujet les ayant déconcertés.

2.2 L'enquête

2.2.1 Le questionnaire :

- 1) Depuis quand êtes-vous cadre ?
- 2) Quel est votre parcours professionnel ?
- 3) Pourquoi avez voulu devenir cadre de santé ? êtes-vous satisfait d'avoir fait ce choix ?
- 4) Pourriez-vous, d'après votre expérience me définir ce qu'est selon vous le management ?
- 5) Quels sont les éléments (capacités, compétences, savoirs, ressources) nécessaires pour être un manager compétent ?
- 6) Qu'est-ce qu'évoque pour vous le terme de créativité ?
- 7) La créativité est-elle une compétence profitable pour un cadre ? En quoi ? Pouvez-vous me citer 2 ou 3 exemples ?
- 8) Comment se manifeste ou peut se manifester cette créativité dans le travail du cadre ?
- 9) Connaissez-vous des outils de la créativité ?
- 10) Que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité soit une ressource à part entière ?
- 11) Auriez-vous envie d'être plus créatif dans votre travail ? Quelle forme cela pourrait-il prendre ?
- 12) À qui profite la créativité du cadre ?

2.2.2 Choix de la méthode d'analyse

Pour Blanchet et Gotman⁵⁷ (1992) « *L'analyse du discours consiste à sélectionner et à extraire les données susceptibles de permettre la confrontation des hypothèses aux faits. Elle s'effectue sur l'ensemble des discours produits par les interviewés, retranscrits de manière littérale. (p.89)* »

C'est pourquoi j'ai, en premier lieu, retranscrit sous forme écrite l'ensemble des données récoltées lors de l'enregistrement de ces entretiens ainsi que mes observations annexes. Ceci afin de pouvoir à la lecture de ces entretiens dégager des thématiques se démarquant. Ensuite j'ai souhaité présenter de manière synthétique les réponses « emblématiques » aux questions posées. Puis dans un second temps j'ai tenté de croiser ces thématiques avec les différentes dimensions de mon étude, dimensions apparaissant au travers des différentes parties du cadre de références théoriques, ceci afin tout d'abord de les trier et les classer. Ce « tri » m'a permis de hiérarchiser les données et de les analyser en les confrontant à mes hypothèses et aux références théoriques. Ainsi j'ai pu mettre en relation les propos tenus avec les hypothèses posées dans le but de les vérifier.

La finalité de l'enquête étant de tenter de discerner les actions ou les postures à mettre en œuvre afin de faire de la créativité une ressource supplémentaire et pleinement intégrée au panel d'outils du cadre.

2.2.3 Présentation des résultats

Afin de pouvoir analyser et confronter les propos recueillis lors de ces huit entretiens je tiens tout d'abord à présenter les propos les plus emblématiques et les plus représentatifs de chaque cadre entretenu, j'ai fait le choix (ardu, car choisir implique de renoncer) de ne retenir que deux à

⁵⁷ Blanchet A., Gotman A. (1992). L'enquête et ses méthodes : l'entretien. Paris : Nathan.

trois citations extraites de ces entretiens afin que cela ne soit pas trop alourdissant ni confus, mais lors de la partie sur l'interprétation, je pourrais le cas échéant être plus exhaustif. Il est à noter que j'ai joint en annexe l'ensemble des entretiens effectués.

Pour ce faire, j'ai tenu à regrouper ces réponses pour chaque question posée sous forme d'un tableau, je tiens à préciser que certaines questions seront regroupées en un seul tableau, car elles répondent aux mêmes sujets.

Avant d'exposer cela, je tiens à présenter succinctement les cadres interrogés :

- Cadre 1 : Aïcha, cadre formateur en IFSI, 46 ans
- Cadre 2 : Thierry, cadre en CMP, 51 ans
- Cadre 3 : Monique, cadre en chirurgie ambulatoire dans une clinique, 59 ans
- Cadre 4 : Françoise, cadre supérieure en psychiatrie, 57 ans
- Cadre 5 : Martine, cadre en chirurgie dans une clinique, 69 ans
- Cadre 6 : Jean-Louis, cadre en psychiatrie, 56 ans
- Cadre 7 : Gittel, cadre en psychiatrie, 38 ans
- Cadre 8 : Didier, cadre en psychiatrie 58 ans

❖ Tableau 1 : Question 1 & 2 - Depuis quand êtes-vous cadre ? Quel est votre parcours professionnel ?

Cadre 1	« cadre depuis 2011 » « diplômé infirmière en 87 j'ai exercé en Chirurgie urgence, médecine, USLD » « cadre formateur en janvier 2015 jusqu'à aujourd'hui »
Cadre 2	« 6ème année de cadre..., diplôme IDE de 90 » « Hôpital de jour de Rueil, 7 ans en CMP, intra »
Cadre 3	« Cadre depuis maintenant 23 ans... IDE depuis 35ans » « chirurgie générale en chirurgie esthétique et ophtalmologie »
Cadre 4	« Cadre ça fait 11 ans... J'ai été nommé sur le poste de cadre sup en juillet 2012 » « en tant qu'IDE j'ai fait fonction publique, secteur privé, secteur libéral, milieu scolaire et au début de ma carrière j'étais infirmière militaire »
Cadre 5	« Cadre depuis 1996, infirmière depuis 1969, gynécologie, réanimation, chir thoracique, O.R.L », « j'ai pas fait l'école de cadre j'ai fait une formation courte »
Cadre 6	« Cadre en 2003 avec à la clé une très belle expérience d'ouverture d'un hôpital de jour où tout était à construire » « avant Infirmier en 84, six ans en intra hospitaliers, deux CMP »
Cadre 7	« cadre de santé depuis le 30 juin 2017, infirmière diplômée depuis novembre 2005 » « six mois après dans une unité adulte intersectorielle puis j'ai travaillé à l'UAPE »
Cadre 8	« cadre depuis 2000 avant infirmier psy » « je suis rentré ici en 79 comme auxiliaire éducateur et au bout d'un an je suis parti à l'école d'infirmier psy »

Sans rentrer dans l'analyse, uniquement au regard de cette présentation, on constate que les cadres interrogés sont tous cadre depuis plus de 5 ans voire bien plus hormis une cadre nouvellement diplômée. De plus, cette même cadre est infirmière depuis 13ans et les autres depuis plus de 25 ans, ces derniers ont par conséquent connu l'arrivée des cadres formés et diplômés ainsi que les surveillantes en guise de cadre. 7 sur 8 cadres ont donc vécu et constaté la pleine évolution du métier de cadre. On peut constater aussi que ceux travaillant en psychiatrie l'ont quasiment toujours été durant leur carrière et que les autres cadres en MCO ont exercé dans des services divers mais toujours en MCO.

❖ Tableau 2 : Question 3 - Pourquoi avez voulu devenir cadre de santé ? Êtes-vous satisfait d'avoir fait ce choix ?

Cadre 1	« 24 ans infirmière, je me suis un peu épuisé, je plafonnai et j'aspirais à autre chose » « un peu déçu parce que le management des hommes avec toutes les injonctions budgétaires organisationnelles contextuelles politiques font que c'est difficile de faire son métier avec l'idéal qu'on avait au départ »
Cadre 2	« j'avais envie d'avoir une autre position » « c'est venu cette envie de prendre des responsabilités » « je serai resté soignant j'aurai pas tous les ennuis que j'ai là » « Maintenant je le regrette pas parce que ça a boosté ma vie »
Cadre 3	« c'est un peu une opportunité, la direction de mon autre établissement m'a proposé » « Je ne regrette pas parce que ça, ç'a été quand même très intéressant et très enrichissant avec une vision différente du soignant »
Cadre 4	« c'est quelque chose qui a muri au fil de mes expériences variées et voilà pour c'était un peu un chemin logique » « ça correspond aussi à une évolution de ma personnalité, de ma vie, de ma vie professionnelle et je l'assume complètement même si c'est pas toujours facile. »
Cadre 5	« On me l'a demandé parce que je connaissais bien et que non j'avais pas du tout envie à ce moment-là, on me l'a demandé et puis bon c'était une très forte pression du chef de service » « Non je serai peut-être pas restée infirmière, mais je pense que j'aurai fait autre chose. »
Cadre 6	« tout le travail de partenariat et d'investissement ça m'a amené à vouloir passer de l'autre côté à être plus du côté de l'organisation et de la gestion d'équipe »
Cadre 7	« ce qui a motivé m'ont envie de devenir cadre c'est que le management m'intéressait » « d'avoir une personne qui est porte-parole de son équipe » « ça me semblait une évolution logique » « Les trois premiers mois après l'école non je me suis dit que je m'étais trompé en fait que c'était pas du tout ce dans quoi je me voyais ensuite j'ai commencé à me faire confiance et finalement oui je prenais plaisir à venir au boulot »
Cadre 8	« L'opportunité c'est tout simplement présenté » « Je suis pas mécontent de l'avoir fait mais je trouve que ça devient quand même difficile si on fait une comparaison avec ceux de l'époque on est plus dans la gestion, dans l'administratif. En 2000 on pouvait encore rester soignant maintenant on est très détaché »

Le fait d'être devenu cadre pour 5 d'entre eux relève de l'envie ou/et d'une évolution logique de carrière, 2 ont saisi l'opportunité qui leur était proposée et une acceptée par pression de la hiérarchie.

Tous s'accordent à dire que le métier est difficile et ce d'autant plus devant l'évolution de la fonction et la complexification du monde hospitalier. Une cadre (pourtant la plus ancienne et qui a continué à l'être après la retraite) dit clairement qu'avec du recul elle aurait fait autre chose que cadre. Deux autres cadres bien qu'elles déclarent être contentes de leur métier, le juge difficile. Ce qui a pu revenir unanimement (nécessairement un peu moins pour la cadre nouvellement diplômée) c'est l'évolution du métier de cadre étant passé de cadre de proximité à cadre de santé autrement dit d'un cadre manager à un cadre gestionnaire. L'autre constat partagé étant la multiplication des missions du cadre et ce d'autant plus en termes de gestion (comptable, DRH, logistique...) au dépend de l'accompagnement des équipes.

❖ Tableau 3 : Question 4 & 5 - Pourriez-vous, d'après votre expérience me définir ce qu'est selon vous le management ? Quels sont les éléments (capacités, compétences, savoirs, ressources) nécessaires pour être un manager compétent ?

Cadre 1	« C'est comment amener ton équipe à atteindre des objectifs qui sont pas forcément agréables à faire passer, c'est faire grandir les uns les autres sans oublier les objectifs institutionnels qui sont là »
---------	--

	« En ressources tout ce qui est bibliographie c'est important, le cadre réglementaire, les veilles sanitaires, les collègues et puis surtout ta personnalité, ton intuition. Il faut se faire confiance aussi » « comprendre le système dans lequel tu navigues, identifier les compétences, des valeurs auxquels il faut pas déroger »
Cadre 2	« la fameuse phrase que j'aime bien: c'est l'équipe soignante prend soin du patient et le cadre prend soin de l'équipe. En fait c'est faire au mieux d'optimiser leur travail, c'est leur donner un environnement de travail suffisamment adéquat et adapté pour faire au maximum leur travail » « dynamique » « d'analyser la situation et de pouvoir ensuite trouver au mieux la réponse » « La compétence du cadre elle est dans la relation à l'autre, dans le relationnel »
Cadre 3	« c'est à la fois diriger mais aussi écouter les équipes » « il faut qu'il y est une personne qui soit chef d'orchestre, qui soit meneur et le management c'est ça, l'organisation, une certaine rigueur, un don de soi » « Il faut être dans l'écoute de tous pour construire, savoir se faire entendre, savoir imposer dans le respect et que finalement ce soit accepté »
Cadre 4	« Le management, c'est géré une organisation pour qu'elle soit efficiente et atteindre si c'est de s'occuper des patients c'est que l'on arrive à offrir des soins de qualité donc faire en sorte que les équipes soient capables, soit en position de pouvoir le faire en étant dégagées d'autres problématiques » « il faut un cadre solide et rassurant parce que c'est un métier différent du métier d'origine et que c'est bateau de le dire mais on est plus soignant quand on est cadre » « la compréhension du soin pour exercer pleinement ses missions de cadre » « avoir l'envie de prendre des risques, d'oser, d'asseoir sa position » « le capitaine son but c'est d'emmener son bateau à bon port » « Le sens de la responsabilité, le respect, l'envie »
Cadre 5	« Manager une équipe pour moi c'est être à l'écoute, animer une équipe, avoir des projets, les amenés à accepter le projet éventuellement si j'ai un projet les amenés à accepter le projet » « Être cadre c'est être l'interface beaucoup de tout ce qui tourne autour du soin » « c'est de savoir écouter les autres, êtres à l'écoute » « avoir pas mal d'idées et avoir surtout la capacité de motiver l'équipe » « le minimum de base c'est de connaître ce qui est fait sur place, et si vous le connaissez pas, le langage avec les médecins ça passe mal. Le langage avec l'équipe se passe mal aussi »
Cadre 6	« en anglais to manage c'est un peu l'équivalent de se débrouiller je le crois beaucoup » « c'est de poser des marques pour donner du sens pour l'avenir » « c'est arriver à trouver une sorte de contrat moral ou chacun positionne l'autre dans son espace et le respecte en tant que tel » « assurer une cohésion d'équipe dans un projet partagé » « l'équité » « s'appuyer sur la reconnaissance des compétences des gens dont on a la charge »
Cadre 7	« Le management pour moi c'est conduire une équipe vers le haut et faire en sorte de ne plus être dans cette dynamique de dire aux gens de faire comme si ou comme ça m'est pour moi c'est d'arriver à ce que les gens arrivent à s'auto manager et que le manager est juste là au milieu pour faire les liens » « il faut savoir communiquer » « Avoir aussi une capacité d'organisation et savoir s'adapter aux relations » « être au clair avec toutes les procédures »
Cadre 8	« gérer une équipe effectivement pluridisciplinaire par rapport à un projet et l'emmener là où elle est le plus opérationnel donc c'est de l'attention pour chacun, du recadrage. Toujours dans l'optique d'amener du positif dans une prise en charge pour les patients et d'être au plus près du projet qu'est mis en place » « faut que tu es une expérience dans le domaine où tu es » « être le plus honnête possible, je pense dans tes réactions, tes attitudes » « humain, transmissionnel et attentif »

Bien que leurs mots diffèrent, c'est 8 cadres conçoivent le management comme le fait non seulement d'être un chef d'équipe soit d'être garant de l'exercice des professionnels soignant mais aussi comme un inducteur de sens et de motivation. Ils se voient aussi comme agent facilitateur du

soin en tentant de permettre d'exercer dans les meilleures conditions et comme interface entre toutes les dimensions de l'hôpital. À quelques nuances linguistiques près, les mêmes valeurs humaines et professionnelles ainsi que les « aptitudes » semblent partagées par tous : l'équité, le respect, la bienveillance, l'écoute, la rigueur professionnelle, le sens de l'organisation et la volonté d'accompagner pour progresser.

❖ Tableau 4 : Question 6 - Qu'est-ce qu'évoque pour vous le terme de créativité ?

Cadre 1	« on a des objectifs institutionnels et on doit les emmener, c'est toute la créativité que tu vas mettre dans la manière dont tu vas amener ton équipe à adhérer à quelque chose » « C'est l'originalité, l'innovation, c'est la valorisation c'est quelque chose qui va faire un peu rêver »
Cadre 2	« La créativité ça me plairait bien mais aujourd'hui je suis dans l'incapacité pour moi pour l'instant de créer quoique ce soit alors que je me cache derrière la routine » « tout ce qui est innovant tout ce qui est capacité d'améliorer un service ou créer un nouveau je trouve ça formidable » « Parce que moi personnellement j'ai pas le temps enfin c'est pas que j'ai pas le temps, je me cache peut-être derrière le temps mais j'ai pas euh en tout cas j'ai pas l'état d'esprit aujourd'hui »
Cadre 3	« Je vais avoir des idées mais je suis pas une grande créatrice » « la créativité mais c'est apporté finalement des innovations, c'est pouvoir jongler avec ce que nous demande les instances, les tutelles avec la qualité, les certifications et puis apporter ses idées neuves mais tout le monde n'a pas cette chance la d'avoir peut-être cet atout en soit » « finalement, voilà pallier aux contraintes »
Cadre 4	« ça va avec envie » « créatif pour essayer de trouver des solutions pour sortir d'une impasse » « Soit avec des collègues, il faut trouver des feintes et puis et puis pour donner envie aux équipes d'avancer, qu'elle se remotive, qu'elle se sente motivée par l'envie d'adhérer à un projet » « C'est quelque chose qui doit diffuser »
Cadre 5	« c'est vraiment ce qui est nouveau » « Si ça peut améliorer les choses, ça peut améliorer l'économie si ça peut améliorer la prise en charge des patients si ça peut améliorer la durée de séjour » « être créatif, c'est les activités créatives sinon je vois pas du tout » « Pour moi je vois le créatif comme celui de l'art »
Cadre 6	« si on n'a pas l'envie et le désir de créer, on est un petit peu mal parce que je pense que sans projet les choses vont s'étioler avec des effets pervers, une perte d'intérêt, une banalisation, une routine et je dirais parce que je l'ai déjà vu dans certaines équipes une perte de questionnement sur le sens » « ça fait aussi exister l'équipe et les soignants dans l'institution ce qui est très important d'exister aux yeux des autres. Et puis c'est fédérateur, j'ai envie de dire sans créativité pas de management »
Cadre 7	« c'est proposer de modifier une organisation, un système déjà mis en place tout en s'autorisant à dépasser les limites, mais en gardant des conditions de sécurité, et de qualité pour la prise en charge du patient » « C'est-à-dire ce n'est plus seulement tenir compte de tout ce qui est réglementation, procédure mais d'aller au-delà »
Cadre 8	« c'est partir de quelque qui existe pour en faire quelque chose avec ton ressenti, ta créativité à toi quelque chose de mieux, de plus, un plus » « c'est sortir un peu d'habitudes, d'un certain conformisme et d'en faire quelque chose pour faire progresser, pour faire avancer les choses. D'une base tu peux emmener aussi ton équipe à créer, à améliorer, à penser, à développer des choses et pas à rester sur le même niveau »

Les réponses à cette question furent très intéressantes et réellement surprenantes car bien que j'ai pu clairement percevoir que le « concept » de créativité était flou et relativement polymorphe pour eux, leurs réponses gravitaient autour de ce qu'est la créativité. L'amalgame partagé par tous et le plus fréquent étant celui entre la créativité, innovation et projet, alors que ces mêmes cadres qui ont fait ces amalgames m'ont évoqué l'idée d'améliorer l'existant, de remotiver,

de mettre de la vie, ce qui ne relève pas nécessairement de l'innovation. La majorité l'entend aussi comme l'art de se débrouiller et de trouver des solutions sans pour autant mettre ça sur le compte de la créativité en tout cas sans savoir que cela peut en être. Peu d'entre eux se pensent créatifs soit attribuant le concept à l'art soit ne s'étant jamais demandé de quoi pouvaient relever certaines de leurs pratiques.

Majoritairement, ils reconnaissent que la créativité peut permettre de sortir d'une certaine routine mais seule la « nouvelle cadre » perçoit que la créativité peut permettre de « jouer » avec les règles et de faciliter la résolution de problèmes. Dernier constat, il y eut parfois une indifférenciation dans les propos recueillis entre la créativité qui permet d'aborder un problème sous un autre angle et la perception que toute personne créative a nécessairement la solution aux problèmes comme si cette aptitude relevée de la presque magie ou tout au moins d'un don.

❖ Tableau 5 : Question 7 & 8 - La créativité est-elle une compétence profitable pour un cadre ? En quoi ? Pouvez-vous me citer 2 ou 3 exemples ? Comment se manifeste ou peut se manifester cette créativité dans le travail du cadre ?

Cadre 1	« Oui, je pense qu'elle l'est même si elle est difficile à mettre en place par contre, parce que tu peux pas faire que de la créativité pour de la créativité. Il faut quand même les faire dans un cadre qui permet de pas trop déstabiliser ou pas faire trop de demandes budgétaires » « la créativité et bien c'est sa patte personnelle, c'est toi, ton reflet à toi dans ton travail au quotidien dans ton équipe et quand même c'est très valorisant, c'est gratifiant c'est-à-dire tu as mis de toi avec ta touche personnelle, avec ce que tu es, avec ton histoire, ta culture » « c'est tellement impalpable, c'est quelque chose qui est un petit peu invisible même si les résultats sont visibles »
Cadre 2	« quelqu'un qui a une capacité de se projeter, de créer une nouvelle que ce soit mode de travail ou une façon de fonctionner où à tous les niveaux je pense que c'est un atout » « je pense que ça peut fédérer une équipe, ça peut amener de la cohésion dans un projet commun que tu peux amener, si tu laisses la possibilité aux gens d'apporter leur pierre à cette création, je pense que ça peut ramener une réelle identité d'équipe »
Cadre 3	« ça l'oblige à être en permanence éveillé et pas se reposer sur un train-train au contraire, je crois que c'est indispensable pour justement avoir un service vivant, un service qui répond, ça me paraît indispensable » « ça va être trouver des solutions aux problèmes à l'instant T, c'est beaucoup d'énergie beaucoup de disponibilité beaucoup de questions. C'est trouver des solutions qui existent finalement parce qu'il faut se donner les moyens de la trouver »
Cadre 4	« Des problèmes on n'en rencontre tout le temps que si on essaye juste de répondre sans essayer de voir comment on pourrait faire autrement on tourne vite en rond et on avance pas. Il faut être créatif dans le sens aussi de réactif, de rebondir » « Déjà c'est d'arriver à s'étonner à s'étonner de quoi on peut être capable » « Ça peut se manifester n'importe quand derrière un mail derrière son ordinateur en équipe en réunion à plusieurs, quand on discute avec le médecin aussi ça peut-être en s'imprégnant de l'autre aussi. La créativité, elle est pas toute seule dans son coin elle est stimulé par ce que peut apporter l'autre. Je pense que c'est basé sur des échanges sur une réflexion »
Cadre 5	« Oui je pense que oui je pense parce qu'il faut résoudre des problèmes » « C'est le travail quotidien c'est ce qui se présente spontanément et qu'on y réfléchit, il y a peut-être des projets. Il faut y penser à certains projet ou missions je sais pas, là j'ai pas d'autres idées. »
Cadre 6	« Je dirais que un ça fait partie des attentes institutionnelles » « Donc créativité j'ai envie de dire indispensable une fois qu'on a mis les bases ou qu'on les cultive aussi » « avoir des temps d'échanges, de rencontres, de se tenir informer d'autre »

	fonctionnement parce qu'on peut aussi piocher des idées ailleurs » « d'avoir des idées face à des impasses dans lesquelles peuvent se sentir enfermés certains soignants par exemple et donc pouvoir ouvrir des portes là où ont pensé une situation bloquée »
Cadre 7	« ça permet d'évaluer si ce qui est déjà mis en place peut être modifié donc de chercher peut-être de nouveaux indicateurs et de réfléchir sur l'évaluation de nouveaux indicateurs quand on veut modifier un peu l'organisation d'un système » « Ce qui serait profitable aussi pour le cadre si il se met dans la créativité c'est peut-être de faire des propositions de projets... qui peuvent valoriser aussi les équipes » « je pense que la seule contrainte c'est de ne pas nuire au patient »
Cadre 8	« Disons que ça peut aider » « saisir justement la chose de t'en emparer et de la faire progresser, que cela devienne ton monde afin d'avoir un questionnement et d'en tirer le meilleur » « En fonction des situations que tu rencontres, je pense que tu t'interroges et du coup ça interroge aussi les professionnels qui bossent avec toi » « il faut repérer les choses, tu peux partir d'une difficulté que tu as rencontrée à telle ou telle occasion t'interroger là-dessus faire bouillonner la marmite »

Tous les cadres s'accordent à dire que la créativité est profitable mais que paradoxalement, pour la plupart elle semble plus perçue comme un outil que comme une aptitude ou un état d'esprit ceci s'expliquant sans doute par un repérage flou de ces contours. Au sujet de la question sur les manifestations de la créativité dans leurs exercices, les réponses ont été difficiles à recueillir, car hormis sous la forme de la mise en place de projet voire d'innovations, ils ne perçoivent pas comment elle peut se manifester au quotidien. Par rapport à ce dernier constat, j'aimerais « atténuer » ce point de vue car si de manière opératoire ils ne savent pas avec certitude comment elle se manifeste, dans leur discours ils sont assez proches de ce que cela implique comme état d'esprit et donc dans la manière de le véhiculer dans leur management (sans savoir qu'il en est question).

❖ Tableau 6 : Question 9 - Connaissez-vous des outils de la créativité ?

