

ANNEXE - Retranscription entretiens

Entretiens 1, 2, 3, 5, 6, 7 et 8

L'entretien 4 figure en annexe V du mémoire.

Légende du code couleur

■	- Donnée confidentielle
Thème 1	- La communication dans l'équipe et avec le responsable
Thème 2	- La transparence dans le leadership infirmier
Thème 3	- L'engagement professionnel
Thème 4	- Liens perçus entre communication, transparence et engagement
Thème 5	- Freins, leviers et pistes d'amélioration

Entretien 1 — Participant 1

Parcours professionnel

I : Merci d'avoir accepté de participer à l'entretien et surtout d'avoir accepté l'enregistrement. Je vais commencer par te poser des questions concernant ton profil professionnel. Peux-tu me parler brièvement de ton parcours professionnel en tant qu'infirmière ?

P 1 : J'ai commencé ici en 2008 et j'ai toujours travaillé en gériatrie. J'ai aussi fait ma spécialisation en gériatrie parce que j'aime bien ce domaine. J'ai d'abord travaillé dans ■, et j'allais également à l'hôpital de jour gériatrique. Ensuite, je suis passée à l'équipe mobile de gériatrie lorsqu'elle a ouvert. Quand l'équipe mobile de gériatrie a fermé, on nous a demandé de choisir parmi plusieurs services de gériatrie. J'ai choisi ■. Ici, nous avons notamment des patients très dépendants. Il y a aussi des patients présentant des troubles cognitifs ; certains marchent et d'autres non. La charge mentale peut parfois être importante. Depuis, j'ai continué à travailler ici.

Communication dans l'équipe

I : Merci. Je vais maintenant aborder les concepts liés à la thématique de mon mémoire. Pour toi, qu'est-ce qu'une bonne communication de la part d'une infirmière en chef ?

P 1 : Par rapport aux responsables que j'ai connus, la communication a toujours été bonne. Pour moi, la responsable reste une collègue : ce n'est pas une cheffe militaire. C'est une collaboration et un partage des savoir-faire infirmiers entre elle et nous.

P 1 : Avec [REDACTED], cela se passe bien aussi. Il n'y a pas d'agressivité et on ne nous traite pas comme des enfants. C'est une relation d'égal à égal.

I : Quels éléments sont importants pour toi dans la communication : la clarté, l'écoute, la disponibilité, le feed-back ?

P 1 : Tout : la clarté, l'écoute et les feedbacks.

I : Peux-tu me donner un exemple de communication que tu considères comme efficace ?

P 1 : Pour cet entretien, par exemple, [REDACTED] avait peut-être oublié de me prévenir. Je n'étais pas préparée, mais j'ai accepté de participer pour voir si cela pouvait apporter quelque chose à ton travail.

I : Donc, pour toi, il aurait été important d'être informée à l'avance lorsqu'un rendez-vous ou quelque chose est prévu ?

P 1 : Oui, être informée à l'avance est important.

Transparence

I : Que signifie pour toi la transparence de la part de l'infirmière en chef ?

P 1 : Être transparente, c'est nous communiquer les informations auxquelles nous n'avons pas directement accès et nous faire part des décisions qui concernent le fonctionnement de l'unité. Par exemple, lorsqu'elle participe à une réunion et qu'une information est donnée, elle nous la transmet. S'il faut mettre quelque chose en application dans le service, elle nous l'explique.

I : La transparence comprend donc aussi l'explication des décisions et des raisons pour lesquelles elles ont été prises ?

P 1 : Oui.

I : Est-ce également important qu'il y ait une cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait ?

P 1 : Oui.

Engagement professionnel

I : Pour toi, que signifie être engagé dans son travail infirmier ?

P 1 : Lorsqu'on s'est engagé à quelque chose, il faut respecter cet engagement : venir au travail comme on l'a accepté et accomplir correctement les tâches prévues pendant la journée, jusqu'à la fin.

I : Être engagé est-il différent du simple fait de faire son travail ?

P 1 : C'est un peu différent. Quand on est engagé, on fait bien son travail. Sinon, on peut faire son travail seulement pour le faire. Être engagé, c'est aller plus loin.

I : L'engagement est-il lié à la motivation, à l'implication dans l'équipe, à la qualité des soins, aux initiatives ou au sentiment d'appartenance ?

P 1 : Oui, c'est tout cela ensemble. Quand on est engagé, on doit s'impliquer dans ce qui se passe et être motivé. Si on n'est pas motivé, même si on appartient à une équipe, on laisse les autres faire. Ce n'est pas bien. Il faut être réellement engagé et motivé soi-même.

I : Comment décrirais-tu ton propre engagement actuellement ?

P 1 : Je me considère comme bien engagée. Je préfère travailler le matin parce qu'il y a davantage de choses à faire. Il faut aussi aider les étudiants à bien réaliser leur travail et les accompagner ; cela fait partie du rôle infirmier.

I : Pourquoi dis-tu que tu es bien engagée ?

P 1 : Parce que j'aime bien mon travail.

I : Qu'est-ce qui contribue à ton engagement ?

P 1 : Pour moi, c'est comme une vocation. J'aime être disponible pour aider les autres, venir en aide, être présente et à l'écoute lorsqu'une personne a besoin de parler.

I : Qu'est-ce qui pourrait diminuer ton engagement ?

P 1 : Une barrière linguistique, par exemple, ou une agressivité extrême. Cela peut diminuer mon engagement parce que je préfère ne pas être agressée.

I : Tu parles plutôt de patients très agressifs qui peuvent influencer ton engagement ?

P 1 : Oui. Cela peut faire peur d'approcher la personne et freiner un peu.

I : Ton engagement a-t-il évolué depuis ton arrivée ici ? Y a-t-il eu des moments où tu étais moins engagée ?

P 1 : Non, j'ai toujours été engagée.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Comment décris-tu la communication de l'infirmière en chef avec l'équipe ?

P 1 : Pour le moment, cela se passe bien. Elle vient vers nous avec beaucoup de considération et nous sommes à son écoute.

I : Les informations sont-elles claires, transmises au bon moment et cohérentes ?

P 1 : Oui, elles sont claires et transmises au bon moment.

I : Quels canaux sont utilisés : réunions, mails, affiches ?

P 1 : Plusieurs canaux sont utilisés : les emails, les messages dans le groupe, les affiches et les rappels oraux. Par exemple, lors des derniers audits, des affiches ont été mises pour attirer l'attention et éviter que l'équipe oublie certaines choses. L'information était aussi passée par mail et dans le groupe WhatsApp.

I : Peux-tu donner un exemple où la communication ou la transparence de l'infirmière en chef a eu un effet positif sur toi ou sur l'équipe ?

P 1 : Lors des audits, cela s'est très bien passé. Elle a donné les informations à tout le monde. Nous utilisons déjà les bonnes pratiques, mais nous les avons davantage mises en évidence afin d'être capables de bien répondre aux questions des auditeurs. Cela s'est très bien passé et les feed-backs ont été très bons.

I : Cette manière d'anticiper et de communiquer a-t-elle influencé ta motivation, ta confiance ou ton implication ?

P 1 : Oui. Quand elle fait cela, elle nous motive encore davantage. Cela donne envie de continuer à s'engager.

I : Cela a-t-il aussi un effet sur l'ambiance ou la collaboration ?

P 1 : Oui. La communication permet aussi aux étudiants ou aux personnes qui ne connaissent pas encore certaines choses d'être informés et accompagnés. Nous pouvons les aider à comprendre et à réaliser ce qu'ils ne savaient pas encore faire, afin que personne ne reste à l'écart.

I : À l'inverse, peux-tu parler d'une situation où la communication a été insuffisante, peu claire ou problématique ?

P 1 : Je n'ai pas vraiment d'exemple qui me vient tout de suite.

I : De quelle manière la communication de l'infirmière en chef influence-t-elle l'engagement du personnel ?

P 1 : Lorsque la communication est claire, que tout le monde a écouté et bien compris, cela influence l'engagement. Elle fait aussi des rappels pratiques, par exemple concernant les appareils utilisés dans les chambres et le matériel servant à prendre les paramètres. Il faut les remettre à leur place et les brancher pour qu'ils restent chargés. Sinon, la personne suivante perd du temps. Ces rappels influencent l'engagement parce que le travail devient plus fluide et que chacun sait ce qu'il doit faire.

I : Cette communication a-t-elle aussi une influence sur la motivation ?

P 1 : Oui.

I : La manière dont elle communique te donne-t-elle un sentiment de reconnaissance ?

P 1 : Oui.

I : Peux-tu donner un exemple ?

P 1 : Il y a eu une situation concernant les documents de la pharmacie pour les stupéfiants. Nous devons préparer les commandes, mais certains documents n'étaient pas disponibles. Nous avons malgré tout réalisé

le travail pendant son absence. Lorsqu'elle est revenue, elle a constaté que le travail avait été fait et elle est venue vers nous pour nous remercier et nous montrer sa reconnaissance.

I : Cette manière de communiquer te donne-t-elle envie de rester dans l'institution et de continuer à t'engager dans ton travail ?

P 1 : Oui, bien sûr.

Freins, leviers et pistes d'amélioration

I : Quelles pratiques pourraient encore améliorer la communication et la transparence de l'infirmière en chef ? Des réunions régulières, des feedbacks plus fréquents, davantage d'explications ou d'informations seraient-ils utiles ?

P 1 : Je pense que, pour le moment, cela se passe bien.

Clôture et éléments complémentaires

I : Pour clôturer, y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter concernant la communication, la transparence ou l'engagement ?

P 1 : Je n'ai pas quelque chose à ajouter, parce que nous en avons déjà parlé. Elle est à l'écoute de son équipe, comme nous écoutons ce qu'elle nous dit et ce qu'elle nous demande. Nous nous transmettons les informations les uns aux autres.

