



Université François Rabelais - Tours  
UFR Arts et Sciences Humaines  
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2013-2014

# **Travailler ensemble... collaboration... coopération :**

## **Des logiques individuelles aux logiques collectives.**

Contribution à la réflexion sur le développement d'une synergie entre formations paramédicales.

Mémoire présenté et soutenu par

**Florence PRÉTEAU-FOUCART.**

Sous la direction de Brigitte BLOT  
Chargé de cours

24 septembre 2014

En vue de l'obtention du  
MASTER PROFESSIONNEL 2<sup>ème</sup> année « Sciences Humaines et Sociales »,  
MENTION « Sciences Humaines et Épistémologie de l'Action »,  
SPECIALITE « Sciences de l'Éducation et de la Formation »,  
PARCOURS « Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes »

**Travailler ensemble... collaboration... coopération :**

**Des logiques individuelles aux logiques collectives.**

Contribution à la réflexion sur le développement d'une synergie entre formations paramédicales.

## Remerciements

En préambule, je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui ont contribué à l'élaboration de cette recherche.

Je tiens à remercier sincèrement Brigitte Blot, pour ses conseils et sa disponibilité.

Mes remerciements s'adressent également à toutes les personnes qui m'ont permis de mener les enquêtes : coordonnateur et directeurs des instituts et collègues.

Je tiens également à exprimer ma reconnaissance envers ma famille, mon conjoint Luc, et mes enfants, Armelle et Henry. Patients et compréhensifs, ils ont su me soutenir et m'accompagner dans ce travail.

Je n'oublie pas mes amis, à qui j'adresse également mes sincères remerciements.

## Sommaire

INTRODUCTION.....	p.5
-------------------	-----

### PARTIE I :

#### De la contextualisation à la problématique

I. Ancrage de la recherche.....	p. 7
II. Du contexte au projet de recherche.....	p. 22

### PARTIE II :

#### Approche théorique : Des projets pour travailler ensemble

I. Le projet à l'épreuve de l'environnement.....	p. 27
II. Travailler ensemble : groupe et coopération.....	p. 37
III. L'ingénierie pour une coopération.....	p. 83
IV. Problématique et hypothèses.....	p. 102

### PARTIE III :

#### Approche méthodologique : l'avis des formateurs

I. Enquête.....	p. 104
II. Analyse des données par entretien.....	p. 112
III. Analyse comparative des six entretiens et interprétation.....	p. 121
IV. Limites de l'enquête.....	p. 165

### PARTIE IV :

#### Propositions pour une ingénierie de coopération

I. Les apports de la recherche.....	p. 166
II. Vers une ingénierie de coopération.....	p. 169

Conclusion générale.....	p. 180
--------------------------	--------

Table des figures.....	p. 181
------------------------	--------

Index des sigles.....	p. 182
-----------------------	--------

Bibliographie.....	p.
--------------------	----

Table des matières.....	
-------------------------	--

## INTRODUCTION

*Puisque la raison d'un être, c'est d'être [...], ne serait-il pas possible d'apprendre très tôt aux hommes que la coopération est plus efficace pour répondre à cette loi que la compétition, à partir du moment où l'abondance est à portée de main ?<sup>1</sup>*

Henri Laborit

Cette idée rejoint notre recherche relative à la coopération dans le milieu du travail. Alors que les individus sont souvent plus enclins à défendre leurs propres intérêts et jouer *en solo*, il semble difficile de mobiliser le capital humain pour que les personnes travaillent véritablement ensemble. Cependant, des élans de solidarité témoignent d'un souci de l'autre et des initiatives de rassemblements conviviaux démontrent cette recherche de lien social ou une quête de sens. L'environnement de travail évolue et les organisations de travail tentent de créer les conditions d'une performance collective.

Le monde de la santé n'échappe pas à ces changements. Cette étude s'intéresse à la coopération inter institutionnelle, basée sur la réalisation de projets communs au sein d'un regroupement d'instituts de formation paramédicaux.

Dans un premier temps, nous présenterons notre vécu expérientiel, qui a été à l'origine de cette recherche, ainsi qu'une enquête exploratoire. Nous développerons notre contexte qui est celui de la ré ingénierie des formations, de la régionalisation et d'une mise en place récente d'une coordination. Nous partirons de la question suivante : Dans quelle mesure la coopération peut-elle favoriser la réalisation de projets communs ?

---

<sup>1</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, « Les pièges et les vertus de la coopération », *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, Issy-les-Moulineaux, ESF, coll. « Formation permanente », 2011. p. 41

Dans un deuxième temps, un regard conceptuel sur les notions de projet, de *travailler ensemble*, d'ingénierie et d'ingénierie de coopération nous apportera un éclairage sur notre question de départ.

Dans un troisième temps, notre enquête de terrain nous permettra d'éprouver nos hypothèses à partir des données recueillies par entretiens semi-directifs auprès de six formateurs. Après une analyse qualitative de ces données empiriques, nous identifierons les conditions favorables à une coopération inter instituts, nous verrons également les freins qui apparaissent et les leviers sur lesquels nous nous appuierons.

Dans un quatrième temps, nous croiserons les apports de l'enquête et notre cadre conceptuel pour développer des propositions d'action relevant d'une ingénierie de coopération.

## **PARTIE I : De la contextualisation à la problématique**

### **III. Ancrage de la recherche.**

J'exerce depuis plus de douze ans au sein d'un Institut de Formation en Soins Infirmiers (I.F.S.I) situé sur le site du Centre Hospitalier Universitaire auquel il est rattaché. Sur ce site, plusieurs écoles et instituts sont présents : Institut de Formation des Aides-Soignants (IFAS), Institut de Formation des Manipulateurs en Electroradiologie Médicale (IFMEM), Institut de Formation des Cadres de Santé (IFCS), Institut de Formation des Masseurs Kinésithérapeutes (IFMK), Institut de Formation des Ambulanciers, Instituts de Formation des Infirmiers Anesthésistes, Ecole de sages-femmes. Ces écoles et instituts de formation sont rattachés à la Direction des Ressources Humaines de l'établissement, et sont placés sous son autorité directe. Depuis peu, une coordination regroupant plusieurs instituts a été mise en place. Ce décloisonnement vise à développer une mutualisation efficiente en établissant des principes de fonctionnement communs et un partage des ressources.

Ainsi, dans un premier temps, nous décrirons le contexte local de notre problématique avec l'historique de la mise en place de la coordination des instituts de formations paramédicales, les caractéristiques principales des instituts actuellement regroupés au sein de cette coordination, l'organisation de cette coordination et plus particulièrement les projets transversaux menés par les groupes de travail inter-instituts, ainsi que le contexte évolutif dans lequel nous nous situons.

Dans un deuxième temps, nous ferons part de nos constats tant au sein du groupe de travail auquel nous participons, que ceux que nous formulons au regard de cet ensemble d'instituts, avec les questionnements qui s'y rapportent, puis nous ferons état des avis des formateurs participant à ces groupes.

Dans un dernier temps, nous développerons les éléments qui nous permettront de réaliser notre analyse descriptive, et en particulier les contextes de ré-ingénierie et de régionalisation, afin d'aboutir à notre problématique pratique.

## I.1 La coordination des instituts de formations paramédicales

### *I.1.A. Historique de cette coordination des instituts de formations paramédicales*

Jusqu'en mars 2013, une Directrice des Soins et une Adjointe à la Direction (Cadre Supérieur de Santé) assurent la direction de cet IFSI et de l'IFAS, situé dans les mêmes locaux. Lors de la cessation d'activité de la Directrice des Soins le 31 mars 2013, l'Adjointe à la Direction est nommée Directrice de l'IFSI et de l'IFAS, assurant ses fonctions<sup>2</sup> sous la responsabilité d'un Directeur des Soins qui assure la conformité du fonctionnement des instituts au regard des textes réglementaires. Ce Directeur des Soins assurait déjà cette même mission auprès du Directeur de l'IFMK depuis 2011, et la direction de l'IFCS depuis octobre 2008. Cependant, aucun travail en commun entre formateurs n'a encore été initié.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2013, une coordination a été mise en place avec le regroupement de quatre instituts : IFCS, IFMK, IFSI, IFAS. Le sens de cette coordination est de « mutualiser l'organisation des instituts de formation afin de susciter une dynamique collective »<sup>3</sup>. L'enjeu étant de « favoriser l'émergence d'une culture paramédicale commune à travers des échanges [...] entre formateurs »<sup>4</sup>. Ces échanges se sont formalisés depuis septembre 2013 à travers notamment des axes transversaux, relayés par des groupes de travail auxquels participent les différents instituts.

---

<sup>2</sup> Il s'agit de l'organisation pédagogique, des relations avec les étudiants, de l'encadrement et de l'évaluation des personnels, du fonctionnement interne des instituts et de la communication.

<sup>3</sup> BOURGEON, Dominique, « Les problématiques communes dépassent les enjeux de chaque école », CHU Magazine Poitiers, n°66, Juin 2013. p. 34

<sup>4</sup> *Ibid.*, p. 35



### *I.1.B. Caractéristiques principales des instituts regroupés au sein de cette coordination*

Ces instituts regroupent des équipes accompagnant étudiants et élèves dans leur cursus de formation. Voyons les particularités de chacun de ces instituts, en termes d'effectifs et d'accès à la formation, de temps et de lieux, de niveaux et de logique de formation.

La coordination est assurée par un Directeur des soins (également Directeur de l'IFCS) et trois directeurs d'instituts. En complément des équipes administratives et logistiques, les quatre équipes pédagogiques totalisent quarante-deux formateurs répartis comme suit : six formateurs pour l'IFAS, deux formateurs pour l'IFCS, cinq formateurs pour l'IFMK, et vingt-neuf pour l'IFSI. Cet ensemble regroupe de 750 à 800 étudiants ou élèves. La plupart des apprenants accèdent sur concours, organisé par l'institut concerné, sauf la formation de masseurs-kinésithérapeutes, pour laquelle la voie d'accès est celle de la première année commune des études de santé (PACES) sanctionnée par un concours commun avec la filière médicale. Le calendrier des formations diffère selon les instituts. Toutes les rentrées ont lieu début septembre, à l'exception de l'IFSI qui organise la rentrée des étudiants infirmiers début février. Les niveaux de formation<sup>5</sup> sont également différents, allant du niveau V au niveau II. Ces formations sanitaires n'en sont pas au même niveau d'ingénierie : certaines sont dans une logique modulaire, d'autres dans une logique compétence. Les quatre instituts sont implantés sur le même site, mais l'IFMK ne se situe pas dans le même bâtiment.

Ainsi, même si toutes ces formations sont à visée professionnelle, les temporalités, les spatialités, les effectifs, les logiques et les niveaux de formation ainsi que les voies d'accès ne sont pas identiques au sein de ces différents instituts.

---

<sup>5</sup> Selon la Nomenclature de 1969.

### *1.1.C. Les groupes de travail transversaux*

Des axes transversaux, intéressant cet ensemble d'instituts, ont été déterminés par la coordination. Voyons comment ils ont été pensés de manière opérationnelle.