Cadre 1	« Non, je sais pas si on peut penser aux outils dans le sens ou concrètement la créativité c'est vraiment le petit plus qui existe très rarement en fait » « mais pour moi au jour d'aujourd'hui y a pas d'outils en tout cas je les connais pas »
Cadre 2	« Euh des outils, (silence et relance) c'est des choses qu'on utilise, que d'ailleurs on apprend à l'école des cadres, c'est des choses que l'on fait, y a ça y a le bêche-mark... le benchmarking d'aller chercher ailleurs des idées ça je le pratique » « une bonne réunion d'équipe à mon avis peut être un bon outil aussi » « du temps et un espace » « Ce benchmarking pourrait permettre de découvrir des modèles pour que nous on puisse créer des choses à partir de ces modèles »
Cadre 3	« Non peut-être que si vous me les soufflés » « Brainstorming, ça je connais un petit peu » « On n'a pas trop de formations sur tout ça donc on connaît moyennement tout ça »
Cadre 4	« le planning, Les réunions » (silence je relance) « Ah ben oui le brainstorming, tous les autres non » « Ces outils je pense que ça peut aider des personnes qui ont du mal à échanger, à donner des idées » « lors des réunions avec les cadres enfin j'essaie de faire des tours de table, de laisser la parole aussi à chacun »
Cadre 5	« L'ordinateur, c'est ça que vous voulez dire » (silence relance) « C'est-à-dire que ça on peut pas le faire tous les jours ça d'accord » « Des réunions de service pour résoudre certains problèmes »
Cadre 6	« Des outils... heu je vois pas trop la question » « AH oui d'accord, d'accord parce que je voyais pas trop. Moi je favorise beaucoup beaucoup les échanges entre les équipes »
Cadre 7	« bien sûr bien sûr alors tous ces outils-là jusqu'à présent... J'ai plutôt utilisé le jeu de rôle pour désamorcer une situation de crise » « une fois, je leur ai demandé d'écrire

	sur des post it dans une réunion ce qu'ils pouvaient ressentir » « Voilà j'ai pas eu l'occasion d'utiliser beaucoup de ces outils de management mais c'est intéressant. »
Cadre 8	« Les outils de la créativité déjà il y a les tiens, ton expérience et puis après, y a ce que tu peux aller chercher à droite à gauche, ça peut être dans des écrits, des bouquins, je sais pas moi à la télé aussi, dans des reportages, des choses qui se font quelque part ailleurs » (silence relance) « Là comme ça, ça ne me vient pas. Comparé au monde de l'industrie, on est très en retard »

Les réponses montrent à l'unanimité que non seulement les outils et les techniques de la créativité ne sont pas connus ou que très peu mais que ceux issus de la créativité (brainstorming par exemple) ne sont pas catalogués comme tel. Cependant, leurs réponses montrent l'envie et la tentative d'utiliser des outils existants (réunions, échanges) pour y ajouter leur créativité alors que ce sont des « outils » de travail de cadre. Là encore on constate que la créativité est vécue comme une aptitude naturelle et non comme pouvant être la mise en place de techniques en vue de révéler et mettre en avant la créativité de chacun.

❖ Tableau 7 : Question 10 - Que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité soit une ressource à part entière ?

Cadre 1	« nous on n'est pas de la génération de la créativité » « Si tu veux pour moi c'est vraiment la gamme au-dessus pour moi elle est pas dans le quotidien toujours. Je pense que c'est quelque chose qui est dans les pensées mais en pragmatique je le vois pas trop »
Cadre 2	« du temps et un espace, peut-être plus d'espace pour penser après ça pourrait être à travers on pourrait créer » « Ce benchmarking pourrait permettre de découvrir des modèles pour que nous on puisse créer des choses à partir de ces modèles »
Cadre 3	« que les cadres soient une fois l'an rassemblé pour ça pour travailler ensemble et puis peut-être pour nous familiariser avec ces outils dont vous parlez , par exemple une formation » « Je pense que c'est une compétence déjà mais qui peut être valorisé et optimiser par une connaissance »
Cadre 4	« ce qui est difficile c'est travailler avec ses pairs sans que ce soit dans la rivalité dans le chacun pour soi » « la volonté aussi que les gens travaillent ensemble, je pense qu'il doit y avoir aussi une volonté institutionnelle » « de l'envie, franchement Parce que quand on a envie on peut déplacer des montagnes. C'est un super moteur l'envie. »
Cadre 5	« il faudrait arriver à se dégager du temps » « Il faudrait aussi des formations, échanges avec d'autres, une communication, c'est des échanges avec d'autres et pas rester replié sur soit c'est surtout ça. »
Cadre 6	« du temps, de la reconnaissance je pense qu'on est un peu en souffrance de notre reconnaissance et d'écoute de nos propositions »
Cadre 7	« le fait qu'il y ait des analyses des pratiques professionnelles des cadres je pense que c'est déjà un très bonne outil ...pour pouvoir justement réfléchir sur ça où nous pourrions échanger sur les différents outils qui peuvent exister en fonction des situations que nous avons rencontrées et proposer justement quel type d'outils qui pourraient faire justement levier un peu dans des situations ou dans des projets »
Cadre 8	« que les gens qui nous encadrent soient peut-être un peu moins frileux et entendent les propositions que l'on peut faire et qu'ils osent mettre à disposition les outils pour y arriver et l'argent aussi » « on nous demande cependant d'être créatif, d'être bienveillant avec les patients mais on nous donne pas tous les outils » « Ça aussi ça joue dans la créativité la reconnaissance »

Les réponses furent diverses en fonction de leur représentation de la créativité pour certain ce concept passe pour être trop récent et donc non intégré dans nos pratiques, pour d'autres que les dirigeants soient plus à l'écoute « du dessous » et fassent plus confiance pour s'y essayer. Plus

de la moitié et à vrai dire tous m'ont dit à un moment ou à un autre que c'était le temps qui manquait pour en faire une ressource. Du temps pour penser, échanger, rechercher (benchmarking), tester. Ainsi ces cadres afin de développer leur créativité et celles de leurs équipes estiment avoir non seulement besoin de temps mais aussi d'espaces d'échanges, de formations aux techniques et de confiance de la part des supérieurs et des directions.

❖ Tableau 8 : Question 11 - Auriez-vous envie d'être plus créatif dans votre travail ? Quelle forme cela pourrait-il prendre ?

Cadre 1	« je pense que c'est incontournable aujourd'hui au regard de la société actuelle » « Les projets sont de plus en plus courts maintenant les projets c'est vraiment à court terme avant des projets 5-10 ans maintenant tout est raccourci donc il faut faire passer des messages rapidement. Il faut mettre en application rapidement et moi je pense que ça passe par la créativité. » « en utilisant plus l'image, le PowerPoint, les outils informatiques »
Cadre 2	« J'aimerais avoir à des moments, avoir la possibilité de laisser mon travail de réflexion se développer un peu plus et pas être complètement par moment empesé, si je puis dire, par le travail invisible enfin par tout ce qui est le quotidien du cadre » « c'est ça détaché du temps, qu'on puisse poser quelque chose c'est un peu ce qui se passe actuellement pour les projets structurants »
Cadre 3	« parfois oui » « Je vais demander d'ailleurs à droite à gauche justement de l'aide parce que voilà parce qu'on ne connaît pas tout, on a pas des idées sur tout et du coup ça permet de compléter avec les autres cadres » « C'est le blanc j'ai du mal à trouver là ce que je pourrais faire de de concret, je suis tellement sur du terrain que c'est...Je ne sais pas »
Cadre 4	« J'essaye de l'être » « Par exemple, être beaucoup plus solidaire pour les mouvements de personnel, on pourrait être plus créatif dans la mobilité, pas la mobilité systématique mais la mobilité réfléchie »
Cadre 5	« Non je le dis franchement parce que là c'est ma deuxième carrière et que la dans quinze jours je prends ma retraite. On serait dans les débuts de carrière alors là oui, on l'est au début, on a le dynamisme on a tout mais après... » « ce mot créatif c'est vrai qu'il me gêne parce que moi créatif je le vois vraiment dans l'art »
Cadre 6	La question a été oubliée mais l'entretien montre que ce cadre est force de projet
Cadre 7	« Si seulement je pouvais me dégager ça serait de pouvoir prendre le temps avec les soignants une fois par semaine. Une demi-heure pour rêvait, réfléchir le soin autrement » « peut-être la présence d'une personne qui soit dans la communication, dans l'art, je sais pas. »
Cadre 8	« Oui, parce que c'est vrai que j'ai connu une période où je trouve que ça fonctionnait mieux, il y avait une équipe à un moment qui était novatrice, qui allait de l'avant. Et puis on s'est fait un peu étouffer on nous a étouffé un peu en nous ramenant ici et on a perdu un peu de ce truc-là et moi aussi » « c'est aussi pas se prendre au sérieux, c'est bossé, mais aussi pouvoir amener l'humour, y compris avec les patients »

Hormis pour une cadre bientôt en retraite et pour un cadre où la question n'a pas été clairement posée mais m'ayant donné des éléments de réponses « diffus » au cours des autres questions, presque tous, soit 7 cadres aimeraient pouvoir être plus créatifs. D'une part afin de trouver d'autres voies de résolutions de problèmes mais aussi pour le côté dynamique et vivant que cela amène. Les formes que cela pourrait prendre sont majoritairement de passer plus de temps avec l'équipe afin d'échanger, réfléchir ensemble, d'initier des projets tout ceci concourant à la cohésion d'équipe et à son identité. D'autres formes seraient que le cadre puisse consacrer du temps à faire du benchmarking, à réfléchir au fonctionnement existant et à ce qui pourrait être amélioré,

optimisé. La forme largement partagée étant celle de la mise en place et la réflexion collégiale de projet voire d'innovation.

❖ Tableau 9 : Question 12 - À qui profite la créativité du cadre ?

Cadre 1	« tout l'intérêt de la créativité va faire qu'au bout de la chaîne on va avoir des patients satisfaits. Heureux d'être pris en charge de manière différente » « Donc je pense in fine que c'est le patient par l'intermédiaire des soignants » « Moi je pense qu'on se fait plaisir quand même, on se fait du bien. On sort de notre quotidien qui est quand même assez lourd »
Cadre 2	« Au patient » « après que ça permette à une fédération autour d'un projet par l'équipe » « au cadre puisque ça peut l'aider lui-même, car si ça aide le patient et aux soignants je veux dire ta mission elle est bouclée » « A l'hôpital c'est un peu comme une entreprise si tu as pas de développement on s'enferme dans quelque chose et ont fini par vivoter et elle mourir »
Cadre 3	« aux équipes, au patient parce que ça va être aussi pour un mieux pour lui » « ça va profiter aussi à la clinique parce que derrière le questionnaire satisfaction va être bon. Donc c'est finalement on fait toute une chaîne à nouveau pour que ça profite à plein de personne »
Cadre 4	« Je pense à beaucoup, beaucoup de monde parce que comme le cadre est un pivot, s'il est créatif et s'il arrive à faire bouger les choses par sa créativité et bien il va fédérer autour lui de forcément. L'équipe qui va sentir rassuré, soutenu et engagé dans un processus positif et avec des objectifs, une direction où aller au total, c'est quand même pour le patient évidemment » « pour le cadre c'est l'impression d'être vivant »
Cadre 5	« à l'équipe parce que ça peut les soulager soulageait déjà d'une part si le problème il est lourd ça peut les soulager ça peut leur permettre de faire autre chose et puis peut-être une meilleure prise en charge du patient » « ça apporte aussi à l'institution parce que peut-être qui aurait moins de perte, de perte de temps »
Cadre 6	« lui parce que c'est ça aide soi-même à être motivé » « Aux équipes oui parce que y a un moteur y a un sens, y a une direction » « à l'institution finalement et que l'institution devrait plus écouter ce qu'on a à dire et à pouvoir proposer » « aux équipes médicales »
Cadre 7	« Réponse bateau, le patient, je pense que la créativité du cadre profite aussi à l'établissement. Et je pousserai même loin mais elle profite aussi au territoire, si on est plusieurs à créer, ça profite aussi à l'entourage ça profite pas seulement aux patients et évidemment ça profite à l'équipe. »
Cadre 8	« un peu à tout le monde aux équipes aux patients je te dirai aussi à l'hôpital dès l'instant où tu lui permets d'évoluer et de le laisser aller à sa créativité, c'est un meneur, c'est un entraîneur »

Les réponses montrent qu'aux dires des cadres, la créativité est profitable et pour un grand nombre de personnes au sein de l'hôpital : au travers des chiffres qui suivent j'évoque les réponses qui ont été clairement verbalisées au travers des différents « acteurs » cités mais qu'au regard de mes échanges, il semblerait qu'elles soient plus généralisables encore.

Concernant la dimension profitable de la créativité, « les acteurs » concernés sont : les cadres ont été cités 5 fois sur 8, l'équipe 8 fois sur 8, au patient 7 fois sur 8, l'institution (et la direction donc) 6 fois sur 8 et l'une des réponses dit que cela profite au territoire. Les intérêts et profits de la créativité étant perçue comme une chaîne, une « contagion », un effet boule de neige.

Passons maintenant, à l'analyse et à l'interprétation de ces résultats en les mettant en rapport avec le cadre théorique de références et les hypothèses émises afin de les valider ou non.

2.2.4 Analyse et interprétation des résultats

Les données recueillies au cours de ces 8 entretiens montrent, avant même toute analyse, que bien tout à chacun pourrait penser que de prime abord la créativité n'a pas grand rapport avec le management et encore moins le monde hospitalier, il n'en est rien. Connaissant désormais la définition de la créativité soit trouver des solutions nouvelles et adaptées à un problème, le lien en devient évident, en effet le monde hospitalier comme toutes activités humaines professionnelles rencontre moult problèmes inhérents à l'activité mais aussi au contexte économique et sociétal. De plus, le cadre est à la fois une interface centrale entre les différents acteurs professionnels et le manager c'est-à-dire celui qui « conduit » un groupe de personnes vers la réalisation de son travail et de ses missions dans les meilleures conditions. Intrinsèquement, le cadre est voué à réceptionner et à gérer des problèmes. À la lecture de la définition de la créativité, il apparaît normal que cela soit de près ou de loin que le cadre puisse y être intéressé, bien que selon moi, il soit hautement concerné.

Comme expliqué précédemment j'ai souhaité interroger des cadres de profil et de domaines différents (MCO, psychiatrie et IFSI) afin de déterminer si les représentations qu'ils ont de la créativité en dépendaient. Force est de constater que le domaine médical et même le statut (puisque j'ai eu la chance d'interroger une cadre supérieure) n'a que peu avoir avec les représentations qu'ils s'en font. Ce n'est pas tant le domaine d'exercices qui rentre en compte que l'appétence des cadres à être imaginatif, dans l'échange, le relationnel et la volonté de modifier ce qui doit ou devrait l'être. Une autre variable est celle de l'organisation de travail et de la place accordée « à penser ». Ces deux cadres qui travaillent en clinique et ce depuis de très nombreuses années sont certes dans la résolution de problèmes mais pas dans la créativité, la place qui leur permettrait de l'être ne leur est pas accordée, dixit l'une d'elles « *ici ça doit tourner au maximum* ». Par place accordée, il faut entendre du temps et de la disponibilité psychique pour penser. Alors oui, au vu des anecdotes relevées lors des entretiens, elles en usent mais je dirai à l'insu d'elles-mêmes (Monique « *pour moi être créative c'est avoir des idées mais comme je vous disais sur des choses neuves* »). Afin de faire bon poids bonne mesure, parmi les cadres de psychiatrie interrogés, la représentation de la créativité semblait un peu plus pensée, aboutie mais ils n'avaient pas pour autant conscience que les solutions qu'ils trouvaient face à des problèmes pouvaient relever de la créativité, n'attribuant généralement le terme de créativité qu'à la démarche de l'élaboration de projet que cela conduise à un projet innovant ou non. Le terme de créativité, en s'appuyant sur différents éléments énoncés dans le cadre théorique, pourrait, il est vrai facilement être considéré comme un concept un peu fourre-tout où tout pourrait être considéré comme de la créativité dès lors que cela soit empreint d'inventivité ou d'une dimension artistique. À l'instar de Lewis Carroll et de son concept de « mot valise », on peut considérer le terme créativité comme un « mot valise » c'est-à-dire recouvrant des sens riches et variés voire différent, comme nous l'avons vu précédemment un ouvrage de 2000 recense 101 définitions différentes et néanmoins valides de la créativité.

La première hypothèse de cette étude étant « **la créativité n'est pas perçue comme une ressource de management, car ses représentations et ses utilisations sont peu connues voire mal appréhendées par les cadres de santé** », au regard des entretiens réalisés qu'en est-il ?

Les réponses ont été toutes du même ordre hormis pour une des cadres, les différences portant sur ce qu'ils mettent derrière ce concept c'est-à-dire les modalités et formes que peut prendre cette créativité et les moyens nécessaires à sa réalisation, ces deux types de réponses sont :

- Une représentation de la créativité relevant de l'artistique et nullement liée à la résolution de problème (cadre 3 « *Pour moi je vois le créatif comme celui de l'art* »)
- Une interprétation associant le terme créativité avec tout ce qui relève de la résolution de problème autrement dit si quelqu'un est créatif il sera plus à même de résoudre des problèmes (la cadre 4 « *créatif pour essayer de trouver des solutions pour sortir d'une impasse* »). Cependant, les réponses montrent d'une part que la créativité est perçue comme une aptitude innée et fortement présente chez son détenteur (sans parler de don on est proche du talent) soit comme un outil, un recours de dernière chance mais non comme un état d'esprit, une façon d'aborder les choses. D'ailleurs les cadres interrogés employant plus les termes « la créativité » qu'« être créatif » et moins encore des termes comme « imagination », « inventivité », « bricolage », notons par contre que le terme d'innovation est revenu à de multiples fois.

Certains, dans leur discours, me l'ont présenté comme quelque chose de « plaqué » c'est-à-dire qu'autant ils évoquaient l'intérêt de son utilisation mais lorsque je demandais quelles formes cela prenait concrètement au quotidien j'ai suscité parfois une certaine forme d'embarras. Les réponses étant relativement similaire et relevant plus de l'opérateur ou de la personnalité du cadre que du réflexif et de moyens de la faire transparaître dans son fonctionnement et son management (cadre 1 « *c'est tellement impalpable* », cadre 2 « *je sais pas créer un tableau* », cadre 6 « *donc c'est aller piocher ailleurs* »). Les réponses en soient, ne sont pas fausses mais malheureusement ne font état que d'une partie de ce que représente la créativité.

Dans son utilisation, ce qui est principalement pensé c'est son caractère, je dirai presque opportuniste à permettre la résolution de problèmes. J'emploie le terme d'opportuniste, car j'ai parfois eu le ressenti que le constat ou raisonnement était compris à l'envers. En effet certains m'expliquaient que la créativité du cadre permettait à l'équipe de résoudre des problèmes et donc de renforcer la cohésion de groupe. Alors que selon moi (et les références théoriques citées), la créativité du cadre permet de développer la créativité de l'équipe et ainsi de les fédérer, permettant en conséquence un plus grand nombre de résolutions de problèmes. Cela relève certes d'une nuance mais à mon sens très importante, car si j'adhérais à ce point de vue, cela signifierait que si la mise en œuvre de la créativité d'équipe ne permet pas malgré tout la résolution de problèmes alors la créativité ne favoriserait pas la cohésion d'équipe.

Au sein du cadre théorique, j'ai évoqué que la créativité du fait de l'éducation, de l'école et de la nécessité de la bonne réponse et que dans notre société l'erreur est peu admise, la créativité, disais-je, une fois adulte se voit si ce n'est inhibé voire abolie, elle est empêchée. Dans l'imaginaire collectif et encore moins dans l'univers professionnel, créativité et responsabilité sont rarement associés ou pensés comme pouvant coexister. Ce fait explique sans doute que la créativité soit perçue comme un atout secondaire du cadre provenant de lui-même et non issu ni de la formation de cadre ni du métier en lui-même. Et pourtant manager signifie comme me l'a dit un des cadres interviewés (cadre 6 « *en anglais to manage c'est un peu l'équivalent de se débrouiller* ») signifie se débrouiller, la débrouillardise ne fait donc pas appel à l'inventivité, l'imagination, l'audace ? On peut donc penser que dans une certaine mesure la créativité est une compétence inhérente et implicite au métier de cadre, quel que soit le domaine d'activités. Si on s'arrêtait à cela, on pourrait presque parler de paradoxe puisque le cadre est intrinsèquement créatif alors qu'il exerce dans un monde, celui de l'hôpital, extrêmement normé et rigide. À mon sens, cette non-inclusion de la créativité dans les pratiques de management trouve en partie son origine dans ce constat. En effet, les cadres comme tous les professionnels face aux poids des règles et autres contraintes, n'arrivent pas à percevoir que malgré les normes et les pratiques, au plus près de ces dernières existent cependant un écart entre les deux où la créativité à toute sa place.

En l'occurrence les cadres interrogés pour la plupart mesurent cet écart (cadre 7 « *c'est proposer de modifier une organisation, un système déjà mis en place tout en s'autorisant à dépasser les limites, mais en gardant des conditions de sécurité, et de qualité* ») mais pourtant considèrent soit ne pas être assez créatifs (cadre 3 « *je vais avoir des idées mais je ne suis pas une grande créatrice* ») soit ne pas y arriver ou ne pas pouvoir l'être (Cadre 2 « *La créativité ça me plairait bien mais aujourd'hui je suis dans l'incapacité pour moi pour l'instant de créer quoique ce soit alors que je me cache derrière la routine* »). Cet empêchement de s'autoriser à en user ou à y consacrer du temps et de l'énergie s'expliquant sans doute par deux raisons :

- La première raison est comme je l'ai déjà évoqué, la créativité est perçue tel un outil et non tel un état d'esprit et bien que les cadres en mesurent plus ou moins les différents bienfaits et retombés (cadre 2 « *je pense que ça peut ramener une réelle identité d'équipe* », cadre 4 « *L'équipe qui va se sentir rassuré, soutenu et engagé dans un processus positif* » « *pour le cadre c'est l'impression d'être vivant* »), mais ils ne les pensent que comme des bénéfices secondaires de la créativité et non comme son essence même. En effet comme le disait Carl Rogers⁵⁸ « *Être créatif, dans le sens le plus profond, c'est se réaliser soi-même en tant que personne* ». Les cadres semblent majoritairement et préférentiellement focalisés sur la dimension résolution de problème et élaboration de projet qui fédèrent et répondent aux demandes institutionnelles au lieu d'y voir une opportunité. Une opportunité d'y mettre de soi, de sa singularité d'individu, qu'ils s'agissent du cadre ou des membres de l'équipe et par conséquent de se sentir « vivant » dans son travail. D'ailleurs aucun cadre ne m'a laissé entendre qu'une grande place accordée à la créativité peut améliorer la qualité de vie au travail voire éviter de l'épuisement professionnel. Par contre nombre d'entre eux m'ont évoqué que cela pouvait « faciliter » le travail car permettait de sortir d'impasse, une fois encore nous sommes dans l'opérationnel et la réalisation du travail avec une amélioration de l'efficacité.

- La deuxième raison est que certes la créativité est une bonne chose mais elle est bien plus qu'avoir recours à l'imagination ou à une grande ouverture d'esprit, elle recèle de tout un ensemble de techniques pour la mettre en action et en produire le meilleur. En s'appuyant sur les données des entretiens, on constate que pour l'ensemble des cadres, les techniques de créativité ne sont pas connues comme étant des outils de la créativité (brainstorming, jeux de rôles) voire ne sont pas connues du tout (cadre 1 « *mais pour moi au jour d'aujourd'hui y a pas d'outils en tout cas je les connais pas* » cadre 8 « *Là comme ça, ça ne me vient pas. Comparé au monde de l'industrie, on est très en retard* »). Certain n'y sont pourtant pas très éloigné et montre des tentatives au travers des groupes de paroles, des réunions et des projets d'innovation mais ne peuvent s'appuyer que sur leur propre capacité pour susciter la créativité de leur équipe or la créativité ne se décrète pas. Comment vouloir rendre son équipe plus créative si le seul moyen du cadre d'y parvenir est sa propre envie, c'est sans aucun doute un excellent point de départ mais insuffisant, autrement dit c'est un vœu pieux. Cette créativité initiale, plus proche du trait de personnalité que de la compétence professionnelle, méritera d'être étoffée, développer. Cette mise à profit passe par de la curiosité intellectuelle, de la recherche et des formations mais aussi par s'autoriser à avoir de mauvaises idées, accepter l'idée de l'erreur. J'évoque cela car aucun cadre ne m'en a parlé alors que le droit à l'erreur est l'un des éléments constitutifs de la créativité, encore faut-il accepter, face à ses subordonnées et pairs, l'idée que l'on puisse s'être trompé (mais c'est un autre débat).

En outre au cours des rencontres avec ces cadres, j'ai parfois eu le sentiment que l'usage de la créativité concerné avant tout le cadre et ses actions (Cadre 1 « *c'est sa patte personnelle, c'est toi, ton reflet à toi dans ton travail au quotidien dans ton équipe et quand même c'est très valorisant, c'est gratifiant* »,

⁵⁸ http://www.philippebrasseur.be/Philippe_Brasseur/Creativite_sante.html extrait de la théorie de la créativité (1961, ch.19)

Cadre 7 « *Ce qui serait profitable aussi pour le cadre si il se met dans la créativité c'est peut-être de faire des propositions de projets... qui peuvent valoriser aussi les équipes* ») or pour que la créativité soit vécue par tous, elle se doit d'être partagée. Un autre ressenti fut que la créativité pouvait être un instrument pour convaincre son équipe (Cadre 4 « *Soit avec des collègues, il faut trouver des feintes pour donner envie aux équipes d'avancer, qu'elle se remotive* ». Au même titre que concernant les projets (d'innovation ou non), ce ne sont pas leurs réalisations, leurs aboutissements qui fédèrent l'équipe c'est l'élaboration commune, le temps partagé ensemble. Dans cette même idée ou plus vraisemblablement dans cette même dynamique, la créativité d'une équipe n'existera pas si elle existe seulement au travers son cadre mais si elle est partagée et investi par tous ou en tout au moins une majorité de l'équipe (il y a toujours des irréductibles à toutes formes de changements ou de nouveautés).