P 1 : Pour aujourd'hui, elle avait oublié de me prévenir, peut-être parce que nous nous voyons et nous nous écrivons et que cela a été oublié.

I : Pour toi, la transparence et la communication reposent donc vraiment sur le fait d'être à l'écoute et de donner les informations.

P 1 : Oui.

I : Merci beaucoup pour ton partage et pour ta disponibilité. Bonne continuation.

Entretien 2 — Participant 2

Parcours professionnel

I : Pour commencer, est-ce que tu pourrais me parler brièvement de ton parcours professionnel comme infirmier ?

P 2 : Je suis infirmier depuis quatorze ans. J'ai d'abord travaillé en gériatrie, puis en réadaptation, avant de revenir en gériatrie.

I : Depuis combien de temps travailles-tu dans ton service actuel ?

P 2 : Depuis 2020.

I : Et comment décrirais-tu ton contexte de travail actuel ?

P 2 : Le contexte actuel n'est pas toujours évident. La charge de travail est assez importante et les exigences des patients et des familles augmentent d'année en année. Nous rencontrons aussi régulièrement des difficultés liées aux effectifs. Lorsque des collègues ne viennent pas travailler, nous devons souvent nous réorganiser.

Communication dans l'équipe

I : Quand tu penses à la communication dans ton équipe, qu'est-ce que cela évoque pour toi ?

P 2 : Dans le service de gériatrie, les informations circulent soit par e-mail, soit oralement. Dans l'équipe mobile, la communication se fait davantage par e-mail, surtout une fois que les membres de l'équipe sont repartis dans les différents services.

I : Quels types d'échanges sont importants pour toi au quotidien ?

P 2 : Les échanges formels et informels sont importants. Je suis quelqu'un de très proche des personnes, donc les relations de proximité comptent beaucoup pour moi.

I : Comment décrirais-tu la communication de l'infirmière en chef avec l'équipe ?

P 2 : Dans notre service, l'infirmière en chef utilise beaucoup les e-mails pour transmettre les informations. Elle communique aussi oralement, bien sûr, notamment pendant les remises ou les réunions d'équipe. Nous utilisons également des affiches pour les informations importantes à retenir et à appliquer dans le service.

I : Et lorsque vous avez des questions ou besoin de précisions ?

P 2 : Quand la cheffe est présente, nous pouvons aller vers elle sans problème. Nous pouvons aussi lui écrire par e-mail lorsqu'il y a une question ou une demande particulière.

I : Peux-tu me parler d'une situation où la communication de la responsable a eu un impact sur le travail ou sur l'équipe ?

P 2 : Un exemple assez récent concerne la mise en place de la procédure d'identitovigilance. Nous en avons discuté en équipe : la procédure elle-même, les changements à apporter dans nos pratiques quotidiennes et la manière de bien identifier les patients.

P 2 : Nous avons reçu des transmissions orales, nous avons pu consulter la procédure sur l'outil institutionnel et des affiches ont aussi été placées sur la table de remise. Elles restent visibles et nous permettent de nous rappeler régulièrement les principes de la procédure.

Transparence

I : Pour toi, que signifie la transparence dans le contexte du leadership infirmier ?

P 2 : Pour moi, la transparence, c'est transmettre les informations telles qu'elles sont dans la réalité. Même lorsque le contexte n'est pas facile, que les choses peuvent faire mal ou créer du mécontentement, il est important de savoir vers où l'on va.

I : Est-ce que tu pourrais donner un exemple concret ?

P 2 : Un exemple récent, c'est que notre équipe est maintenant presque complète. La cheffe nous a donc expliqué que nous ne pourrions plus autant recourir au personnel intérimaire. En cas d'absence, nous devrions davantage nous réorganiser, récupérer des horaires en interne ou adapter les shifts de la journée, parce que le recours à l'intérim ne sera plus possible comme auparavant.

I : Dans ton service, comment les décisions, les changements ou les priorités sont-ils expliqués à l'équipe ?

P 2 : Pour les petites décisions ou les petits changements, nous utilisons les remises. Pour les éléments plus importants, il y a les réunions d'équipe. Depuis peu, nous avons aussi, deux fois par mois, un moment pour débriefer les situations difficiles vécues dans le service.

P 2 : Lorsqu'il n'y a pas de situation particulière à débriefer, nous utilisons ce temps pour nous positionner sur d'autres sujets. La cheffe essaie toujours de nous faire participer afin que les décisions puissent être prises ensemble.

I : Peux-tu me parler d'une situation où le niveau d'explication ou de visibilité a eu un impact sur toi ou sur l'équipe ?

P 2 : Depuis l'arrivée d'un médecin dans le service, le profil des patients a un peu changé. Cela n'avait visiblement pas été suffisamment anticipé ou organisé. Plusieurs patients présentant des comportements très agressifs ont été hospitalisés au même moment, sans que l'organisation de l'équipe ou les effectifs soient adaptés.

P 2 : Cela a entraîné plusieurs situations d'agressivité envers les collègues, avec notamment des accidents de travail. Après un incident plus grave, nous avons dû refaire une mise au point et adapter l'organisation. Depuis, la situation s'est beaucoup améliorée et elle est devenue plus confortable pour tout le monde.

Engagement professionnel

I : Pour toi, que signifie être engagé dans son travail infirmier ?

P 2 : Pour moi, être engagé dans mon travail infirmier, c'est d'abord vouloir maintenir un niveau élevé de qualité des soins. Je veux que le travail et les soins que j'apporte aux patients soient de qualité et qu'ils soient réalisés en toute sécurité.

P 2 : Pour cela, j'ai besoin d'actualiser mes connaissances et de continuer à me former. Être engagé, c'est aussi être impliqué dans la vie de l'unité, avoir des responsabilités, être un modèle pour ses collègues et pouvoir devenir une personne de référence dans un domaine.

I : Comment décrirais-tu ton propre engagement professionnel actuellement ?

P 2 : Je considère que je suis quelqu'un d'assez engagé. Je suis l'un des référents pour le dossier patient dans l'unité. J'ai déjà réalisé une spécialisation en gériatrie et je cherche actuellement à entreprendre une formation supplémentaire. Je participe activement aux formations et aux réunions d'équipe. J'aime pouvoir contribuer aux changements et je participe aussi aux projets du département infirmier lorsque je suis sollicité.

I : D'après ton expérience, quels éléments influencent le plus l'engagement du personnel infirmier ?

P 2 : Je dirais d'abord la responsabilisation et l'autonomie. Le fait de nous faire confiance et de reconnaître nos compétences nous motive et nous stimule. Pour moi, il est très important que l'on fasse confiance à mes capacités et à mes connaissances, que je puisse être responsable d'une initiative ou du dossier patient et que je puisse faire un retour à mes collègues. J'attends aussi un feedback de la part de la responsable sur la manière dont je fais les choses. Quand le travail est bien réalisé, c'est très agréable de recevoir cette reconnaissance.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Selon toi, quel rôle la communication de la responsable peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 2 : Je trouve que la communication est très importante. Elle doit être fluide, précise et vraie, sans arrière-pensée. Lorsqu'il y a du respect, de la bienveillance et de l'écoute, cela crée un climat de travail agréable. Cela concerne la relation avec la responsable, mais aussi les relations entre collègues et avec les autres membres de l'équipe multidisciplinaire.

I : Et quel rôle la transparence peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 2 : Je trouve important que la transparence soit présente à tous les niveaux : entre nous et la cheffe, entre la cheffe et nous, mais aussi entre collègues. Cela permet d'avoir des relations saines au travail. Nous ne devons pas forcément être de grands amis, mais les relations doivent être correctes et vraies, et les informations comme les intentions doivent être transparentes. Il est clair que, lorsque je comprends pourquoi une décision doit être prise, il est beaucoup plus facile de l'accepter et de chercher des alternatives.

Freins, leviers et pistes d'amélioration

I : Selon toi, qu'est-ce qui pourrait renforcer la communication et la transparence dans ton équipe ?

P 2 : Depuis que nous avons mis en place les débriefings autour des situations difficiles vécues dans le service, la transparence est beaucoup plus présente. Nous avons davantage de moments d'échange qu'auparavant, et cela a été très bénéfique pour tout le monde. Ces moments permettent de déposer les difficultés et les émotions vécues, de désamorcer ce qui est resté compliqué et d'aller de l'avant.

I : Quelles pratiques pourraient encore renforcer la communication entre l'infirmière en chef et l'équipe ?

P 2 : Dans notre service, la communication est déjà bonne, en tout cas de mon point de vue. Elle est assez facile. La cheffe est disponible par e-mail, lorsqu'elle est présente dans le service et parfois aussi par téléphone. Nous n'avons pas de réelle difficulté à poser nos questions, à faire des remarques, à demander des changements ou à lui transmettre nos besoins. Je dirais donc que la communication est déjà bien installée dans le service.

I : Et quelles pratiques pourraient renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'équipe ?

P 2 : Lors des réunions d'équipe, nous avons toujours l'occasion d'analyser nos pratiques et la qualité des soins dans le service, et d'envisager d'éventuels changements. Les infirmiers référents présentent également certains éléments relevant de leur domaine d'expertise. Nous disposons donc régulièrement de faits concrets sur différentes thématiques. Lorsqu'un changement doit être apporté, nous le discutons en équipe afin qu'il soit plus facile à comprendre et à appliquer.

Clôture et éléments complémentaires

I : Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter ?

P 2 : Non, pas particulièrement.

I : Pour terminer, si tu devais résumer en quelques mots ce qui favorise l'engagement d'une équipe infirmière, que dirais-tu ?

P 2 : On dit souvent que l'équipe est à l'image de son responsable, et je trouve que c'est généralement assez juste. Lorsqu'un responsable est lui-même engagé, non seulement dans son rôle, mais aussi dans la vie du département infirmier et de l'hôpital, l'équipe aura davantage tendance à prendre des responsabilités et à s'investir dans les projets. À leur niveau, les infirmiers seront également plus engagés individuellement. Pour moi, l'engagement peut se transmettre : il peut y avoir une sorte de contagion positive à tous les niveaux.