L'instauration de ces trois groupes transversaux dont l'appellation a été précisée début juillet 2013, a été effective début septembre 2013, avec trois thématiques : « évaluations », « recherche et écrits professionnels » et « qualité ». La liste des formateurs participant à ces groupes a été élaborée à partir des desideratas des formateurs, formulés lors des entretiens individuels. Compte tenu des effectifs de formateurs extrêmement variables en fonction des instituts, un principe de représentativité a été posé pour la constitution de ces groupes de travail. Les principes de ces groupes sont la pérennité, une fréquence de réunion à établir de manière autonome (et de manière indicative : une réunion tous les deux mois). Pour chacun des groupes, un Directeur référent a été nommé pour être l'interlocuteur entre le groupe et la coordination, et un formateur du groupe a été désigné lors de la première réunion pour être animateur du groupe, et son porte-parole, auprès de la coordination. Les objectifs des trois axes transversaux correspondant aux trois groupes de travail ont été déterminés par le groupe, en présence du Directeur référent, lors de la première réunion de travail en septembre 2013. Ils ont été communiqués à l'ensemble des équipes pédagogiques début octobre, lors d'une première rencontre inter-instituts. Par la suite, l'état d'avancement de chacun des groupes de travail est présenté lors de ces demi-journées de rencontre inter-instituts qui ont lieu tous les six mois. Ces temps de rencontre offrent également la possibilité à tout formateur de communiquer sur un thème de son choix, ce qui permet d'initier une réflexion pédagogique transversale.

Ainsi, ces groupes de travail transversaux qui représentent un effectif de dix-huit formateurs sur les quarante-deux exerçant au sein de cette coordination, semblent se situer à l'interface de ces instituts.

#### *I.1.D. Un contexte évolutif avec des changements à venir*

À cette nouvelle organisation des instituts de formation, s'ajoutent plusieurs changements récents et d'autres sont à considérer dans un avenir proche :

- le poste de Directrice de l'IFAS a été créé début 2014, et la personne recrutée ne participe à aucun de ces groupes de travail, pour l'instant.
- l'équipe pédagogique de l'IFSI a connu un renouvellement du quart des effectifs de formateurs au cours de ces dix-huit derniers mois (huit formateurs sur vingt-neuf).
- un cinquième institut, l'Institut de Formation des Manipulateurs en Electroradiologie Médicale (IFMEM), intégrera cette coordination fin 2014.

Ainsi, l'organigramme de l'IFSI/IFAS s'est modifié de manière importante au cours des dix-huit derniers mois, tant au niveau des équipes pédagogiques que de la Direction. La prise de poste des nouveaux collègues cadres en provenance des unités de soins demande un accompagnement sur les activités pédagogiques dans le contexte de ce référentiel de formation encore récent. Pour sa part, l'organigramme de la coordination des instituts va évoluer, avec l'arrivée de nouveaux collègues sur les groupes de travail transversaux.

Au cours des dix dernières années, les équipes pédagogiques ne travaillaient pas ensemble, mis à part des sollicitations ponctuelles entre instituts, pour assurer des interventions au regard de compétences spécifiques de certains formateurs. Avec la mise en place de cette coordination et l'instauration de ces groupes transversaux chargés de travailler sur des thématiques communes, une nouvelle organisation du travail s'impose, axée sur la coopération interinstitutionnelle. C'est dans ce cadre que se situe ma problématique, et plus précisément en lien avec mon expérience au sein du groupe transversal « Qualité ».

## I.2 Constats et questionnement

Nous abordons ici les constats émis d'une part, en lien avec notre expérience au sein du groupe de travail Qualité, et d'autre part, ceux établis à partir de notre expérience au sein de la coordination inter-instituts.

### *I.2.A. En lien avec notre expérience au sein du groupe de travail Qualité*

Un premier point est en lien avec la place et reconnaissance de chacun des formateurs : lors de la première rencontre, le groupe s'est davantage centré sur la tâche à accomplir (en un minimum de temps) que sur le souci d'accueillir le nouvel arrivant.

- Le fait d'être le seul issu d'une autre formation initiale, avec une identité autre que le reste du groupe, est-il un facteur qui influence la reconnaissance au sein du collectif ?
- Le fait que le formateur arrivé en fin de réunion ne soit pas issu de la même formation initiale que les autres membres du groupe a-t-il eu une incidence sur la place qu'il s'est autorisé à prendre ?
- Organiser ce premier temps de rencontre sur un lieu « éloigné » pour le formateur qui devait intégrer le groupe en cours de réunion a-t-il été un facteur influençant la place prise par le formateur au sein du groupe ?
- Le fait de s'être centré sur la tâche au détriment de l'accueil est-il dû à cette préoccupation de répondre dans un délai court à la commande institutionnelle ?
- Le fait d'avoir centré nos échanges uniquement sur le travail à accomplir a-t-il occulté l'aspect humain du travail en groupe ?
- Le niveau d'investissement de chacun est-il à mettre en corrélation avec la reconnaissance qu'il perçoit de la part des autres membres du groupe ?
- La reconnaissance de chaque membre du groupe passe-t-elle par la connaissance des préoccupations des formateurs des différents instituts spécifiques à certaines périodes ?

Un deuxième point concerne la connaissance mutuelle : La première rencontre n'a pas permis au formateur ayant le moins travaillé avec les participants de se présenter.

- Comment ce formateur a-t-il pu s'approprier les propositions faites essentiellement par les autres membres du groupe ?
- Comment expliquer le fait de ne pas s'être préoccupé de l'intégration d'un nouvel arrivant, alors que le groupe est constitué de soignants, supposés avoir le souci de l'autre ?
- Le fait de savoir que chacun est formateur et soignant au sein du groupe a-t-il été un écueil, dans le sens où cela aurait induit une impression de « déjà connu » ?
- Est-ce la limitation du délai entre cette première réunion du groupe et la première rencontre inter-instituts qui a occulté la nécessité d'un temps de présentation mutuelle lors de l'arrivée de ce formateur ?
- Le fait de travailler ensemble sans connaissance mutuelle des préoccupations spécifiques sur chacune des formations comporte-t-il un risque d'incompréhension ?
- La disparité des pics d'activité entre instituts peut-elle avoir un impact sur le travail collectif ?

Un troisième point concerne la participation des différents formateurs aux réunions de travail : certains formateurs sont plus souvent absents à ces réunions ou participent peu aux échanges de mails qui ont lieu au sujet du travail. Cela suscite plusieurs questions :

- Ces absences sont-elles à mettre en lien avec le degré d'implication de ces membres du groupe ?
- L'absence de temps de présentation des attentes des participants lors de la première rencontre est-il une des raisons de ces absences.
- La récurrence des absences des mêmes formateurs va-t-elle nuire à la légitimité des décisions prises au sein du groupe ?
- L'avancement de ce groupe de travail va-t-il être compromis du fait d'une lassitude des formateurs toujours présents ?
- Ces absences sont-elles à relier au choix du lieu de réunion qui est toujours le même ?

- La raison pour laquelle les échanges par mail sont aussi peu investis par ces mêmes formateurs est-elle à relier à la perte du sens des prises de décisions collégiales ? à des priorités momentanément orientées sur d'autres activités ?

Un dernier point a trait aux moyens de communication : en dehors des réunions de travail, les échanges se font essentiellement par mail en lien avec la transmission de documents ; également pour aménagements d'horaires ou absences.

- Comment optimiser les moyens de communication actuellement disponibles pour permettre à chacun de participer à ces temps de travail collectifs ?
- Pour travailler ensemble, faut-il uniquement des rencontres en présentiel ?
- Alternier les échanges en présentiel et les échanges à distance serait-il un moyen de pallier les problèmes de disponibilité ?
- Comment allier ces échanges « virtuels » et le travail d'équipe ?
- Comment chacun va-t-il intégrer ce nouveau mode de fonctionnement dans une pratique de rencontres jusqu'ici basée sur des échanges interpersonnels ?
- Le fait de pallier ce manque de disponibilité par de nouveaux modes de communication va-t-il avoir des effets néfastes sur la connaissance mutuelle ?
- L'utilisation de la technologie pour la communication va-t-elle influencer la dynamique du travail en équipe ?

### *1.2.B. En lien avec l'ensemble de ces groupes de travail*

Un premier point concerne la sélection des participants : certains formateurs n'ont pas été retenus bien que souhaitant participer, alors que d'autres ont été désignés par la hiérarchie. Cela fait émerger le questionnement suivant : Comment les formateurs, volontaires pour participer, vont-ils accueillir les productions de ces groupes de travail ?

Toujours en lien avec la sélection des participants, le principe de représentativité n'a pas pu être appliqué.

- Quelle va être la réceptivité des productions émanant de ces groupes transversaux par les équipes pédagogiques des instituts pour lesquels il n'y a pas de représentant au sein du groupe de travail ?

- Quelle légitimité vont avoir ces écrits aux yeux des instituts qui n'ont pas participé ?
- Comment fédérer des formateurs à des projets s'ils se sentent extérieurs ?

Un deuxième point est relatif aux impacts de ces groupes sur les équipes : la proposition du groupe Qualité à ces équipes, avec l'objectif d'intégrer des formateurs extérieurs au groupe transversal Qualité *via* une formation a été mal perçue par plusieurs formateurs, au motif d'un risque potentiel d'accumulation des demandes des autres groupes et d'une augmentation de la charge de travail pressentie.

- Le motif de cette augmentation de la charge de travail explicitement évoqué est-il le seul ?
- Est-il possible qu'une certaine concurrence s'instaure entre chacun des groupes ?
- La thématique de la Qualité est-elle un des facteurs ayant contribué à cette réaction ? par l'obligation de transparence ? par une impression de « déjà vu » de la part des formateurs ayant participé à l'accréditation au sein des unités de soins ? par peur de la remise en question des pratiques ? par crainte d'une formalisation de leur pratique au regard des procédures ? par refus de l'évaluation ?
- Cette réaction est-elle due au fait d'avoir associé l'information sur l'état d'avancement du projet et la demande de participation à une formation engageant à la mise en place d'une Démarche Qualité, et donc à une majoration de la charge de travail ?
- Le fait de proposer cette formation à cette période a-t-il été un facteur ayant influencé la réaction des formateurs ?

Ainsi, nos constats nous amènent à questionner la place et la reconnaissance de chacun des membres, la connaissance mutuelle, le niveau de participation de chacun, et les moyens de communication utilisés au sein du groupe Qualité mais aussi l'impact de ces groupes de travail sur les équipes pédagogiques, et la sélection des participants.

### I.3 Exploration de terrain

Afin de se décentrer de ces constats personnels, nous avons jugé opportun de les confronter aux avis de l'ensemble des formateurs participant à ces groupes de travail.