En résumé les cadres perçoivent majoritairement la finalité et les intérêts opérationnels de la créativité concernant la résolution de problème mais aussi sa dimension fédératrice pour l'équipe au travers essentiellement des projets ainsi que le dynamisme et la ferveur qu'elle véhicule. Cependant, les contours et limites de la créativité leurs sont flous et pas maîtrisés (indifférenciation entre créativité et innovation) et les techniques de la créativité sont étrangers aux bagages des cadres ou pas considérés et utilisés comme technique créative. Ils y voient un attrait certain et ont montré au cours des entretiens un réel engouement mais marqué par des difficultés à la mettre en pratique aussi bien dans son fond que dans sa forme. Au sujet de l'hypothèse « **la créativité n'est pas perçue comme une ressource de management, car ses représentations et ses utilisations sont peu connues voire mal appréhendées par les cadres de santé** ». Nous pouvons désormais en déduire qu'elle n'est que partiellement validée car la créativité est perçue comme une ressource de management mais que ces représentations sont polymorphes, peu précises et que ses utilisations peu maîtrisées. C'est pourquoi si le management hospitalier, autrement dit les cadres et les directions, souhaite faire de la créativité une réelle ressource de management, une découverte plus approfondie de ce concept et des formations à ces techniques seront nécessaires ainsi que la mise en place d'espaces pour la faire vivre.

La deuxième hypothèse étant quant à elle : « **La créativité est envisagée comme un « procédé » utilisable uniquement lorsque l'on est dégagé de toutes contraintes** ». Cette hypothèse au cours des entretiens n'a pas été clairement posée sous forme de questions car je souhaitais que les cadres se positionnent d'eux-mêmes face à ce recours ou non à la créativité, c'est pourquoi les réponses furent dans l'ensemble assez laconiques. Laconique dans le sens où aucun de ces cadres ne m'a clairement dit je ne suis pas créatif car j'ai trop de contraintes mais mettant cela sur le compte de manque de temps et de disponibilités psychiques (Cadre2 « *du temps et un espace, peut-être plus d'espace pour penser après ça pourrait être à travers on pourrait créer* », Cadre 5 « *il faudrait arriver à se dégager du temps* » « *Il faudrait aussi des formations, échanges avec d'autres, une communication* », Cadre 6 « *du temps, de la reconnaissance* », Cadre 8 « *que les gens qui nous encadrent soient peut-être un peu moins frileux et entendent les propositions que l'on peut faire* »). Ce qui se cache derrière ce faux fuyant que représente le temps, c'est davantage le poids de l'institution et des responsabilités, que l'incapacité à se dégager du temps. Il est vrai que dans la fonction de cadre, la gestion du temps est cruciale mais s'arrêter pour prendre du recul permet bien souvent une meilleure lecture des éléments mais aussi de prendre de l'élan pour mieux franchir l'obstacle. Au-delà de cette métaphore hasardeuse, il faut y voir une tentative naïve de ma part de faire réfléchir le lecteur à la meilleure utilisation de son temps. Certains problèmes se réitèrent sans fin et demandent d'y consacrer du temps. La prise d'un temps conséquent afin de réfléchir en équipe à une façon « créative » de solutionner tel ou tel problème, permettra peut-être à terme lorsque ces problèmes ressurgiront d'y consacrer moins de temps. C'est

certes mon point de vue mais c'est aussi celui entre autres de la cadre supérieure interrogée (Cadre 4 « *Des problèmes on n'en rencontre tout le temps que si on essaie juste de répondre sans essayer de voir comment on pourrait faire autrement on tourne vite en rond et on n'avance pas. Il faut être créatif dans le sens aussi de réactif, de rebondir* »). De plus n'oublions pas un principe fondamental de la créativité, il n'y a de créativité que s'il y a des contraintes. Dire dans le cas présent, on ne peut pas être créatif car il y a trop de règles et de procédures est un non-sens puisque l'idée même est de trouver une solution nouvelle dans ce contexte et adaptée aux contraintes. La créativité répond toujours à une urgence : de solutionner, d'améliorer dans son environnement ou tout simplement de se faire entendre pour exister et ne pas être qu'un exécutant.

Sachant que l'hypothèse « **La créativité est envisagée comme un « procédé » utilisable uniquement lorsque l'on est dégagé de toutes contraintes** » semble vécue comme tel par les cadres interrogés même si eux ne l'évoquent pas directement mais parle plutôt de manque de temps (le temps n'est-il pas une contrainte ?). On peut considérer que cette hypothèse est validée bien qu'il s'agisse d'une compréhension erronée de l'usage de la créativité. Dans ce cas et cela peut aisément se comprendre, la créativité est confondue avec la création. La création⁵⁹ étant une expression personnelle, sans autre objectif qu'elle-même.

La question de recherche de cette étude était : **Comment le cadre de santé peut-il faire de la créativité une ressource de management ?** Tous les éléments et données de ce mémoire, s'ils ne nous permettent pas d'avoir des solutions opérationnelles d'emblée, nous autorisent à élaborer nombre de pistes en vue de faire de la créativité une ressource de management. Tout d'abord, nous ne pouvons désormais plus nier son intérêt et sa richesse indéniable tant sur un plan professionnel que sur un plan individuel autrement dit les gens qui constituent l'univers professionnel. Pour ce faire, les personnes désireuses d'user de créativité devront en premier lieu s'intéresser à ce qu'elle est et pas seulement ce qu'elle peut permettre de produire. C'est en effet, dans les fondements de la créativité que se trouve sa plus grande richesse et ce qui impactera le plus les personnes l'utilisant. Ils devront certes, s'intéresser à ce qu'elle est mais aussi se former à ses techniques, concevoir que pour la mettre en usage, il faille s'y engager, investir du temps, créer des espaces consacrés, accepter et faire accepter l'idée que l'erreur est un élément inhérent et potentiel à toute créativité, que seuls ceux qui ne font rien, ne se trompent jamais (ni ne progresse).

⁵⁹ http://www.philippebrasseur.be/Philippe_Brasseur/Creativite_sante.html

Conclusion

Nous arrivons maintenant à la fin de ce périple, le chemin parcouru au cours de cette recherche fut sinueux et vallonné mais au combien riche. En m'appuyant sur la citation de Philippe Pollet-Villard : « *dans un voyage, ce n'est pas la destination qui compte, mais toujours le chemin parcouru, et les détours surtout* » utilisée initialement, je confirme l'intérêt du cheminement et des découvertes que j'y ai faites cependant au regard de cette étude, la destination de ce voyage me semble tout aussi importante.

Je suis parti d'un contexte d'émergence qui a non seulement posé les premiers jalons de ce questionnement mais aussi m'a orienté vers le thème de ce mémoire soit la créativité dans le management.

Après quelques explorations (entretiens, lectures) au même titre que l'on prospecte pour choisir la destination de son voyage, ma question de départ était **la créativité peut-elle être une ressource dans le management et pourquoi ?**

J'ai ensuite entrepris d'arpenter les chemins de la créativité afin d'y découvrir ses différentes formes et dimensions et de choisir celles concernées par le management. J'ai découvert que la créativité est certes la capacité à trouver des solutions nouvelles et adaptées face à un problème mais aussi qu'elle regorge de techniques d'élaboration, de réflexion et mobilise des mécanismes neurologiques (vicariance). En outre, son intérêt principal, comme l'exprime Carl Rogers entre autres, est de permettre à l'Homme, dans le cas présent le professionnel, de se réaliser en tant que personne et donc d'exister.

Puis, j'ai étudié les rapports entretenus entre la créativité et le monde hospitalier à travers les directions d'établissement, les équipes et les cadres, j'ai ainsi pu juger des difficultés qu'elle rencontre (résistance au changement, représentations fausses et méconnaissance) et les bienfaits qu'elle engendre (favoriser l'adhésion aux projets et développer la cohésion d'équipe).

Toutes ces données ont rendu possible l'élaboration de ma question de recherche : **Comment le cadre de santé peut-il faire de la créativité une ressource de management ?** Cette question ainsi que les hypothèses de recherche qui en ont découlé m'ont servi à élaborer mon outil d'enquête sous la forme d'entretiens. Cette enquête m'a permis de comprendre ; malgré ce que je pensais à l'origine ; que les cadres sont intéressés et sensibles à la créativité. Néanmoins, pour qu'elle soit vécue comme un véritable outil de management, cela nécessitera non seulement de la formation à ce qu'elle est réellement (capacité propre à tous les hommes) et ce qu'elle implique (du temps et des espaces) mais aussi à ces techniques (brainstorming...). En outre, sa validité et sa viabilité repose sur l'adhésion à ce concept par tous les niveaux de l'hôpital (de la direction aux soignants) et nous concernant plus particulièrement par les cadres.

Ainsi même si mes hypothèses ne sont pas toutes validées, j'ai pu néanmoins répondre dans une large mesure à ma question de recherche. Ce mémoire, au-delà de ce sujet d'étude qui m'importe beaucoup, a favorisé le développement de certaines compétences tel que l'organisation d'un travail de recherche et des différentes étapes concourant à sa réalisation, la gestion de mon temps. Qui plus est, à contribuer à me faire accéder à une plus grande ouverture d'esprit concernant la fonction de cadre et de l'univers hospitalier. Enfin, ce travail de recherche a participé à une opérationnalisation et à une intégration de ce que j'ai appris au cours de la formation de cadre.

L'ensemble de cette étude et les constats engendrés m'ont amené à d'autres questionnements, ainsi ne faudrait-il pas redéfinir les missions du cadre afin de mieux repenser leurs tâches ? Le concept de créativité ne devrait-il pas être mis plus en avant dans le processus de formation des cadres de santé ?

Bibliographie

Ouvrages

- Alter N. L'innovation ordinaire. Presses Universitaires de France ; 2010
- Aznar G. La créativité : définitions. Les cahiers de la créativité. CréaUniversité. 2014
- Bernoux P. La Sociologie des organisations Initiation théorique suivie de douze cas pratiques. Essais ; 2014
- Berthoz A. La vicariance – le cerveau créateur de mondes. Odile Jacob ; Paris 2013
- Bourret P. Les cadres de santé à l'hôpital : un travail de lien invisible. Seli Arslan ; 2006
- Capron Puozzo I. La créativité en éducation et formation – Perspectives théoriques et pratiques. Deboeck supérieur. Paris. 2016
- Crozier M, Friedberg E., L'acteur et le système, Le Seuil, Paris, 1977.
- Feuvrier M-P. Manager avec les techniques de créativité – Motiver, innover, construire. Territorial éditions. 2016
- Fortin MF, Gagnon J. Fondements et étapes du processus de recherche, 3e édition Méthodes quantitatives et qualitatives. Gaetan Morin Cheneliere Education ; 2016
- Houdé O. Le raisonnement – chapitre 3 Inhiber pour raisonner : Le système 3 (exécutif). 2014
- Jobert G. Education permanente. Dossier travail et créativité. Le CNAM. 2015
- Lamblin A. Qu'est-ce que la créativité ? Comment la développer ? Pour quelles finalités ? Cycle 1. Master 2 SMEEF IUFM Nord Pas de Calais. HAL. 2012
- Lubart T, Mouchiroud C, Tordjam S, Zenasni F. Psychologie de la créativité. Armand Colin. 2003
- Mintzberg H. Le manager au quotidien: Les 10 rôles du cadre. Editions d'Organisation ; 2006
- Mispelblom Beyer F. Encadrer, un métier impossible 3^{ème} édition. Armand Colin ; 2012

Articles

- Lague E. La créativité des cadres à l'hôpital, entre contrainte et recherche de sens, Objectif soins & management octo/nov 2017 n259
- Desbois D. Alter Norbert, l'innovation ordinaire, Revue française de sociologie 2001 n°42 3 5386

- Soins cadres n 103 La créativité en management : septembre 2017
 - Loïc Martin· Manager la créativité et l'innovation, crainte ou opportunité ?
 - Francis Guérin · Créer n'est pas innover
 - Thierry Ménissier, Fabienne Martin-Juchat, Valérie Lépine· La place de la créativité au sein des équipes de soins
 - Guy Aznar· Trouver des idées par le processus créatif
 - Bertrand Chevallier, Francis Prouteau· Manager la créativité
 - Pascal Barreau « La créativité est la condition de l'innovation »

Sites internet

http://www.philippebrasseur.be/Philippe_Brasseur/Creativite_sante.html

<http://abonnes.hospimedia.fr/articles/20161121-ressources-humaines-temps-et-confiance-permettront-aux-cadres>

<https://www.cadredesante.com/spip/profession/management/La-creativite-a-encore-frappe>

Annexes

Liste des annexes :

Annexe 1 : Entretien cadre 1 – Aïcha

Annexe 2 : Entretien cadre 2 – Thierry

Annexe 3 : Entretien cadre 3 – Monique

Annexe 4 : Entretien cadre 4 – Françoise

Annexe 5 : Entretien cadre 5 – Martine

Annexe 6 : Entretien cadre 6 – Jean-Louis

Annexe 7 : Entretien cadre 7 – Gittel

Annexe 8 : Entretien cadre 8 – Didier

ANNEXE 1 :

1) Entretien Aicha

-tout d'abord ce que j'aimerais savoir c'est: depuis quand êtes-vous cadre?

Alors je suis cadre depuis 2011

-d'accord très bien, pourriez-vous m'en dire un peu plus sur votre parcours professionnel

Alors diplômé infirmière en 87 j'ai exercé en tant qu'infirmière pendant 24 ans et alors là si e te les cite ça va être un peu long mais c'est pas grave

-De manière générale

Chirurgie urgence, médecine, USLD consultation voilà à peu près le parcours que j'ai fait. J'ai fait aussi du SSR Ensuite en 2008 j'ai passé l'école des cadres. J'ai eu mon diplôme de cadre en 2008 du coup je l'ai fait en un an et je n'ai pas exercé tout de suite puisque que je suis resté encore deux ans en tant qu'infirmière même avec mon diplôme de cadre pour des raisons personnel et familial. Ensuite l'hôpital dans lequel je travaillé à fusionner avec Neuilly Courbevoie et du coup là j'ai pu postuler, j'étais prête pour un poste de cadre à Courbevoie. D'abord en long séjour pendant un an et ensuite en USSR pendant 2 ans, suite à ces trois ans de fonction cadre, j'ai pris un poste de cadre formateur en janvier 2015 jusqu'à aujourd'hui.

-Pourquoi avoir voulu devenir cadre?

Alors j'étais arrivé au bout de 24 ans de fonction infirmière, je me suis un peu épuisé à cause de la souffrance du patient, de tout ce qu'il fallait... on reçoit beaucoup mais on donne aussi beaucoup. Je pense qu'il y avait un moment donné ou je plafonnai et j'aspirais à autre chose. Et bien on n'a pas non plus tellement d'opportunités en sortant de la fonction infirmière donc je me suis dit pourquoi pas la fonction de cadre. Et c'est là que j'ai décidé mais c'est vraiment une prolongation enfin une continuité de carrière. J'ai pas pensé spécialement à la fonction managériale.

-Très bien et est-ce que vous êtes satisfaite de ce choix? De devenir cadre?

Au jour d'aujourd'hui, franchement un peu déçu parce que le management des hommes avec toutes les injonctions budgétaires organisationnelles contextuelles politiques font que c'est difficile de faire son métier avec l'idéal qu'on avait au départ, quoi. Et donc on est un petit peu à l'interface, un peu tampon entre la hiérarchie et le personnel soignant. Il faut équilibrer les deux et c'est super compliqué et ça veut dire que t'absorbe beaucoup pour que les choses se passent bien. Mais c'est toi qui absorbe, ta personne

Et vous feriez le même constat sur la fonction de cadre formateur

À ma grande surprise je pensais que ça serait vraiment différent, mais je pense que les injonctions même si elles sont d'un autre ordre on est toujours dans la politique du chiffre et du coup ça se ressent pas tout à fait de la même manière mais on est dans le même, dans les mêmes difficultés je dirai.

- Pourriez-vous définir ce qu'est selon vous le management?

Alors le management c'est d'avoir des objectifs institutionnels, des objectifs aussi personnels mais d'abord institutionnels. C'est les chefs qui dictent leur politique et nous on doit l'appliquer. Sur la décision des objectifs on n'a pas de décision, on te donne ton objectif tu l'appliques. Notre marge de manœuvre elle entre la manière dont tu vas appliquer la décision, là t'as une marge de manœuvre et la tu peux t'éclater mais voilà, c'est comment "voilà j'ai des injonctions" c'est comment je vais les faire passer c'est ça qui est intéressant. Sans avoir à faire marcher le bâton et la carotte c'est à dire trouver voilà. Valoriser, comment dirai-je présenter ton projet. Les faire adhérer, faire adhérer tes salariés et ça s'est compliqué parce quand c'est un objectif qui est pas sympathique et bien il faut le rendre sympathique à tes soignants. Et c'est ça toute la difficulté et c'est ça le job. C'est comment amener ton équipe à atteindre des objectifs qui sont pas forcément agréables à faire passer. C'est tout un travail, c'est tout un art. Moi c'est ça que j'aimais bien et en générale même si l'objectif n'était pas sympa j'y allais avec mon équipe mais tu vas avec eux. Bon voilà le management c'est ça et puis c'est aussi aller chercher potentiel les uns des autres, c'est ça qui est intéressant. C'est pas de s'arrêter à la compétence que t'as en face de toi mais surtout aller chercher ce qu'ils sont capables de te donner parce que souvent ils le voient pas. Ça aussi c'est un job super intéressant d'aller

cherchait potentiel des uns et des autres et puis d'articuler les compétences et d'en faire une force dans ton équipe. Moi le management c'est un peu ça, c'est faire grandir les uns les autres sans oublier les objectifs institutionnels qui sont là. C'est allier l'intérêt personnel et l'intérêt collectif. Quand tu mets les deux en adéquation c'est bingo.

-justement pour vous quels sont les éléments au sens larges (capacités, compétences, savoir, ressources) nécessaires pour être un manager compétent et efficace

Alors je dirais que la première aujourd'hui je disais pas ça il y a quelques années en arrière. C'est le cadre législatifs, réglementaires, il faut le connaître. Il faut déjà installer ton cadre réglementaire et après dans ton cadre réglementaire, tu mets ta peinture, tu mets tes couleurs mais d'abord c'est le cadre réglementaire et ensuite tout ce qui est veille sanitaire, être au clair avec tout ça pour pas emmener tes soignants sur des choses qui les mettraient en difficulté. Une fois que tu as installé ton cadre réglementaire et bien les ressources. Moi je lis beaucoup, les bouquins de management m'ont beaucoup aidé et puis les collègues, allez voir un peu comment ils managent. Moi j'avais eu la chance de pouvoir travailler avec différents collègues de faire des journées avec elles. Elles m'ont permis de voir les forces des uns et des autres et les faiblesses des uns et d'en faire une richesse pour moi mêmes. Donc je dirai un peu tout ce qui est ressources autour de toi, les collègues et puis j'avais ma sœur qui était cadre de proximité, on s'est beaucoup entraîné et puis des directeurs, certains directeurs qui te vont aussi te donner des missions qui vont faire que tu vas développer ça c'est intéressant aussi. Je dirai qu'en ressources tout ce qui est bibliographie c'est important, le cadre réglementaire, les veilles sanitaires, les collègues et puis surtout ta personnalité, ton intuition. Il faut se faire confiance aussi

-ET donc si vous deviez me donner en trois termes trois compétences de cadre?

Alors les compétences de cadre, et bien déjà être en capacité d'identifier les compétences des uns et des autres. Comme je te disais aussi les potentiels, le profil de la personne et puis je pense qu'il y a une compétence c'est d'utiliser différentes formes de management c'est à dire avec certains salariés tu seras obligé d'utiliser du directif, d'autres du participatif, d'autres du délégatif, ils fonctionnent pas tous de la même manière donc vraiment la compétence du cadre c'est savoir quel est l'interlocuteur que j'ai en face de moi et quel management je vais utiliser. Y en a tu seras peut-être obligé d'être tout le temps derrière. Et ça c'est vraiment la compétence c'est d'identifier individuellement et après pouvoir construire ton équipe à partir des individualités. Ça c'est une vraie compétence du cadre, ça peut faire la force de ton équipe. Moi je savais que rien qu'à mon arrivée le matin, je sais déjà en fonction de qui j'ai dans l'équipe comment va se passer ma journée. Est-ce que je vais devoir être tout le temps sur le terrain parce que ces des gens qui sont moins fiable ou est-ce que je vais pouvoir quitter le terrain et faire d'autres activités parce que je sais que ça tient la route. Ça c'est des vraies compétences de cadres d'être capable de faire ça. Parce que du coup ça te donne des latitudes, sur des moments où tu dois être tout le temps là et des moments où tu peux t'abstenir. Mais je dirai que la compétence c'est ça c'est d'être capable d'identifier les compétences de ton équipe moi je suis resté sur des valeurs humanistes, je les ai pas quittés même si le contexte fait que de temps en temps on te pousserait presque à le faire par des injonctions que moi-même en tant que salarié j'aurai jamais accepté donc ça s'est compliqué. Donc conserver ces valeurs humanistes malgré que la conjecture ne le permette pas toujours, parce que des fois tu deviens maltraitant malgré toi. On parle de maltraitance, maltraitance institutionnelle elle existe mais c'est pas (alors là je déborde un peu, c'est pas grave!) c'est pas nos supérieurs qui sont maltraitants mais c'est le système en lui-même. Parce que nos supérieurs ne font qu'appliquer un système, une politique de santé et du coup si ton équipe est capable de comprendre ça. Qu'il y a pas les méchants et les gentils je pense que c'est déjà un plus, d'accord. Je dirai comprendre le système dans lequel tu navigues, identifier les compétences, des valeurs auxquels il faut pas déroger et si tu commences à en déroger il faut partir. Voilà je pense compétences, valeurs, avoir des connaissances en management différentes, voilà. Des compétences techniques aussi et logistiques c'est un tout le management, c'est la logistique c'est les savoirs, c'est des managements différents et du cadre réglementaire

-Ok, très bien

Tu vas devoir aller un peu à la pêche de tout ce que je dis là

-Qu'évoque pour vous le terme de créativité ?

La créativité c'est un peu ce que je te disais, on a des objectifs institutionnels et on doit les emmener, c'est toute la créativité que tu vas mettre dans la manière dont tu vas amener ton équipe à adhérer à quelque chose. Là tu peux utiliser de la créativité. C'est l'originalité, l'innovation, c'est la valorisation c'est quelque chose qui va faire un peu rêver je veux dire. On rêve plus aujourd'hui. C'est comment faire rêver une équipe autour de choses très terre à terre en fait. Et ça c'est pas facile

-Vous entendez quoi par faire rêver une équipe

Et bien leurs donner les couleurs de leur idéal de la profession qui se sont un peu ternies au fur et à mesure de l'expérience professionnelle, du quotidien tout ça se terni un peu il faut rafraîchir tu vois. Il faut y croire, faut leur donner encore un peu des illusions perdues. Il faut le renchérir là-dessus et c'est là que la créativité elle est importante. Je pense sur des thématiques qui sont complexes C'est leur rendre, les embellir un peu, faire un peu d'esthétique, de manière à ce que les choses et bien passe mieux. Donc tout ce qui est un peu de couleur, un peu d'épanouissement au travail, d'épanouissement au travail un peu de bonheur, un peu de valeurs humanistes, tout ça donne une coloration un peu créative d'un quotidien qu'est pas forcément créatif.

- Concrètement comment on peut amener de la créativité auprès de son équipe?

Alors moi sur des choses, un peu des objectifs, je reparle toujours des objectifs parce que tu vois je quitte pas objectif institutionnel, si tu le quittes, tu perds. J'avais fait par exemple le projet de soin, j'avais moi-même fais un projet de soin dans l'établissement, j'avais comment dirais-je créer des groupes, ils avaient... je leur avais libéré du temps. Du temps de travail pour faire de la formation autour du projet de soin, c'est ça aussi la créativité. C'est de les libérer un peu de leur quotidien qui les pèsent pour les mettre sur des projets, des projets d'établissements qui vont faire qu'ils vont adhérer à ce projet puisque ce sont eux qui l'on construit. On a fait un super projet de soin et ils l'ont fait vivre puisque c'est eux qui l'ont créé. Donc la créativité elle est là, elle part de... c'était pas parfait il y avait des imperfections mais j'ai laissé les imperfections parce que c'est leur bébé. Leur bébé avec leurs imperfections mais tant que les imperfections étaient pas sur du réglementaires. Pour moi, c'est cool ça passe et voilà, je pense que tu peux les faire travailler, les sortir un peu de du quotidien pour les faire travailler sur des choses qu'ils vont construire qu'ils vont créer, qu'ils vont faire vivre auprès des patients parce qu'il faut pas oublier les patients. Moi je faisais beaucoup de mini formations, régulièrement, tous les mois je faisais une thématique, un groupe de paroles, faut les faire sortir parce que sinon ils étouffent.

-Très bien, diriez-vous que la créativité est une compétence profitable pour un cadre?

Oui, je pense qu'elle l'est même si elle est difficile à mettre en place par contre. Elle est pas évidente, moi j'ai eu la chance que l'institution me laisse temps parce qu'il faut libérer du temps mais y a des besoins logistiques, financier tout ça, bon il faut qu'ils acceptent de jouer le jeu. Et si t'as pas tous ces freins-là, s'ils te donnent carte blanche rapport à ça et c'était mon cas. Du coup c'est jouable.

-Vous dites, elle est difficile à mettre en place?

Par exemple pour la formation. Il faut quand même détaché. Il faut détacher le personnel, ça veut dire remplacer donc ça veut dire un coût. Donc moi ce que je faisais, il faut répondre à cette problématique-là. Je le faisais sur des temps où le personnel étaient en renfort, il y avait plus de monde durant des périodes creuses de travail comme ça à la fois tu réponds à ta créativité de vouloir faire avec les soignants et à la fois tu ne mets pas ton institution en difficulté financière. Il faut allier les deux et c'est ça qu'est difficile aussi. Parce que tu peux pas faire que de la créativité pour de la créativité. Il faut quand même les faire dans un cadre qui permet de pas trop déstabiliser ou pas faire trop de (comment dirais-je) de demandes budgétaires. Toujours le nerf de la guerre

- Afin de continuer dans cette idée, pourriez-vous me donner trois exemples en quoi la créativité peut être profitable pour un cadre?