Entretien 3 — Participant 3

Parcours professionnel

I : Merci encore [REDACTED] d'avoir accepté de participer. Pour commencer, j'aimerais que tu parles un petit peu de ton parcours professionnel en tant qu'infirmière.

P 3 : Cela fait neuf ans maintenant, je suis dans ma neuvième année. J'ai commencé directement en gériatrie parce que c'est ce que je voulais faire au départ. Après l'école, je suis venue directement en gériatrie. Cela fait neuf ans que je suis dans ce même service. Je n'ai pas vraiment de problème, je me plais dans mon service. Ce qui importe pour moi, ce sont les patients et l'équipe. Je m'organise au mieux et je fais de mon mieux.

Communication dans l'équipe

I : Quand tu penses à la communication dans l'équipe, qu'est-ce que cela t'évoque ? Qu'est-ce que cela signifie pour toi ?

P 3 : Quand on parle de communication, il faut savoir que c'est une valeur essentielle, parce que, pour moi, la base de toute chose, c'est la communication. Pour toute chose, il faut communiquer, parce qu'on ne travaille pas avec des objets : on travaille avec des humains. La première chose, c'est donc de pouvoir communiquer de façon lucide, claire, précise et surtout bienveillante. Comme tu l'as dit dans ton sujet, cela va aussi avoir un impact sur l'engagement du personnel et de l'équipe. La communication, c'est la base. Une bonne communication engendre un bon suivi, une bonne organisation et de bons résultats.

I : Comment pourrais-tu décrire la communication de l'infirmière en chef avec l'équipe ?

P 3 : Comme leader, il faut parfois être directif, parce que, si on ne l'est pas, on peut un peu basculer. Mais nous ne sommes pas non plus des militaires. Il ne faut pas être comme à l'école militaire : « Faites ceci, faites cela. » Il faut que la communication reste bienveillante et équilibrée. Elle doit rester professionnelle, mais il peut aussi y avoir de petits échanges plus amicaux pour mettre de la fluidité dans la communication. Sinon, quand c'est trop directif, on a peur et on se réserve davantage.

I : Qu'attends-tu de la communication de l'infirmière en chef ? Comment cela se passe-t-il dans l'unité ?

P 3 : La communication entre la cheffe et le personnel se passe bien. S'il y a des choses qui ne vont pas, elle doit quand même taper sur la table : c'est son rôle de leader. Pour ma part, je n'ai pas vraiment de souci avec la communication de la cheffe envers nous.

I : Comment les informations importantes sont-elles transmises ?

P 3 : Les informations importantes sont transmises par écrit, notamment par mail, mais aussi oralement. Parfois, elle imprime l'information et la dépose sur la table. Elle nous répète aussi les informations importantes. La répétition est pédagogique : elle met l'information à disposition et elle la rappelle aux

personnes présentes. Ensuite, l'information passe aux collègues qui arrivent après. Quand elle est là, elle répète toujours les communications importantes.

I : Peux-tu me parler d'une situation où la communication de ta responsable a eu un impact sur ton travail ou sur l'équipe, qu'il soit positif ou négatif ?

P 3 : Franchement, avec la cheffe qui vient d'arriver, je n'ai pas encore vécu de situation négative. Je pense que la communication qu'elle donne a un impact positif, notamment sur la bienveillance dans la relation avec le patient. Ce sont des éléments qu'elle essaie de nous rappeler pour que l'organisation soit bonne et pour donner une meilleure qualité de soins aux patients. Jusqu'à présent, pour moi, c'est plutôt positif.

I : Peux-tu donner un exemple concret ?

P 3 : Nous sommes actuellement dans une démarche d'accréditation. Elle met les informations sur la table et nous explique ce qu'il faut faire. Elle souligne les critères et les points importants. Quand on court dans tous les sens, on n'a pas toujours le temps de revenir sur toutes les informations, donc le fait qu'elle les répète est important. Au niveau des soins aussi, elle rappelle les programmations de soins et les actes qu'on oublie parfois d'inscrire dans le programme de soins. Le fait qu'elle répète et qu'elle filtre les informations est très bien.

Transparence

I : Pour toi, que signifie la transparence dans le contexte du leadership infirmier ?

P 3 : Pour moi, un leader transparent est quelqu'un qui doit être juste et neutre. S'il y a un problème ou une confrontation entre plusieurs personnes, il ne doit pas prendre parti.

I : Peux-tu donner une situation dans laquelle la transparence est importante ?

P 3 : Par exemple, lorsqu'il y a des conflits. Depuis que la cheffe est là, je n'en ai pas observé, sauf peut-être pendant une période où j'étais en vacances. Mais, pour moi, la transparence, c'est vraiment être juste et neutre. On ne peut pas satisfaire tout le monde, mais il faut essayer de tenir compte de chacun. Tout le monde a ses demandes et ses desideratas. Il faut essayer de trouver un équilibre pour que personne ne se sente lésé.

I : Dans ton service, comment les décisions, les changements ou les priorités sont-ils expliqués à l'équipe ?

P 3 : Les décisions ne sont pas toujours prises directement par la cheffe, surtout lorsqu'elles viennent de la hiérarchie ou concernent l'organisation de l'hôpital. Mais, si nous avons des idées, nous pouvons les lui communiquer. Elle peut alors les transmettre aux médecins ou en discuter avec ses collègues. Lorsqu'elle a elle-même une proposition, elle peut aussi approcher deux ou trois collègues et demander : « Qu'est-ce que vous en pensez ? Quel est votre avis ? » Chacun peut donner son point de vue.

I : Et lorsque les décisions sont déjà prises, comment vous sont-elles communiquées ?

P 3 : Cela peut se faire lors d'une réunion, par mail, oralement ou pendant le rapport. Pendant le rapport, tout le monde est réuni et l'information peut être donnée directement. Ensuite, elle est transmise aux personnes qui viennent plus tard.

I : Peux-tu parler d'une situation où le niveau d'explication ou de visibilité a eu un impact sur l'équipe ?

P 3 : On nous donne l'information et nous la mettons en pratique. L'information peut être donnée oralement, puis la cheffe ou la personne qui la connaît montre comment faire, sur le terrain. On regarde pendant que la personne nous l'enseigne, on mémorise et on peut ensuite informer les autres.

I : Le fait de procéder ainsi a-t-il un impact sur la compréhension ou sur l'adhésion de l'équipe ?

P 3 : L'adhésion n'est pas la même pour tout le monde. Moi, je peux adhérer plus facilement qu'une autre personne. Mais je pense que cela a un impact, parce que, lorsqu'on nous explique et qu'on nous montre, nous faisons les choses correctement. Jusqu'à présent, cela fonctionne.

Engagement professionnel

I : Pour toi, que signifie être engagée dans ton travail en tant qu'infirmière ?

P 3 : Il faut d'abord accepter le fait d'être infirmière. Si tu as décidé de devenir infirmière, c'est parce que tu vas t'engager pour quelque chose. Être engagée, c'est suivre l'organisation qui a été établie, les priorités et les règles de collaboration. C'est aussi regarder le patient devant soi comme un miroir : agir comme tu aimerais qu'une infirmière agisse avec toi. Il faut établir une relation soignant-soigné et travailler avec le médecin, parce que nous travaillons tous ensemble. Si je fais bien mon travail, que le patient est satisfait et que j'ai pu lui donner le maximum, alors je pense que je suis engagée dans mon travail. Il ne faut pas chercher la faille de l'autre, mais regarder ce qui ne va pas chez soi et accomplir son travail sans perdre son propre bien-être. Soigner le patient est important, mais pas au détriment du bien-être du soignant. Il faut peser la part des choses. Je donne ce que je peux, mais je ne peux pas donner davantage que ce que mon corps peut fournir.

I : Comment décrirais-tu ton propre engagement actuellement ?

P 3 : Je ne veux pas me lancer des fleurs, mais, depuis que j'ai décidé de travailler dans cette unité, je suis restée la même depuis le début. Mon engagement reste clair et ancré dans mon esprit. Je regarde toujours le patient devant moi : c'est lui qui m'intéresse. Même dans un service comme [REDACTED], il y a toujours des situations difficiles, mais le patient reste au centre. Je fais ce que je peux, au maximum.

I : Qu'est-ce qui soutient ton engagement ?

P 3 : Il n'y a pas seulement la vocation. Il faut vouloir quelque chose pour le faire. Ce qui me soutient, c'est la vocation, ma famille et ma foi. Il faut aussi savoir que, si tu as un leader qui te soutient, cela aide.

I : Comment le soutien du responsable contribue-t-il à ton engagement ?

P 3 : Le leader est là pour écouter les plaintes et les différentes demandes, et pour essayer de trouver des solutions. Chacun a ses compétences, et, lorsqu'un collègue n'assume pas certaines tâches, cela peut retomber sur les autres, qui doivent faire le travail en double ou en quadruple. Le fait que la cheffe t'écoute quand tu lui parles et qu'elle ne divulgue pas les informations personnelles aux autres collègues, cela soulage aussi.

I : Dans ton expérience, quels autres éléments influencent l'engagement du personnel ?

P 3 : La bonne entente, la bonne intégration dans le service, la bonne ambiance dans l'équipe, l'entraide et surtout la solidarité. Dans ce service, il faut être solidaire pour travailler. La bienveillance est également importante. Plus la solidarité et la bienveillance sont présentes, plus elles influencent l'engagement de chacun, pas seulement le mien.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Selon toi, quel rôle la communication du responsable peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ? De quelle manière peut-elle renforcer ou diminuer l'engagement ?