#### *I.3.A. Le questionnaire soumis aux formateurs*

Aussi, nous avons élaboré une enquête par questionnaire. Le choix de cet outil nous semblait le mieux adapté pour recueillir nos données auprès des acteurs concernés (au nombre de dix-sept, avis à recueillir sur des points déterminés, temps disponible pour chacun). Ce questionnaire comportait cinq questions fermées puis une sixième question ouverte, ainsi que des propos introductifs explicitant le motif de cette enquête (Annexe 1). La question ouverte, relative aux impacts de ce travail au sein de l'institut, offrait la possibilité aux interviewés de s'exprimer librement en peu de lignes pour livrer leurs appréciations.

Les différents points sur lesquels nous avons porté notre attention ont été les suivants :

- La manière dont chaque formateur avait intégré le groupe
- Sa connaissance des objectifs de ces groupes ainsi que l'implication de chacun dans l'élaboration de ces objectifs
- Sa satisfaction actuelle aux niveaux personnel et/ou professionnel
- Son positionnement au regard d'indicateurs d'une coopération au sein de ces groupes
- Ses attentes futures vis-à-vis de ces groupes et son avis sur l'impact de ces groupes au niveau institutionnel.



### *1.3.B. L'analyse des dix-sept questionnaires*

L'analyse des questionnaires nous a permis de constater les éléments suivants :

Sélection des participants :

- Plus de la moitié (9 sur 17) disent être dans le groupe sur sollicitation de leur hiérarchie.

Cela met en évidence une part importante de personnes pour qui la participation aux groupes serait imposée et non pas du fait d'un choix ou d'une envie d'implication personnelle.

→ Comment les formateurs participant à ces groupes de travail de manière non volontaire vont-ils s'engager dans le travail et les liens interpersonnels ?

Objectifs du groupe de travail :

- Alors que les objectifs du groupe de travail transversal ont été déterminés lors de la première réunion de travail, seulement 65% (11/17) des participants disent connaître le contenu des objectifs de ces groupes.
- Seule la moitié des formateurs (9 personnes sur 17) a participé à l'élaboration des objectifs.
- Sur les 17 personnes interrogées, seules 7 ont à la fois participé à l'élaboration des objectifs et disent les connaître, ce qui représente moins de la moitié.

Nous pouvons nous interroger sur le sens que va avoir le travail à effectuer.

→ Quel impact cela aura-t-il sur leur capacité à travailler ensemble ?

Sélection des participants / Connaissance et élaboration des objectifs :

- En croisant les données entre la sélection pour participer à ces groupes, l'élaboration des objectifs et la connaissance de ces objectifs, les résultats significatifs sont :
  - ✓ Sur les 7 formateurs disant connaître les objectifs et avoir participé à leur élaboration, 4 ont intégré ces groupes par choix.

- ✓ Sur les 4 formateurs disant ne pas connaître les objectifs et ne pas avoir participé à leur élaboration, 3 ont intégré ces groupes à la demande de la hiérarchie.

Nous pouvons retenir qu'il existe une corrélation entre le choix de participer, la connaissance et la participation à l'élaboration des objectifs au sein de ces groupes : plus le choix de participer à ces groupes provient du formateur, plus la participation à l'élaboration des objectifs des groupes et leur connaissance est importante, et inversement.

→ Comment travailler ensemble dans le cas d'une participation imposée aux groupes de travail, d'une absence de contribution à l'élaboration des objectifs et de leur méconnaissance, alors que ces objectifs vont guider le travail à venir ?

Satisfaction personnelle et professionnelle des participants aux groupes de travail :

- La satisfaction des participants est en grande majorité à la fois aux niveaux personnel et professionnel (11/17). Une seule personne ne trouve aucune satisfaction et une autre n'ayant qu'une satisfaction personnelle. 3/17 y trouvent seulement une satisfaction professionnelle.
- En croisant la satisfaction à l'issue des premiers temps de travail, et la manière d'avoir intégré ces groupes, les 2/3 sont satisfaits (11 sur 17) des premiers temps de travail, tant au niveau personnel qu'au niveau professionnel, avec 5 formateurs sur les 11 qui n'ont pas choisi initialement de participer spontanément.

Malgré le « non-choix » de participer à ces groupes, la majorité des formateurs ressent des bénéfices aux niveaux personnel et professionnel.

Apports de ces groupes de travail pour les participants :

- Les apports de ces groupes sont principalement le partage et l'analyse de situations. Ces groupes sont peu perçus comme permettant d'améliorer l'état d'esprit, limiter les conflits, ou encore réduire les comportements concurrentiels.

Les avis convergent pour affirmer que la notion de partage est réellement présente.

→ Cette présence de partage présage-t-elle d'un début de coopération ?

Impacts de ces groupes de travail selon l'avis des participants :

- En ce qui concerne les impacts du point de vue personnel et professionnel que peuvent avoir ces groupes, l'analyse de contenu des réponses révèle des attentes formulées en termes d'ouverture et de souhait de connaître les autres, d'échange et de partage dans leur travail.
- Plusieurs expressions significatives en lien avec la notion de travailler ensemble sont apparues, tant en lien avec la tâche à accomplir qu'avec la dimension relationnelle, et semblent des leviers :
  - une disposition à s'ouvrir à d'autres pratiques,
  - une construction prochaine d'outils communs,
  - une collaboration.
  - une connaissance des collègues,
  - une recherche de partage et d'échanges en termes de connaissances, ressources, compétences, réflexions, fonctionnement, organisation pédagogique.
  - « synergies »,
  - « coopérations »,
  - « travailler davantage les uns avec les autres et non les uns à côté des autres ».
- Cependant, certains avis sont formulés en termes de craintes et apparaissent davantage comme des freins au travailler ensemble :
  - des craintes de subir,
  - des craintes de ne pas être acteur,
  - des craintes de division
  - des craintes de manque de cohésion.
- Et puis, nous remarquons des attentes vis-à-vis de l'institution et/ou des autres collègues :
  - une reconnaissance (mentionnée à trois reprises) correspond à l'attente des autres et de l'institution vers soi.
  - une légitimité et des moyens pour travailler ensemble, qui sont davantage des attentes vis-à-vis de l'institution.

- Enfin, à cette majorité de réponses allant dans le sens d'une perspective de mieux travailler ensemble, nous noterons les propos de deux formateurs qui émettent un avis plutôt négatif à l'égard de ces groupes, avec l'idée qu'ils nuisent à la cohésion d'équipe, qu'ils divisent, qu'ils tuent le travail en commun et en collaboration, que ces projets sont superposés sans liens entre eux, avec un risque de démotivation.

Pour terminer, et en ce qui concerne l'aspect sémantique, nous constatons des écarts au niveau des termes employés par les différents formateurs.

- Si pour le niveau personnel, l'emploi de verbes à l'infinitif est majoritaire, la plupart des termes employés en lien avec le niveau professionnel se terminent par « *-sation* ». Or, les mots se terminant par « *-sation* » visent le processus. Ce terme *processus* vient du latin *pro* (vers l'avant) et de *cessus, cedere* (aller, marcher) signifiant aller de l'avant. Ainsi, d'après ces racines étymologiques, la tendance des membres serait d'avancer.
  - D'autre part, les verbes à l'infinitif, utilisés en début de phrase, tendent à atteindre un objectif et faire aboutir un projet.
- Aussi, d'après ces observations, nous pourrions estimer que les formateurs s'inscrivent dans des perspectives d'amélioration et d'évolutions positives de la situation actuelle.

Ainsi, à partir de nos constats personnels et des avis des autres participants, nous pouvons synthétiser notre questionnement.

## 1.4 Synthèse des questionnements

### 1) Au niveau de chaque groupe de travail :

- La place que chacun s'autorise (ou est autorisé par les autres) à prendre et la reconnaissance qu'il perçoit de la part du groupe en fonction de sa filière d'origine et de son identité professionnelle.
- L'impact possible du lieu des échanges en fonction de la localisation de l'institut de rattachement.
- La centration du groupe sur la tâche au détriment d'une attention portée à la connaissance de l'Autre et de ses préoccupations, et ses éventuelles répercussions tant sur le niveau d'investissement individuel dans le travail en commun, que sur les relations groupales.
- Les bénéfices et les vigilances à identifier dans l'utilisation des technologies de l'information et de la communication pour le travail en commun et la dimension relationnelle.

### 2) Au niveau des groupes et des équipes pédagogiques :

- La sélection des participants sur des principes autres que le volontariat, et son impact dans l'engagement des différents acteurs dans les projets communs.
- La question de la légitimité et de la reconnaissance au regard de l'investissement des acteurs et de la valorisation de leurs contributions.
- La conduite de plusieurs projets communs et leurs répercussions sur la dynamique des groupes et la diversité des rôles à investir pour les acteurs.

Alors, comment favoriser le *travailler ensemble* pour réaliser des projets inter-instituts ?

## IV. Du contexte au projet de recherche

### II.1 La régionalisation

Au début des années quatre-vingt, la politique menée en termes de décentralisation a contribué à donner aux Régions leur rôle actuel dans le domaine de la formation professionnelle, et ainsi amener les instituts à travailler conjointement avec le Conseil Régional. Cependant, les différents instituts de formations avaient déjà auparavant une organisation leur permettant travailler ensemble aux niveaux régional et national :

- Les formations infirmière et cadre ont créé le Comité d'Entente des Formations Infirmières et Cadres (CEFIEC) en 1949. Ce comité entend "Promouvoir, en fonction de l'évolution des soins infirmiers, une formation professionnelle au plus haut degré de qualité"<sup>6</sup>.
- Pour les formations aides-soignantes, le Groupe d'Etudes de Recherche et d'Action pour la Formation d'Aides-Soignants (GERACFAS) a été créé en 1969 (avec initialement l'appellation de GECFAS), et vise à œuvrer pour l'amélioration de la qualité de la formation et la définition et la reconnaissance de la fonction d'aide-soignante<sup>7</sup>.

Avec la première loi de décentralisation de 1982, dite « loi Deferre », le rôle des Régions avait été défini : réflexion, incitation et impulsion en matière de planification, d'aménagement du territoire, d'actions économiques et de développement. En 1983, les Régions se voient confiées « la mise en œuvre des actions d'apprentissage et de formation professionnelle »<sup>8</sup>. Depuis 2004<sup>9</sup>, l'organisation et le financement des formations paramédicales ont été transférés aux Régions. Tous les cinq ans, le Conseil

---

<sup>6</sup> Information disponible sur [www.cefiec.fr](http://www.cefiec.fr)

<sup>7</sup> Information disponible sur [www.geracfas.com](http://www.geracfas.com)

<sup>8</sup> Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat

<sup>9</sup> Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a transféré aux Conseils Régionaux des responsabilités majeures dans l'organisation et le financement des formations sanitaires et sociales

régional établit le Schéma régional à ces formations, qui oriente les actions à mener dans le domaine. Actuellement, au sein de notre Région, le Schéma des formations sanitaires et sociales 2013-2017 a fait figurer, parmi les axes prioritaires, celui de « structurer l'offre régionale des formations sanitaires et sociales »<sup>10</sup>, avec un objectif de « Contribuer à créer une culture commune entre les filières sanitaire, médico-sociale et sociale »<sup>11</sup>, notamment. L'une des propositions concerne l'un des instituts de la coordination : l'IFMK. Il s'agit de créer une filière rééducation, et de contractualiser avec d'autres Régions pour optimiser l'organisation de la filière formation. Il est aussi évoqué l'incitation à rechercher des collaborations, notamment dans le cadre des communautés d'université et d'établissements (CUE), pour créer des instituts interrégionaux. Sont également suggérées des formations interrégionales avec le Centre et le Limousin et le renforcement d'un partenariat avec l'Université de Poitiers.<sup>12</sup> Une autre proposition de ce Schéma est de créer une filière relative à l'encadrement, et plus précisément d'intégrer les accords entre instituts pour les porter au niveau interrégional dans la perspective de la création d'une Haute Ecole Professionnelle en Action Sociale et de Santé inter-régionale avec Limousin, et un conventionnement avec l'Université<sup>13</sup>.