Pour le cadre, la créativité et bien c'est sa patte personnelle, c'est toi, ton reflet à toi dans ton travail au quotidien dans ton équipe et quand même c'est très valorisant, c'est gratifiant c'est à dire tu as mis de toi avec ta touche personnelle, avec ce que tu es, avec ton histoire, ta culture Et c'est ça qu'est bien, c'est ça qui ressort, ça c'est délicieux. Ça, y a de toi, y a aussi que t'arrives à la fois à aux injonctions et à la fois aux besoins du personnel donc

tu réponds aux deux. Ce qui est quand même très satisfaisant, ça c'est le deuxième donc toi, la réponse aux deux. Et puis le troisième et bien tu rentres chez toi en ayant l'impression d'avoir servi à quelque chose.

-Parfait, comment se manifeste ou peut se manifester la créativité dans le travail du cadre?

Dans le travail du cadre, c'est vrai c'est tellement impalpable, c'est quelque chose qui est un petit peu invisible même si les résultats sont visibles, mais concrètement qu'est-ce que ça peut être. Et bien on est créatif par exemple quand moi je faisais mes temps de formation c'étaient toujours autour d'un petit déjeuner tu vois. Ça se faisait croissant, café ont travaillé tout en se faisant plaisir pour moi c'est un peu de créativité c'est à dire dans quel cadre on travaille c'est ça aussi, la bienveillance. Mais concrètement tu me poses la question et j'ai du mal. Elle doit se faire mais je sais pas si je pourrais la qualifier. C'est difficilement qualifiable.

-Est-ce que vous connaissez des outils de la créativité?

Non est-ce que ce seulement c'est penser ça, je sais pas si on peut penser aux outils dans le sens ou concrètement la créativité c'est vraiment le petit plus qui existe très rarement en fait. Y a peu de créativité dans les services saufs peut-être les services spécifiques comme la psychiatrie. Mais dans les services lambda je vois très peu de créativité. Et du coup est-ce qu'on en est aux outils je crois pas. Je pense qu'on est seulement peut-être à amorcer une pensée créativité mais pour moi au jour d'aujourd'hui y a pas d'outils en tout cas je les connais pas.

- D'accord si je vous parle de mind map, de pensée divergente de brainstorming ça vous évoques des choses? J'aurai pas mis ça en lien avec la créativité mais peut-être que c'est effectivement un outil créativité

-Ceux sont purement des outils en vue de permettre la créativité?

Alors moi j'ai travaillé beaucoup en brainstorming, t'as un événement indésirable tu réunis ton équipe tu analyses tu fais tes mesures correctives et on fait un brainstorming mais je savais pas, j'avais pas associer ça du tout à des outils de créativité. Ça je le découvre mais dans mon quotidien c'est fait.

-Peut-être ai-je mal compris mais pour vous la créativité c'est une manière de rendre les choses plus vivantes?

Oui pour moi c'est ça, plus vivante, plus agréable, plus sympathique, plus belle aussi. J'aurai pas du tout associé, c'est bien c'est quelque chose sur lequel tu me fais réfléchir.

-En tentant de ne pas induire, ce que j'entends dans votre propos c'est que la créativité c'est une manière d'améliorer la qualité de vie au travail?

Complètement, la créativité ça impacte sur l'ambiance au travail, ça peut diminuer la souffrance au travail même, éviter tout ce qui est risques psychosociaux. Je pense que ça peut avoir un impact psychique et psychologique énorme. Enorme parce que du coup on est heureux de bosser quoi.

-Peut-on dire que pour vous c'est la raison d'être de la créativité?

Une des raisons d'être, y en a certainement d'autres que moi j'ai pas utilisé.

- Que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité soit une ressource à part entière ?

Je pense que peut-être les nouveaux managers qui vont arriver sur le terrain, les nouvelles formations, la nouvelle génération, je pense qui seront plus là-dedans alors que nous non. Nous on quand même d'une école hiérarchique, pyramidale, etc. Donc la créativité pour nous on n'a pas grandi avec ça, on n'a pas été formé à ça. Et du coup je pense que peut-être que ça viendra avec la génération à venir parce que eux on sent bien que pour faire passer les messages, ils sont vraiment dans la créativité. La créativité dans la forme de leur présentation, dans la manière dont ils vont transmettre. Peut-être que eux amènerons ça que nous on ne l'amène très peu en fait. Aussi ça peut apporter sur la transmission des messages, plus c'est créatif et plus le message sera reçu, je pense. Ça sera moins terre à terre je pense que ces moyens de transmission qui peut être intéressant aussi. Mais on parle très très peu de créativité, vraiment nous on n'est pas de la génération de la créativité. On va voir peut-être que c'est peut-être pas représentatif mon expérience. Mettre des mots dessus c'est ça qui est difficile parce que je pense qu'il y en a plein dans ce que je vis mais que je suis incapable de te le nommer. C'est vraiment le constat que je peux faire aujourd'hui.

-Mais n'est-on pas créatif tous les jours?

Pour moi elle est vraiment au-dessus. Si tu veux pour moi c'est vraiment la gamme au-dessus pour moi elle est pas dans le quotidien toujours. Je pense que c'est quelque chose qui est dans les pensées mais en pragmatique je le vois pas trop.

-Justement auriez-vous envie d'être plus créatif dans votre travail

Je pense, parce que, pas pour moi personnellement, mais je suis parfaitement consciente que nos interlocuteurs d'aujourd'hui, nos étudiants, ceux que l'on a en face de nous, je pense que c'est incontournable aujourd'hui au regard de la société actuelle. Mais moi jusqu'à présent ça pas était un handicap pour moi ça pas été un besoin que j'ai ressenti, tu vois. Mais aujourd'hui je m'aperçois qu'avec l'évolution de la société ça va en devenir ou ça l'est déjà.

-Justement cette idée est très intéressante, en quoi la créativité maintenant va être indispensable

Et bien la société à changer. Les projets sont de plus en plus court maintenant les projets c'est vraiment à court terme avant des projet 5-10 ans maintenant tout est raccourci donc il faut faire passer des messages rapidement. Il faut mettre en application rapidement et moi je pense que ça passe par la créativité.

-Quelle forme cela pourrait prendre?

Dans mon travail, peut-être un peu en proximité... Comment cela pourrait se traduire?... Tu vois je le vois même pas. Non peut-être en utilisant plus l'image, le PowerPoint, les outils informatiques, peut-être que je peux amener ça dans mes services, le côté ludique. Mais faudrait que je réfléchisse à la question. Pour l'instant, je suis juste à sa rencontre.

-selon vous a qui profite la créativité du cadre?

In fine, le patient en passant par l'intermédiaire des soignants. Après au-dessus, je sais pas si ça peut les intéresser je sais pas mais je pense qu'effectivement tout l'intérêt de la créativité va faire qu'au bout de la chaîne on va avoir des patients satisfaits. Heureux d'être pris en charge de manière différente. Donc je pense in fine que c'est le patient par l'intermédiaire des soignants. Et la source se sera le cadre. En fait c'est une chaîne, une chaîne de bientraitance.

-Est-ce qu'elle profite au cadre, cette créativité?

Moi je pense qu'on se fait plaisir quand même, on se fait du bien. On sort de notre quotidien qui est quand même assez lourd. C'est interactif la créativité, c'est de l'échange du coup du te retrouve dans du vrai partenariat. On échange, on s'interpelle on est interconnecté c'est vif. Du coup je trouve que ça peut être que du bon.

-Vous disiez qu'on n'avait pas appris la créativité alors que paradoxalement la créativité est quelque chose qu'on développe dans l'enfance, je m'interroge sur ce qu'il s'est passé?

Il s'est passé qu'on est devenu de bon petit soldat qui sont là pour appliquer une politique et qui ont très peu le temps de penser à la manière dont ils vont l'appliquer. Et du coup il faut s'obliger à penser, parce que si tu penses pas, la créativité elle meurt avec toi et avec tout ce que tu es, quoi. Et don il faut faire attention à ça, pas disparaître.

-Si la créativité vient à disparaître chez une personne, ça aura un impact direct sur cette personne?

Moi, je pense, oui. Je pense que ça nous maintient en éveil c'est comme une veille sanitaire, ça te maintient éveiller, puis de te dire de pas rentrer dans une espèce de routine et de non réflexion par rapport à ce que l'on te demande d'appliquer aussi puisqu'il y a des choses où tu es en désaccord. Et bien, je pense que la partie créativité de ta tête c'est un petit signal d'alarme qui te dit, attention non c'est pas entendable, je le vois aussi comme ça.

-Je n'ai plus de question mais souhaitez-vous rajouter quelque chose?

Ce que je souhaite on est parti d'un truc basique du management pour aller sur un horizon auquel je pensais pas du tout. Et maintenant je peux dire qu'effectivement dans mon quotidien et bien il y avait de la créativité sauf que je la voyais pas. Je savais pas que c'était de la créativité et du coup je vais peut-être pouvoir mettre des mots sur ce que je faisais plus facilement donc ça c'était voilà intéressant.

ANNEXE 2 :

2) Entretien Thierry

-Tout d'abord depuis quand êtes-vous cadre?
J'entame ma 6ème année.

- Es ce que vous pouvez me parler un petit peu de votre parcours professionnel ?
Euh oui même en tant que soignant

-Oui, oui vous pouvez
Donc d'accord diplôme de euh de 90, j'ai donc entamé euh toute ma carrière à Théophile Roussel avec d'abord un passage à l'unité d'accueil de soin fin à l'UASI

- D'accord
Euh ensuite je te donne les nombre d'années ou tu veux l'année ou

-Oui je veux bien
Donc sa fait, j'y suis rester environ 4 ans et demi 5 ans. Ensuite je suis parti sur l'hôpital de jour de Rueil Malmaison pour raison familial puisque l'on était deux donc voilà il fallait qu'il y en a un qui passe de jour donc et puis ça m'a permis de voir autre chose. Donc Hôpital de jour de Rueil pendant à peu près pareil 4 et quelques années. Et puis ensuite donc je suis, j'ai carrément basculé euh dans la marmite adulte et ce qui pourrait plus se faire aujourd'hui c'est à dire passé directement de la pédopsychiatrie à la psy adulte sans passer par l'intra en fait je suis passé directement en extra parce que j'avais une connaissance dans la l'extra et on m'a dit qu'il y avait un poste ouvert et le travail en CMP m'intéressais depuis très longtemps. Euh surtout que les CMP en pédo c'est extrêmement rare les postes sont vraiment, sont très rare donc c'est pratiquement impossible de trouver une place donc je me suis lancé tout en connaissant très peu la psy adulte puisque j'avais signé pour de la pédo psy en fait.

Donc euh je suis resté euh 7 ans au CMP de Sartrouville et ensuite je suis euh resté euh, j'ai basculé de l'autre côté du pont j'ai donc été 5 ans, 4 et demi 5 ans à comment dire à Maison Laffitte, au CMP de Maison Laffitte. Voilà euh c'est à peu près une carrière de 30 ans en fait on s'aperçoit avec euh plus ou moins longue, une carrière de qui voilà maintenant sa faire 30 ans tout en sachant qu'avant d'être diplômé infirmier dans les années euh 86-87 j'ai été ce que l'on appelé à l'époque auxiliaire éducateur à Théophile Roussel, ils embauchaient des jeunes sans diplômes dans le projet de, de faire éducateur comme Didier voilà. Donc en fait et puis voilà les deux ans sont passés j'ai vécu sur mes richesses et puis une rupture de contrat dans ces cas-là ils arrêtent le contrat donc j'ai fait un peu entre temps j'ai fait carrément autre chose j'ai trouvé pour gagner ma vie j'ai fait un peu de commercial pendant un an ça ne m'a pas du tout plus costume cravate c'était pas pour moi. Et euh après par contre j'ai été éducateur pareille auxiliaire éducateur dans un foyer de délinquant à *Morfant la Morville??* pendant un an, j'ai tenu un an et je me suis accroché parce que c'est difficile. Voilà ma carrière après donc j'ai fait bah le concours et puis l'entrée à

-Le concours par le biais de Théophile Roussel
Par le biais de Théophile Roussel

- D'accord donc vous en étiez partis et
En fait je l'ai tenté deux fois, je l'ai fait une première fois où j'ai présenté qu'une seule école pour voir, bon voilà ce qui n'est pas forcément une bonne idée mais bon voilà, j'avais fait comme ça, avec la préparation oui bon je l'ai raté et puis je me suis représentais une deuxième fois à 3 écoles et j'en ai réussi une donc à *Bois Larriisse*, là où j'ai été reçu. Et après mon premier poste à Lakanal.

-D'accord ok, très bien et donc
Et après donc changement et donc au deuxième poste puisque le poste de Lakanal je ne l'avais pas choisi et euh

le 2ème poste est donc CMP et de hôpital de Jour de Sartrouville.

-D'accord très bien ok et euh pourquoi à l'époque avoir voulu devenir cadre ?

Alors euh en fait c'est, le fait est que faire infirmier de secteur ça m'a toujours botté, ça plus euh, j'étais même passionné je le suis toujours, le secteur me plaît mais j'avais envie d'avoir une autre position et découvrir en fait le bateau, comment il marchait quoi fin d'aller de l'autre côté dans les machines comment ça fonctionne. Donc j'ai commencé par euh faire partie de la commission de soins, à faire partis de euh, à être dans le tutorat et voilà à être dans toutes ses choses transversales et euh je m'apercevais petit à petit que bah eu c'est pas que c'était la routine mais euh le travail je tournais un peu en rond et je m'étais dit dans ma carrière euh bon moi je suis un peu tardivement par rapport d'autre d'ailleurs quand j'ai rencontré à l'époque la directrice des soins qui m'a dit de toute façon vous resterez cadre, en fin pour elle j'avais déjà commencé trop tard quoi. Mais bon moi je me fous j'ai pris mon rythme, moi il me faut du temps pour

-Et puis c'est encore un autre métier

Ouais ouais bon voilà, je me suis décidé voilà et donc petit à petit donc c'est venu cette envie de vraiment de ouais de prendre des responsabilités euh de managers les équipes euh voilà et j'ai été aussi ce qui m'a pas mal tenté c'était le fait que je me suis beaucoup identifié ou contre-identifié à des cadres c'est à dire qu'il y a des gens qui m'ont donné envie de l'être et euh il y a des gens pour qui ça a été un peu mes mentors en fait mais y a des gens qui m'ont projeté dans l'idée, qui mon poussaient aussi à le faire et d'autre par contre qui m'ont donné l'envie, j'avais envie d'être différents d'eux, je resterais comment dire euh euh modeste parce que je ne permettrais pas de dire meilleur qu'eux mais, mais en tout cas je voulais, que essayer un autre mode de management que ce que j'avais pu voir ce qui d'ailleurs à l'époque n'a plus de comparaison aujourd'hui . Le ménagement de l'époque n'a plus du tout de rapport avec celui d'aujourd'hui enfin de celui que peux voir avec la nouvelle génération cadre qui arrive pour c'est pas la même.

-Bah justement ce que vous dites m'intéresse beaucoup en quoi est-il différent?

D'abord, je pense sincèrement que d'abord dans l'histoire des cadres il faut savoir que les cadres, y avait pas d'école des cadres, y avait pas de diplômes. Tous les cadres que j'ai eus avant moi, pour la plupart étaient tous des gens qu'on a nommé comme ça. Tout à fait entre nous bon y avait un peu de lèche et puis des placements de pions voilà c'était en fonction du pouvoir du cadre sup et surtout des médecins, lui il est gentil avec moi donc je vais le prendre, il fait ce que je lui demande donc je prends lui, l'autre la grande gueule là par contre il va rester, voilà on va le laisser infirmier parce que cadre il va... ou alors j'ai vu pire, j'ai vu aussi et c'est une vraie vérité. Avant c'était des gens de Bèche ville qui venaient donc c'était la vieille psychiatrie encore plus traditionnelle que nous et j'ai vu carrément des cadres qui ont été nommé parce qu'ils faisaient tellement de dégâts en tant qu'infirmier qu'ils les mettaient responsables, tu vois c'est déjà arrivé aussi, ce qui paraît complètement aberrant. Donc le management y a déjà ça qui changé peut-être que ça continue toujours mais je le sens moins et beaucoup dans l'affectif, dans l'affect peu de distance avec les équipes et souvent un mode de management, tu vois très très dans l'affect et ça je trouvais ça... C'est pas bon quoi enfin c'est difficile de lutter car quand on devient cadre faut faire le deuil de soignant, faut faire le deuil d'être dans une relation d'équipe. C'est à dire qu'il faut faire le deuil et te dire que tu es tout seul et c'est ça qui est le plus dur en fait. C'est pour ça qu'entre cadres on est vraiment une équipe soudée quoi. C'est à dire qu'on se tient on se tient vraiment ensemble parce que tous les jours quand tu y vas, c'est vrai ou il y a des moments où tu te sens très seul, après tout dépend de ta cadre supérieure. Il y a des grands moments de solitude et j'avoue que bon si on n'avait pas les collègues pour un petit peu se retrouver de temps en temps et parler de ce qu'on vit. Voilà je pense que pour moi le management c'est à ce niveau-là que ça a pas mal changé et puis ce qui a changé aussi c'est tout la partie, je dirai la lourdeur administrative du management avec toutes ces histoires de plannings de machin, cette après-midi j'ai une réunion cet après-midi là-dessus. Maintenant c'est l'optimisation des plannings. La DRH est en train d'essayer de nous pister pour limiter les frais. Y a ça et puis tout ce qui est maintenant, encore tout à fait entre nous, de lors de tout ce qui est venu de la MCO c'est à dire adapté à la psychiatrie, des trucs complètement on fait des réunions de trois heures pour parler de la qualité de la compresse, je veux dire bon...je suis d'accord c'est important mais on parle plus du patient on parle plus de la maladie mentale, on n'en parle pratiquement plus. On est en réunion et des fois je me dis qu'est-ce que je fous là. On vient t'embêter par mail, vous avez rempli la fiche

machin, le truc bidule franchement t'as que ça à foutre. Mais bon ça fait partie de ton rôle maintenant, toutes ces choses-là. Parce que je pense que la psychiatrie c'est pas assez positionné et on s'est fait happé, enfin c'est mon avis, par toute la logistique MCO, tout le système: la qualité, l'hygiène tous ces domaines-là. En plus maintenant avec le GHT ça va être pire.

-Êtes-vous satisfait d'avoir fait ce choix de devenir cadre?

C'est ce que je te disais tout à l'heure y a des moments où ma femme me dit que j'aurai du rester soignant parce qu'elle qu'à la maison j'ai changé, je suis beaucoup plus tendu ça je pense que c'est lié au stress ça après c'est chacun gère son stress différemment donc moi j'ai du mal à le gérer donc c'est vrai qu'il y a des moments où je me dis je serai resté soignant j'aurai pas tous les ennuis que j'ai là, des fois les cas de conscience, tu vois des trucs des gestions de conflits des trucs à gérer alors que bon voilà. Maintenant je le regrette pas parce que ça a boosté ma vie d'abord de reprendre des études, intellectuellement je pense que tu as une valeur ajoutée et ça m'a permis surtout, encore une fois, de côtoyer même si part moments on est en désaccord mais tout ce qui est le domaine de la gestion des ressources humaines comme la DRH ou comme toutes les directions et bien de voir qu'il y a des hommes qui gèrent ça. Et souvent quand on est à la base, c'est pas péjoratif, on n'imagine pas ce que c'est comme boulot. Les gens ce qu'ils veulent c'est du résultat c'est à dire que moi je suis interpellé par exemple pour dire à l'hôpital de jour on a pas de minibus bon bah le minibus quand est-ce qu'on là? Mais derrière y a d'autres choses c'est pas histoire de minibus qu'on l'a ou pas, il faut négocier avec la direction des services économiques parce qu'ils ont un problème de fournisseur, bon ben voilà c'est tout ça qui fait que je trouve ça intéressant, c'est prendre conscience que c'est un bateau, un gros navire y a les commandes et c'est vrai que ces commandes-là voilà.

-Pourriez-vous me définir ce qu'est selon vous le management?

Je risque de me répéter mais c'est pas grave. C'est vrai c'est gérer un groupe d'individus, une équipe. Gérer au sens large c'est à dire de pouvoir aussi bien l'animer que la gérer sur un point de vue simplement planning comme simplement planning comme gérer les conflits, c'est toute la gestion des ressources humaines en fait c'est presque un RH mais pour moi au niveau d'une équipe. Le management c'est l'adage, la fameuse phrase que j'aime bien: c'est l'équipe soignante prend soin du patient et le cadre prend soin de l'équipe. En fait c'est faire au mieux d'optimiser leur travail, c'est leur donner un environnement de travail suffisamment adéquat et adapté pour faire au maximum leur travail.

-Quels sont les éléments nécessaires pour être un cadre efficace, compétent?

Je pense qu'il faut être dynamique mais dans un sens pas dans l'acting mais être en capacité d'analyser la situation et de pouvoir ensuite trouver au mieux la réponse, je pense qu'il faut avoir des qualités humaines relationnelles, je pense qu'il faut être dans la bienveillance avec les gens en tout cas dans l'empathie, quand je dis empathie ça veut pas dire qu'on doit tout accepter c'est aussi mettre un cadre à des moments, savoir donner des limites aux gens, c'est aussi être bienveillant c'est pas laisser quelqu'un faire du grand n'importe quoi ou alors agir n'importe comment je pense pas que c'est de la bienveillance. Si un agent va pas bien tu peux pas faire l'autruche, c'est aussi aller vers l'autre. C'est une qualité vraiment aller vers l'autre En tant que cadre j'aurai pas pu le faire en MCO déjà parce que ça m'intéresse pas et qu'ici y a la matière qui est là et qui fait vivre, dont je me nourris. La compétence du cadre elle est dans la relation à l'autre, dans le relationnel. Tu peux pas être cadre s'il n'y a pas quelque chose de l'ordre de la relation.

- Qu'évoque pour vous le terme de créativité?

Alors créativité oui. La Créativité ça me plairait bien mais aujourd'hui je suis dans l'incapacité pour moi pour l'instant de créer quoique ce soit alors que je me cache derrière la routine pour pas le faire c'est la question que je pourrais me poser mais la créativité c'est quelque chose de, tout ce qui est innovant tout ce qui est capacité d'améliorer un service ou créer un nouveau je trouve ça formidable. Moi ce que je fais à mon niveau, c'est que je pousse les soignants à le faire alors est-ce que c'est déjà être dans la création? Peut-être je crée, je crée chez d'autres l'envie de créer voilà ça c'est que moi je fais. Parce que moi personnellement j'ai pas le temps enfin c'est pas que j'ai pas le temps, je me cache peut-être derrière le temps mais j'ai pas euh en tout cas j'ai pas l'état d'esprit aujourd'hui. Il m'a fallu bien 6 ou 7 ans pour être un infirmier à l'aise dans mes pompes donc je pense qu'en tant

que cadre peut-être que je suis pas encore assez à l'aise pour pouvoir être dans quelque chose d'innovant de créatif, tu vois de penser, de projeter. Là je vis pas au jour le jour mais je gère les choses que j'ai à gérer et c'est déjà beaucoup. Maintenant Tu vois je suis en mission transversale sur la gestion des stages des IDE et ben tu vois je prends mon... j'ai donné quelques idées, j'ai eu des idées pour recruter des tuteurs, essayait de faire une campagne tuteur, faire des rencontres avec les tuteurs pour qu'ils parlent de leur travail, faire des petits flyers sur les fiches de paie pour parler des tuteurs, j'ai eu des idées comme ça, tu vois ça ponctuellement comme ça je peux mais sur mon service aujourd'hui, j'avoue j'essaie de comprendre, tu sais un cadre le temps qu'il comprenne toutes les interactions entre les médecins, les soignants entre eux je pense que déjà pour moi, il y en a qui dise qu'il faut un an moi je suis à peine à un an donc peut-être que l'année prochaine je serai parti sur autre choses.

-Diriez-vous que la créativité est une compétence profitable pour un cadre?

Ah oui Ah oui je pense que oui, quelqu'un qui a une capacité de se projeter, de créer une nouvelle que ce soit mode de travail ou une façon de fonctionner où à tous les niveaux je pense que c'est un atout, un atout maître pour un cadre.

D'une part je pense que ça peut fédérer une équipe, ça peut amener de la cohésion dans un projet commun que tu peux amener, si tu laisses la possibilité aux gens d'apporter leur pierre à cette création et pas leur filer un truc tout cru mais voilà si tu les amènes à participer, je pense que ça peut ramener une réelle identité d'équipe.

-Comment tu penses qu'elle peut se manifester cette créativité dans le travail du cadre?

De manière je sais pas, matériel par exemple tu peux je sais pas créer un tableau avec je sais pas un tableau d'activité enfin j'imagine je sais pas là, in ne me vient rien de précis.

-Connaissez-vous des outils de la créativité?