P 3 : Comme je l'ai dit au départ, plus la communication est fluide, plus on travaille bien. Si elle est trop dure, c'est comme avec un enfant : il finit par se dire que, quoi qu'il fasse, il sera puni. Il faut donc un équilibre. Quand quelque chose ne va pas, le leader doit pouvoir taper sur la table et le dire, même si la communication doit être désagréable ou ferme. Mais il faut adapter sa manière de communiquer à la personne. Il faut appeler la personne à part et ne pas la reprendre devant les autres, parce que ce serait un manque de respect. Chacun a le droit d'exprimer son mécontentement, mais il faut savoir le canaliser et l'exprimer correctement. Le leader peut montrer son mécontentement, mais il doit prendre la personne à part et lui parler calmement. Il faut aussi écouter. Nous sommes humains, nous avons tous des émotions et des valeurs. L'émotion peut faire perdre la raison. Il faut donc connaître un peu le tempérament et les émotions de chacun pour pouvoir bien communiquer avec son personnel.

I : Selon toi, quel rôle la transparence peut-elle jouer dans l'engagement ?

P 3 : Elle joue un grand rôle. Plus on est transparent, plus la personne à qui l'on transmet une information sera elle-même transparente, et cela va s'enchaîner. Plus on est transparent, plus cela donne de bons résultats et plus on est écouté. Quand on est transparent, les choses sont claires et nettes et il n'y a pas de faille cachée. Cela peut donc aboutir à de meilleurs résultats, et chacun peut apporter sa contribution pour améliorer la qualité.

Freins, leviers et pistes d'amélioration

I : Selon toi, qu'est-ce qui pourrait améliorer la communication et la transparence dans ton service ?

P 3 : Il y a toujours quelque chose à améliorer. Il faut continuer à répéter les informations. Dans la communication, il y a l'émetteur et le récepteur. Le récepteur peut avoir ses propres préoccupations et ne pas avoir envie d'écouter à ce moment-là, mais cela ne doit pas amener l'émetteur à baisser les bras. Un jour, la personne écoutera. Il faut donc être persévérant et ne jamais baisser les bras.

I : Quelles pratiques pourraient renforcer la communication entre l'infirmière en chef et l'équipe ?

P 3 : Il faut être à l'écoute de son personnel et de son équipe, et ne pas faire de différence entre les personnes. Si le leader montre qu'il aime davantage une personne qu'une autre, cela ne va pas. Il faut écouter tout le monde et être disponible pour tout le monde.

I : Quelles pratiques pourraient renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'équipe ?

P 3 : Il faut utiliser le mail, l'oral, les notes, tous les moyens nécessaires pour que la communication soit fluide et que les informations passent. Il faut rester cohérent dans les différents canaux utilisés.

I : Donc, pour renforcer la transparence, il est important de maintenir différents canaux de communication afin que tout le monde reçoive l'information ?

P 3 : Oui. Les personnes qui ne sont pas présentes peuvent retrouver l'information dans les mails. Elles sauront qu'une information a été donnée et pourront consulter les détails les plus précis par écrit.

I : Existe-t-il un espace pour demander davantage d'explications après la transmission des informations ?

P 3 : Oui, pendant le rapport, par mail ou directement auprès du leader. Si une personne ne souhaite pas donner elle-même une directive à tout le monde, elle peut en parler au leader, qui prend la responsabilité de la transmettre. Une directive venant de la cheffe est souvent reçue différemment.

Clôture

I : Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter ?

P 3 : Pas vraiment, mais ce que je peux dire, c'est que, pour moi, la communication est le premier soin. La communication est la base de tout. Tout communique, même autrement que par les mots. Lorsque nous entrons dans la chambre d'un patient, il y a la communication verbale, mais aussi la communication non verbale. Tout est communicant. Il faut savoir développer ses atouts et maintenir surtout une communication bienveillante. Si nous voulons obtenir de bons résultats, il faut garder cette communication bienveillante. C'est ce qui nous permettra d'améliorer la qualité des soins et la gestion de l'équipe.

I : Pour terminer, si tu devais résumer en quelques mots ce qui favorise l'engagement d'une équipe infirmière, que dirais-tu ?

P 3 : Comme on dit, le capitaine guide son bateau. Si le capitaine flanche, nous allons tous flancher. Mais le capitaine a aussi besoin du soutien de son équipe. Nous devons donc tous collaborer et nous écouter les uns les autres. Il ne faut pas minimiser une communication, même lorsqu'elle paraît peu importante. Ce que la personne la plus discrète dit peut contenir un élément essentiel et faire naître un projet plus grand. Il ne faut

pas rejeter directement ce que quelqu'un vient dire. Il faut écouter l'information, mener ses propres vérifications et voir si elle peut favoriser un bon engagement.

I : Très bien, merci beaucoup.

P 3 : Merci.

Entretien 5 — Participant 5

Parcours professionnel

I : Pour commencer, est-ce que tu pourrais me parler brièvement de ton parcours professionnel en tant qu'infirmière ?

P 5 : Je suis infirmière, travaille dans cette unité depuis six ans. J'ai commencé en 2020. Je suis diplômée depuis 2012, mais je n'ai pas suivi ma formation ici : je l'ai faite en [REDACTED], où j'habitais à l'époque. En Belgique, cela fait donc six ans que je travaille.

Communication dans l'équipe

I : Nous allons maintenant aborder les différents concepts liés à ma question de recherche. Quand tu penses à la communication dans l'équipe, qu'est-ce que cela évoque pour toi ? Comment les informations circulent-elles dans le service ?

P 5 : Dans l'équipe, la communication passe souvent par les rapports. Il y a le rapport du matin, transmis par la veilleuse à l'équipe infirmière, puis la communication se poursuit durant toute la journée entre collègues. Il y a également le rapport de neuf heures avec le médecin et le rapport destiné à l'équipe de l'après-midi. Nous sommes constamment en train de nous parler. Les informations circulent aussi avec la secrétaire, car des éléments peuvent s'ajouter pendant la journée, par exemple des examens ou des demandes médicales. Quand je pense à la communication, je pense donc à tout ce qui se dit durant la journée. Le travail ne peut pas se faire sans cette communication.

I : Comment décrirais-tu la communication de l'infirmier en chef avec l'équipe ?

P 5 : Je pense qu'il est assez transparent avec nous. Il participe au rapport de sept heures du matin et c'est généralement lui qui fait la répartition. Lorsqu'il n'est pas présent, il peut demander à son adjointe ou à quelqu'un d'autre de le faire. Nous avons aussi des réunions d'équipe, je crois environ tous les trois mois. Elles permettent de faire le point sur le fonctionnement et d'aborder les choses qui doivent être dites. Il est également très joignable : il est souvent dans son bureau et sa porte reste généralement ouverte. Il communique aussi par e-mail lorsqu'il doit transmettre ou détailler des informations précises. Parfois, il utilise également le groupe WhatsApp de l'équipe.

I : Comment les informations importantes sont-elles transmises ?

P 5 : Principalement par e-mail. Il nous rappelle ensuite, oralement ou par message, qu'il a envoyé une information importante et qu'il faut la lire. Il peut aussi le rappeler pendant le staff.

I : Tu as évoqué plusieurs canaux : le groupe WhatsApp, les e-mails et la communication orale. Te semblent-ils adaptés au travail quotidien ?

P 5 : Oui, je trouve qu'ils sont adaptés. Même lorsque l'information est d'abord envoyée par e-mail, il la renforce oralement, puis nous pouvons aller lire ce qu'il a écrit.

I : Comment l'équipe peut-elle poser des questions ou demander des précisions sur une information transmise ?

P 5 : Comme il est assez joignable, nous pouvons directement aller dans son bureau. Pour une question simple, par exemple à propos des horaires, nous pouvons aussi lui envoyer un message.

I : Peux-tu me parler d'une situation où la communication de l'infirmier en chef a eu un impact sur le travail ou sur l'équipe ?

P 5 : Je pense à la question des vacances. Ce n'est probablement pas facile à gérer pour un chef. Il y a environ deux ans, certains collègues n'ont pas pu obtenir les jours qu'ils souhaitaient pendant l'été, parce que plusieurs demandes concernaient la même période. Comme les collègues n'ont pas réussi à se mettre d'accord, le chef a dû trancher. Certaines personnes n'étaient pas contentes. D'autres ont obtenu leurs congés, mais pas les trois semaines consécutives qu'elles souhaitaient et ont dû revenir travailler entre deux périodes. Cela a fait parler dans l'équipe, même si les années suivantes se sont mieux passées.

I : Comment la décision a-t-elle été communiquée à l'équipe ?

P 5 : Il a envoyé un e-mail lorsque le planning des vacances, au moins jusqu'en septembre, était finalisé. Les collègues qui n'étaient pas satisfaits sont ensuite allés le voir et ont exprimé leur ressenti.

I : L'impact venait-il de sa manière de communiquer ou plutôt de la décision elle-même ?

P 5 : Ce n'était pas vraiment sa communication. C'était surtout la frustration de ne pas avoir les congés souhaités. En même temps, il ne pouvait pas vraiment faire autrement.

Transparence

I : Pour toi, que signifie la transparence dans le contexte du leadership infirmier ?

P 5 : Pour moi, la transparence consiste à être clair dans les différentes situations rencontrées au travail. Parfois, nous ne comprenons pas certaines informations. Par exemple, le week-end ou l'après-midi, nous pouvons être moins nombreuses et entendre qu'une autre équipe dispose de davantage de personnel.

P 5 : Le fait que le chef nous explique comment les choses fonctionnent, pourquoi nous pouvons ou non obtenir du renfort, ou pourquoi une manière de travailler change, c'est de la transparence. Il faut expliquer les décisions et ne pas seulement les imposer.

I : Dans ton service, comment les décisions, les changements ou les priorités sont-ils expliqués à l'équipe ?