Ainsi, les instituts de formation des filières infirmières travaillent déjà conjointement depuis quelques décennies, et d'autres partenariats sont susceptibles d'être mis en place. En effet, ces propositions vont avoir un impact sur la coordination des instituts tant pour la filière encadrement que pour la filière rééducation, et vont être d'autres opportunités pour travailler ensemble, sur des spatialités élargies. Déjà en 2005, et au regard de la régionalisation des formations professionnelles, Gaston Pineau parle de « l'interrégional » comme d'un « mouvement ample de reconfiguration spatiale » dans un contexte de « mouvement d'actualisation pédagogique aux normes justement européennes ». Il pressent à l'époque « un recentrage dans chaque région » et émet le souhait « que ce recentrage n'annule pas

---

<sup>10</sup> Délibération du Conseil Régional relative au schéma régional des formations sanitaires et sociales 2013-2017, 19 décembre 2013, p. 2, disponible sur [www.poitou-charentes.fr](http://www.poitou-charentes.fr)

<sup>11</sup> *Ibid.*, p. 23

<sup>12</sup> *Ibid.*, p. 24

<sup>13</sup> *Ibid.*, p. 25

cet inter, mais le reconfigure suivant de nouvelles formes de coopération ».<sup>14</sup> Cette notion de *travailler ensemble* apparaît donc particulièrement incontournable pour mener à bien les projets à mettre en place, qui plus est dans un contexte de ré-ingénierie.

## II.2 La réingénierie des formations paramédicales

L'adhésion de notre pays au Processus de Bologne et la période de mutations que connaissent les métiers de la santé ont participé à cette ré-ingénierie des formations. Depuis quand cette rénovation est-elle en marche ? Quels en sont les objectifs ? Où en sommes-nous à ce jour et vers quoi allons-nous ?

Le début des années 2000 voit arriver le « mouvement de formalisation des diplômes » et notamment suite à la loi de 2002<sup>15</sup>, avec la création du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).<sup>16</sup> En décembre 2006, la décision a été prise d'inscrire les formations paramédicales dans le schéma Licence-Master-Doctorat et c'est en novembre 2008 que les travaux de réingénierie ont débuté.<sup>17</sup>

La réingénierie et l'universitarisation ont été les deux objectifs visés à travers cette réforme des formations paramédicales.<sup>18</sup> Pour Marie-Ange COUDRAY et Catherine GAY, cette restructuration des diplômes visait à mieux préparer à l'exercice du métier et à offrir la possibilité de poursuivre un cursus universitaire.<sup>19</sup>

---

<sup>14</sup> PINEAU, Gaston, « L'ingénierie stratégique de la formation », in LEGUY, Patrice, BREMAUD, Loïc, MORIN, Jacques, PINEAU, Gaston, *Se former à l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 31

<sup>15</sup> Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

<sup>16</sup> COUDRAY, Marie-Ange, GAY, Catherine, *Le défi des compétences – Comprendre et mettre en œuvre la réforme des études infirmières*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2009. p. 27

<sup>17</sup> IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 1, Juillet 2013. p. 3

<sup>18</sup> Lettre de mission des Ministres des Affaires sociales et de la santé, et de l'Enseignement supérieur et de la recherche adressée le 25 octobre 2012 aux chefs de l'inspection générale des affaires sociales et de l'inspection de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, Annexe du RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 1, Juillet 2013. p. 3

<sup>19</sup> COUDRAY, Marie-Ange, GAY, Catherine, *Le défi des compétences – Comprendre et mettre en œuvre la réforme des études infirmières*, op. cit., p. 39



A l'heure actuelle, et pour les instituts implantés sur notre site, seuls les diplômes d'infirmier ont fait l'objet d'un décret leur délivrant le grade de licence, alors que les travaux de réingénierie sont également achevés pour les formations de manipulateur d'électroradiologie, et d'infirmier anesthésiste.<sup>20</sup> Il est à noter que ce grade universitaire est délivré à la condition qu'une « convention tripartite entre l'institut assurant la formation, l'université et la région qui assure le financement de la formation. »<sup>21</sup> Pour l'IFSI où nous exerçons, cette convention a été signée en novembre 2011, et est à renouveler en novembre prochain. La réingénierie de la formation des masseurs kinésithérapeutes a débuté en 2007/2008 et le référentiel de formation a été élaboré de 2010 à 2012. A ce jour, aucun texte n'a été publié.<sup>22</sup> La réingénierie relative aux formations aides-soignantes et cadres de santé sont en cours. Pour ce qui concerne l'avenir, et particulièrement la formation infirmière, Yvon Berland<sup>23</sup> a clairement évoqué qu'il s'agissait de faire émerger de nouveaux métiers à un niveau de formation Master<sup>24</sup>. D'ailleurs, la perspective de créer un Master en Sciences Infirmières est actuellement en cours d'étude au sein de notre établissement. Dans le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) établi en juillet 2013, il est noté que « les processus de coopération mis en place doivent être confortés », notamment avec les acteurs de l'Université<sup>25</sup>.

Ainsi, des occasions de travailler ensemble existent déjà et d'autres perspectives s'ouvrent à brève échéance, notamment en termes de poursuite des travaux de réingénierie et d'élargissement des zones d'interventions en matière de coopération.

---

<sup>20</sup> IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 1, Juillet 2013. p. 3

<sup>21</sup> IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 2 : ANNEXES & PIÈCES JOINTES, Juillet 2013. p. 42

<sup>22</sup> IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 2 : op. cit., p. 76

<sup>23</sup> En 2009, Yvon Berland était Président de l'Observation de la Démographie des Professions de Santé, Président de l'Université de la Méditerranée Aix-Marseille II, Président de la commission santé de la Conférence des Présidents d'Université.

<sup>24</sup> COUDRAY, Marie-Ange, GAY, Catherine, « Préface », *Le défi des compétences – Comprendre et mettre en œuvre la réforme des études infirmières*, op. cit., 2009. p. 39

<sup>25</sup> IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 1, op. cit., p. 57-58

### II.3 De l'expérience à la problématique pratique

Au départ, le changement organisationnel imposé par la mutualisation se prête à l'instauration d'une nouvelle dynamique à travers l'instauration de groupes transversaux localement chargés de travailler sur des thématiques communes. Ce changement intervient dans un contexte de ré-ingénierie des formations paramédicales qui ont été l'occasion d'un rapprochement avec l'université, d'autres partenariats ont déjà été établis ou vont s'établir à un échelon interrégional. Dans le cadre de cette coordination, ce nouveau collectif d'acteurs a obligation de s'engager dans des projets communs avec une organisation du travail axée sur le *travailler ensemble*. Conduire ces projets communs aux instituts nécessite de partager les compétences et l'instauration d'une coopération interinstitutionnelle. Or les travaux de ré-ingénierie non encore achevés, les organisations de travail, les logiques d'acteurs et les priorités de chacun peuvent être divergentes. Ainsi, « travailler ensemble » rend nécessaire des temps d'échange, de partage d'idées et d'expériences, de moyens humains, matériels, logistiques et impose la transparence dans les projets et les pratiques. Ce « travailler ensemble » qui nécessite un décroisement, semble induire des réticences, peut créer des incertitudes, des peurs, des résistances, générer des tensions voire des conflits, induire des relations de pouvoir, qui nuisent à la cohésion d'équipe et limitent l'efficacité de la coopération. De plus, des injonctions locales, régionales, nationales rappellent aux acteurs de la formation leur devoir de mettre leurs compétences individuelles au service d'un collectif de travail.

Alors, se pose la question de mener à bien ce projet de coopération entre des acteurs issus de plusieurs instituts et visant à mettre en place des projets communs.

Dans quelle mesure la coopération peut-elle favoriser la réalisation de projets communs ?

## **PARTIE II : Approche théorique : des projets pour travailler ensemble**

### **I. Le projet à l'épreuve de l'environnement**

Depuis les dernières décennies, le projet est devenu une modalité courante dans différents domaines, qu'ils soient personnels ou professionnels. Mais, face à cet engouement de certains acteurs pour la réalisation de projets, d'autres vont manifester des réticences, avec un risque de blocage de la démarche. Ainsi, dans un premier temps, nous situerons la notion de projet dans notre contexte actuel de mutations au sein de notre société post-moderne, en précisant la réalité au sein de laquelle les projets émergent, en identifiant les caractéristiques du projet postmoderne et les dilemmes qui se posent. Dans un deuxième temps, nous reviendrons sur l'historique de ce concept, avec notamment son étymologie, et quelques considérations sémantiques qui nous semblent instructives pour clarifier la figure actuelle du projet. Enfin, nous préciserons la particularité de la conduite de projet dans notre contexte, où les projets sont partagés, mis à l'épreuve des mutations actuelles, et nous aborderons les prémisses à prendre en compte et les étapes de la conception.

#### I.1 Que revêt la notion de projet dans notre société post moderne ?

Le Dictionnaire définit le terme *projet* comme « Ce que l'on a l'intention de faire ». <sup>26</sup> Jean-Pierre Boutinet note que, dans nos sociétés modernes, ce terme a une certaine ambivalence puisqu'il semble à la fois préexister et nous échapper, et qu'« il n'y a de projet qu'à travers une matérialisation de l'intention » <sup>27</sup>. Il parle du projet comme « aide à une maîtrise instrumentale de notre existence, comme tentative de recherche d'un impossible idéal. » <sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Dictionnaire *Le Petit Larousse*, Paris, 1998, p. 828

<sup>27</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, coll. « Quadrige », 2007. p. 7

<sup>28</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 46

Jean-Pierre Boutinet avance l'idée selon laquelle le projet postmoderne a changé de physionomie et lui attribue trois caractéristiques :

- Ce projet « abandonne le monde des anticipations, celui des finalités et des perspectives, comme celui des horizons temporels reculés pour se déployer dans le momentané, l'immédiateté, voire même l'urgence. »<sup>29</sup>
- Il est paradoxal et s'apparente à une « figure impossible » en conciliant « conception du pro » et « réalisation du jet », composantes individuelles et collectives, dimensions techniques et existentielles, temporalités de la simultanéité et de la successivité.<sup>30</sup>
- Il s'agit d'un projet aux contours brouillés, avec un brouillage qui peut être à différents niveaux, « notamment à celui d'une multiplicité de projets qui se superposent dans l'espace et dans le temps, se concurrencent bien souvent plus qu'ils ne se complètent. L'impression de brouillage tient aussi aux acteurs mis en réseaux, destinés à coopérer à des projets différents voire opposés. »<sup>31</sup>

Ce dernier point rejoint notre expérience pratique. Notre contexte est bien celui de formateurs invités à coopérer à des projets différents et que certains formateurs dénoncent comme « superposés sans liens entre eux ».