Euh des outils, (silence)

-Si je te parle de carte mentale, de brainstorming

Ouai c'est des choses qu'on utilise, que d'ailleurs on apprend à l'école des cadres, c'est des choses que l'on fait, y a ça y a le bêchemark... je sais plus comment on dit d'aller chercher... oui le benchmarking d'aller chercher ailleurs des idées ça je le pratique, ça j'aime bien

J'avoue que je suis toujours à l'affut de mes collègues quand ils ont des bonnes idées et voilà c'est des choses à reprendre peut-être à améliorer ou pas. D'autres outils, je connais pas trop mais moi je dis une bonne réunion d'équipe à mon avis peut être un bon outil aussi, avec des objectifs. C'est ça qu'il faut c'est donner un rythme en fait et souvent le rythme il est cassé, c'est comme un chef d'orchestre tu es là tu as une partition à faire et le problème c'est que l'on t'appelle pour faire une autre partition. (coupure car appel)

-Selon vous que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité soit une ressource de management à part entière?

la spontanément je dirai du temps, justement après tout ce qu'on a raconté sur les différentes taches du cadre c'est vrai que si on avait du temps et un espace, peut-être plus d'espace pour penser après ça pourrait être à travers on pourrait créer et ça existe déjà, je pense au collège des cadres parce que j'y suis allé y a pas longtemps ça peut être un espace de créativité. Aujourd'hui on nous dit que c'est un espace de réflexion mais pourquoi pas, des fois on fait des propositions mais ça peut être aussi un outil dans la créativité. Pour améliorer je pense qu'il faudrait aller voir ailleurs, aller chercher, prendre le temps pour aller visiter d'autres services, ce que je voulais faire à l'époque de Lakanal. Quand on pensait un projet de sortie, c'est de pouvoir se projeter, de savoir où le patient allait être accueilli et de pouvoir se représenter la structure en l'ayant vu pour illustrer ça j'avais fait un tour de table lors d'une réunion d'équipe afin de savoir comment il se représentait telle ou telle structure et la plupart ne se les représentait pas ou vaguement. Ce benchmarking pourrait permettre de découvrir des modèles pour que nous on puisse créer des choses à partir de ces modèles.

-Auriez-vous envie d'être plus créatif dans votre travail?

J'aimerais avoir à des moments avoir la possibilité de laisser mon travail de réflexion se développer un peu plus et

pas être complètement par moment empeser, si je puis dire, par le travail invisible enfin par tout ce qui est le quotidien du cadre. Et c'est vrai que par moment j'aimerais échanger ou même imaginer avec le médecin ou etc de pouvoir créer quelque chose de nouveau mais encore une fois je peux être créatif en laissant le soin aux soignants d'avoir l'espace pour créer eux-mêmes, c'est ce qui se passe par exemple à l'HDJ où je suis, les soignants ont une capacité de création, il crée des ateliers, ont des toujours des idées et moi je les aide par les moyens, le matériel. Ouai c'est ça détaché du temps, qu'on puisse poser quelque chose c'est un peu comme ce qui se passe actuellement pour les projets structurants. Les gens dégagent du temps pour aller à cette création. Ça me fait penser que quand on parle de créativité ou de création il faut mettre tout le monde dedans c'est à dire que tout le monde est inscrit dans cette créativité, y a pas les élus : le médecin, le cadre, y a l'équipe, les gens qui vont participer à cette créativité.

-Selon vous à qui profite la créativité?

Au patient enfin mon objectif ça serait que ça soit au patient en premier lieu après que ça permette à une fédération autour d'un projet par l'équipe de l'équipe je veux dire ça peut les aider à ce qu'il y ait plus de cohésion et après en dernier lieu car il faut être humble au cadre puisque ça peut l'aider lui-même car si ça aide le patient et aux soignants je veux dire ta mission elle est bouclée.

-Et pour l'institution?

En fait, je vais faire une comparaison mais c'est pas péjoratif, le cadre quelque fois il est commercial, c'est un commercial c'est pour ça que des fois moi je m'y retrouve vu que j'avais été commercial. La négociation commerciale elle ressemble beaucoup au rôle du cadre. Une entreprise quel qu'elle soit, c'est pour ça qu'on recherche beaucoup les commerciaux, ils ouvrent l'espace sinon on s'enferme dans quelque chose et ont fini par vivote, y a pas de développement, l'entreprise elle stagne et un jour ou l'autre elle peut mourir comme ça. A l'hôpital c'est un peu comme une entreprise si tu as pas de développement d'ailleurs notre directeur était chef d'entreprise et on voit bien que c'est un entrepreneur, il faut entreprendre, avancer. Merci je trouve que le sujet est intéressant.

ANNEXE 3 :

3) Entretien Monique

-Tout d'abord je souhaiterais savoir depuis quand êtes-vous cadre?

Depuis maintenant 23ans

-Puis-je vous demander quel est votre parcours professionnel?

Mon diplôme d'État l'infirmière et après j'ai été entre guillemets mise cadre parce que voilà j'ai été choisi et que après j'ai fait des formations en interne pour le management, pour l'organisation. Mais je n'ai pas fait comme vous un diplôme de cadre. A l'époque, on pouvait encore faire comme ça.

-C'était au sein de cet établissement?

Au sein de cette clinique exactement, avant J'ai travaillé pendant une douzaine d'années en chirurgie générale en chirurgie esthétique et ophtalmologie donc voilà j'ai fait un peu un éventail de toute chirurgie parce qu'en plus à mon époque donc y a 30 ans passés, 35 ans tout était mélangé dans les services on avait aussi bien un patient sous respirateur, qu'un brûlé qu'une chirurgie légère comme l'appendicite du coup ça m'a permis de tout. Toujours en chirurgie en revanche.

- Si je peux me permettre pourquoi avait vous souhaité devenir cadre?

En fait c'est un peu une opportunité comme j'avais un petit peu le sens de l'organisation, un peu de rigueur, la direction de mon autre établissement m'a proposé, et donc j'ai accepté pour faire les plannings des choses comme ça. Donc n'était pas encore cadre complètement à cette époque, mais déjà je faisais quelques missions cadre et puis en arrivant ici puisque j'ai suivi des chirurgiens qui sont venu s'installer dans cette clinique y a 23 ans. Là la direction m'a dit écouter nous pour le service ambulatoire, on a besoin d'un cadre puisque dans ces cliniques avant il n'y a pas du tout de chirurgiens ambulatoires et du coup j'ai accepté avec des missions qui se sont étoffées au fil du temps.

-Diriez-vous que vous êtes satisfaites d'avoir fait ce choix?

Je ne regrette pas parce que ça, ça été quand même très intéressant et très enrichissant avec une vision différente du soignant, même si par souhait, j'ai dit OK je suis cadre, mais je veux continuer d'être un peu dans les soins donc malgré ça en parallèle j'ai continué de faire les soins de consultations et puis là dès qu'il y a besoin je vais aider dans mes services. Je n'avais pas envie de quitter ça parce que moi j'aime beaucoup mon métier de soignant, j'aime beaucoup la relation humaine. Et Je ne voulais pas être que administrative, ça ne me disait rien. Donc le mélange des deux s'est bien fait après maintenant c'est vrai que j'ai encore un petit peu de soin si besoin. Maintenant je suis encore plus dans l'administratif d'autant qu'il y a la qualité qui s'est rajouté à tout ça et du coup j'ai beaucoup de choses à faire. Mais, il n'empêche que je vais donner un coup de main à droite à gauche si besoin et les chirurgiens m'appelle en externe: il voit quelqu'un il faut faire les soins, parce que voilà j'avais pas envie de tout couper complètement.

- Compte tenu de votre expérience, pourriez-vous me définir ce qu'est selon vous le management?

Alors le management c'est à la fois dirigé, j'aime pas trop ce terme, mais ça va être plus pour cette rigueur qu'il faut diriger l'équipe ou les équipes, mais aussi écouter les équipes. Ça je trouve que c'est très très important et que l'on ne peut pas juste donner des directives mais ne pas en retour écouter ce qui va ou ce qui ne va pas pour construire ensemble. Donc pour moi le management c'est quand même un travail d'équipe, personnellement c'est peut-être aussi parce que je n'ai pas fait d'école des cadres et que je suis donc resté dans cette optique-là. Je ne sais pas.

-Si ça peut vous rassurer c'est toujours dans cette idée

Parfait donc que voilà un travail d'équipe ensemble, même si il faut qu'il y est une personne qui soit chef d'orchestre, qui soit meneur et le management c'est ça, l'organisation, une certaine rigueur, un don de soi, parce que malgré tout, il faut en entendre, c'est un peu la difficulté je trouve du manager sait que c'est pas tout rose. C'est-à-dire qu'on va absorber en même temps, les humeurs de vos équipes, peut-être des réclamations des patients, nous des chirurgiens, des anesthésistes on est un petit peu quand même le punchingball, le récepteur de

de tout ça et qu'il faut composer avec tout ça donc je pense qu'il faut une vision d'ensemble, et surtout un certain recul face à toutes ces agressions entre guillemets qu'on peut recevoir. Ça je pense que c'est important dans le management, c'est avoir ce recul par rapport à tout ce qu'on peut entendre quotidiennement, parce que ces quotidiennement. Il faut être dans l'écoute de tous pour construire, pour moi c'est ça, j'ai pas de définition très clair

-Quels sont les éléments (capacités, compétences, savoirs, ressources) nécessaires pour être un manager compétent, efficace ?

C'est difficile parce que c'est un peu de l'analyse personnel, je pense qu'il faut beaucoup d'écoute oui on va parler humainement et on va parler de formation, je pense que vous voulez les deux.

-Comme vous le comprenez

Ce que je pense, de l'écoute, un petit peu d'autorité, de l'organisation, un tempérament d'organisation. Je pense que si on n'est pas hyper organisé déjà soit ça va partir un peu dans tous les sens et si on veut une équipe structurée et quelque chose qui fonctionne, je pense qu'il faut de l'organisation, une qualité d'organisation. Après moi c'est vrai que j'ai fait aussi des formations à la fois d'évaluation annuel, des entretiens annuels donc il faut être un peu former à ça. Il faut, qu'est-ce que j'ai fait d'autre j'ai fait plein d'autres petites formations pour essayer de combler tout ça. Je pense qu'il faut aussi des équipes complètes entre guillemets avoir suffisamment de personnel. Je pense que sinon c'est très difficile pour un manager. Si il doit en permanence tirer à droite à gauche le fil parce que y a qu'une infirmière ce jour-là mais y a trop de patients vous voyez.

-(sourire) oui j'ai une petite idée sur la question

Je pense que vous êtes maintenant vachement bien, bien au fait de tout ça et du coup, c'est vrai que si il n'y a pas le personnel en adéquation avec l'activité là c'est difficile de manager. Moi, j'ai cette chance là comme on a une très grosse activité d'ambulatoire. J'ai la chance d'avoir quand même la direction avec moi, et donc d'avoir le personnel qu'il faut et si j'estime manquer de personnel j'ai le droit de prendre des vacataires alors que par exemple dans les services où l'activité est un peu moins importante c'est plus difficile. Je crois qu'on a des comptes à rendre, du point de vue financier et que du coup, toutes ces contraintes doivent reposer sur notre organisation quotidienne et donc on est très très très sensibilisé à faire très attention à notre masse salariale. Tous les mois, on a les comptes du mois précédent, et donc si on a dépassé des quotas on se fait bien sûr rappeler à l'ordre.

-Pourriez-vous un peu développer le terme d'autorité?

Oui alors c'est un bien grand mot. Je sais pas, voilà, c'est juste savoir se faire entendre, savoir imposer à la fois sans, comment dire, je cherche les mots. Imposer mais de façon pour que tout passe quoi. Imposer dans le respect et que finalement ce soit accepté donc c'est un petit peu à la fois de la diplomatie je pense qu'il faut une certaine diplomatie pour que les infos passent sans cris sans pleures parce que le personnel c'est pas toujours facile, il est content quand tout va bien mais dès qu'il y a un petit grain de sable qui va hein, là il le fait savoir. Donc il faut savoir imposer tout en, voilà...

-Je comprends, Qu'est-ce qu'évoque pour vous le terme de créativité ?

Alors là vous tombez pas sur la meilleure des personnes, parce que moi je suis extrêmement, je suis une très bonne exécutante j'ai pas peur du travail, etc. Je vais avoir des idées mais je suis pas une grande créatrice. Voilà, je pense qu'il y a des tempéraments qui sont plus innovants, qui sont plus créateurs moi je le suis moins, c'est mon analyse mais je pense que je suis lucide. C'est pas du tout que je veuille me rabaisser, c'est juste une constatation. Et la créativité mais c'est apporté finalement des innovations, c'est pouvoir jongler avec ce que nous demande les instances, les tutelles avec la qualité, les certifications et puis apporter ses idées neuves. La créativité dans notre métier français je crois que c'est bien mais tout le monde n'a pas cette chance-là d'avoir peut-être cet atout en soit. Moi je suis plus une bonne une bonne exécutante organisatrice, mais je vais pas être dans l'innovation à 100 %, il va falloir qu'on me souffle un peu les idées pour que la hop je fasse démarrer la machine.

-Si ça peut vous rassurer la créativité c'est pas l'innovation

D'accord

-Concrètement ce de trouver une solution nouvelle adaptée pour répondre à des contraintes.

Dans ce cas en effet je pense que 8 fois sur 10, je vais trouver des solutions à des problèmes.

-Vous voyez, vous êtes créative ?

Et bien merci vous m'avait ouvert les yeux parce que c'est vrai que bon. Des problèmes ont en a quotidiennement et des solutions dieu merci, j'en apporte quotidiennement.

-Et si vous deviez me donner votre définition de la créativité dans management?

Alors justement, pallier aux contraintes qui peuvent survenir en permanence finalement voilà pallier aux contraintes. Est-ce que ça répond à peu près

-Oui, oui, très bien diriez-vous que la créativité est une compétence profitable pour un cadre?

Je pense que ça l'oblige à être en permanence éveiller entre guillemets et que pas se reposer sur un train-train au contraire, je crois que c'est indispensable pour justement avoir un service vivant, un service qui répond. Pour moi, oui, ça me paraît indispensable

-Et si vous deviez me citer deux ou trois exemples en quoi elle est profitable?

Et bien écouter, comme par exemple en ambulatoire on est confronté quotidiennement à des patients que l'on ne sait pas où placer parce qu'on a plus assez de place, des patients rajoutés, des patients qui ne vont pas sortir et bien c'est tout de suite trouver une solution et finalement faire que la journée se déroule alors que du matin on se serait dit ça va jamais se passer et finalement on arrive à un résultat proche de 20/20 je sais pas comment dire, voilà. Parce que je vous dis les problèmes c'est tous les jours pour l'ambulatoire que je gère.

-Donc vous êtes très créative

Très bien mais pour moi être créative c'est avoir des idées mais comme je vous disais sur des choses neuves je ne voyais pas ça comme régler des problèmes.

- selon vous, comment cette créativité au quotidien dans le travail du cadre peut se manifester?

Alors ça va être vraiment et bien trouver des solutions aux problème à l'instant T, alors comment ça se manifeste c'est beaucoup d'énergie beaucoup de disponibilité beaucoup de questions. C'est trouver des solutions qui existent finalement parce qu'il faut se donner les moyens de la trouver là et du coup, voilà. Elle va sauter aux yeux alors qu'on n'y avait pas pensés l'heure d'avant puisque le problème ne s'était pas posé.

-Pensez-vous avoir trouvé des solutions qui avant vous n'avait pas été imaginé?

Oui je pense, en partenariat ou grâce à toute cette qualité qu'on nous demande de faire. C'est vrai que ça a permis de faire avancer des tas de choses et donc de que je puisse exprimer mes idées sur telle ou telle chose. Oui, je pense que ça a changé certaines choses.

-Connaissez-vous des outils de la créativité?

Non peut-être que si vous me les soufflés

-Si je parle de carte mentale, de brainstorming

Brainstorming, ça je connais un petit peu, j'en avais fait durant une formation à laquelle j'avais été, on en avait fait mais voilà je suis pas..., On n'a pas trop de formations sur tout ça donc on connaît moyennement tout ça

-selon vous, que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement pour que la créativité soit une ressource à part entière
Alors déjà qu'on ait peut-être une fois par an une journée dédiée à ça parce que vous voyez par exemple, j'ignorais que ce que je faisais, ça pouvait s'appeler de la créativité. Donc déjà y a cette méconnaissance et puis peut-être pour nous familiariser avec ces outils dont vous parlez parce que le brainstorming j'en ai fait une fois, c'est tout c'était il y a au moins 10 ans, et peut-être ça voilà que les cadres soient une fois l'an rassemblé pour ça pour travailler ensemble, pour mieux connaître tout ça. Par exemple une formation avec d'autres cadres de partout et dédiée à cette découverte de ces outils pour que nous, on puisse peut-être être encore plus créatif parce qu'on aurait des outils. Je sais pas ça peut être ça, après on est tellement la tête dans le guidon que c'est compliqué. Enfin moi, j'imaginerai ça.

-Et donc la créativité pour vous c'est un ensemble d'outils, c'est une compétence.

Je pense que c'est une compétence déjà mais qui peut être valorisé et optimiser par une connaissance, voilà.

-Auriez-vous envie d'être plus créative dans votre travail.

Alors, parfois oui, je pense que parfois je me dis... Je vais demander d'ailleurs à droite à gauche justement de l'aide parce que voilà parce qu'on ne connaît pas tout, on a pas des idées sur tout et du coup ça permet de compléter avec les autres cadres, ça c'est vrai qu'on s'appelle, je les appelle si je trouve pas de solution à quelque chose.

-Quelle forme cela pourrait prendre d'être plus créative dans votre travail?

C'est le blanc j'ai du mal à trouver là ce que je pourrais faire de de concret, je suis tellement sur du terrain que c'est...Je ne sais pas.

-D'après vous qu'est-ce qui fait frein à la créativité des cadres?

Quand dans la chaîne des acteurs y a un maillon ça ne va pas. Si le chirurgien n'accepte pas la solution que je propose et bien du coup voilà je vais être plus bloquer. Il va peut-être falloir que j'aille demander de l'aide carrément de la direction. Si un anesthésiste n'en fait qu'à sa tête et du coup, voyez ça va être plus des acteurs, les maillons de la chaîne, si il y a un maillon qui va pas, là je vais peut-être pas trouver de réponse à ça. Et du coup ça va peut-être être une aide de quelqu'un qui est au-dessus de moi. Ça va être ça le frein pour moi dans mon quotidien bien sûr. Dans mon quotidien d'ambulatoire à gérer le flux de patients, des décisions éventuelles à prendre si il y a un blocage quelque part, et là je vais peut-être pas savoir comment gérer.

-Le fait d'être tout le temps dans l'opérateur ne pensez-vous pas que ça peut être un frein justement à la créativité?

Peut-être, mais en même temps je suis pas tout le temps dans l'opérationnel, même si je suis très présente, je suis quand même aussi un peu en deçà et donc j'ai ce regard un petit peu au-dessus donc après si on est dans l'opérationnelle je sais pas comment vous dire, on n'est pas, je ne suis pas à 100 % dans l'opérationnel. J'ai quand même une distance, vous voyez. Après vous bon je vais travailler dans mon bureau donc je vais donc anticiper pour demain etc. après je suis joignable si il y a un problème et on a toujours un regard quand même un petit peu au-dessus, quoi. Il faut ce temps justement ou on n'est pas du tout dans le service, dans les services, etc. même si on n'y passe, même si on donne un coup de main moi j'ai quand même un travail je vais dire de bureau, c'est-à-dire justement pour penser, imaginer, réfléchir, modifier voilà. J'ai bien un temps dédié à mon travail d'organisation, de flux de patients, de travail sur la qualité pour justement améliorer ça, des procédures, voyez. J'ai quand même ce temps-là, heureusement parce que sinon ce serait pas un cadre mais un référent éventuellement, mais pas un cadre.

-A qui profite selon vous la créativité du cadre?

Alors aux équipes, au patient parce que ça va être aussi pour un mieux pour lui. Ce n'est pas que notre affaire à nous, c'est aussi pour le patient et du coup d'une certaine manière, si cette créativité permet d'optimiser et de bien réguler les patients en ambulatoires, ça va profiter aussi à la clinique parce que derrière le questionnaire satisfaction va être bon. Donc c'est finalement on fait tout une chaîne à nouveau pour que ça profite à plein de personne.

-Est-ce que vous le fait qu'un cadre soit créatif entrainera que son équipe le soit?

Oui je pense parce que du coup c'est un travail vraiment une symbiose entre le cadre et ces équipes, elle-même vont donner aussi des idées elle-même avoir envie de dire "tiens mais ça finalement c'était comme ça mais je pense que ça serait mieux comme ça et du coup ça enrichit.

-pour ma part je n'ai plus de questions, est-ce que vous souhaiteriez rajouter quelque chose?

Écouter je pense que vous m'avez fait me dévoiler plus que j'aurais imaginé donc non je pense qu'on a fait le tour. Vous m'avez aussi ouvert les yeux sur des choses donc merci beaucoup.

-Merci à vous et très heureux si j'ai participé à ça.

ANNEXE 4 :

4) Entretien Française

- depuis quand êtes-vous cadre?

C'est ma 11e année, ça fait 11 ans. J'ai eu mon diplôme fin 2007

-Et cadre supérieur ?

J'ai été nommé sur le poste en juillet 2012 et je crois que c'est deux après que j'ai été nommé titulaire du poste après avoir passé un concours sur titre.

J'ai travaillé dans plusieurs secteurs : fonction publics, secteur privés, secteur libéral, milieu scolaire et au début de ma carrière j'étais fermière militaire et j'ai eu l'occasion de faire des remplacements de surveillantes on les appelle comme ça à l'époque donc je me suis dit tient un jour « ça me plairait bien et ça faisait déjà 6 ans que j'étais infirmière. Et puis comme j'ai eu des enfants Scolaires, j'ai fait du libéral, du scolaire, du privé. Quand j'étais dans le privé, j'ai fait fonction de cadre pendant un an un an et demi jusqu'à la restructuration de la clinique et du coup le poste n'était pas maintenu il m'était une cadre pour deux étages au lieu d'un seul étage et voilà. J'avais toujours ça en arrière et voilà. Je me suis retrouvé en psychiatrie parce que j'avais été en psychiatre au début de ma carrière, et donc j'ai fait 5 ans de CMP à Sartrouville au CMP adulte et puis il y a eu la possibilité de faire l'école des cadres de ma candidature. J'ai proposé ma candidature et voilà. J'ai été soutenu par la directrice des soins cadre et voilà voila

-Et pourquoi ce choix de vouloir devenir cadre ?

Comme je vous le disais, c'est quelque chose qui a muri au fil de mes expériences variées et voilà pour c'était un peu un chemin logique dans mon parcours parce que je n'avais pas envie de changer de secteurs d'activité donc c'était logique qu'un jour j'évolue. En plus les fois où j'ai été en position de faisant fonction ça m'a plu

-D'accord très bien et avec du recul maintenant êtes-vous satisfaite d'avoir fait ce choix ?

Oui tout à fait ça correspond aussi à une évolution de ma personnalité, de ma vie, de ma vie professionnelle et je l'assume complètement même si c'est pas toujours facile.

-D'après votre expérience, pourriez-vous me définir ce qu'est selon vous le management ?

Le management, c'est gérer une organisation pour qu'elle soit efficace et atteindre si c'est de s'occuper des patients c'est que l'on arrive à offrir des soins de qualité donc faire en sorte que les équipes soient capables, soit en position de pouvoir le faire en étant dégagées d'autres problématiques. Le Manager il a vraiment à mettre tout en place pour que l'organisation fonctionne en l'occurrence c'est pour les patients mais ça pourrait être dans d'autres domaines ou un autre projet. Faire marcher une entreprise, sortir un produit, notre produit c'est les patients et les soins qu'on leur apporte et donc je pense que pour que les équipes puissent le faire sereinement et bien il faut un cadre solide et rassurant. Pour moi le management c'est ça

-J'entends et de ce fait quels sont les éléments (capacités, compétences, savoirs, ressources) nécessaires pour être un manager compétent ?