P 5 : Normalement, il nous les explique oralement. Il y a eu des périodes où la charge de travail était élevée et où nous demandions davantage de personnel. Certains après-midi, nous étions peu nombreuses, parfois avec une seule aide-soignante. En gériatrie, beaucoup de patients ont besoin d'aide pour manger, se changer ou réaliser d'autres activités quotidiennes. Il nous disait qu'il allait faire son possible pour obtenir du renfort. Il nous expliquait aussi le fonctionnement, notamment les contraintes budgétaires. Lors des réunions organisées environ tous les trois mois, il prenait davantage de temps pour détailler ces éléments.

I : Peux-tu donner un exemple où le niveau d'explication ou de visibilité a eu un impact sur toi ou sur l'équipe ?

P 5 : Je pense encore aux périodes où il n'était pas possible d'obtenir du renfort. Il nous expliquait pourquoi, mais cela avait quand même un impact sur nous, parce que la charge de travail était très lourde. On voyait que l'équipe était fatiguée. Le fait de ne pas obtenir ce que nous avions demandé avait donc un effet, même si certaines périodes étaient plus calmes.

I : Dans cette situation, les explications concernant l'absence de renfort étaient-elles suffisamment présentes ?

P 5 : Oui, il a donné des explications. Mais lorsque nous sommes de l'autre côté, nous ne comprenons pas toujours le fonctionnement organisationnel. Sur le moment, nous voulons surtout obtenir du renfort. Même si la personne explique la situation et qu'elle a raison, nous pouvons rester frustrées.

Engagement professionnel

I : Pour toi, que signifie être engagée dans ton travail infirmier ?

P 5 : Être engagée, c'est d'abord faire son travail en sachant que l'on fait partie d'une équipe. Nous ne travaillons jamais seules : lorsque nous sommes là, nous devons faire en sorte que tout fonctionne. Pour moi, la priorité reste le patient. Il faut faire tout ce que l'on peut pour lui, tout en sachant que l'on travaille avec une équipe.

I : Comment ton engagement se manifeste-t-il au quotidien ? Comment peut-on voir que tu es engagée ?

P 5 : C'est une question difficile. Je pense que cela se voit dans ma manière d'être dans l'équipe et de travailler. Les collègues parlent, les patients et les médecins donnent aussi des retours. Le chef nous donne également un feed-back lors de l'entretien de fonctionnement. Jusqu'à présent, je n'ai pas reçu de mauvais retour à ce sujet.

I : Comment décrirais-tu ton engagement actuellement ? Est-ce que tu te sens engagée, et qu'est-ce qui soutient cet engagement ?

P 5 : Oui, je me sens engagée. Pour moi, ce métier est un peu comme un appel. Je me sens appelée à exercer comme infirmière et je pense que c'est ce qui soutient le plus mon engagement. J'ai toujours envie de m'améliorer et de faire en sorte que les choses fonctionnent avec les collègues et les médecins.

I : Qu'est-ce qui peut augmenter ou, au contraire, diminuer ton engagement ?

P 5 : Voir que les patients sont contents après un soin ou après quelque chose que l'on a fait augmente mon engagement. À l'inverse, la charge de travail peut le diminuer. Quand nous sommes très fatiguées, nous voulons rester engagées, mais parfois notre corps ne suit plus. Dans les périodes où la charge est moins importante, cela va mieux.

I : Y a-t-il d'autres éléments qui peuvent influencer l'engagement du personnel infirmier ?

P 5 : Pas vraiment. Pour moi, c'est surtout la charge de travail.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Selon toi, quel rôle la communication du responsable peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 5 : Elle peut beaucoup aider. Lorsqu'il y a des conflits ou des malentendus dans l'équipe, le chef peut intervenir, prendre le temps d'écouter et comprendre ce qui se passe. Cela peut favoriser une bonne dynamique dans l'équipe. La présence du chef dans l'unité change déjà quelque chose. Lorsqu'il y a en plus une véritable communication, c'est encore plus important. Une équipe a besoin de son responsable.

I : Certaines manières de communiquer peuvent-elles renforcer ou diminuer l'engagement ?

P 5 : Oui. Il faut savoir comment parler. Lorsqu'un chef doit gérer un conflit, il ne doit pas prendre parti immédiatement pour une personne contre l'autre. Il doit écouter les deux côtés, comprendre ce qui s'est passé et essayer de trouver une entente. S'il faut faire une remarque, il faut aussi savoir comment la formuler. La personne peut se sentir frustrée et penser qu'elle essaie pourtant de tout faire correctement. Les remarques sont importantes, mais il faut également valoriser ce que les personnes font bien.

I : Selon toi, quel rôle la transparence peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 5 : Elle peut avoir un effet positif. Lorsque le chef est transparent, nous sommes plus engagées parce que nous savons pourquoi et comment les choses fonctionnent. S'il y a un conflit ou un changement et qu'il nous l'explique clairement, cela évite que la situation influence négativement notre engagement. La transparence est donc importante.

I : Quels effets la transparence peut-elle avoir sur la confiance, l'adhésion ou la motivation ?

P 5 : Lorsqu'il y a de la transparence, on se sent vraiment membre de l'équipe. On n'est pas seulement là pour exécuter des tâches sans savoir pourquoi. Le fait de comprendre les raisons d'une décision ou d'un changement motive et renforce le sentiment d'appartenir à l'équipe.

Freins, leviers et pistes d'amélioration

I : Selon toi, qu'est-ce qui pourrait renforcer la communication et la transparence dans ton équipe ?

P 5 : Il arrive que le chef transmette une information à une ou deux personnes, mais pas à toute l'équipe. Il serait préférable de profiter des moments où nous sommes tous ensemble, comme les staffs ou les réunions organisées plusieurs fois par an, pour communiquer les informations qui concernent tout le monde. Lorsqu'une information n'a été communiquée qu'à quelques personnes et qu'elle est ensuite évoquée pendant un staff, cela peut créer des conflits ou des malentendus. Une information qui concerne toute l'équipe devrait être transmise à toute l'équipe, idéalement directement par le responsable.

I : Quelles pratiques pourraient renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'équipe ?

P 5 : Je pense surtout au fait de profiter des moments où nous sommes ensemble, pendant les staffs ou les réunions, pour communiquer et expliquer les informations.

Clôture et éléments complémentaires

I : Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter ?

P 5 : Non, pas particulièrement.

I : Pour terminer, si tu devais résumer en quelques mots ce qui favorise l'engagement d'une équipe infirmière, que dirais-tu ?

P 5 : Être écoutée, ou plutôt être entendue. Je pense que c'est très important. Dans notre unité, notre chef est disponible et dit souvent que sa porte est ouverte et que nous pouvons venir lui parler s'il y a quelque chose. Le fait d'être réellement entendue donne davantage envie de s'engager. J'ajouterais aussi la transparence.

I : Merci beaucoup pour ton temps.

Entretien 6 — Participant 6

Parcours professionnel

I : Pour commencer, est-ce que tu pourrais me parler brièvement de ton parcours professionnel en tant qu'infirmière ?

P 6 : Je suis infirmière ici depuis bientôt dix-huit ans. J'ai commencé le [REDACTED]. Dans cet établissement, je n'ai travaillé qu'en gériatrie. J'ai d'abord travaillé dans l'unité [REDACTED], puis je suis venue dans cette unité il y a environ deux ou trois ans.

Communication dans l'équipe

I : Nous allons maintenant entrer dans le sujet de la recherche et parcourir les différents concepts de la question. Quand tu penses à la communication dans ton équipe, qu'est-ce que cela évoque pour toi ?

P 6 : La communication avec l'équipe dépend de chacun. Chaque personne a sa mentalité et sa façon d'être. On essaie donc de s'adapter à la personne que l'on a en face de soi. Par exemple, si je connais bien une collègue, la communication sera différente de celle que j'aurai avec une autre personne dont la mentalité ou la manière d'être est différente. Certaines collègues parlent beaucoup et communiquent facilement ; d'autres sont plus distantes. Ce n'est donc pas pareil avec tout le monde.

I : Comment les informations circulent-elles dans l'unité ?

P 6 : On en parle entre collègues. Lorsqu'il y a une information et que le chef n'est pas présent, si ce n'est pas quelque chose de très grave, on en discute d'abord entre nous. On transmet ensuite l'information au chef lorsqu'il arrive. Généralement, cela se passe bien.

I : Comment décrirais-tu la communication de l'infirmier en chef avec l'équipe ?

P 6 : Lorsqu'il a une information à transmettre, il peut la donner après le rapport ou nous demander de l'appeler une fois le rapport terminé, parce qu'il a quelque chose à nous dire. Généralement, les informations passent de cette manière.

I : Comment les informations importantes sont-elles communiquées à l'équipe ?

P 6 : Il les communique oralement, mais aussi par mail. Il peut envoyer un mail avec l'information et nous rappeler qu'il faut aller le consulter.

I : Les canaux utilisés te semblent-ils adaptés au travail quotidien ?

P 6 : Oui.

I : Comment l'équipe peut-elle poser des questions ou demander des précisions sur les informations transmises ou les mails envoyés ?

P 6 : On peut en parler entre collègues ou s'adresser directement au responsable.

I : Peux-tu me parler d'une situation où la communication du responsable a eu un impact sur ton travail ou sur l'équipe ? L'impact peut être positif ou négatif.

P 6 : Nous avons eu une situation concernant le tri des déchets. Une collègue s'était plainte de la manière dont les déchets avaient été séparés et avait informé le chef. Je crois qu'il y avait même une photo. Le chef a alors envoyé un mail pour demander à tout le monde de faire attention.

I : Le fait qu'il ait envoyé ce mail a-t-il eu un impact ?

P 6 : Oui, parce que le personnel change : il y a les membres de l'équipe, mais aussi des intérimaires et l'équipe mobile. Le mail attire l'attention de toutes les personnes qui arrivent dans le service et les alerte sur ce qui s'est passé.