À cela, le même auteur ajoute cinq dilemmes qui, selon lui, bloquent la démarche projet :

- Le dilemme individuel-collectif, du fait de la variété d'acteurs et de leurs logiques individuelles
- Le dilemme existentiel-instrumental, c'est-à-dire souvent la fracture entre deux cultures : celle de l'efficacité (avec ses productions, ses instrumentalisations et ses procédures est avide de réalisations inédites et de maîtrise) et celle du sens (plus interrogative, se montre soucieuse de poser aux acteurs impliqués des questions signifiantes sur ce qu'ils font, sur cet absurde qui les menace au travers des actions

---

<sup>29</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, 2007, (Juin), « Les conduites à projet en débat » in *Pratiques de formation – Analyses*, Université Paris 8, n°53. p. 141

<sup>30</sup> *Ibid.*, p. 140

<sup>31</sup> *Id.*

qu'ils mènent). Cette première culture est largement dominante en contexte post-moderne.

- Le dilemme anticipation-réalisation, du fait d'une fragilité entre dessein et dessin
- Le dilemme temps-espace : maintenir un lien entre le présent situationnel et une dynamique temporelle de passé et d'avenir, malgré le culte des délais et le déficit de spatialisation.
- Le dilemme réussite-échec, qui demande à relativiser les effets obtenus en termes de réussite ou d'échec.<sup>32</sup>

Nous retrouvons ces possibles dilemmes au sein de notre contexte. En effet, les projets à mener intéressent différents acteurs, aux logiques différentes, pour qui le souci de l'efficacité peut se heurter au questionnement du sens des démarches entreprises, tout comme la disparité possible entre les effets souhaités et ceux obtenus. De plus, compte tenu de la configuration des lieux avec l'éloignement géographique d'un des instituts par rapport aux autres, cette idée de déficit de spatialisation est susceptible de bloquer la démarche projet. Et puis, la récence de la mise en place des projets communs peut se heurter au culte des délais, et participer également à une impression de blocage de la démarche.

Jean-Pierre Boutinet, par ailleurs, reprend ce dilemme réussite-échec, en insistant sur le fait qu'il est difficile d'accéder « à la réalisation de ce à quoi on aspire »<sup>33</sup>, mais que « le passage de la conception à la réalisation requiert le concours de l'intelligence pratique, cette *metis* si valorisée par les Grecs pour mener à bien par le pas de côté une action »<sup>34</sup> Pour l'auteur, cela renvoie à considérer « le biais, le pas de côté »<sup>35</sup> emprunté à Noël Denoyel, ce qui nous amène à « renoncer à toute perspective de linéarité. »<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, 2007, (Juin), « Les conduites à projet en débat » in *Pratiques de formation – Analyses*, op. cit., p. 142-144

<sup>33</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Grammaires des conduites à projet*, Paris, PUF, coll. « Formation et pratiques professionnelles », 2010. p. 59

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 59

<sup>35</sup> *Id.*

<sup>36</sup> *Id.*

Cette nécessaire gestion des aléas qui rend la linéarité de la démarche de projet inadaptée, nous rappelle ce que Christophe Midler nomme *ingénierie concourante*, et que nous reprendrons ultérieurement.

## I.2 Bref détour historique sur ce concept

À travers son étymologie, son utilisation dans d'autres langues, et quelques considérations sémantiques, voyons ce que nous retiendrons de ce concept.

Alain Rey relève que le mot *projet* est utilisé à partir du XVII<sup>e</sup> siècle (1637), avec « le sens de “idée que l'on met en avant, plan proposé pour réaliser cette idée”, valeur que le mot a conservée »<sup>37</sup>. Nous retrouvons cette idée de proposition avec le correspondant latin *propositum* qui a donné en français “proposition”, même si ce mot provient d'une étymologie différente.<sup>38</sup> Jean-Pierre Boutinet remarque que les Latins comme les Grecs anciens n'avaient pas d'équivalent à notre terme actuel, et que ces derniers marquaient l'opposition entre le choix moral (*proairesis*) et le choix lié à un but déterminé (*boulèsis*). À ces considérations intellectuelles, le vieux français des XIV<sup>e</sup> et XV<sup>e</sup> siècles, avec *pourjet* et *project* ajoute une idée d'éléments architecturaux jetés en avant, et donc une signification essentiellement spatiale de “jeté en avant”.<sup>39</sup> Cet auteur compare l'utilisation du terme *projet* en français, et les équivalences usitées en italien, en anglais et en allemand. Il en déduit que c'est l'italien *progetto* qui se rapproche le plus du français, du fait des différentes acceptions avec notamment le *proposito* (intention), le *disegno* (schéma), le *piano* (plan). Il remarque l'opposition entre le *progetto* (activité intellectuelle d'élaboration du projet) et le *progettazione* (activité de réalisation du projet). Pour l'anglais et l'allemand, cet auteur note une opposition entre projet-dessein (*purpose* en anglais, *Entwurf* en allemand) et projet-programme (*project* en anglais, *Projekt* en allemand)<sup>40</sup>. Ce même auteur remarque que

---

<sup>37</sup> REY, Alain (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, op. cit., p. 2965

<sup>38</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 14

<sup>39</sup> *Id.*

<sup>40</sup> *Ibid.*, p. 13

la figure du projet dans sa modernité apparaît au début de la Renaissance en Italie, avec « *l'arte del disegno*, c'est-à-dire de la figuration par un premier dessin voire une maquette, de l'idée initiale portée par le projet sous forme de dessein mental ». <sup>41</sup> C'est donc dès le Quattrocento que la pratique architecturale a évolué et que le projet est utilisé de manière opératoire « pour concevoir dans l'espace un édifice à réaliser. » <sup>42</sup> Par la suite, le projet moderne prend une « orientation temporelle dominante » <sup>43</sup>. L'environnement sémantique du terme *projet* est étudié par Jean-Pierre Boutinet. Il distingue cinq paronymes, qu'il rapporte au *jeté en avant* : il s'agit de *su-jet*, *ob-jet*, *re-jet*, *tra-jet* et *sur-jet*. C'est sur ce dernier que nous porterons notre attention, car *sur-jet* évoque une « capacité à assembler, à relier deux ensembles » <sup>44</sup> Ce même auteur fait l'analogie avec le point de couture qui relie deux morceaux de tissu, ce qui ici correspondrait à relier les acteurs, à « faire des ponts » <sup>45</sup>. Le surjet permet d'aborder « la question du lien engendré par tout projet » <sup>46</sup> et « la question du délitement » <sup>47</sup> qui apparaît dans le cas contraire. Jean-Pierre Boutinet affirme même qu'il n'y a « *Pas de projet sans surjet* » <sup>48</sup>.

Il avance également l'idée selon laquelle :

*Le surjet se concrétise par ses espaces de coopération et de partenariat mais aussi de conflits qui sont à identifier au départ d'un projet dans l'état relationnel des acteurs engagés dans la démarche, en cours de route à travers agrégations et séparations, voire exclusions, enfin ou au contraire le clivage ou la ségrégation de groupes.* <sup>49</sup>

---

<sup>41</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Grammaires des conduites à projet*, op. cit., p. 130-131

<sup>42</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 15

<sup>43</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Grammaires des conduites à projet*, op. cit., p. 46

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 52

<sup>45</sup> *Ibid.*, p. 57

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 52

<sup>47</sup> *Id.*

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 57

<sup>49</sup> *Id.*

Au sein de notre contexte de regroupement d'instituts, ces projets transversaux peuvent être considérés comme des moyens de relier des ensembles, comme des espaces de coopération pour ces groupes d'acteurs amenés à travailler ensemble.

### I.3 Particularités de la conduite de projet dans notre contexte

Les projets à mener au sein de la coordination relèvent de la transversalité et, dans la visée de développer une culture commune, s'apparentent au projet partagé. Ces projets, mis à l'épreuve des mutations actuelles, ont leurs traits de modernité qu'il faut considérer dans la conduite de projet. Quels sont-ils ? Quelles sont les prémisses de base pour entrer dans une démarche de projet ? Quelle est la spatialité du travail de conception d'un projet ?

Que faut-il entendre sous l'expression *projet partagé* ? Jean-Pierre Boutinet nous précise qu'il est vécu « comme réalité à faire advenir, idéal inaccessible, illusion mystificatrice. »<sup>50</sup> Il invite à « l'inclination consensuelle [...] à travers la recherche d'adhésion à des valeurs communes à promouvoir. »<sup>51</sup>

Dans notre contexte, où il s'agit de favoriser une culture commune, ces projets transversaux invitent effectivement au consensus, et ils restent encore à ce jour non matérialisés, ils peuvent être considérés comme idéal inaccessible pour les acteurs.

Parmi les sept principaux traits de la modernité du projet établis par Jean-Pierre Boutinet, nous en retiendrons plus particulièrement trois qu'il nous semble important de considérer du fait de leur impact sur nos conduites de projets :

- Une triple singularité en lien avec les caractéristiques de la situation, l'histoire personnelle de l'auteur, la réponse projetée toujours inédite
- Une conduite de projet paradoxal faite de rejet et de choix, avec une avidité d'exploration des possibles qui se confronte au questionnement de sens, dans des contextes de complexité et d'incertitude

---

<sup>50</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 240

<sup>51</sup> Id.



- Associer le plus grand nombre possible des acteurs avec lesquels l'auteur travaille, pour anticiper un avenir ouvert, perçu de façon optimiste comme meilleur, un avenir désiré à faire advenir<sup>52</sup>

Ainsi, dans notre contexte, et pour conduire ces projets collectifs au sein des quatre instituts, il faudrait alors connaître leurs caractéristiques propres et leurs histoires, pour apporter une réponse spécifique et singulière.