Je pense que déjà faut...faut se vêtir de l'habit de cadre enfin endosser le costume parce que c'est un métier différent du métier d'origine et que c'est bateau de le dire mais on est plus soignant quand on est cadre, mais en revanche je trouve que c'est quand même important d'avoir la compréhension du soin pour exercer pleinement ses missions de cadre (ça y j'ai perdu le fil) les compétences. Il faut que, il faut que ce soit un projet qui mûrisse. Déjà faut avoir l'envie de prendre des risques, d'oser, d'asseoir sa position, c'est-à-dire oui acquérir une certaine confiance en soi. Je pense pas que ce soit inné. Mais ça peut être inné, y a des gens qui d'emblée se positionnent tout de suite en leader, moi dans mon cas, j'ai peut-être dû, si aimé être leader, si c'est vrai dès l'école, j'avais été je me souviens j'étais arrivé pourtant dans une école où je connaissais personne et j'ai cru que ça allait pas le faire et en fait aux premières élections de classe j'ai été élu délégué de classe. Je pense et ça m'avait plus. Oui, je pense qu'il faut avoir l'envie j'ai une famille nombreuse. J'ai l'habitude, j'ai eu l'habitude d'avoir une troupe à la maison mais bon je ne pense pas être quelqu'un d'autoritaire mais j'ai plus envie d'arriver à mes fins, enfin de mettre tout en

œuvre pour arriver à la ou je veux aller, ou je veux aboutir ou je veux emmener l'équipe ou les équipes. Il faut avoir un élan, il faut avoir envie d'aller de l'avant. D'emmener, si on est sur un bateau, le capitaine son but c'est d'emmener son bateau à bon port et bien c'est vrai que c'est une image qu'est vrai. Mais voilà, pour moi j'ai pas une conception du management avec, on passe en force par l'autoritarisme, mais comme le fait que en étant trop gentil ça marche pas non plus, faut vraiment être avant tout. Comprendre. Comprendre le soin comprendre les situations, comprendre les organisations, ça je crois vraiment que c'est la base. Déjà de comprendre l'environnement dans lequel on va travailler pour comprendre les rouages et savoir où est sa place ou est la place de chacun. Oui voilà je pense que le cadre doit veiller à ce que chacun trouve sa place, et soit à sa place, parce que souvent quand il y a des endroits où s'est désorganisés on se rend compte que plus personne n'est à sa place, et pour moi je crois que c'est un rôle vraiment très important du cadre c'est de redonner la place à chacun et de, avec tout le respect qui va. Si on veut être respecté et bien il faut respecter soit même les autres et avoir 1 degré d'exigence, quand c'est ces enfants ont à envie qui réussissent, on a besoin d'exigences. L'exigence c'est toute l'attention que l'on peut porter aux gens ça veut dire que les autres comptent. Je pense que c'est bien d'avoir de l'exigence quand on est cadre. De l'exigence et aussi une vision plutôt du verre à moitié plein qu'à vides, éviter de tomber dans la plainte constante, je pense qu'un cadre doit être très soutenant pour l'équipe dont il a la charge mais doit plutôt essayer de les porter vers le haut. Ça, ça doit pas être pour moi si les soignants se plaignent se plaindre avec eux parce que du coup on va s'enfoncer un peu plus, si on veut qui sorte il faut entendre, qu'ils aient la sensation qu'on entend ce qui va pas, mais que c'est pas ça qu'on va mettre en avant. On va plutôt mettre en avant que c'est une équipe qui se cherche qui peut avoir de la souffrance mais qui a aussi envie de de s'en sortir. J'ai plutôt envie de, le cadre doit arriver à tirer les personnes vers le haut quoi. Et plus c'est peut-être un peu naïf, une vision un peu fleur bleue, ce que je me suis souvent dit que tout le monde avait dû du bon en soit enfin quelque chose dont je vais essayer d'aller chercher, même si c'est quelqu'un ou je pense que la cause peut-être perdu, je vais quand même me donner un peu les moyens de voir bien sûr en ayant des limites parce qu'on n'est pas tout-puissant, parfois on se trompe faut savoir se remettre en question se questionner par en se flagellant mais en essayant de trouver, d'apprendre de ses erreurs. C'est bateau ce que je dis mais pour essayer de progresser. Voilà et je pense que c'est ... oui il faut travailler avec des valeurs ça c'est vrai c'est évident et aussi de temps en temps savoir-faire du tri aussi et ça c'est pas évident. C'est-à-dire que si on pense qu'à un moment donné, il y a quelqu'un qui n'y arrive plus ou que sa place n'est plus là. Il faut avoir le courage de lui dire et sans le démonter, même si parfois c'est dur même si parfois on va être jugé à l'extérieur parce que on va dire c'est elle qui a fait partir un tel et bien dites donc bonjour ben oui j'assume parce qu'il y a des moments où je crois qu'on laisse trop s'enliser des situations quand on n'est pas courageux, je crois que le cadre a un moment donné, il faut qu'il soit courageux et accepter de faire des choix qui sont évidemment toujours dans la légalité. Enfin je veux dire qu'il n'y a pas de peau de banane et je pense qu'il faut le faire aussi en transparence et en expliquant les choses et que si on doit par exemple faire un rapport par exemple je pense que c'est important que la personne sache ce qu'on va faire remonter comme information parce qu'elle a le droit de savoir ce qu'on a pu dire d'elle de pensait d'elle ou de considérer d'elle ou relater d'elle et voilà.

-Si vous deviez me donner trois compétences propres au cadre, Vous me diriez quoi en trois mots ?
Le sens de la responsabilité, le respect, l'envie.

-Je voudrais savoir ce qu'évoque pour vous le terme de créativité ?
Créativité et bien ça va avec envie. C'est vrai je l'ai pas dit encore mais c'est un point important de la créativité mais toujours alors là pour le coup sans être créatif à tous points. Et en forçant les lignes et en imposant un petit peu une idée parce qu'on l'a et qu'on veut la défendre. Mais plus en essayant de suggérer aux équipes par exemple cette idée, limite pour qu'ils arrivent à penser qu'elle vient d'eux et voilà. Et essayait de les faire adhérer au maximum de plutôt être oui créatif pour essayer de trouver des solutions pour sortir d'une impasse, par exemple, c'est souvent ça ou on est confronté les cadres une impasse dans la gestion d'équipe, dans les patients difficiles dans plein, dans les relations avec les médecins ou avec d'autres services. Soit avec des collègues, il faut trouver des feintes pour donner envie aux équipes d'avancer, qu'elle se remotive, qu'elle se sente motivée par l'envie d'adhérer à un projet, il faut être créatif pour trouver des solutions ou des idées pour avancer, mais pas être créatif dans son coin. C'est quelque chose qui doit diffuser.

-selon vous la créativité est-elle une compétence profitable pour un Cadre ?

Ah oui, oui, je pense qu'il faut être créatif parce qu'on est mis tous les jours devant tellement de questions de problèmes, on n'en rencontre tout le temps que si on essaie juste de répondre sans essayer de voir comment on pourrait faire autrement on tourne vite en rond et on avance pas. Il faut être créatif dans le sens aussi de réactif, de rebondir, voilà. Oui, je pense que c'est super important, super important, mais à condition de pas faire à la place de Pas de dire « tiens j'ai trouvé une super idée et aller on va mettre ça en place parce que ça, ça va fonctionner et tout et je vais rédiger le projet » et là c'est sûr que ça va pas aboutir. C'est toujours dans le fait qu'il faut transmettre, le cadre rien ne lui appartient, il est un maillon, il est un pivot certes, mais il a la charge d'une équipe à un moment donné ou d'une organisation. Mais après ça sera quelqu'un d'autre ça, ça lui appartient pas quoi. Il est responsable mais ça lui appartient pas.

-dans cette même idée de compétence profitable pourriez-vous me donner trois exemples en quoi cela peut être profitable ?

Déjà c'est d'arriver à s'étonner de quoi on peut être capable, si on a une idée sur une organisation, j'en ai pas qui me vienne en tête immédiatement ou tout bêtement sans être hyper créatif, mais parfois penser aux choses. Je pense à une équipe qui s'entendait pas qui avait dû aller mal à se remplacer les uns les autres, puis il y avait de plus en plus de zizanie et c'était une équipe si on regardait le planning, ils travaillaient, on comprenait pas trop comment il travaillait et plusieurs fois, j'avais dit au cadre « essaye, tu pourrais pas faire quelque chose pour » enfin déjà mon truc c'est que je préférerais, que ce soit plutôt du matin et une semaine plutôt du soir pour qu'on s'y retrouve, c'était un peu mon dada. Je sais bien qu'il y a beaucoup de résistance par rapport à ça. Mais si ça marche, ça marche. Mais si c'est une équipe qui est très désorganisée qui travaille chacun dans son coin et bien agissait afin d'éviter de pousser le cadre vers cette voie-là. Et puis tout à coup, il y a eu un déclic qui s'est fait c'est marrant, parce qu'après il s'est approprié ce passage à l'acte qu'il a fait, à un moment donné il a tapé un peu du point sur la table « écoutez, j'arrive pas à vous mettre d'accord don à partir de maintenant c'est simple ça va être une semaine du matin, une semaine du soir et après on s'arrange mais en tout cas l'organisation va être comme ça au départ » avec une certaine souplesse bien sûr il a écrit, il a fait son truc, et ben n'empêche qu'après il en reparler « J'ai fait un truc trop bien j'ai changé les plannings et je sais pas si c'est ça mais l'équipe, y a des choses qui se remettent en place » et ce qui m'a fait plaisir c'est qu'il a su se saisir de ce problème d'organisation, d'outils plutôt qu'est le planning pour se l'approprier et le faire passer et avoir la sensation et d'ailleurs c'était vrai à la fin que c'était son idée je crois qu'il a eu un déclic. Voilà, je pense que le cadre, c'est un truc exemple bateau. Mais c'est essayer de trouver des solutions. Ce sont souvent des solutions supers simples mais ça peut aussi être la mise en place d'un projet, ça peut être la réécriture du projet d'unité quand on voit qu'on est dans des impasses et tout, qu'il y a des dérives, qu'on n'a pas relut le projet de soin depuis très longtemps et bien c'est de s'y coller avec le médecin et avec l'équipe pour essayer de voir ou est-ce qu'il y a des incohérences. Qu'est-ce qu'on n'a pas vu, qu'est-ce que l'on peut améliorer. Et je pense qu'il faut être créatif à ce moment-là pour aller dans sens-là.

-Que justement pour continuer dans ce sens, comment se manifeste ou peut se manifester cette créativité dans le travail du cadre ?

Ça peut se manifester n'importe quand derrière un mail derrière son ordinateur en équipe en réunion à plusieurs, quand on discute avec le médecin aussi ça peut être en s'imprégnant de l'autre aussi. La créativité, elle est pas toute seule dans son coin elle est stimulé par ce que peut apporter l'autre. Je pense que c'est basé sur des échanges sur une réflexion, on n'est pas tout-puissant on est responsable d'une organisation, il faut l'assumer donc il faut trouver des solutions

- Connaissez-vous des outils de la créativité ?

Planning déjà, le planning. Les réunions. Les réunions d'équipe pour un cadre sont super important parce que c'est là où on échange, c'est là que l'on se questionne et voilà. Y a aussi les réunions institutionnelles. On peut réfléchir dans son coin, comme je vous dis ça peut être l'ordinateur mais on a besoin de temps calme aussi pour se mettre les idées au clair. Qu'est-ce que j'aurai d'autres comme outils ?

-Si pour ma part, je vous parle de carte mentale de brainstorming de pensée divergentes est-ce que ça vous évoque des choses ?

Ah ben oui le brainstorming, tous les autres non, non vous parliez de...

-Carte mental ?

C'est un jeu de cartes avec des... ? (Elle mime des carte)

-non (et je lui en montre une)

J'ai cru car durant une formation en management il y avait des jeux pour aider à réfléchir, on tire une idée...

-Oui je vois mais je n'ai plus le terme en tête

Enfin oui je vois ça va dans le sens des réunions, c'est tout ce qu'il dit en réunion tout ce qui effectivement le tableau blanc et prend note tout ce qui peut dire sur un sujet, c'est excellent, mais moi je suis moins tout ce qui est bulles, fleurs, trucs. Je sais bien mais si je devais me servir d'un outil, c'est plutôt le tableau le paperboard, voilà. Après c'est à chacun de voir comment il est à l'aise. Ces outils je pense que ça peut aider des personnes qui ont du mal à échanger, à donner des idées. Par exemple je fais pas mal lors des réunions avec les cadres enfin j'essaye de faire des tours de table, de laisser la parole aussi à chacun, pour, parce que je pense que ça c'est important. On a toujours quelque chose à dire, par exemple une formatrice j'aime bien quand elle commence un tour de table en demandant à chacun ce qu'il attende du fait d'être présents, d'être là.

- A ce sujet, que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement pour que la créativité soit une ressource à part entière ?

À mon niveau ce qui est difficile c'est travailler avec ses pairs sans que ce soit dans la rivalité dans le chacun pour soi, ça me tue à chaque fois de sentir que chacun est dans son secteur dans sa bulle dans son monde, adulte, pédopsy machin truc 92 78 son pré carré et qu'il n'en démord pas. Je sais pas, il faudrait trouver quelque chose, là il y aurait du boulot, mais je sais pas de quels outils il y a des réunions. Il y a eu des APP, c'était pas mal un moment donné, puis ça pu été à un moment donné aussi. Peut-être qu'il y a un temps pour tout aussi. Mais bon, faut avoir la volonté, la volonté aussi que les gens travaillent ensemble, je pense qu'il doit y avoir aussi une volonté institutionnelle, est-ce que c'est un outil ça, je ne sais pas.

Vous parliez d'envie tout à l'heure, diriez-vous que la créativité part de l'envie ou d'autre chose ? Oui de l'envie, franchement Parce que quand on a envie on peut déplacer des montagnes. (Rire) C'est un super moteur l'envie.

-Dans le cadre de votre travail aimeriez-vous pouvoir être plus créative ?

J'essaie de l'être, enfin dans le sens de trouver des solutions pour que, des portes d'entrées, des failles, non pas des failles c'est négatif, trouver un chemin pour arriver là où on veut aller, quoi.

-Imaginons si vous pouviez faire ce que vous voulez, qu'elle forme ça pourrait prendre cette créativité?

Par exemple, être beaucoup plus solidaire pour les mouvements de personnel, je pense qu'il y a des moments où il y a des personnels qui ont besoin de bouger et soit on est trop insistant et c'est sources de quiproquos et de conflits, soit on demande et les gens préfèrent prioriser les professionnels de leur secteurs parce que ça les embêtent de prendre, ils ont peur de se passer une patate chaude, voilà je trouve que l'on pourrait être plus créatif dans la mobilité, pas la mobilité systématique mais la mobilité réfléchit, trouver je sais pas, dans les mentalités acceptées qu'il y ait des gens qui ne fassent pas tout à fait les mêmes choses que les autres mais essayer de mobiliser leurs compétences pour... Ça arrive parfois, y en a une, on lui a trouvé un poste plus personne n'en voulait et puis en ce moment elle fait des merveilles en refaisant l'archivage complet de tout un CMP, elle trouve ça rigolo de trier, de tout remettre au propres, ça lui convient et elle s'éclate complètement et l'équipe est ravie.

-Si vous deviez me donner brièvement une définition de la créativité dans le management ou juste la créativité si vous préférez, qu'elle serait-elle?

La créativité c'est l'imagination qui se met en route pour trouver des solutions non pas utopiques mais des solutions réalistes, parfois à petites échelle, mais comme un petit ruisseau qu'il arrivait dans une rivière, ça va grossir. Je sais pas si c'est en chamboulant tout que l'on arrive à quelques choses chose mais je pense que faut avoir l'envie, toujours l'envie qui revient, l'envie d'avancer, de faire bouger les choses, voilà. La créativité c'est l'envie de faire bouger les organisations pour leur efficience.

-Enfin, dernière question selon vous, à qui profite la créativité du cadre?

Je pense à beaucoup beaucoup beaucoup de monde parce que comme le cadre est un pivot, s'il est créatif et s'il arrive à faire bouger les choses par sa créativité et bien il va fédérer autour lui de forcément. L'équipe qui va sentir rassurer, soutenu et engagé dans un processus positif et avec des objectifs, une direction où aller au total, c'est quand même pour le patient évidemment qui est quand même toujours au cœur, qui est la destination, c'est le soin au patient. Et donc si on remonte ses réactions en chaîne en fait je pense. Il faut-il qu'il arrive à faire adhérer aussi les médecins, c'est ça qu'est pas gagné j'en ai pas beaucoup parlé mais pour moi c'est quelque chose de primordial. Le binôme cadre médecins. Médecin cadre avec des réunions fréquentes, se voir, échanger, réfléchir ensemble. D'ailleurs souvent la créativité elle part souvent de là, quand le binôme marche bien et bien souvent ils peuvent être super créatif et entraîner l'équipe parce que l'équipe du coup elle voit pas de failles, y a pas de clivage et du coup elle se sent rassurée. Elle doit se dire si ça marche des deux côtés, si le cadre et le médecin sont d'accords c'est bon on peut y aller, quoi. Et automatiquement, l'Encadrement Hiérarchique pourra être porteur lui aussi si le cadre si prend bien. AH oui, j'ai oublié un truc aussi c'est que le cadre il doit pas être seul dans son coin. Je pense qu'il doit toujours inscrire sa créativité dans l'institution où il est. Ça je crois que c'est vraiment important, à la lumière de l'institution il peut pas être en désaccord avec la vision de l'institution où il est donc de l'hôpital. S'il est en désaccord, il pourra toujours être créatif il sera seul dans son coin et un jour il sera lâché par tout le monde.

-A titre personnel pour le cadre en quoi la créativité peut-elle lui être profitable?

On a l'impression d'être vivant.

Merci.

ANNEXE 5 :

5) Entretien Martine

-Puis-je vous demander depuis quand êtes-vous cadre?

1996

-Est-ce que vous pouvez me présenter un peu votre parcours professionnel?

Alors moi j'étais infirmière depuis 1969 d'accord, j'ai fait alors les dates je sais plus un certain temps à l'assistance publique je suis parti en mise en dispo pour élever des enfants j'ai dû réintégré l'assistance publique voilà. Les domaines moi j'ai fait de la gynécologie de là j'ai débuté tout de suite en réa méd j'ai débuté en chir thoracique à l'aenec.

Chir thoracique en soins intensif c'est après que je suis en chirurgie en orthopédie en viscérale un peu de cardio très peu et j'ai fini à Pompidou en O.R.L. ou je suis resté très longtemps c'est plus de la cancéro et c'est là que j'ai été nommé moi j'ai pas fait l'école de cadre j'ai fait une formation courte ou c'était toutes les 2 semaines, voilà. C'était à ce moment là encore le diplôme cadre de soin, c'était pas le diplôme cadre de santé, c'était en 96. Après j'ai fait Pompidou toujours en tant que cadre, j'ai pris ma retraite et c'est ma deuxième carrière ici. C'est atypique, je veux dire ça se rencontre pas beaucoup, j'en ai jamais rencontré chuis la première, deuxième carrière complète non. En 1996 on est passé de surveillantes à cadre de soin et après je crois en 2000 on est passé cadre de santé je parle à l'AP attention. Quand on est passé avec tout le monde, c'est-à-dire y a aussi bien les kinés, les ergothérapeutes, les diététiciens, avant il y avait infirmiers, y avait la partie enseignante séparé aussi Tandis que maintenant c'est tout ensemble. Moi j'ai été nommé par ancienneté donc comme j'ai été suivi par le, vous savez, on fait deux jours par moi dans l'école y a pas diplôme quand c'est comme ça c'est vraiment de l'ancienneté.

-C'était un souhait de votre part de devenir cadre?

On me l'a demandé parce que je connaissais bien et que non j'avais pas du tout envie à ce moment-là, on me l'a demandé et puis bon c'était une très forte pression du chef de service, de tout le monde enfin de l'équipe à ce moment-là. De prendre en main et justement au départ d'une cadre d'ailleurs on n'avait pas de cadre de proximité c'était une cadre sup, on m'avait demandé de prendre en mains parce que je connaissais bien.

-Avec du recul êtes-vous satisfaite de ce choix?

Non je serai peut-être pas restée infirmière, mais je pense que j'aurai fait autre choses.

- pourriez-vous me définir le management?

Manager une équipe pour moi c'est être à l'écoute, animer une équipe, avoir des projets, les amenés à accepter le projet éventuellement si j'ai un projet les amenés à accepter le projet mais moi dans le management hospitalier, il n'y a pas que l'équipe, y a aussi l'équipe médicale en fait moi j'ai des connexions avec tout le monde. Voilà j'ai l'équipe j'ai les personnels extérieurs par exemple l'hôtellerie enfin tout ça, j'ai le secrétariat voilà. Dont j'ai la gestion des lits, j'ai une gestion économique. Être cadre c'est être l'interface beaucoup de tout ce qui tourne autour du soin.

-Selon vous quels sont les éléments (capacités compétences, ressources) nécessaires pour être un cadre compétent, efficace?

alors moi peut-être quand c'est pour une unité de soins je trouve que primordial, c'est de savoir écouter les autres, être à l'écoute ça c'est important surtout quand on est dans la gestion de conflits, voilà être vraiment à l'écoute moi je le vois de plus en plus avec les jeunes, je pense qu'il faut les écouter d'abord pas prendre des décisions à la va vite (coupure téléphone) deuxième donc surtout être à l'écoute avoir des idées là aussi pour présenter des projets mais les projets c'est toujours en (coupure intrusion) avoir des idées ça c'est sûr avoir pas mal d'idées et avoir surtout la capacité de motiver l'équipe ça c'est vraiment le plus dur à faire, quand on a un projet motivait l'équipe d'une part et après deuxièmement, il faut être quand même avec l'équipe pour que ça avance et donner aussi un peu d'autonomie à l'équipe. C'est qu'après c'est bien beau, mais quelquefois c'est pas toujours évident c'est plus que sur c'est pas toujours évident ce qu'on veut, parce que bon les équipes elles sont ce qu'elles sont, tout le monde est différent. Et alors la deuxième part importante pour moi, surtout que je les

connais plus ici quand vous êtes dans responsable d'une structure d'hospitalisation le minimum de base c'est de connaître ce que fait les soins ce qui fait sur place, et si vous le connaissez pas, le langage avec les médecins ça passe mal. Le langage avec l'équipe se passe mal aussi. Si on a que seulement le management, c'est-à-dire pas la partie soin prrrt ça marche pas bien. Pour comprendre on doit connaître le domaine d'activité. Oui, non seulement le connaître mais quelquefois ici notamment faut mettre la main à la pâte. On a vu c'est justement depuis le diplôme cadre de cadre de santé qu'il faut complètement faire table rase des soins, d'où on exerce et c'est là que ça va pas. Et on le sait que ça va pas.

Quand j'étais jeune infirmière et même quand j'étais dans l'encadrement, j'entendais que de l'encadrement cela n'allait pas bien partout et que après tout, peut-être qu'ils allaient de recruter des gens carrément extérieurs des soins voilà et qu'il y avait pas besoin d'être infirmier pour être cadre et que l'on peut très bien recruter des gens école de commerce. Donc ça va être pur pur pur cadre, gestionnaire, c'est même plus du management c'est de la gestion pure ça je l'ai entendu il y a au moins 20 ans de ça. Pour les infirmières il faudrait rester infirmière, il faut pas du tout de cadre dans le milieu infirmier si ça arrivait à ce moment-là on est extérieur, c'est la gestion pure. Avant déjà il y avait un des pourquoi ceux qui sortent de l'école de commerce pourrait pas le faire, par contre ils ne seront pas du tout dans les soins mais uniquement dans les bureaux. Equipe. Voilà alors moi peut-être que j'ai accepté car à l'époque il y avait la proximité avec l'équipe mais maintenant le fait de perdre cette proximité avec l'équipe et bien je le ferai pas et en plus on perd la proximité avec les patients.

-Qu'évoque pour vous le terme de créativité?

Ah, nouveau créativité. Pour moi c'est vraiment ce qui est nouveau.

-Pour vous le terme de créativité peut avoir avec le management?

Si si ça peut améliorer les choses, ça peut améliorer l'économie si ça peut améliorer la prise en charge des patients si ça peut améliorer la durée de séjour.

-C'est quoi pour vous la créativité?

Pour moi c'est vraiment quelque chose de nouveau, c'est être créatif, c'est les activités créatives sinon je vois pas du tout. Donnez-moi la définition pour voir.

-En fait, la définition c'est trouver une solution nouvelle adaptée pour répondre à un problème.

Oui c'est créé, pour moi c'est résoudre plutôt la résolution de problèmes, c'est plus la résolution de problèmes que créativité pour moi.

-C'est la résolution de problème en prenant des chemins de traverse

Ah d'accord je comprends

Selon vous la créativité est-elle une compétence profitable pour un cadre?

Oui je pense que oui je pense parce qu'il faut résoudre des problèmes. Parce que en fait quand on est cadre, il y a quand même des problèmes, apporter des solutions.

- Voyez-vous d'autres raisons, de d'autres bénéfiques au-delà de la résolution problème à être créatif.

Toujours dans le sens de résolution de problèmes créatifs là?

-comme vous l'entendez

créatif pour moi c'est plus dans la nouveauté, d'apporter des nouveaux outils de voilà, c'est surtout ça c'est apporté des nouveaux outils pour pouvoir répondre peut-être un problème ou pour améliorer quelque chose d'existant mais qui n'est pas un problème, pourquoi pas.

-Selon vous justement comment la créativité peut-elle se manifester dans le travail du cadre?

J'avais pas réfléchi à ça, il faut que je réfléchisse, comment elle se manifester dans le travail cadre? dans le travail quotidien ça c'est le travail quotidien qui nous amène à résoudre certain problème. C'est le travail quotidien c'est ce qui se présente spontanément et qu'on y réfléchit, il y a peut-être des projets. Il faut y penser à certain projet ou missions je sais pas, là j'ai pas d'autres idées.

-A ce sujet diriez-vous que dans votre quotidien vous êtes créative?

Non pas ici en tout cas (...) si pour certain ouais pour certains mais bon on est tellement pris dans des problèmes plus ici encore qu'à l'APHP. Oui peut-être pour essayer de trouver des solutions, on résout pas mal de problème. Pour moi je vois le créatif comme celui de l'art, même si notre boulot de tous les jours en fait c'est plus de la résolution de problèmes qu'autre chose, le contrôle des équipes bien sûres là-dessus, mais je vois ici pas assez centrer sur là le contrôle de la bonne prise en charge des patients, de la qualité des soins enfin voilà. C'est le plus difficile de motiver une équipe.

-Dans cette même continuité connaissez-vous des outils qui permettent de favoriser la créativité, des outils de travail ?

L'ordinateur, c'est ça que vous voulez dire

-pas forcément je parle par exemple de brainstorming sur un tableau c'est un outil de créativité.

C'est-à-dire que ça on peut pas le faire tous les jours ça d'accord. Des réunions de service pour résoudre certains problèmes, mais leur donner la parole aussi. Nous on fait beaucoup de réunions de services, minimum on en fait 1 par trimestre et des réunions d'équipes après ça passe par le service de communication. Il y a des éléments de communication aussi ça c'est important.

La communication que ce soit par affichettes par oral voilà.

-Que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité soit une ressource à part entière en management?

Qu'est-ce qu'il faudrait ouais peut-être qu'en suivant ça il faudrait peut-être se sortir du soin ou pas mais avoir plus de temps déjà. On est pris dans la routine c'est très beau sur le papier mais c'est pas vrai dans la routine. On est pris dans la routine des prix et puis pour moi les journées sont pas extensibles. En fait c'est ça il faudrait arriver à se dégager du temps pour faire que du management. Ici ne serait-ce qu'une jeune infirmière il faut qu'elle soit formée mais nous comme elles sont très peu formées faut qu'on soit derrière pour le contrôle, ça n'a rien à voir de ce que j'ai connu à l'AP ou dans le publique. Il faudrait aussi des formations, échanges avec d'autres, une communication c'est des échanges avec d'autres et pas rester replié sur soit c'est surtout ça.