P 6 : Il y a aussi des rappels concernant les encodages, notamment pendant les périodes de RIM. Cela permet d'attirer l'attention des collègues qui viennent dans le service, même lorsqu'elles ne font pas partie de l'équipe habituelle.

I : Le fait d'envoyer les mails et de faire ces rappels a-t-il un effet sur l'organisation, la collaboration ou l'implication de l'équipe ?

P 6 : Oui, je trouve que l'effet est positif. Le travail est mieux suivi et se passe mieux pour les personnes qui prennent la suite.

Transparence

I : Pour toi, que signifie la transparence dans le contexte du leadership infirmier ?

P 6 : Être transparent, c'est dire clairement quand quelque chose ne va pas.

I : Dans ton service, comment les décisions, les changements ou les priorités sont-ils expliqués à l'équipe ?

P 6 : Généralement, cela se fait soit en réunion, soit par mail. Lorsqu'il y a un changement, chacun peut donner son avis s'il n'est pas d'accord. Le responsable reste ouvert à la discussion et nous pouvons faire des propositions.

I : Comment les informations sensibles ou difficiles sont-elles abordées ?

P 6 : Elles peuvent être abordées entre collègues ou avec le responsable. Avec le responsable, je trouve qu'il reste ouvert. Entre collègues, cela dépend de la personne et de sa mentalité. Une même situation peut être reçue différemment selon la collègue à qui l'on s'adresse.

P 6 : Si je pense que le fait d'en parler directement à une collègue peut créer des problèmes, je peux aller voir le chef. Mais, vu ma personnalité, je vais généralement directement vers la personne concernée. Il faut vraiment une situation particulière pour que je passe d'abord par le chef.

Engagement professionnel

I : Pour toi, que signifie être engagée dans son travail d'infirmière ?

P 6 : Être engagée, c'est aimer ce que l'on fait.

I : Qu'est-ce qui soutient ton engagement au quotidien ?

P 6 : Ma relation avec les collègues. Si cela ne va pas entre collègues, je ne vois pas comment je pourrais avoir le courage de me lever et de venir travailler. Nous travaillons en équipe et nous passons une grande partie de notre temps ensemble. Si je me lève le matin en sachant que cela ne va pas dans l'équipe, je n'aurai pas la même motivation pour venir travailler. L'environnement et l'ambiance comptent beaucoup.

I : Quels autres éléments peuvent faire varier ou influencer ton engagement ?

P 6 : La communication avec le responsable. Quand la communication passe bien, je ne me sens pas stressée.

I : Quand tu dis que la communication passe bien, qu'est-ce que cela signifie pour toi ?

P 6 : Cela signifie être prête à aller parler lorsqu'il y a quelque chose qui ne va pas. Si je ne suis pas d'accord, je peux dire au chef que je ne suis pas d'accord. Si je ne comprends pas quelque chose, je peux lui demander de m'expliquer.

P 6 : Je sais que, si je dois traverser le bureau pour aller le voir, je peux le faire naturellement, sans avoir peur.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Selon toi, quel rôle la communication du responsable peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 6 : Je trouve que le chef doit être ouvert. S'il ne l'est pas, cela devient compliqué. Il doit pouvoir parler à son équipe lorsqu'il y a quelque chose qui ne va pas et permettre à l'équipe de lui faire confiance.

I : Certaines manières de communiquer peuvent-elles renforcer ou, au contraire, diminuer l'engagement ?

P 6 : Oui. Cela dépend de la forme et de la manière dont le message est transmis.

I : Selon toi, quel rôle la transparence peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 6 : Je trouve que la transparence joue un rôle positif, surtout au niveau de la confiance dans l'équipe.

Freins, leviers et pistes d'amélioration

I : Quelles pratiques pourraient renforcer la communication entre l'infirmier en chef et l'équipe ? Serait-il utile d'avoir davantage de moments d'échange ou de communiquer autrement ?

P 6 : Jusqu'ici, nous nous retrouvons après le rapport lorsqu'il y a des informations à transmettre. Quand c'est nécessaire, le chef appelle aussi une personne pour qu'elle vienne dans son bureau. Pour moi, cela fonctionne bien ainsi.

I : Concernant la transparence, le chef pourrait-il mieux expliquer certaines décisions ou certains changements ?

P 6 : Pour le moment, cela va. Depuis que je travaille ici, j'ai connu deux chefs. Ils avaient des mentalités pratiquement opposées, mais c'étaient tous les deux de bons chefs.

Clôture et éléments complémentaires

I : Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter par rapport à la thématique ?

P 6 : Non, pas particulièrement.

I : Pour terminer, si tu devais résumer en quelques mots ce qui favorise l'engagement d'une équipe infirmière, que dirais-tu ?

P 6 : L'ambiance de l'équipe. Il faut que l'équipe fonctionne bien ensemble.

I : Merci beaucoup.

P 6 : Merci.

Entretien 7 — Participant 7

Parcours professionnel

I : Pour commencer, est-ce que tu pourrais me parler brièvement de ton parcours professionnel comme infirmière ?

P 7 : Alors, je suis infirmière depuis quatorze ans. J'ai commencé ma carrière par des soins à domicile, pendant environ six mois. Ensuite, depuis mon arrivée en ■■■■, j'ai toujours travaillé dans un service de gériatrie.

Communication dans l'équipe

I : Quand tu penses à la communication dans ton équipe, qu'est-ce que cela évoque pour toi ?

P 7 : Dans l'ensemble, je trouve que la communication fonctionne bien dans l'équipe. Nous avons des échanges chaque semaine, et même tous les jours quand une situation demande de réagir rapidement. Les informations circulent plutôt bien, aussi bien oralement que par écrit.

I : Quels moyens utilisez-vous pour faire circuler les informations ?

P 7 : Nous utilisons surtout les échanges directs et les e-mails. Nous avons aussi un groupe WhatsApp lorsqu'il faut transmettre immédiatement une information importante. Le fait d'avoir plusieurs canaux facilite la communication au quotidien.

I : Et comment décrirais-tu la communication de l'infirmière en chef avec l'équipe ?

P 7 : Globalement, elle est bonne. Il arrive que certaines informations soient un peu brouillonnes ou qu'elles manquent de clarté au départ. Mais, quand nous demandons des précisions, elle prend le temps de réexpliquer, et cela permet généralement de lever les incompréhensions.

I : Quels sont les principaux moments ou canaux utilisés ?

P 7 : Principalement les e-mails et les réunions d'équipe. Les réunions permettent aussi à chacun de poser ses questions et de demander des explications complémentaires.

I : Est-ce que tu peux me parler d'une situation où la communication du responsable a eu un impact sur le travail ou sur l'équipe ?

P 7 : Oui. Récemment, il y a eu une communication concernant l'organisation des horaires du personnel. Il s'agissait de remettre en application un règlement qui n'avait plus été respecté depuis environ deux ans. Cela a entraîné la suppression de certains avantages auxquels les membres de l'équipe s'étaient habitués.

I : Quel effet cela a-t-il eu sur l'équipe ?

P 7 : Cela a eu des conséquences importantes sur l'organisation personnelle de certaines personnes, mais aussi sur leur motivation et leur implication.

I : Qu'est-ce qui a été particulièrement difficile dans cette situation ?

P 7 : La communication venait d'une autre direction que celle dont nous dépendons directement. Les informations n'étaient pas toujours claires et n'avaient pas été suffisamment expliquées. Les responsables de proximité se sont alors retrouvés face aux questions de l'équipe sans avoir eux-mêmes toutes les réponses. Pour moi, cette situation montre vraiment l'importance d'une communication claire, cohérente et transparente entre les différents niveaux de management.

Transparence

I : Pour toi, que signifie la transparence dans le contexte du leadership infirmier ?

P 7 : Pour moi, être transparent, c'est expliquer ouvertement ce qui se passe dans le service. Cela ne veut pas dire que le chef doit absolument tout communiquer, parce que certaines informations peuvent créer des tensions sans apporter quelque chose d'utile à l'équipe. Par contre, il faut expliquer clairement les décisions, leur contexte et les raisons des changements ou des nouvelles organisations. Quand l'équipe comprend pourquoi une décision est prise, elle peut plus facilement l'accepter.

I : Dans ton service, comment les décisions, les changements ou les priorités sont-ils expliqués à l'équipe ?

P 7 : Ils sont surtout présentés pendant les réunions d'équipe. Lorsque la situation ne peut pas attendre la réunion suivante, nous organisons un point d'information ou, si nécessaire, une réunion urgente. Cela permet de transmettre rapidement l'information, mais aussi d'expliquer les raisons de la décision et de répondre aux questions.

I : Peux-tu donner un exemple où le niveau d'explication a eu un impact sur l'équipe ?

P 7 : Je pense au projet d'accréditation qui est en cours dans l'institution. Au début, les informations étaient parfois peu claires. L'équipe avait du mal à comprendre les objectifs et les changements attendus. Progressivement, grâce aux audits et à des explications plus précises, nous avons mieux compris ce qui était attendu de nous.

I : Quel effet cela a-t-il eu ?

P 7 : Cela a amélioré la compréhension du projet et l'adhésion de l'équipe. Aujourd'hui, les professionnels sont davantage impliqués parce qu'ils comprennent mieux les enjeux et les objectifs de la démarche.

Engagement professionnel

I : Pour toi, que signifie être engagée dans son travail infirmier ?

P 7 : Pour moi, être engagée, c'est d'abord s'investir pleinement dans les missions que l'on accepte de réaliser. Quand on s'engage dans une tâche ou dans un projet, il faut le faire sérieusement et essayer de

répondre au mieux aux attentes. Cela passe aussi par une attitude proactive : prendre des initiatives, chercher des solutions lorsqu'il y a une difficulté et contribuer à améliorer le fonctionnement du service. Dans le travail infirmier, cela signifie également avoir à cœur d'offrir des soins de qualité, collaborer avec les collègues et participer à l'évolution du service.