Cependant, la conduite de projet nécessite déjà d'entrer dans une démarche. Jean-Pierre Boutinet considère qu'il faut alors prendre en compte plusieurs faits pour entrer dans une démarche de projet, et énonce « cinq prémisses de base »<sup>53</sup> :

- La première : « pas de projet sans auteur », qu'il soit individuel ou collectif, il authentifie le travail de conception et de réalisation ; il est nécessaire de se demander si l'auteur est fictif ou effectif, garder à l'esprit qu'il doit composer avec une diversité d'acteurs à identifier dans leurs rôles respectifs au sein dudit projet. »<sup>54</sup>
- La deuxième prémisses est reliée au fait qu'« on ne peut séparer le projet-visée du projet-programmation »<sup>55</sup> ; la visée est à intégrer à la programmation et il est nécessaire d'associer conception et exécution.<sup>56</sup>
- La troisième relève du « caractère idiosyncrasique de tout projet » où une réponse inédite est apportée par la singularité de l'acteur et de la situation.<sup>57</sup>
- La quatrième intègre l'environnement, qui fait de la démarche projet « l'outil approprié pour gérer la complexité et l'incertitude ». <sup>58</sup>
- La dernière prémisses est de l'ordre de la disposition à porter un regard nouveau sur l'environnement, en allant « à l'encontre de tous les déterminismes ». <sup>59</sup>

---

<sup>52</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, « Les conduites à projet en débat » in *Pratiques de formation – Analyses*, *op. cit.*, p. 133-135

<sup>53</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, *op. cit.* p. 252

<sup>54</sup> *Id.*

<sup>55</sup> *Id.*

<sup>56</sup> *Ibid.*, p. 253

<sup>57</sup> *Id.*

<sup>58</sup> *Ibid.*, p. 254

Au regard de notre contexte, nous retiendrons plus particulièrement la notion du collectif d'auteurs pour qui les rôles sont sans doute à clarifier pour chacun des projets, au sein d'un regroupement d'instituts où les effectifs se sont renouvelés récemment et où il va falloir intégrer prochainement de nouveaux arrivants.

Il nous semble opportun ici, de revenir sur les acteurs impliqués dans le projet, afin de mieux cerner leurs rôles. À ce sujet, Jean-Pierre Boutinet se demande si, en étant « dans des sociétés de plus en plus soucieuses de cultiver l'individualisation des acteurs », l'ère culturelle des projets ne se serait pas « éloignée de celle des espaces bureaucratiques propres aux programmes et aux plans des temps de la modernité productiviste industrielle, pour donner aux acteurs, personnes, groupes, organisations la possibilité de mettre en scène par eux-mêmes des scénarios intentionnels ».

Pour cela, il prend appui sur deux éléments :

- « les exigences procédurales » alourdissant les démarches de projet, avec la prolifération des systèmes d'information et les « contrôles de toutes sortes » qui transforment les conduites *de* projet en conduites *à* projet.
- « le retour du pouvoir du commanditaire », laissant au maître d'œuvre la place de « simple *porteur de projet* ».

C'est de qui autorise Jean-Pierre à penser que nous sommes dans une « ère culturelle composite du mode projet » où se côtoient des auteurs, des acteurs et des « assujettis, ces mal aimés des projets ». Il ajoute que ces individus se retrouvent « fragilisés par l'obligation postmoderne de se tenir en mobilité dans des transitions tantôt choisies, tantôt imposées » ou encore « parfois blessés par des mobilisations trop intempestives rendues incontournables dans des environnements devenus eux-mêmes très flexibles ». Il note également que certains d'entre eux sont « en mal ou en quête de reconnaissance, aspirant aussi bien à se reconnaître eux-mêmes qu'à être reconnus ». Pour l'auteur, il y a chez les individus un « double déficit de reconnaissance » qui « suscite un égocentrisme » voire un « narcissisme parfois exacerbé » en lien avec une « émulation pour la domination à travers la recherche du *zéro défaut* ou de *la qualité totale*, illustrant l'aphorisme : *l'auteur fait le projet qui fait l'auteur* c'est-à-dire *en réalisant j'entends me réaliser*. » Il poursuit en repérant que ces individus se

---

<sup>59</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, *op. cit.*, p.254

retrouvent avec une « image fragmentée » d’eux-mêmes, « du fait des vicissitudes générées par des environnements pluriels », et d’une incitation à « s’engager dans plusieurs projets en simultané » et « à rechercher désespérément des stratégies de conciliation ».<sup>60</sup>

En revenant dans notre contexte nous percevons, à travers les avis des acteurs impliqués dans ces groupes chargés de mener ces projets, à la fois ce besoin de reconnaissance et cet inconfort à mener plusieurs projets en même temps.

Pour Jean-Pierre Boutinet, les quatre étapes de l’élaboration d’un projet (analyse de situation, esquisse d’un projet possible, stratégie entrevue, validation sociale) « se déroulent sur fond d’une dominante spatiale. »<sup>61</sup> Ainsi, pour que le projet soit davantage matérialisé, il revient au concepteur de « l’ancrer quelque part dans un espace qui soit un espace social.»<sup>62</sup> Pour rester dans cette idée d’espace, l’auteur aborde la pluralité des espaces à prendre en compte. Il fait l’analogie avec le travail de l’architecte qui « consiste dans l’aménagement d’un passage, celui d’un espace donné à un espace habité »<sup>63</sup>. Toujours au sujet de l’espace, il parle d’un « environnement culturel qui est en train de se faire ou de se défaire »<sup>64</sup> et ce travail du concepteur se trouve « tributaire pour sa réception d’un certain horizon d’attentes ».<sup>65</sup>

Ainsi, dans notre contexte, l’élaboration de ces projets partagés est en cours, voire aux toutes premières étapes. Si nous voulons que ces projets soient ancrés dans un espace social et habité, les attentes des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ces projets devront être clarifiées. N’oublions pas que notre environnement culturel commun est en train de se faire, et que le travail du concepteur sera soumis aux attentes de l’ensemble des acteurs pour que la réception du projet soit effective.

---

<sup>60</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Grammaires des conduites à projet*, op. cit., p. 216-217

<sup>61</sup> BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, op. cit., p. 255

<sup>62</sup> *Id.*

<sup>63</sup> *Ibid.*, p. 164

<sup>64</sup> *Ibid.*, p. 169

<sup>65</sup> *Id.*

De plus nous retrouvons cette notion d'espace abordée précédemment, où il était question des liens engendrés par les projets, d'espaces de coopération et nous voyons ici l'idée d'aménagement d'un passage entre un espace attribué et un espace qui aura été construit, avec de nouveau cette spatialisation qui ne devra pas faire défaut, dans notre environnement postmoderne.

À propos du projet *post-moderne*, nous retiendrons les points suivants :

Outil approprié pour gérer la complexité et l'incertitude, il a l'apparence d'une figure impossible aux contours brouillés. Avec son caractère idiosyncrasique, il sera nécessaire de faire appel à l'intelligence pratique pour passer de sa conception à sa réalisation. Il évolue dans le temps en dehors de toute linéarité et de tout déterminisme. Avec son paronyme *sur-jet*, il a l'intérêt de renvoyer à l'idée de lien entre deux ensembles et de créer des espaces de coopération.

## II. Travailler ensemble : groupe et coopération

Mener des projets communs amène à agir collectivement. Faire à plusieurs, mais surtout « faire ensemble » est une notion qui réunit plusieurs idées. D'une part, cela fait référence aux notions de groupe et d'équipe, et à l'instauration d'une dynamique de travail.

### II.1 Le groupe

#### II.1.A. *Différences définitions du terme groupe*

Dans le Dictionnaire, le *groupe* est défini comme un « ensemble distinct de choses ou d'êtres de même nature, réunis dans un même endroit. »<sup>66</sup> Cependant, la réunion de personnes n'est pas suffisante pour qu'il s'agisse véritablement d'un groupe, au sens où Roger Mucchielli l'entend. En effet, ce psycho-sociologue précise plusieurs conditions à réunir pour que l'« agrégat de personnes » soit un *groupe* :

- des liens de face à face doivent se nouer entre les personnes, afin de mettre « de l'unité dans leur être-là-ensemble » ;
- il doit y avoir une « interaction entre les personnes », une « vie affective commune », des « objectifs communs », et une « participation de tous ».<sup>67</sup>

Des auteurs, tels Didier Anzieu et Jean-Yves Martin, relèvent qu'il n'y pas de terme équivalent dans les langues anciennes pour le *groupe*.<sup>68</sup> Ce terme est récent dans la langue française, et vient de l'italien *groppo* ou *gruppo*, terme qui désigne un ensemble d'individus, formant un sujet, dans le domaine de la peinture ou de la sculpture<sup>69</sup>. Le terme italien *groppo* signifiait « nœud », et ces auteurs remarquent que

---

<sup>66</sup> Dictionnaire Le Petit Larousse, Paris, 1998. p. 493

<sup>67</sup> MUCCHIELLI, Roger, *La dynamique des groupes, Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, Issy-les Moulineaux, ESF, coll. « Formation permanente », 2004 (17<sup>e</sup> édition). p. 205-206

<sup>68</sup> ANZIEUX, Didier, MARTIN, J-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, coll. "Quadrige", 2007. (11<sup>e</sup> édition). p. 18

<sup>69</sup> *Ibid.*, p. 17

ce sens premier fait appel au degré de cohésion entre les membres. D'après les linguistes, *gruppo* dériverait du german occidental *kruppa* signifiant masse arrondie, que nous pouvons rapprocher d'une image telle qu'un *cercle* de gens.<sup>70</sup>

Nous retiendrons principalement que la notion de groupe renvoie à l'idée d'un rassemblement de personnes où doivent se nouer des liens et des interactions en présentiel. Doivent également y être présentes une vie affective commune, une cohésion entre chacun, une participation de tous en vue d'atteindre des objectifs communs.

Mais jusqu'où un assemblage de personnes constitue-t-il un groupe ? Que peut-on retenir du lien entre le nombre de personne, les liens qui vont se créer et la dynamique de cet ensemble ?

### *II.1.B. La taille du groupe*

Au sujet de la taille du groupe, Didier Anzieu et Jean-Yves Martin distinguent cinq catégories fondamentales (la foule, la bande, le groupement, le *groupe primaire* ou *groupe restreint* et le *groupe secondaire* ou *organisation*) auxquelles ils ajoutent « le groupe large », « une dimension groupale intermédiaire entre le groupe primaire et le groupement ». <sup>71</sup> Nous nous attacherons plus particulièrement au groupe primaire et au groupe large.

Pour ce qui est du *groupe large*, il s'agit d'« une réunion de 25 à 50 personnes invitées à parler librement autour d'un thème ou d'un problème commun. » <sup>72</sup>

Pour le *groupe primaire* ces mêmes auteurs ont énuméré plusieurs caractéristiques, sachant qu'elles peuvent ne pas être toutes présentes au sein d'un même groupe :

- nombre restreint de membres, afin de permettre à chacun d'avoir une perception individualisée des autres, d'être perçu réciproquement par lui d'encourager les échanges interindividuels nombreux ;

---

<sup>70</sup> ANZIEUX, Didier, MARTIN, J-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, op. cit., p. 18

<sup>71</sup> *Ibid.*, p. 28-42

<sup>72</sup> *Ibid.*, p. 41

- des buts communs, poursuivis de façon active, permanente, assumés comme ceux du groupe, en réponse à divers intérêts des membres, et qui soient valorisés ;
- l'existence de relations affectives plus ou moins intenses et pouvant constituer des sous-groupes d'affinités ;
- la présence d'une forte interdépendance, de sentiments de solidarité, d'une union morale des membres et des actions en commun en dehors des réunions ;
- des rôles bien différenciés ;
- la constitution de normes, croyances, signaux et rites propres au groupe (langage entre autres).<sup>73</sup>

En référence au sociologue américain Charles Horton Cooley, ces mêmes auteurs ajoutent que ce type de groupe est « caractérisé par les liens personnels intimes, chaleureux, chargés d'attention, entre tous les membres ; la solidarité et l'obtention des avantages mutuels y sont spontanés, non calculés. »<sup>74</sup> De plus, toujours selon ce sociologue, les groupes primaires sont « caractérisés par une association et une coopération intimes et face à face... »<sup>75</sup>

Au regard de notre contexte, nous sommes réunis en groupe large lors des demi-journées de rencontres inter-instituts. Nos groupes transversaux, composés d'environ six formateurs, se rapprochent de ces groupes primaires. Ce type de groupe favorise, par le face à face, des échanges, des avantages mutuels, de la coopération.