- Auriez-vous envie d'être plus créative dans votre travail?

Non je le dis franchement parce que là c'est ma deuxième carrière et que là dans quinze jours je prends ma retraite. On serait dans les débuts de carrière alors là oui, on l'est au début, on a le dynamisme on a tout mais après...

Dans le management je trouve que quand on prend quelqu'un de l'extérieur c'est purement du management économique, ce n'est pas vrai c'est pas sur le reste peut-être qui sont meilleurs que nous on économie oui mais c'est pas vrai géré une équipe de soignants si on les connaît pas, si on connaît ce qu'il fait c'est pas vrai. Etre garant de la qualité des soins c'est pas possible.

Dernière question selon vous à qui profite la créativité du cadre quand il a l'opportunité de pouvoir l'être?

D'apporter des solutions, ce mot créatif c'est vrai qu'il me gêne parce que moi créatif je le vois vraiment dans l'art. moi se sera la résolution de problèmes plus, bon ben il apporte à l'équipe et il apporte au patient moi je parle en tant qu'infirmière.

-pourquoi selon vous ça apporte à l'équipe?

Ça apporte à l'équipe parce que ça peut les soulager soulageait déjà d'une part si le problème il est lourd ça peut les soulager ça peut leur permettre de faire autre chose et puis peut-être une meilleure prise en charge du patient, j'ai pas d'exemple à vous donner qui me vient en tête mais je pense que. Vis-à-vis de l'institution ça apporte aussi à l'institution parce que peut-être qui aurait moins de perte, de perte de temps? Enfin, eux ce qu'ils demandent c'est qu'on gère les problèmes mais en faisant des économies aussi.

-Pour ma part j'ai fini avec mes questions est-ce que vous voudriez rajouter quelque chose?

Non, j'espère que vous allez pouvoir en tirer quelque chose.

ANNEXE 6 :

6) Entretien Jean-Louis

- Depuis quand êtes-vous cadre ?
2003

- Pouvez-vous me présenter un peu votre parcours professionnel ?

avant Infirmier en 84, six ans en intra hospitaliers est un peu contraint et forcé à l'époque, compte tenu des besoins du secteur infirmier en extrahospitalier sur successivement deux CMP plus quelques remplacements ponctuels pour arranger le service par rapport à des absences, des remplacements temporaires en hôpital de jour et c'est en extrahospitalier où j'ai beaucoup expérimenté grâce à médecin-chef à l'époque qui étaient à fond dans cette dynamique tout ce qui le travail en réseau: les partenariats l'accompagnement de la psychose dans la cité et bien avant qu'on en parle: le patient perçu à part entière avec ses choix et c'était vraiment très progressiste parce que tout ça c'était dans les années 90, voilà de 90 à 2000 et puis ensuite de quoi et bien. Je pense aussi de par la position d'infirmier en extrahospitalier, qui est quand même amené à beaucoup de responsabilités, d'investissement, à moyen, à court et à long terme dans ces prises en charge tant reconnue par l'équipe médicale puisqu'on fonctionne en tant que référent. De par tout le travail de partenariat et d'investissement, notamment auprès des populations qu'on a appelé après les exclu (les gens hébergés par Emmaüs dans des contrats d'insertion dans des foyers multiples et variés) et puis investissement aussi associatif, ça m'a amené à vouloir passer de l'autre côté à être plus du côté de l'organisation et de la gestion d'équipe donc école des cadres en 2002 à la croix rouge, diplômé 2003 et ensuite avec à la clé une très belle expérience d'ouverture d'un hôpital de jour où tout était à construire. Je pense que c'est assez unique dans une carrière quand on peut ouvrir une de structure parce qu'elle est le reflet de ce qu'on projette soi-même, de ce qu'on croit, tout étant neuf et à mettre en place on peut vraiment s'y investir, c'est très très très chouette. Et ensuite de quoi retour sur l'intra hospitalier, en tant que cadre, parce que je n'avais pas fait d'intra et c'est vrai que dans mon parcours professionnel c'était important que je puisse aussi appréhender la gestion d'un service donc Renoir, comme je dis gros paquebot, gros paquebot parce que avant que ça puisse prendre un virage, on tourne le gouvernail et avant que ça réagisse il faut beaucoup de temps et la sur Renoir à l'époque je me suis beaucoup investie, on était dans les accréditations c'était pas la certification, beaucoup investies en collaboration avec la pharmacie sa ça a été un gros boulot dans la gestion des traitements et notamment on a repensé complètement dans une dynamique déjà d'éducation pas thérapeutique mais d'éducation à la santé et dans une dynamique d'observance du traitement: le circuit du médicament. On a repensé comment donner le traitement, comment associer le patient donc gros travail de réflexion d'équipe avec des joies, des peines, des espoirs, des déceptions, des gens qui doutaient, des gens qui sont mis à fond et on a été le premier service de l'hôpital à faire dispensation individualisée, une distribution individualisée. Un soignant un patient un petit temps d'entretien et notamment au moment clé de la journée matin et soir qui permettait ou de rassurer le patient surtout beaucoup de patients psychotiques sur l'angoisse du début de journée avec ce grand vide de la journée et le soir l'angoisse de l'arrivée de la nuit et du bilan de la journée et ça été très très intéressant. Voilà et puis ensuite au bout de 4 ans et demi en sachant que la moyenne de durée de vie professionnelle des cadres sur Monet et Renoir, c'était plus ou moins trois ans donc au bout de presque 5 ans j'ai souhaité revenir en extrahospitalier avec des projets, justement de mon expérience de cadre de mon travail d'infirmier de réseau pour le mettre à profit des CMP, CATTP aussi et où je suis resté 4 ans à l'issue de quoi ma collègue de l'intra est partie, je n'ai pas eu le choix que de la remplacer dans l'attente d'un recrutement futur j'ai eu une année et demi où j'ai géré Renoir, l'hôpital de jour, le CMP, le CATTP et au bout d'un peu plus d'un an, je dois l'avouer, ça reste entre nous et ça sera effacé, proche du burnout avec des espoirs déçus avec l'impression de ne plus rien maîtriser que tout te tombe dessus surtout que Renoir comme Monet c'est des gros gros machins où il te tombe des trucs dessus en permanence en tant que cadre. Tu as un sentiment de perte de maîtrise de tout. Et une période aussi où l'équipe, beaucoup d'arrêt maternité beaucoup d'accident travail du fait des gens qui se découragent, des gens qui partent même des bons éléments qui partaient parcequ'écoeurés mais bon. Beaucoup d'intérimaires, beaucoup de personnels de remplacements et un risque professionnel élevé. Et ça a beaucoup souffert. Et ce qui m'a aussi amené parce que je voulais vraiment autre chose à postuler pour Victor Hugo où je suis depuis octobre, quelques mois avec d'autres projets de soins, avec le projet RTMS qui demande beaucoup d'investissement et de, notamment de dynamisation de l'équipe etc et

également la une formation qui va m'arriver mais je le fais déjà coordonnateur ETP sur Matisse plus des investissements institutionnels et j'en finirai là. Dans l'espace éthique sur les usagers parce que sa ça me branche bien, la commission de relation avec les usagers parce que c'est aussi une continuité du travail de réseau que de travailler avec les partenaires, les associations de familles tout ça c'est ce qui me plaît je m'éclate là-dedans. Et puis l'envie aussi et ça c'est une difficulté parce que je trouve que l'évolution de la fonction, l'évolution du monde hospitalier fait que c'est un peu complexe mais le grand plaisir à dynamiser une équipe à accompagner des soignants dans leur carrière, et puis à réguler ça au niveau de l'équipe. Avec beaucoup moins d'investissements dans le circuit du médicament aujourd'hui, j'ai passé un cap cela a été un moteur pour dynamiser l'équipe à l'époque à Renoir. Maintenant je suis sûr autre choses, chacun son temps et les contraintes institutionnelles aussi depuis quatre ans.

- Pouvez-vous définir ce qu'est selon vous le management?

On a dû te dire que manager en anglais to manage c'est un peu l'équivalent de se débrouiller je le crois beaucoup. J'avais une réunion aujourd'hui sur les plannings demandés par la DRH. Je lui disais qu'à partir d'un outil formalisé c'est une réponse c'est un peu une parabole mais tu vas comprendre. A partir d'un outil formalisé le guide du temps de travail, le guide d'élaboration des plannings donc les règles derrière y a ce que moi j'appelle le contrat moral avec les soignants. On parlait notamment de CMP, CATTP où les règles existent et je les respecte, je pousse l'équipe à les respecter mais derrière tout ça. La date butoir pour rendre les congés, les aménagements etc c'est aussi du contrat moral et c'est sur ça que ça s'appuie je donne un exemple précis : y a deux personnes à 80 % sur le CMP qui est une toute petite équipe ça pourrait complexifier choses oui OK elles peuvent avoir leur 80%, elles bénéficient de congés mais elles savent que s'il y a un coup dur leur TRP peut bouger même bouger assez vite. Que si il y a un arrêt maladie elles l'auront plus tard et ça c'est pas quelque chose d'écrit dans les plannings, parce qu'on donne droit ou pas au 80 %. Je pense que c'est là où y a à partir d'une règle à partir de ce que l'on s'approprie d'un fonctionnement la façon de faire vivre avec les gens avec leurs aspirations. À la fois avec les contraintes et c'est un peu comme ça qu'est fait le monde, c'est la règle entre la vitesse et le diaphragme ou la profondeur de champ vraiment en photo pour prendre un parallèle. C'est qu'on a toute une marge qui est hors procédure et qui nous permet de faire en sorte que ça va marcher, que ça va fonctionner. Alors ça demande de la régulation, ça demande à la fois à manager ça demande à être dans le contrôle oui, parce que l'un n'exclut pas l'autre on ne peut pas non plus l'exclure. Ça demande aussi de la confiance, moi qui vient d'arriver ici, bon je suis un vieux cadre maintenant entre guillemets, mais je vois comment l'équipe peut me testait et c'est une phase vachement importante parce que ça va déterminer tout le reste. Je donne un exemple entre le rendez-vous d'une psychologue et le travail de psychomot il s'est trouvé qu'il y avait un rendez-vous psychologue et une activité de médiation dans lequel une patiente s'investissait, dans les deux dans le même temps avec les difficultés qui m'ont été amenés par une dès deux de l'aménagement du planning, d'un manque de souplesse de l'autre. La solution aurait été que je me positionne d'entrée de jeu, moi ce que j'ai renvoyé qu'on mettait la patiente face à un choix impossible qu'on était dans quelque chose d'un peu pervers et qu'il allait falloir en sortir. Puisqu'on lui propose un choix impossible, ce n'est pas à elle de définir où est sa priorité. Bref on est sortie de là, ce que j'ai réussi entre guillemets à faire j'aurai pu dire je m'en occupe, non là j'ai réussi à les mettre en face et à redonner du sens pour qu'elles puissent se parler et ça s'est très bien passé. Peut-être parce qu'elles savaient que j'étais au courant et que ça a permis de faire lien, j'aurai pu m'en charger ça aurai réglé le truc en trois minutes mais l'objectif était autre, c'était de remettre du lien entre deux soignantes qui avait du mal à sans doute je ne sais pas l'origine de leurs dissensions. Mais bon voilà c'est redonner un espace qui permet aux gens de travailler ensemble, avec une vision si ce n'est à long terme au moins à moyen terme, c'est-à-dire le problème il n'est pas questions, c'est pas intéressant forcément de le régler dans la matinée de vendredi dernier, c'est de poser des marques pour donner du sens pour l'avenir. Pour moi si tu veux c'est ça le management c'est arriver à trouver une sorte de contrat moral ou chacun positionne l'autre dans son espace et le respecte en tant que tel, je parle de moi aussi. Je respecte le travail des infirmières, elles respectent ma position et c'est à travers ce qui peut sembler tout un tas de détails et de quotidien, en gros

- Si vous deviez donner une définition succincte du management selon vous.

Alors en une phrase, se serait j'ai envie de dire assurer une cohésion d'équipe dans un projet partagé, voilà.

-Selon vous quels sont les éléments (compétences, savoir, ressources, capacités) nécessaires pour être un manager compétent ou efficace?

Ah ah , moi je m'appuie beaucoup, je pense que l'une des qualités c'est l'équité, les équipes y sont très sensibles à ça et je pense que c'est basique pas dans sens péjoratif, c'est s'appuyer sur la reconnaissance des compétences des gens dont on a la charge en tant que manager c'est aussi la volonté de les aider à potentialiser leur capacité pour avancer dans leur fonction ou pas quand on sent qu'ils ne sont pas fait pour ça ou les amener à en attendant à trouver leur voie ou leur chemin, ça ça me parait essentiel et après je pense qu'il faut dans une gestion, une dynamique d'équipe essayait même si c'est pas toujours évident, d'envoyer un message clair qui peut se voir mis à mal par rapport à certaines situations qui sont limites ou on est amené quelquefois on serait tenté de prendre des positions paradoxales parce que, parce que la situation fait que. Donc j'ai envie de dire c'est être un petit peu constant en perdant pas de vue soi-même le projet qu'on a, de savoir ou amené son équipe. Exemple là les RTMS y a tout un tas de positionnement dans l'équipe, y a des gens qui s'investissent, qui veulent se lancer dedans, qui voit déjà de la formation complémentaire, l'inclusion d'un centre de recherche, je parle des infirmiers, d'autres qui vont suivre et d'autres qui sont opposés. La règle posée au départ c'est que c'est un projet qui date, qui a été pensé il y a plus de 5ans, qui croît au fil du temps, qui bénéficie là d'un contexte favorable pour voir le jour et que les gens ont été recruté avec cet objectif. Maintenant y a forcément des résistances de quelques personnes. J'ai envie de dire et là c'est une petit peu difficile mais le message a été clair au départ c'est pour s'investir dans ce projet aussi et ça concerne toute l'équipe puisque l'idée c'est qu'on puisse accueillir les patients dans ce positif, c'est une séance par jour pendant deux semaines en gros je le fais simple, donc il faut un soignant chaque jour donc on peut pas dire on va désigner quelques soignants responsables non c'est l'ensemble de l'équipe. Après là où je suis clair là-dessus et c'est dur je peux le concevoir c'est où les gens s'investissent et y avait un message clair ou y a un frein et auquel cas mon message se sera d'essayer de les réorienter vers une autre voie qui leur correspond au mieux, sans pour autant qu'il renie le projet ou qu'il vienne parasiter. Moi ça va être ça alors je sais que par rapport à cette position y aura forcément des gens qui sont dans d'autres projets ou dans une résistance par rapport à ce changement, parce que ça va réorienter l'équipe, ça va réorienter l'objectif du service. Eux voient que ça va majorer la charge de travail, ce qu'ils ne voient sans doute pas c'est que ça va modifier aussi la population de patients accueillis et que donc on va devenir un centre de référence enfin c'est l'objectif et que donc à partir de là ils vont avoir une reconnaissance et une compétence qui sera reconnu, transposable, pour leur carrière ça peut leur apporter aussi bon. Moi j'essaie de travailler tout ça. L'idée c'est de porter ce projet donc d'être clair, c'est la clarté, pouvoir tenir sa position parce que forcément on va me tester par rapport à ça, on me teste en permanence. Même les gens qui y sont, tu as appris que dans un projet, tu as 10 ou 15 % de gens qui sont à fond, 10 ou 15% complètement réfractaire et le reste c'est la majorité silencieuse comme on dit. Si tu veux des gens qui vont suivre et moi j'entends les gens qui sont réfractaires parce qu'ils ont des fois des choses à dire mais dès l'instant où ce qu'il avance, on le prend en compte, on gère, on traite hein après ils s'y mettent ou pas. Ils vont voir ailleurs ou ils trouvent un autre le projet, je veux bien les aider, je serai un soutien. donc comme je te dis l'équité, essayer d'accompagner les gens au mieux dans leur développement professionnel, réguler, contrôler, réguler c'est pour moi très important c'est du quotidien, c'est dans des petites choses, des petits faits quotidiens qui ont beaucoup d'importance et à la limite il faut être, avoir toutes les antennes ouvertes et bien capter tout ce qui se passe en permanence, ce qui demande beaucoup c'est quasi impossible mais dans toutes réunions, transmission, échanges formels, informels etc. N'empêche qu'appliquer au management, tu entends, si tu écoutes tu entends il se passe plein de choses et au bout d'un moment on arrive à ne plus avoir à s'encombrer l'esprit de savoir comment ça ça fonctionne, te poser des questions déjà connu, après ce temps nécessaire pour s'approprier tout. On peut être disponible et bien maîtrisée comment fonctionne son équipe, y a un fonctionnement dans toutes les équipes et comment tu peux toi – tirer sur la manette de gauche, tirer sur la manette de droite pour rééquilibrer et que ça avance dans la bonne direction, pour tout ça il te faut un an. Y a des choses qui m'échappent, j'en découvre tous les jours et finalement c'est cette bonne connaissance, c'est l'entente des aspirations individuelles, être clair par rapport au projet être aussi dans le contrôle, comme je dis et je le répète parce que tu peux pas non plus, on va te tester, tu peux être laxiste, heu se positionner, être reconnu comme aussi un soutien ou un interlocuteur pair c'est à dire que si on affiche une position on la tient aussi face à l'équipe médicale face aux partenaires extérieurs et puis j'ai envie de dire et c'est pas paternaliste ce que je dis être aussi un peu protecteur de son équipe, être dans l'interface. Un fonctionnement est toujours, subi toujours des attaques qui viennent de part et d'autres. On est là, on est un peu

un filtre qui va les réguler ou qui va les reformuler, je dis pas protéger pour faire une barrière.

- Donc qu'évoque pour vous le terme de créativité?

AH AH Le terme de créativité, j'ai envie de dire que si on a pas l'envie et le désir de créer, on est un petit peu mal parce que je pense que sans projet, je parle en termes de management en termes de cadre gérant, une équipe, sans projet Bah les choses vont s'étioler avec des effets pervers, une perte d'intérêt, une banalisation, une routine et je dirais parce que je l'ai déjà vu dans certaines équipes une perte de questionnement sur le sens que le, je veux dire la créativité tant celle des soignants qu'on va essayer de mobiliser autour de ça peut être des activités de médiation ou la créativité, c'est-à-dire menait un projet plus global d'unité, comme je disais l'ouverture de l'hôpital de jour, les RTMS tous ces trucs-là. Ou le travail que j'avais fait, que j'avais fait c'est prétentieux pour lequel, que j'ai initié dans lequel j'ai accompagné l'équipe autour de la gestion des traitements à Renoir, un ça mobilise, ça fédère ça pose des questions, ça fait se poser des questions aux gens ça interpelle ça mobilise comme je dis les ressources, ça fait aussi exister l'équipe et les soignants dans l'institution ce qui est très important d'exister aux yeux des autres. Et puis c'est fédérateur donc la créativité, j'ai envie de dire sans créativité pas de management, j'ai été concis.

- Diriez-vous que la créativité est une compétence profitable pour un cadre?

Je dirais que un ça fait partie des attentes institutionnelles déjà, on nous demande de s'inscrire dans des projets, d'initier encore plus actuellement dans la vie institutionnelle tel quel est. Que c'est aussi je dirai un outil de management comme je te l'ai expliqué dans la question précédente et puis que je dirais que moi, c'est plus personnel ce que je vais te dire c'est que j'ai tellement peur dans le travail, ça c'est ma problématique de l'enfermement dans une routine qu'à la fois je considère comme aussi importante d'avoir un fonctionnement régulier, établi, que ça pète pas tous les jours ou tous les deux jours sur un truc ou sur un autre parce que là on est dans l'instabilité donc il faut quand même un équilibre c'est à dire que des choses soient posées, mais que effectivement ces choses posées soit le terreau sur lequel on va pouvoir faire pousser quelque chose, et donc il faut à mon avis des règles, il faut quelque chose d'instituer et de régulier pour pouvoir à partir de là construire et que se soit pas, que ça parte pas dans tous les sens, que ce soit cohérent et que chacun s'y retrouve quoi. Donc créativité j'ai envie de dire indispensable une fois qu'on a mis les bases ou qu'on les cultive aussi.

-Et donc concrètement comment la créativité peut se manifester dans le travail du cadre au quotidien?

Et bien je pense que ça enfin je dirais que on se nourrit aussi des autres et des expériences d'autres que c'est important aussi de pouvoir avoir des temps d'échanges, de rencontres, de se tenir informer d'autre fonctionnement parce qu'on peut aussi piocher des idées ailleurs. D'où l'intérêt pendant la formation cadre d'aller dans un domaine que je ne connaissais pas voir si il y a des choses transposables de rencontrer, de faire du réseau pour pouvoir rencontrer aussi d'autres gens d'autres domaines d'activité, j'ai un ami d'enfance qui est cadre à GDF quand on parle on s'est déjà donné des idées. Alors qu'il est dans le gaz, moi je suis dans l'humain et donc c'est aller piocher ailleurs et ce qui permet déjà, par exemple par rapport aux sollicitations de l'équipe d'avoir des idées face à des impasses dans lesquelles peuvent se sentir enfermé certains soignants par exemple et donc pouvoir ouvrir des portes là où on pensait une situation bloquée. Donc c'est se nourrir d'ailleurs, essayait de débloquent des choses, d'ouvrir des portes. Je vais pas te citer trop d'exemples, ça peut être des petites choses comme ah flûte on n'y avait pas pensé c'est génial, alors là c'est que du bonheur quand on a ce genre de réactions.

-dans cette continuité est-ce que vous connaissez des outils de la créativité, des outils qui permettent de favoriser la créativité?

Des outils... heu je vois pas trop la question

-par exemple le brainstorming

AH oui d'accord, d'accord parce que je voyais pas top. Moi je favorise beaucoup beaucoup les échanges entre les équipes, je pense par exemple qu'un outil peut être, même si des fois c'est pas perçu comme tel par les soignants, aller renforcer, aider dans une autre équipe. Je donne un exemple on a du dépanné à l'UASI y a peu parce l'UASI est dans une situation complètement exsangues où il y avait plus une infirmière un vendredi après-midi de

l'équipe. Deux soignantes sont partis de Victor Hugo, on s'est serré la ceinture on a trouvé des solutions pour aller là-bas. Elles ont vécu des trucs difficiles, pas connues des enfants. Mais quand elles sont revenues, y en a une qui est une jeune, elle m'a dit on a vécu des trucs même on s'est mis en danger parce qu'on connaissait pas les enfants, quand un dit je m'appelle un tel est-ce que c'est bien lui quand on donne les traitements tout ça. La seule aide-soignante qui les connaissait, elle essayait de faire des activités pour contenir le groupe bref, mais elle est revenue grandie et je pense qu'elle va se nourrir de cette expérience pour transposer des choses ici. Donc favoriser en tant que cadre les rencontres entre équipes, les rencontres entre des fonctionnements différents, je les sollicite beaucoup à aller au centre de doc qu'ils aillent lire, qu'il lise Walter Hesbeen Ils vont s'y retrouver, ils vont découvrir d'autres choses. La formation qui amène d'autres choses. Au sein de l'unité moi je fais une réunion d'équipe tous les mois, ça permet et je pense que c'est absolument indispensable qu'il y ait un temps institutionnel parce que les choses ne sont pas dites de la même façon, elles n'ont pas la même valeur on n'en retire pas les mêmes choses et y a des échanges avec des gens qui ne travaillent plus ensemble parce qu'ils ne sont plus sur les mêmes roulements, autour de thématiques, la dimension participative a favoriser pour moi là on retravaille sur le règlement intérieur j'ai mis en place de binômes dans l'équipe infirmier aide-soignant, deux binômes qui travaillent dessus pour le revoir et ensuite on va faire un meeting pot, on va se rassembler et on va le définir et voir avec le médecin qui a son mot à dire et puis on va le soumettre à l'ensemble de l'équipe, pour approbation, par exemple, bon ça ça peut favoriser aussi l'implication, la responsabilisation, la créativité et de questions qui sont arrivées que je n'imaginai même pas sur ce règlement.

-Ok très bien et selon vous qu'est-ce qu'il faudrait à l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité, justement, soit une ressource à part entière?

Du temps, je suis pas dans la plainte, du tout, mais je pense que nos missions changent, on est plus éloigné on est plus cadre de proximité, on est cadre de santé c'est pas pour rien, on est moins dans la proximité donc on est plus dans un management distancié qui est intéressant ceci étant parce que trop proximité fait qu'on est quelquefois dans le collage ou l'indifférenciation et ça permet pas d'avoir une vision globale, mais certes du temps moi je vois que j'ai des désirs et envie de mener des choses à bien et je ne peux pas tout faire tout le temps. Donc du temps, de la reconnaissance je pense qu'on est un peu en souffrance de notre reconnaissance et d'écoute de nos propositions. J'en parlais ce matin avec Mathilde je lui disais moi qui suis un vieux cadre, je vois qu'on subit tous du directeur à l'ASH un management qu'à changer, bon d'accord avec la gestion budgétaire qu'est prévalente ok mais aussi comme je le disais avant on avait une psychiatrie buissonnante où il y avait tout un tas d'expériences (psychothérapie institutionnelles, aspirations analytiques après les thérapies comportementales etc c'était un peu plus buissonnants et on pouvait ça offrait une diversité, une diversification qu'on n'a plus l'impression maintenant qu'il y a un fonctionnement avec des rapports des études. Le ministère sans fait une idée et c'est dans un sens hop ça descend on doit, entre guillemets, se mettre dans le moule alors on a un petit espace de créativité qui permet, ou on peut adapter les choses, là on a une petite marge de manœuvre avec les réalités avec notre conception qu'on a de l'accompagnement d'une équipe et les interactions avec notre environnement institutionnel. Mais cette marge est quand même plus réduite et on a l'impression par contre que le down up ça ne marche plus. Et c'est bien ça le problème je pense.