I : Comment décrirais-tu ton propre engagement professionnel actuellement ?

P 7 : Je me considère comme une personne très engagée dans mon travail. Je m'investis pleinement dans les missions qui me sont confiées, et j'ai toujours travaillé de cette manière depuis le début de ma carrière. Mon engagement est resté assez constant, même si mes responsabilités ont évolué avec le temps.

I : D'après ton expérience, quels éléments influencent le plus l'engagement du personnel infirmier ?

P 7 : Il y en a plusieurs. D'abord, la manière dont le responsable motive et accompagne son équipe. Une communication claire, un soutien quotidien et une présence sur le terrain favorisent vraiment l'implication des professionnels. L'ambiance de travail est également essentielle. Une équipe solidaire, dans laquelle chacun peut compter sur ses collègues, donne davantage envie de s'engager. La reconnaissance, la possibilité de participer aux projets du service et le sentiment d'être écouté sont aussi très importants pour la motivation.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Selon toi, quel rôle la communication du responsable peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 7 : Elle joue un rôle essentiel. Quand un responsable communique de manière claire, régulière et respectueuse, cela crée un climat de confiance. L'équipe est aussi plus motivée lorsqu'elle voit que le responsable est lui-même impliqué et enthousiaste. Pour moi, le responsable ne doit pas rester uniquement dans une posture de gestion ou de décision. Il doit travailler avec son équipe, être à son écoute et lui permettre de participer aux réflexions et aux décisions lorsque c'est possible. Cela favorise la motivation, la collaboration et le sentiment d'appartenance.

I : Et quel rôle la transparence peut-elle jouer dans l'engagement de l'équipe ?

P 7 : La transparence renforce directement la confiance envers le responsable et envers l'organisation. Quand les décisions sont expliquées et que l'équipe comprend les raisons des changements, elle adhère plus facilement aux projets et reste davantage motivée. Encore une fois, être transparent ne signifie pas tout dire. Cela signifie communiquer les informations utiles, au bon moment et d'une manière adaptée. Cela limite les incompréhensions et renforce l'engagement collectif.

Freins, leviers et pistes d'amélioration

I : Selon toi, qu'est-ce qui pourrait encore renforcer la communication et la transparence dans ton équipe ?

P 7 : Il faut continuer à expliquer clairement les décisions, les changements et les priorités. Les outils de communication évoluent, et les attentes des différentes générations de professionnels évoluent aussi. Ce serait donc utile de réfléchir régulièrement avec l'équipe aux moyens de communication les plus adaptés, pour s'assurer que chacun reçoit correctement les informations. Il faut aussi maintenir des espaces d'échange réguliers et prendre le temps d'expliquer les changements lorsqu'ils sont mis en place.

I : Quelles pratiques pourraient améliorer la communication entre l'infirmière en chef et l'équipe ?

P 7 : Je pense qu'il faut favoriser une meilleure écoute, aussi bien du côté du responsable que du côté de l'équipe. Chacun doit pouvoir poser des questions et exprimer ses préoccupations. Mais l'équipe doit également prendre sa part de responsabilité. Par exemple, lorsqu'une personne ne peut pas participer à une réunion, il est important qu'elle lise le procès-verbal ou qu'elle prenne connaissance des informations transmises. Une communication efficace repose sur une responsabilité partagée entre le responsable et les membres de l'équipe.

I : Et qu'est-ce qui pourrait renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'équipe ?

P 7 : Il faut expliquer clairement les décisions, les changements et les priorités, en donnant assez de contexte pour que chacun puisse en comprendre les raisons. Il est aussi important de partager les contraintes organisationnelles lorsqu'elles ont un impact sur le fonctionnement du service. Enfin, lorsque c'est possible, il faut associer l'équipe à certaines réflexions et veiller à ce qu'il y ait une cohérence entre les décisions annoncées et les actions réellement mises en œuvre. Cela contribue à instaurer un climat de confiance.

Clôture et éléments complémentaires

I : Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter ?

P 7 : Non, je pense que nous avons abordé les principaux éléments.

I : Pour terminer, si tu devais résumer en quelques mots ce qui favorise l'engagement d'une équipe infirmière, que dirais-tu ?

P 7 : Je dirais qu'une équipe s'engage davantage lorsqu'elle bénéficie d'une communication claire, d'une relation de confiance avec son responsable et d'une bonne collaboration dans le service. Il est également important d'impliquer les professionnels dans les projets et les décisions lorsque c'est possible, de respecter leur rythme face aux changements et de reconnaître leur investissement. Quand les membres de l'équipe se sentent écoutés, soutenus et considérés, leur engagement est naturellement renforcé.

I : Merci beaucoup.

P 7 : Merci.

Entretien 8 — Participant 8

Parcours professionnel

I : Je voudrais commencer par te remercier d'avoir pris le temps et d'avoir accepté de participer à cet entretien. Est-ce que tu peux me parler de ton parcours professionnel en tant qu'infirmière ?

P 8 : J'ai commencé à [REDACTED]. Depuis que j'ai commencé, je suis toujours ici en gériatrie. Cela fait vingt et un ans. Sauf pendant la période du Covid : au début, on était ici parce que notre [REDACTED]. Après avoir fait, je crois, une année ici, la direction a jugé qu'on pouvait faire sauter des infirmières d'ici pour faire de la place. C'est comme cela que je suis partie à [REDACTED]. Sinon, dans l'ensemble, cela se passe bien.

Communication dans l'équipe

I : Nous allons maintenant parler des concepts liés à ma question de recherche. Quand tu penses à la communication dans l'équipe, qu'est-ce que cela signifie pour toi, notamment entre l'infirmier en chef et l'équipe ? Comment vois-tu cette communication ?

P 8 : Cela se passe bien. En fait, [REDACTED] n'est pas le genre de personne qui stresse les gens. Pour moi, c'est déjà important, parce qu'une personne qui est toujours derrière toi, c'est un peu compliqué. Quand il communique, il sait respecter les gens. C'est le chef, bien sûr, mais il sait placer les mots qu'il faut. Quand il doit te parler, il prend le temps, même s'il doit faire une petite remarque. Il le fait d'une manière qui fait que tu ne prends pas mal sa remarque ou sa correction.

I : Si je comprends bien, le respect est donc l'un des éléments importants pour toi dans la communication. Y en a-t-il d'autres ?

P 8 : Une communication non violente. Sa communication est non violente. Je trouve qu'il est paisible quand il parle. La manière de communiquer est donc aussi importante.

I : Cela concerne-t-il aussi les transmissions d'informations, les échanges avec ton responsable ou les réunions ? Comment trouves-tu la communication dans ces situations ?

P 8 : Par exemple, pendant les réunions d'équipe, lorsqu'il doit nous donner certaines informations, il ne met pas uniquement sa "casquette de chef" pour faire tomber les informations d'en haut. Il nous donne aussi une place dans la communication : nous pouvons donner notre point de vue.

I : Il vous donne l'information et vous pouvez réagir ?

P 8 : Oui. Il nous donne l'information et nous pouvons réagir, expliquer notre point de vue par rapport à ce qu'il a dit et parfois faire une remarque. Il ne le prend pas mal.

Transparence

I : Qu'est-ce que la transparence signifie pour toi dans la communication avec ton responsable ? Pour toi, qu'est-ce qu'être transparent ?

P 8 : Pour moi, un chef transparent parle de manière vraie. Certaines personnes peuvent être un peu hypocrites et ne disent pas les choses comme elles devraient être dites. Je vois la transparence comme la vérité : transmettre des informations vraies, claires et précises.

I : Cette transparence peut donc se manifester par le fait de ne pas cacher certaines choses et de communiquer toutes les informations ?

P 8 : Oui. Il ne faut pas cacher certaines choses. Il faut dire les choses comme elles doivent être et donner toutes les informations.

I : As-tu un exemple concret où tu as perçu de la transparence de la part de ton responsable ?

P 8 : Par exemple, pour les horaires. Quand il fait les horaires, il m'arrive de lui dire : "Mais [REDACTED], regarde, tu m'as mis beaucoup de soirs. Est-ce qu'il n'y a pas moyen d'en réduire un peu le nombre ?" Alors, il me montre pourquoi ce n'est pas possible. Il m'explique que nous sommes nombreux et que chaque personne doit essayer de faire des soirs. Il me montre aussi que les autres en ont beaucoup : je peux en avoir sept et une autre personne huit. Il m'explique donc qu'il ne peut pas les réduire.

I : Pour toi, la transparence, c'est donc aussi le fait qu'il puisse répondre à tes questions, t'expliquer la situation et te donner des exemples ?

P 8 : Oui. Il faut qu'il ne cache pas certaines choses et qu'il soit transparent. Il montre les choses clairement.

Engagement professionnel

I : Qu'est-ce que signifie, pour toi, être engagé dans son travail ? Qu'est-ce qu'un infirmier engagé ?

P 8 : C'est faire son travail avec volonté, être précis, compétent et consciencieux.

I : Comment décrirais-tu ton propre engagement actuellement ?

P 8 : D'abord, j'essaie de ne pas arriver en retard, parce que lorsque tu arrives en retard, tu mets tes collègues en difficulté. Par exemple, si je travaille l'après-midi et que j'arrive en retard pour le rapport, la personne qui doit attendre se retrouve seule. Ce n'est pas bien. J'essaie donc de venir à l'heure, de faire les actes que je dois faire et de ne pas laisser mon travail à la personne qui vient après. J'essaie de faire mon travail avec précision et de bien le faire.

I : Y a-t-il des éléments qui peuvent augmenter ton engagement, te permettre d'être davantage engagée dans ton travail ?