### *II.1.C. La dynamique du groupe*

Au niveau de la dynamique qui s'instaure au sein d'un groupe, Roger Mucchielli retient plusieurs éléments qui émergent au regard des nombreuses études qui ont été menées :

- plus la taille du groupe est importante, plus les difficultés de communication augmentent car les membres peuvent moins facilement échanger leurs points de vue, ce qui diminue leur niveau de satisfaction ;

---

<sup>73</sup> ANZIEUX, Didier, MARTIN, J-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, op. cit., p. 36-37

<sup>74</sup> Ibid., p. 39

<sup>75</sup> Ibid., p. 38-39

- plus la taille est importante et plus la probabilité que se forment des sous-groupes augmente ;
- plus la taille augmente, plus il y a de problèmes interpersonnels et moins la réalisation de la tâche bénéficiera d'une unité d'action ;
- plus la taille est petite, moins les désaccords ont la possibilité de s'exprimer et plus la tension se majore, même si cela n'est pas flagrant ;

Ainsi, dans notre contexte, la taille de ces groupes convient théoriquement pour que les points de vue puissent être échangés, qu'il y ait une unité d'action dans la réalisation de la tâche, que les désaccords s'expriment mais qu'il n'y ait pas formation de sous-groupes.

Cette idée de liens interpersonnels spécifiques au sein d'un groupe primaire, avec ces attitudes et sentiments particuliers que décrivent Didier Anzieux et Jean-Yves Martin est reprise par Roger Mucchielli. Cet auteur évoque cette impression qu'ont les membres, dans ce cas précis, de « constituer ensemble un groupe »<sup>76</sup>, ce « vécu singulier qui est cohésion »<sup>77</sup> qu'il nomme *appartenance*. L'appartenance au groupe désigne le fait de « “sentir” le groupe et “se sentir” de ce groupe ».<sup>78</sup> Il énonce plusieurs caractéristiques spécifiques de cette appartenance qui permet à chaque membre du groupe, désigné sous le nom de *co-équipier*, d'avoir :

- une capacité à repérer les membres du groupe
- une « image » distincte du groupe
- des buts communs
- une communication plus libre et plus spontanée avec les autres membres qu'avec les personnes extérieures au groupe
- une capacité à se situer et situer les autres, en termes de rôles, de structure du groupe, de comportements attendus, de valeurs reconnues, de normes de conduite, de langage commun.<sup>79</sup>

---

<sup>76</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 52

<sup>77</sup> *Id.*

<sup>78</sup> *Ibid.*, p. 51

<sup>79</sup> *Ibid.* p. 52



Il précise par ailleurs que l'appartenance est « gage de participation et de coopération »<sup>80</sup>.

Ainsi, dans nos groupes de travail transversaux, ce fait de travailler ensemble amènerait chaque co-équipier à détenir ce sentiment d'appartenance pour coopérer.

Si nous revenons sur notre définition du groupe, deux éléments sont à considérer plus particulièrement : l'aspect humain à travers les interactions qui se créent et sont amenées à perdurer, et la réalisation d'une tâche commune qui justifie de cette association de personnes. Agir ensemble, et de manière coopérative correspondrait à un groupe coopératif. Comment se définit ce type de groupe ?

#### *II.1.D. Le groupe coopératif*

Didier Anzieu et Jean-Yves Martin ont déterminé ce qui caractérise le groupe coopératif<sup>81</sup>. Selon ces auteurs, en termes de dynamique de groupe, les différents membres sont intégrés, les tâches sont réparties, la durée de chaque partie du travail est évaluée, les interprétations de chacun sont recueillies. Au niveau de la tâche, ce groupe produit un travail de qualité. En termes de satisfaction personnelle, elle est homogène et d'un bon degré. En ce qui concerne la satisfaction par rapport au rendement du travail, ce type de groupe a un degré élevé voire supérieur aux satisfactions personnelles, « comme si l'efficacité du travail avait été une marque positive renforçant la cohésion du groupe ». Les membres sont « à la fois contents du travail de leur groupe » et satisfaits de la réalisation de leurs objectifs personnels ». Pour les auteurs, et dans l'ensemble, « la satisfaction personnelle s'adapte bien au fait de passer par la satisfaction envers le groupe. »<sup>82</sup>

---

<sup>80</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 52

<sup>81</sup> Les auteurs relativisent d'emblée les éléments qui seraient caractéristiques de ce type de groupe, en précisant qu'ils sont issus des conclusions d'une expérience menée au cours d'un séminaire de formation psychosociologique qui visait à faire travailler trois groupes. Les participants sont des adultes, au nombre de neuf, avec un moniteur et un observateur. Au sein de l'un des trois groupes, le moniteur agit selon un style *coopératif-fonctionnel* (démocratique). Par prudence scientifique, les auteurs tiennent à préciser que cette expérience a davantage la physionomie d'une approche empirique, mais elle leur a permis de retrouver les lois établies par Lewin, Lippit et White, qui avaient réalisé cette expérience sur des groupes d'enfants.

<sup>82</sup> ANZIEUX, Didier, MARTIN, J-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, op. cit., p. 228-235

Nous pouvons ici voir partiellement une certaine corrélation entre les résultats de notre enquête exploratoire et le niveau de satisfaction de ce type de groupe. Cependant, dans notre contexte, la réalisation de la tâche commune n'en est qu'au début, compte tenu de la récence de la mise en place de ces groupes de travail.

Par ailleurs, avec Roger Mucchielli nous avons vu apparaître la notion de co-équipier pour les membres d'un groupe. Comment se définit une équipe ? Qu'est-ce que la cohésion d'équipe ?

#### II.1.E. L'équipe

D'après le dictionnaire, l'équipe se définit comme « un groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein. »<sup>83</sup> Roger Mucchielli définit l'équipe comme un « petit groupe coopératif, motivé pour une tâche commune, solidaire, caractérisé par l'unité, la cohésion, et *l'esprit d'équipe*. »<sup>84</sup> Reprenant l'étude étymologique du mot, réalisée par Robert Lafon, Roger Mucchielli nous apporte ces précisions :

*Equipe viendrait du vieux français esquif, qui désignerait à l'origine une suite de chalands attachés les uns aux autres et tirés par des hommes (tels les bateliers de la Volga) ou des chevaux en attendant l'époque des remorqueurs. Est-ce l'image des bateliers tirant sur la même corde ou celle des bateaux attachés ensemble... toujours est-il qu'on a parlé un jour d'équipe de travailleurs pour réaliser une œuvre commune, puis ensuite d'équipe de sportifs pour gagner un match. Il y a donc dans ce mot un lien, un but commun, une organisation, un double dynamisme venant aussi bien de la tête que de l'ensemble, une victoire à gagner ensemble.*<sup>85</sup>

---

<sup>83</sup> Dictionnaire Le Petit Larousse, Paris, 1998. p. 393

<sup>84</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 192

<sup>85</sup> *Ibid.*, p. 12

Nous retiendrons de la notion d'équipe, l'idée d'un groupe de personnes organisées et motivées pour réaliser ensemble une tâche commune, en étant solidaires et coopérants, pour majorer la performance.

Toujours pour Roger Mucchielli, l'équipe n'existe qu'à certaines conditions :

- Une première condition réside dans la satisfaction de travailler ensemble et le développement d'un sentiment d'appartenance.<sup>86</sup> L'auteur aborde la notion de cooptation, apparue selon lui comme « la clé décisive pour former des équipes cohésives ».<sup>87</sup> De plus, « Une équipe n'existe et ne se donne à son travail que dans la mesure où elle présente une certaine cohésion. »<sup>88</sup>. Cette idée de cohésion est centrale, car pour lui « L'équipe, comme tout groupe de coopération, a fatalement ses problèmes humains. Ils ne sont dépassés que par et dans la cohésion. »<sup>89</sup>.
- Une deuxième condition repose sur la liberté des communications internes, sinon l'équipe peut être ramenée au « rang d'un groupe structuré quelconque » ; toute barrière intrapersonnelle ou interpersonnelle affectera le sentiment d'appartenance.<sup>90</sup>

Nous retrouvons ici les notions d'appartenance au groupe, dont nous avons identifié les caractéristiques précédemment, ainsi que la notion de cohésion d'équipe. Qu'entend-on par cohésion d'équipe ?

Pour définir la cohésion, Roger Mucchielli reprend le psychologue américain Stanley Schachter pour qui cette notion « représente la totalité des forces qui poussent les membres à rester dans le groupe... ; elle augmente avec la valence du groupe pour ses membres ». »<sup>91</sup> La valence du groupe correspond à « sa valeur attractive pour ses

---

<sup>86</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 51

<sup>87</sup> *Ibid.*, p. 50

<sup>88</sup> *Ibid.*, p. 41

<sup>89</sup> *Id.*

<sup>90</sup> *Ibid.*, p. 54

<sup>91</sup> *Ibid.*, p. 41

membres »<sup>92</sup> et elle a deux sources principales : l'attrait que présentent les activités du groupe et l'attrait des membres les uns pour les autres. »<sup>93</sup>

Si nous reprenons les avis des formateurs participant à ces groupes de travail, cette valeur attractive pour la tâche n'est pas unanimement formulée. De plus, tous les formateurs ne se connaissaient pas avant la mise en place de ces groupes de travail. Alors, il s'avère difficile dans certains cas de se prononcer sur l'attrait des membres entre co-équipiers.

Comme nous l'avons vu précédemment, le nombre de personnes a une influence sur la dynamique du groupe. Qu'en est-il de la performance d'une équipe compte tenu de sa taille et des caractéristiques des co-équipiers ?

Roger Mucchielli avance l'idée selon laquelle la taille optimale d'une équipe de travail serait de cinq ou six. Pour cet auteur, ce nombre favorise la richesse des interactions, l'expression de chacun, une répartition du travail sans en perdre la perception globale, et résoudre les problèmes en interne.<sup>94</sup>

En termes de composition de l'équipe, cet auteur aborde ce qu'il nomme « problème de l'homogénéité-hétérogénéité »<sup>95</sup>. Au sujet de l'homogénéité, il prend appui sur Didier Anzieu et Jean-Yves Martin pour définir de quelle sorte d'homogénéité il s'agit ; c'est celle qui se situe au niveau de la culture, des cadres mentaux de référence et de l'équilibre psychique, permettant ainsi l'efficacité des communications. Pour lui, cette homogénéité-ci est « facteur de coopération et d'efficacité »<sup>96</sup>. Il précise qu'une homogénéité des traits de caractère a été perçue comme utile par les auteurs auxquels il fait référence, car cette sorte d'homogénéité libèrerait de l'énergie pour le travail sur la tâche du fait d'une plus grande facilité à

---

<sup>92</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 42

<sup>93</sup> Id.