-et enfin dernière question selon vous à qui profite la créativité du cadre?

À qui profite, déjà à lui parce que c'est ça aide soi-même à être motivé, à maintenir une motivation de savoir pourquoi on vient le matin quand même. Aux équipes oui parce que y a un moteur y a un sens, y a une direction, y a une base comme je disais et puis on construit à partir de là. Je pense à l'institution finalement et que l'institution devrait plus écouter ce qu'on a à dire et à pouvoir proposer, bon c'est compliqué de se faire, d'arriver à exister un peu hormis dans les programmes et dans les projets institutionnels quoi. Et puis aux équipes médicales parce que quand ils ont une équipe qui tourne qui fonctionnent et qui est dynamique, c'est du pain béni pour pouvoir mener à bien Les projets voilà.

-Et bien merci beaucoup

ANNEXE 7 :

7) Entretien Gittel

- depuis quand êtes-vous cadre?

Je suis cadre de santé depuis le 30 juin 2017

-Est-ce que vous pouvez me parler un peu de votre parcours professionnel ?

Je suis infirmière diplômée depuis novembre 2005 j'ai été formée à l'IFSI de la verrière j'ai travaillé six mois après dans une unité adulte intersectoriel puis j'ai travaillé à l'UAPE et après faisant fonction en attendant de passer les concours ... (problème d'enregistrement)

-pourquoi avoir voulu devenir cadre?

Concrètement ce qui a motivé m'ont envie de devenir cadre c'est que le management m'intéressé, d'avoir une personne qui est porte-parole de son équipe. Je pense être quelqu'un de plutôt positive et entraînant je suis quelqu'un qui passe pour être moteur et j'étais prêt à assumer mon envie et à porter « l'habit » de cadre, ça me semblait une évolution logique.

-êtes-vous satisfaits de ce choix d'avoir voulu devenir cadre?

Les trois premiers mois après l'école non je me suis dit que je m'étais trompé en fait que c'était pas du tout ce dans quoi je me voyais ensuite j'ai commencé à me faire confiance et finalement oui je prenais plaisir à venir au boulot....

-Est-ce que vous pourriez me de définir ce qu'est selon vous le management?

Le management pour moi c'est conduire une équipe vers le haut et faire en sorte de ne plus être dans cette dynamique de dire aux gens de faire comme si ou comme ça m'est pour moi c'est d'arriver à ce que les gens arrivent à s'auto manager et que le manager est juste là au milieu pour faire les liens. Par exemple, je sais qu'il y a des tensions dans l'équipe mais je sais qu'ils gèrent. Je me dis que manager une équipe c'est pas du tout facile, il faut être au clair avec soi-même et avec ses objectifs.

-pour rebondir sur ce que vous dites, quels sont selon toi les éléments (capacités, compétences, savoirs, ressources) nécessaires pour être un manager compétent ?

Déjà pour être un manager efficace il faut être au clair et constamment dans la veille intellectuelle de plus il faut savoir communiquer mais communiquer pas juste donner l'information mais communiquer afin que les informations puissent être comprises. Avoir aussi une capacité d'organisation et savoir s'adapter aux relations. Je pense que l'une des compétences principales est surtout d'être au clair avec tous les procédures, veille intellectuelle parce qu'il est garant de toutes ces sécurités, de toute cette qualité

-Qu'évoque pour vous le terme de créativité?

La créativité pour moi c'est laisser libre cours à son imagination, c'est oser, c'est tenter, c'est ne pas se mettre de barrières. Concrètement c'est par exemple quand on arrive en tant que nouveau cadre avec quelques choses déjà installées dans l'organisation c'est se laisser le temps un peu de voir comment ça se passe puis proposer à l'équipe est-ce qu'on tente de chambouler les choses. La créativité dans le management c'est proposer de modifier une organisation, un système déjà mis en place tout en s'autorisant à dépasser les limites, mais en gardant des conditions de sécurité, et de qualité pour la prise en charge du patient. L'intérêt ça serait de permettre que le patient puisse être pris en charge et que ça se ressente sur le patient. C'est-à-dire ce n'est plus seulement tenir compte de tout ce qui est réglementation, procédure mais d'aller au-delà en se disant que la prise en charge du patient est possible mais on peut peut-être la faire autrement tout en restant dans des conditions de sécurité optimum.

-Diriez-vous que la créativité est une compétence profitable pour un cadre? franchement oui, je pense que si le cadre se restreint dans la créativité il ne peut pas continuer à travailler enfin à faire de l'encadrement pendant très longtemps. Je pense que c'est un peu ce qui doit animer le cadre, voilà de chercher à créer et à aider les équipes a

créer pour justement prendre en charge le patient

-d'accord donc si tu devais me citer deux ou trois exemples de ce en quoi c'est profitable pour un cadre d'être créatif?

C'est profitable parce que ça permet déjà au niveau des organisations qui sont mises en place, ça permet d'évaluer si ce qui est déjà mis en place peut être modifié donc de chercher peut-être de nouveaux indicateurs et de réfléchir sur l'évaluation de nouveaux indicateurs quand on veut modifier un peu l'organisation d'un système. Ce qui serait profitable aussi pour le cadre si il se met dans la créativité c'est peut-être de faire des propositions de projets. Voilà pour les équipes et puis oui voilà de monter des projets qui peuvent être reconnus, qui peuvent valoriser aussi les équipes, valorisent aussi le cadre mine de rien car c'est important aussi.

-D'après toi quelles relations entretiennent la créativité avec les contraintes?

Quelles relations entre la créativité et les contraintes...je pense que la seule contrainte c'est de ne pas nuire au patient. La créativité c'est un peu comme la liberté des uns et des autres je vois ça un peu comme ça. C'est à dire on peut être libre mais tout en tenant compte un peu de voilà, des limites des autres. Pour moi créer, on peut créer autant qu'on veut tant qu'on ne nuit pas à la sécurité du patient. Pour moi c'est étroitement relié, je pense même pas que c'est relié c'est que je pense que l'un ne va pas sans l'autre, c'est à dire que quand on crée forcément on doit avoir toujours en tête qu'il y a une limite.

-Tu dis quand on crée pour toi créer c'est quoi?

créer c'est construire, c'est imaginer quelque chose de nouveau où partir à partir de ce qui existe et de pouvoir l'améliorer.

-du coup comment dans le travail du cadre ça peut se manifester, la créativité au quotidien?

Par exemple en ce moment au niveau de la créativité je suis dans un exemple vraiment concret. Nous avons des patients qui viennent souvent avec tout ce qui est parfum, rasoir, rasoirs électriques, portefeuilles et on a jusqu'à présent un petit casier où ils peuvent mettre ça, bref. Moi quand je suis arrivé j'ai vu ça, je me suis dit "ohlala c'est pas possible, on est encore à l'ère de Neandertal avec ces casiers, c'est pas possible" donc j'avais eu l'idée en réunion d'équipe de proposer ça en ordre du jour en disant comment est-ce que vous pouvez imaginer un meilleur recueil des éléments des patients pour justement lors de leur admission, de leur accueil que les objets ne puissent pas se perdre, qu'ils puissent se sentir en sécurité quand il vous dépose leurs affaires et qu'il n'y ait pas de pertes, casses, échanges et quoique ce soit. Donc à ce moment-là les soignants on dit " on peut imaginer" j'ai dit c'est le moment ou jamais voilà je pense que c'est nécessaire, et donc là on est en train de regarder un peu sur les différents sites on est en train de faire du benchmarking sur ce qui existe un peu sur d'autres unités, j'ai des collègues dans les autres services donc voilà les soignants sont moteurs parce qu'ils ont envie que ça change. Et donc créativité, ça veut dire aussi modifier aussi un peu l'organisation dans le service, les pièces, on réfléchit autrement, voilà. Créativité aussi dans les dans les différentes activités, comment ça peut être agencé. En ce moment aussi y a toute une réflexion qui se met autour de la proposition des activités vis-à-vis des patients. La créativité aussi quand je suis arrivé par exemple il y a quelque chose que je ne supportais pas c'était pendant les transmissions, les soignants étaient dans le bureau et y en avait deux qui étaient en face-à-face et tous les autres étaient autour et là c'était ma créativité à moi, j'ai dit tout le monde, j'en ai assez que vos collègues regardent votre dos donc je veux qu'on se regarde, je veux que vous regardiez, que vous voyez dans les yeux, parce que votre dos même si il est joli, je préférerais quand même que vous vous regardiez dans les yeux donc j'ai demandé si eux après par la suite ils voyaient une différence. Et c'est vrai que c'était quand même quelque chose de plutôt appréciable. Voilà créativité aussi dans la façon de leur proposer un moyen de communication un peu moins frontale dans certaines situations voilà bref des petites choses comme ça au quotidien.

-Justement connais tu des outils de la créativité c'est à dire des outils prévus pour favoriser la créativité? (brainstorming, de carte mentale)

bien sûr bien sûr alors tous ces outils là jusqu'à présent... J'ai plutôt utilisé le jeu de rôle pour désamorcer une situation de crise. Après pour les outils de management, il y a aussi une fois, je leur ai demandé d'écrire sur des post it dans une réunion ce qu'ils pouvaient ressentir par rapport à une situation qui se passait dans le service.

On a mis ça dans une boîte pour pas reconnaître l'écriture et c'est moi qui les lisaient, je laissais émerger et voir ce qui pouvait être dit. Voilà j'ai pas eu l'occasion d'utiliser beaucoup de ces outils de management mais c'est intéressant.

-D'où vous est venu cette idée des post-it?

C'est je pense que c'est un peu mon expérience parce que je donnais des cours à l'IFSI jadis, il m'arrivait très souvent de faire durant les TD des brainstormings ou de prendre les post-it qu'ils allaient collés vers des mots utilisés etc

-C'est pas la formation de cadre qui vous a inspiré cette utilisation de ces outils?

Non parce qu'en fait la formation cadre, elle était plus axée à mon sens, ces outils de management plus axés autour des conduites de projet donc c'est vrai que maintenant que tu m'en parles c'est vrai que ces outils là on peut les utiliser aussi dans le management au quotidien mais c'est vrai que c'est pas automatique mais c'est vrai que c'est une très bonne chose.

-Et justement, que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement pour que la créativité soit une ressource à part entière?

Alors déjà mine de rien dans l'établissement le fait qu'il y ait des analyses des pratiques professionnelles des cadres je pense que c'est déjà un très bon outil. Un autre outil aussi est le collège des cadres, je pense quand même que nous devrions peut-être nous rencontrer entre cadres pour pouvoir justement réfléchir sur ça où nous pourrions échanger sur les différents outils qui peuvent exister en fonction des situations que nous avons rencontrées et proposer justement quel type d'outils qui pourraient faire justement levier un peu dans des situations ou dans des projets et voilà, des choses comme ça. Je pense qu'il faut peut-être créer sur notre réseau de cadres, cadres sup une espèce de veille outils avec en même temps dedans on mettrait des outils, on mettrait des articles, une base de données pratiques pour cadres, quoi

-Auriez-vous envie d'être plus créative dans ton travail?

Si seulement je pouvais me dégager de tous ces histoires de planning, ça serait de pouvoir prendre le temps avec les soignants une fois par semaine. Une demi-heure pour rêver, pour rêver quelque chose de meilleur et permettre aux équipes de pouvoir rêver car ils sont tellement dans un quotidien avec tellement de violence, de prises en charge. J'aimerais pouvoir leur donner cette possibilité de pouvoir rêver, réfléchir le soin autrement, voilà. Et avec peut-être la présence d'une personne qui soit dans la communication, dans l'art, je sais pas. Pour un peu justement nous aider à réfléchir le soin dans l'art, dans la com mais au moins une fois par semaine. Je leur permets de rêver ou de réfléchir une fois par mois en réunion d'équipe et encore c'est avec des points bien précis.

-Dernière question à qui profite la créativité du cadre?

Réponse bateau, Le patient, je pense que la créativité du cadre profite aussi à l'établissement. Et je pousserai même loin mais elle profite aussi au territoire, si on est plusieurs à créer, ça profite aussi à l'entourage ça profite pas seulement aux patients et évidemment ça profite à l'équipe.

ANNEXE 8 :

8) Entretien Didier

-Tout d'abord depuis quand êtes-vous cadre?

Depuis 2000 avant infirmier psy

-Pouvez-vous me parler de votre parcours professionnel?

Alors, je suis rentré ici en 79 comme auxiliaire éducateur et au bout d'un an je suis parti à l'école d'infirmier psy à l'époque qui était au Mureaux. Par contre après j'en suis sorti pas tout de suite parce qu'on m'a imposé de faire l'armée, ça au bout d'une année d'études et en rentrant de l'armée en plus je me suis payé un accident qui m'a encore retardé d'une année donc en fait moi ma formation je l'ai faite en 5ans.

-Pourquoi avez-vous voulu devenir cadre de santé ?

L'Opportunité c'est tout simplement présenté

-êtes-vous satisfait d'avoir fait ce choix ?

Je suis pas mécontent de l'avoir fait mais je trouve que ça devient quand même difficile si on fait une comparaison avec ceux de l'époque on est plus dans la gestion, dans l'administratif. En 2000 on pouvait encore rester soignant maintenant on est très détaché

- Pourriez-vous me définir le management?

C'est de pouvoir gérer une équipe effectivement pluridisciplinaire par rapport à un projet et l'emmener là où elle est le plus opérationnel donc c'est de l'attention pour chacun, du recadrage. Toujours dans l'optique d'amener du positif dans une prise en charge pour les patients et d'être au plus près du projet qu'est mis en place donc c'est respecter aussi le projet c'est un travail aussi avec le médecin, c'est une complicité parfois aussi avec le médecin pour orienter un peu les choses et amené l'équipe à être le plus opérationnelle possible. Et puis c'est être à l'écoute, être attentif à tout un tas de choses pour aussi amener du bien-être et de ce fait là amener une espèce de sérénité aussi dans le travail et que ça se ressente auprès des patients aussi. Être aussi à l'écoute des conneries qui peuvent être faites et d'oser reprendre les choses avec le personnel et de les amener à penser qu'effectivement c'est pas une attaque personnel mais c'est une reprise par rapport à un positionnement dans son travail. Tout ça dépend aussi de tout ce qui vient de plus haut et des exigences que l'on peut avoir de la part de la direction, des cadres supérieurs, il faut aussi que toi tu fasses passer un message qu'est pas toujours celui que t'aimerais véhiculer mais t'es bien aussi obligé de voilà. Pour être en harmonie si tu veux aussi un peu avec les décisions prises plus haut et même si ça va pas toujours dans le sens que tu penses. Après tu y met de toi aussi, je veux dire t'es pas forcément obligé d'être d'accord tu peux aussi moduler les choses, tu peux aussi c'est à toi de voir aussi. T'es pas obligé de dire oui à tout non plus.

-Quels sont les éléments (capacités, compétences, savoirs, ressources) nécessaires pour être un manager compétent ?

Déjà, je pense qu'il faut que tu es une expérience dans le domaine où tu es, il faut que tu sois aussi assez à l'écoute des gens avec qui tu travailles, il y a un côté humain à avoir et à garder. Il faut être à l'écoute et en même temps pas être trop dans la sensiblerie si tu veux, il faut quand même que tu gardes un cap donc que tu gardes des exigences malgré tout mais être bienveillant aussi. Ça c'est important si tu veux mutualiser et emmener tout ton monde derrière toi c'est à dire qu'il faut des fois que tu lâches sur certaines choses mais que tu reprennes aussi et que tu recadres sur d'autres c'est à dire qu'il faut pas te laisser bouffer en clair. C'est pas toujours facile. Être le plus égal dans tes réactions pour chacun, pas de favoritisme exagéré mais en même temps savoir lâcher le truc quand il faut mais en laissant entendre qu'il faut que ça fonctionne. Si tu autorises des retards ou des absences il faut que tu saches qu'en retour si tu as besoin, la personne soit consciente qu'il faut qu'elle rende un peu. Il y a un échange. Puis être le plus honnête possible je pense dans tes réactions, tes attitudes.

-Pour synthétiser votre propos en trois adjectifs, ça pourrait être quoi?

Je te dirais, humain, transmissionnel et attentif, je pourrais t'en donner d'autres

-Qu'est-ce qu'évoque pour vous le terme de créativité ?

Alors créativité, c'est partir de quelque chose qui existe pour en faire quelque chose avec ton ressenti, ta créativité à toi quelque chose de mieux, de plus, un plus. Tu peux en effet t'entourer de gens qui effectivement peuvent t'aider à ça mais oui voilà c'est sortir un peu d'habitudes, d'un certain conformisme et d'en faire quelque chose pour faire progresser, pour faire avancer les choses. D'une base tu peux emmener aussi ton équipe à créer, à améliorer, à penser, à développer des choses et pas à rester sur le même niveau tu vois. Parce que les choses évoluent, les prises en charge évoluent, parce qu'on est confronté à plein de choses nouvelles au fil des années et qu'il faut aussi qu'on prépare, qu'on propose voilà des choses en adéquation avec ce qu'il se passe, avec ce que l'on rencontre faut être inventif parfois.

-selon vous, la créativité est-elle une compétence profitable pour un Cadre.

Disons que ça peut aider si tu es pas dans ce domaine-là Tu peux aussi te baser sur les gens qui t'entourent et qui peuvent aussi te proposer quelque chose. A toi de saisir justement la chose de t'en emparer et de la faire progresser, que cela devienne ton monde afin d'avoir un questionnement et d'en tirer le meilleur. Tu peux ne pas être non plus là-dedans, mais en tout cas il faut écouter ce qui se passe autour de toi et t'ouvrir un peu. Il y a des cadres qui sont créatifs et d'autres qui ne le sont pas parce que peut-être ils sont dans quelque chose de figé de bien propre de très scolaire ou tout simplement parce qu'ils ne sont pas comme ça ils n'ont pas cette fibre là ça c'est pas grave, le tout étant d'entendre l'écho de gens qui t'entourent et d'en faire quelque chose Dans ce que je souhaite te dire là c'est que l'on n'est pas détenteur de tout, c'est pas parce que tes cadres que t'est devenu le maître du monde et que tu maîtrises tout, non Je pense qu'il y a des gens qui peuvent t'apporter et d'ailleurs même te révéler toi parce qu'il y a peut-être des choses auxquelles t'avait pas pensé.

-justement au quotidien comment cette créativité peut-elle se manifester dans le travail du cadre ?

En fonction des situations que tu rencontres, je pense que tu t'interroges et du coup ça interroge aussi les professionnels qui bossent avec toi. Dès fois il faut mettre quelque chose en place et la réflexion elle arrive, et ça c'est un travail à faire en équipe, il faut repérer les choses, tu peux partir d'une difficulté que tu as rencontrée à telle ou telle occasion t'interroger là-dessus faire bouillonner la marmite. Et puis si on en sort quelque chose en commun. C'est un travail d'équipe je pense et après tu détermine un truc et t'essaies de le mettre en place.

-Connais-tu des outils de la créativité ?

Les outils de la créativité déjà il y a les tiens, ton expérience et puis après, y a ce que tu peux aller chercher à droite à gauche, ça peut être dans des écrits, des bouquins, je sais pas moi à la télé aussi, dans des reportages, des choses qui se font quelque part ailleurs,

-certes, mais là il s'agit plus de chercher l'inspiration, mais des outils à proprement parler qui permet de favoriser la créativité

Là comme ça, ça ne me vient pas. Comparer au monde de l'industrie, on est très en retard, ça c'est certain. Je pense qu'il faut trouver des outils adaptés, on n'est pas là-dedans dans ses outils mais c'est vrai que d'amener les gens à réfléchir et à les faire parler, c'est pas évident pour différentes raisons et les obliger c'est encore difficile si tu veux faut vraiment que cela vienne d'eux et pour ça il faut les mettre en confiance et ça peut se faire, je pense quand on a une équipe bien en place, bien établie et qui travaillent déjà ensemble depuis quelque temps, qui se connaît bien et qui ose dire des choses aussi même si ça plaît pas certain et ça c'est pas évident parce que des fois faut ravalé il faut reconnaître que l'on s'est planté et c'est pas simple, on est dans l'humain on a besoin de l'autre, on a besoin de la reconnaissance de l'autre, de son écoute aussi, et des fois pour amener ce qu'on a dans la tripaille, il faut être en bonne condition sinon on a peur du jugement ou de conneries comme ça et ça, ça bloque. Pour certain et même moi, tout fonctionne bien dans notre petit monde et ont pas envie que les autres viennent mettre leur nez là-dedans, mais des fois on s'y perd dans ce petit monde, et du coup tu régresses et du coup, d'avoir effectivement un échange, ça te fait entrevoir autre chose d'autres perspectives et il faut l'accepter. Après, si tu veux on ne te permet pas non plus de te laisser aller à proposer, à créer, ça c'est un autre problème, et quand tu as ce barrage-là, sois tu passes outre et tu fais comme tu veux et tu sais que tu vas avoir des retours sois tu restes dans le moule et puis au bout d'un moment tu t'ennuies et puis tu fais de la merde. Enfin t'évolues pas quoi

-justement que faudrait-il dans l'univers de l'encadrement hospitalier pour que la créativité soit une ressource à part entière ?

Il faudrait que les gens qui nous encadrent soient peut-être un peu moins frileux et entendent les propositions que l'on peut faire et qu'ils osent mettre à disposition les outils pour y arriver et l'argent aussi. J'ai plutôt l'impression qu'on va dans le sens inverse si tu veux. Et on nous demande cependant d'être créatif, d'être bienveillant avec les patients mais on nous donne pas tous les outils si tu veux, donc encore une fois on est plutôt à régresser qu'à aller vers le mieux ça a tendance aller que dans un sens c'est dommageable. Mais là, c'est se foutre un peu de nos compétences, de notre savoir et de se foutre aussi un petit peu des patients et avec un manque de reconnaissance bien souvent aussi. Ça aussi ça joue dans la créativité la reconnaissance

-vous dans votre travail, souhaiteriez-vous être plus créatif?

Oui, sans doute j'aimerais être plus créatif. Oui, parce que c'est vrai que j'ai connu une période où je trouve que ça fonctionnait mieux, il y avait une équipe à un moment qui était novatrice, qui allait de l'avant. Et puis on s'est fait un peu étouffer on nous a étouffé un peu en nous ramenant ici et on a perdu un peu de ce truc là et moi aussi. Aussi, j'ai perdu de ce truc-là il faut dire qu'il y a eu une période où je me suis un peu démoralisé et démotivé et ce qui fait que c'est difficile de remettre tout ça en place quand tu n'as pas la perspective. Par exemple, dans notre cas précis, de ressortir et de remettre en avant tous les avantages qu'il y a à être à l'extérieur et quand tu sais que c'est bénéfique pour les gamins et quand tu sais qu'il y en a une masse qui en a besoin. Oui, tu peux facilement laisser tomber les choses et tu sais moi je commence arriver près de la fin. Moi montre mon truc c'est foutre le camp à la retraite mais que cette unité elle continue d'exister et qu'elle existe à l'extérieur et ça si je peux le transmettre si j'arrive à le transmettre à la personne qui me remplacera est bien moi je serai content, tu peux passer par là, à abandonner moi l'équipe elle m'a bougé et m'a secoué à la fin, parce qu'ils me disaient "on te reconnait pas Oh! (Sifflement). C'est une question dynamisme, tout dépend qui est là et qu'est-ce qui t'entraîne qui t'entraîne, il faut avoir envie c'est tout, tu sais si tu as quelqu'un qui envie et que tu t'entoures de gens qui ont envie. Pour ma part, j'ai toujours essayez de choisir mon équipe parce qu'il faut des gens qui vont dans le même sens, tu peux être différent au niveau de ta personnalité, machin et tout mais à partir du moment où tu sais que tu peux aller dans le même sens et que ça peut amener des idées différentes. C'est pour ça par exemple que moi infirmier et éduc ça me va bien. Parce que ces des formations différentes mais on peut s'apporter des choses c'est pas qu'une histoire de donner des médocs ou des conneries comme ça, d'autant plus que les éduc sont actuellement d'après moi mieux formé à la psychiatrie que les infirmiers qui sortent du diplôme, je trouve ça dommage. Donc c'est important ce mixage qu'il y ait des anciens et des nouveaux, c'est aussi pas se prendre au sérieux, c'est bossé, mais aussi pouvoir amener l'humour, y compris avec les patients dont on s'occupe, ça casse un peu l'image aussi qu'ils peuvent avoir des parents vu que nos patients sont des gamins, des parents qui sont maltraitant ou qui sont déficients c'est redonné l'image d'un adulte aussi c'est important, que les adultes sont pas tous comme ça et que ça les amène à réfléchir sur les difficultés aussi de leurs parents parce que leurs parents sont peut-être pas aussi de si mauvais parents que ça, on peut faire du soin aussi en se fendant la gueule aussi et en amenant du bien-être et en amenant les gamins s'interroger sur eux et sur ce qui les entoure. Moi si tu veux je vois les compétences de chacun quand je recrute des gens, ce qu'il renvoie en tant qu'individu, parce que c'est toujours mieux de s'entourer de gens qui vont dans le même sens que toi et qui ont un peu la même pensée pour fédérer tout ça. Ça empêche pas les conflits, les coups de gueule et tout ça, mais il y a cette compétence qu'est là et le plaisir de bosser ensemble aussi,

-j'en viens ma dernière question, selon vous, à qui profite la créativité du cadre?

Et bien un peu à tout le monde aux équipes aux patient je te dirai aussi à l'hôpital dès l'instant où tu lui permets d'évoluer et de le laisser aller à sa créativité, c'est un meneur, c'est un entraîneur. Avec toujours je pense garder, une certaine humilité et du bon sens. Ce qui n'est pas toujours le cas. -OK très bien et bien merci beaucoup