P 8 : La charge de travail. Si elle n'est pas trop élevée, cela me permet d'être engagée dans ce que je fais. Tu peux avoir la volonté de bien faire, mais lorsqu'il y a trop à faire, certaines choses sont faites d'une manière

dont tu n'es pas fière. Tu n'as parfois pas le choix parce qu'il y a trop de travail. La charge de travail peut donc m'aider ou me freiner.

I : Qu'est-ce qui peut contribuer à ta motivation et à ton engagement, même lorsqu'il y a une charge de travail importante ?

P 8 : Personnellement, quand je viens travailler et que j'entre dans la chambre d'une personne, je me dis parfois que c'est comme ma mère. Ma mère est déjà décédée, mais dans mon cœur, il m'arrive même d'appeler la personne par son nom. Je me dis que c'est une personne qui a beaucoup vécu et qui aimerait être bien prise en charge. En pensant à cela, je fais de mon mieux et je donne le meilleur de moi-même pour prendre soin de la personne.

Communication du responsable et effets sur le travail

I : Comment décrirais-tu la manière dont l'infirmier en chef communique avec toi ou avec l'équipe ? Par exemple, lorsqu'il doit transmettre une information importante, comment cela se passe-t-il ?

P 8 : Si l'information ne concerne que toi, il t'appelle dans le bureau, ferme la porte et te donne l'information calmement. Quand il y a quelque chose de négatif, il commence souvent par dire les choses positives, puis il explique ce qu'il faut améliorer.

I : Et lorsque l'information concerne toute l'équipe ?

P 8 : Il cherche le bon moment. Il vient souvent nous trouver pendant le rapport de l'après-midi, parce qu'il y a l'équipe du matin et celle de l'après-midi, donc davantage de personnes. S'il doit nous faire une remarque, il commence parfois par dire que nous travaillons bien, puis il explique ce qu'il faudrait améliorer. C'est bien de montrer d'abord à la personne qu'elle fait quand même de bonnes choses, tout en disant ce qu'elle doit améliorer.

I : Les informations sont-elles toujours transmises oralement ?

P 8 : C'est surtout oral quand quelque chose doit être fait immédiatement. Si c'est quelque chose que nous devons corriger avec le temps, il peut envoyer un mail. Comme je ne regarde pas mes mails tous les jours, il vient aussi nous dire qu'il y a un message à lire. Le mail peut contenir différentes informations. Mais si c'est quelque chose de direct, il nous le dit oralement.

I : Peux-tu penser à une situation dans laquelle une communication de ton responsable a eu un impact sur ton travail ou sur celui de l'équipe ?

P 8 : [Temps de réflexion.] Oui. Par exemple, on nous a rappelé qu'il fallait protéger les informations concernant les patients. Il fallait mettre une feuille au-dessus des documents afin de cacher les informations pendant les heures de visite. Ainsi, lorsque les visiteurs passent près du chariot, ils ne voient pas les données. C'était quelque chose de direct et nous l'avons immédiatement mis en pratique.

I : Quel effet cette communication a-t-elle eu sur votre organisation ?

P 8 : Cela te rappelle que tu dois faire attention pour que les informations des patients ne soient pas visibles par les visiteurs ou par d'autres personnes. Quand tu travailles devant l'ordinateur et que tu quittes le poste pour aller dans une chambre, tu réduis ou fermes les fenêtres afin que les informations ne restent pas visibles. Comme il nous l'a dit, nous avons essayé de le mettre directement en pratique.

I : Y a-t-il une situation où la manière de communiquer aurait pu être différente ou améliorée ?

P 8 : Jusqu'à présent, je n'ai pas encore rencontré de situation de ce type.

Perception de la transparence et adaptation des horaires

I : Je reviens sur la transparence. Comment la perçois-tu dans la communication de ton responsable ? Tu as donné l'exemple des horaires. Quand il t'a expliqué pourquoi tu avais autant de soirs, comment as-tu vécu cette situation ?

P 8 : Je n'aime pas faire autant de soirs et j'aurais voulu qu'il y en ait moins. Mais il m'a montré que c'était difficile pour tout le monde, parce que nous sommes nombreux et que tout le monde doit en faire. Il n'avait pas vraiment d'autre solution.

I : Quel effet cette explication a-t-elle eu sur la confiance que tu as envers ton responsable ?

P 8 : Je crois ce qu'il me dit. Je me dis que c'est comme cela.

I : Le fait qu'il t'explique la décision t'aide-t-il à la comprendre ?

P 8 : Oui. Il m'explique clairement la situation. Je comprends que tout le monde doit faire des soirs et que, s'il y avait davantage de personnel, il serait peut-être possible de faire autrement.

I : Même si tu n'aimes pas faire les soirs, le fait qu'il t'explique pourquoi influence-t-il ton implication ou ton engagement lorsque tu viens les faire ?

P 8 : J'essaie de m'adapter. Pas plus tard qu'avant-hier, je lui ai dit : "[redacted]", est-ce qu'il serait possible de revoir un peu mon horaire ? Physiquement, j'ai du mal à tenir avec autant de soirs." Il m'a dit qu'il allait essayer. Ensuite, il a retiré un soir et l'a remplacé par un matin. Il avait demandé à une autre personne si elle pouvait changer et elle avait accepté. Il m'a même donné le nom de cette personne, et je suis allée la remercier, parce qu'elle n'était pas obligée d'accepter.

P 8 : Ce que j'apprécie, c'est que lorsque tu exposes ton problème, il comprend. Il pourrait simplement dire : "C'est comme cela, tu dois faire les soirs." Mais il essaie de trouver une solution.

I : Le fait qu'il essaie d'adapter ton horaire pour répondre à ton besoin a-t-il un effet sur ton engagement ?

P 8 : Oui, cela te motive à travailler. Tu vois une personne qui te comprend personnellement. Cela te motive, parce que tu te dis : "Je ne suis pas un numéro."

I : As-tu déjà eu besoin de davantage d'explications, de visibilité ou de transparence dans une communication avec ton responsable ? As-tu déjà eu le sentiment qu'il manquait des informations ?

P 8 : Non.

Liens entre communication, transparence et engagement

I : Selon toi, quel lien peut exister entre la communication de l'infirmier en chef et ton engagement ?

P 8 : Il y a un lien, parce que si le chef ne communique pas bien, la personne sera démotivée. Quand tu es démotivée, tu ne vas pas donner le meilleur de toi-même. Tu vas faire ton travail uniquement parce que tu es là et que tu dois travailler. Tu risques aussi de bâcler certaines choses. Par contre, s'il y a une bonne communication, cela te rassure et te permet d'être engagée dans ton travail.

I : Et quel lien peut exister entre la transparence de l'infirmier en chef et ton engagement ?

P 8 : Si l'infirmier en chef est vrai avec toi, cela permet de créer une relation de confiance. Mais si tu vois qu'il est faux et qu'il n'est pas vrai avec toi, cela te démotive.

Reconnaissance, place dans l'équipe et pistes d'amélioration

I : Dans ton expérience, qu'est-ce qui influence le plus ton engagement ? Qu'est-ce qui est le plus important pour que tu sois motivée ?

P 8 : Pour être motivée, je dois d'abord être considérée et reconnue.

I : Qu'entends-tu par "être considérée" ? Peux-tu donner un exemple ?

P 8 : Quand tu travailles et que l'on agit comme si tu n'existais pas, comme si tu n'étais pas là, tu n'es pas vraiment motivée. Mais si le chef te montre que tu as une place dans l'équipe, cela te motive davantage.

I : De quelle manière cette place et cette considération se manifestent-elles ?

P 8 : Dans la possibilité de communiquer, de donner ton avis et de participer. Cela se voit aussi dans les tâches qu'il donne, dans la manière dont il communique et dans la manière de faire des remarques.

I : Quelles pratiques pourraient renforcer encore davantage la communication entre l'infirmier en chef et l'équipe ?

P 8 : [Temps de réflexion.] Je pense que les informations pourraient parfois être données de manière plus régulière et plus fréquente. Il arrive qu'on attende un certain moment avant de recevoir plusieurs informations dans un même mail. Les informations sont pertinentes, mais elles pourraient circuler de manière plus fluide, sans attendre pour tout donner en même temps.

I : Et quelles pratiques pourraient renforcer la transparence dans le fonctionnement de l'équipe, par exemple pour mieux expliquer les décisions ou communiquer les changements ?

P 8 : Il communique oralement, il organise parfois des réunions d'équipe et il envoie aussi des mails lorsqu'il y a des choses importantes à retenir. Je pense que la manière dont il le fait est bien. Je n'ai pas vraiment d'autre idée.

Éléments favorisant l'engagement et clôture

I : Qu'est-ce qui pourrait favoriser ou renforcer l'engagement du personnel infirmier dans ton service ?

P 8 : Une bonne communication entre le chef et l'équipe. Si la communication est violente, cela n'arrange pas les choses et les personnes ne seront pas motivées. Elles vont travailler uniquement parce qu'elles doivent travailler. Mais si le chef communique bien avec le personnel, avec une communication non violente, cela nous permet de faire notre travail avec davantage d'amour pour ce que nous faisons.

I : Peux-tu préciser ce que signifie, pour toi, "bien communiquer" ?

P 8 : C'est ne pas être violent dans le langage. Par exemple, si le chef vient me trouver dans une chambre et me dit calmement : "[redacted], la manière dont tu as placé cela, essaie de revoir ce point", la forme compte. La manière de communiquer est très importante.

I : Y a-t-il un élément important que nous n'avons pas abordé et que tu souhaiterais ajouter concernant la communication, la transparence ou l'engagement ?

P 8 : Il faut aussi éviter les injustices et les favoritismes. Les membres de l'équipe doivent être traités de la même manière. Les favoritismes peuvent empêcher l'équipe d'être engagée.

I : Très bien. Merci beaucoup, [redacted], d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

P 8 : Merci.