<sup>94</sup> Ibid., p. 48

<sup>95</sup> Ibid., p. 49

<sup>96</sup> Id.

trouver des accords sur le plan socio-émotionnel.<sup>97</sup> Il complète que des personnes aux caractères différents peuvent « travailler ensemble au sein d'une équipe, s'ils sont, par inclination naturelle ou par formation et entraînement, capables de coopérer. »<sup>98</sup> Au sujet de l'hétérogénéité, Roger Mucchielli affirme que l'hétérogénéité des compétences est « facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles »<sup>99</sup> lorsque les membres se situent dans un même cadre de référence général, dans une confiance mutuelle et dans une même motivation pour la tâche, car cela « dynamise et enrichit l'équipe ».<sup>100</sup>

Dans notre contexte, chacun des co-équipiers a une culture soignante mais les compétences ne sont pas toutes les mêmes. Il y aurait donc à la fois une homogénéité et une hétérogénéité. D'une part, chacun a été - et est encore - amené à travailler en équipe, et il y a en ce sens une homogénéité. D'autre part, même si des compétences en pédagogie se retrouvent chez chacun des formateurs de ces groupes, les qualifications, les expériences professionnelles et les missions sont variées, ce qui nous amène à dire qu'il y a une hétérogénéité de compétences. Ainsi, la composition de ces groupes permettrait la richesse des échanges, une créativité, une attribution des rôles efficace et une coopération.

La notion de coopération apparaît à maintes reprises en situation de travailler ensemble. Aussi, il nous semble judicieux de clarifier ce que signifie ce terme.

---

<sup>97</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 49

<sup>98</sup> Ibid., p. 50

<sup>99</sup> Ibid., p. 49

<sup>100</sup> Id.

## II.2 La coopération

Que recouvre cette notion de *coopération* ? Quels sont les termes associés avec lesquels cette notion doit être distinguée ? Quels sont les notions sur lesquelles s'appuie la coopération ? Doit-on parler de *coopération* ou de *coopérations* ?

### II.2.A. La notion de coopération et les termes associés

Joël Candau<sup>101</sup> souligne que cette notion « se situe à un carrefour sémantique particulièrement encombré ». Parmi les termes connexes, on retrouve : eusocialité, prosocialité, mutualisme, symbiose, confiance, loyauté, altruisme. D'autres termes sont utilisés parce qu'ils s'y opposent : compétition, rivalité, défection.<sup>102</sup> De plus, il relève que la notion de coopération est souvent sous-tendue dans le vocabulaire courant de l'anthropologie à travers différents mots : « alliance, association, collaboration, don, échange, entraide, partenariat, "participation", partage, réciprocité, etc. »<sup>103</sup>

Voyons les différentes significations de ces termes. Le mot *alliance* renvoie à un pacte, une union, un lien<sup>104</sup>. Le terme *association* évoque dans le langage courant la notion d'intérêt commun ; en astronomie, c'est un « groupe d'étoiles nées en même temps et de type spectral voisin ».<sup>105</sup> La *collaboration* correspond à la participation à une tâche.<sup>106</sup> Un *échange* est défini comme le fait de céder une chose contre une autre.<sup>107</sup> Le verbe *échanger* signifie « donner quelque chose et en recevoir une autre

---

<sup>101</sup> Joël Candau : Docteur en ethnologie, Professeur à l'Université de Nice Sophia Antipolis, Laboratoire d'anthropologie et de sociologie « Mémoire, Identité et Cognition sociale » (Lasmic)

<sup>102</sup> Joël Candau, « Pourquoi coopérer », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014 URL : <http://terrain.revues.org/14604> ; DOI : 10.4000/terrain.14604

<sup>103</sup> *Id.*

<sup>104</sup> Dictionnaire de la langue française – Langue – Encyclopédie – Noms propres, Hachette, 1994. p. 38

<sup>105</sup> *Ibid.*, p. 83

<sup>106</sup> *Ibid.*, p. 267

<sup>107</sup> *Ibid.*, p. 399

en contrepartie ».<sup>108</sup> La notion d'*entraide* renvoie à une aide mutuelle, une solidarité.<sup>109</sup> Le *partenariat* est défini comme un « système associant des partenaires sociaux ou économiques » et un *partenaire* peut être une personne, un groupe auxquels on s'associe pour la réalisation d'un projet<sup>110</sup>. Le terme *participation* est associé à collaboration et à contribution<sup>111</sup>. La notion de *partage* évoque une division, une répartition, et c'est aussi avoir en commun avec quelqu'un, avec d'autres.<sup>112</sup> La *réciprocité* renvoie à une idée d'échange équivalent entre deux personnes, deux groupes et à ce qui est mutuel<sup>113</sup>. Le terme *don* comporte plusieurs sens ; ici, il s'agit de l'« action de donner quelque chose que l'on possède ».<sup>114</sup> Nous reviendrons plus en détail sur le lien entre coopération et don, mais nous proposons de faire figurer la « nébuleuse des termes »<sup>115</sup> associés à la notion de coopération :

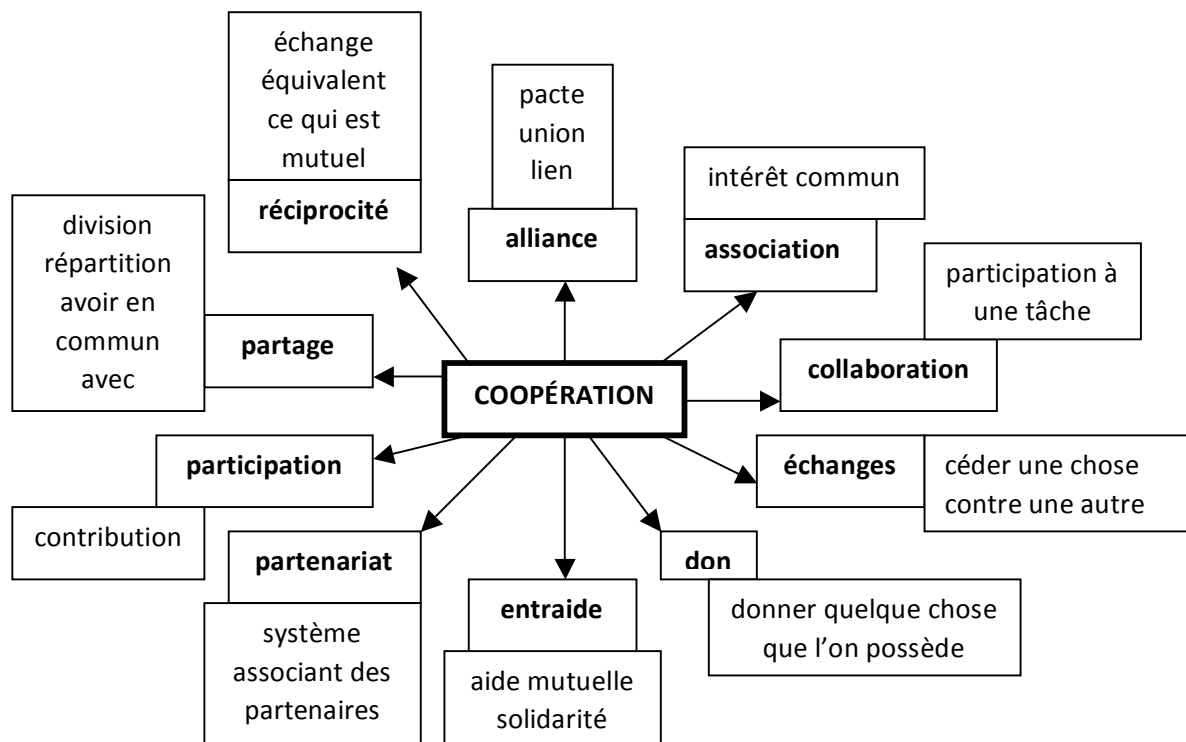


Figure 1 : Le terme « coopération »

<sup>108</sup> Dictionnaire Le Petit Larousse, *op. cit.*, p. 356

<sup>109</sup> *Ibid.*, p. 386

<sup>110</sup> *Ibid.*, p. 750

<sup>111</sup> *Ibid.*, p. 750

<sup>112</sup> *Ibid.*, p. 356

<sup>113</sup> *Ibid.*, p. 863

<sup>114</sup> *Ibid.*, p. 345

<sup>115</sup> Joël Candau, « Pourquoi coopérer », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, *op. cit.*

## II.2.B. La coopération selon les auteurs

Pour définir la coopération, Joël Candau, reprend l'idée de l'anthropologue américaine Margaret Mead selon laquelle la coopération est « le fait d'œuvrer ensemble dans un but commun »<sup>116</sup>. De leur côté, Jean-François Marcel<sup>117</sup>, Vincent Dupriez<sup>118</sup> et Danièle Périsset Bagnoud<sup>119</sup> réservent le terme de coopération aux « situations professionnelles pour lesquelles les acteurs sont mutuellement dépendants dans leur travail et pour qui il est nécessaire d'agir ensemble, autrement dit de partager leur espace de travail »<sup>120</sup>. Ces mêmes auteurs ajoutent que « c'est l'ajustement des activités en situation en vue d'une action commune efficace qui caractérise les pratiques de coopération. »<sup>121</sup> Marie-Josée COUCHAERE<sup>122</sup> précise que l'idée de coopérer « marque la primauté du "faire ensemble" » pour un projet commun avec un but collectif accepté par chacun et où il y a partage. Elle ajoute l'idée que « le groupe prime sur l'individu » dans un respect mutuel. Pour elle, coopérer « s'inscrit dans une relation d'aide : on contribue en donnant de soi pour une cause que l'on partage en général. »<sup>123</sup> Pour Joël Candau, la coopération constitue un défi et il va jusqu'à la qualifier de « fait anthropologique »<sup>124</sup> et l'associe au don, comme nous l'avons vu précédemment. Cette association vaut également pour le sociologue du travail Norbert Alter<sup>125</sup>, pour qui « coopérer, c'est donner »<sup>126</sup>. Cet auteur précise que

---

<sup>116</sup> Joël Candau, « Pourquoi coopérer », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, op . cit.

<sup>117</sup> Jean-François Marcel est professeur de sciences de l'éducation à l'École Nationale de Formation Agronomique de Toulouse.

<sup>118</sup> Vincent Dupriez est professeur de sciences de l'éducation à l'Université de Louvain.

<sup>119</sup> Danièle Périsset Bagnoud est professeure à la Haute École Pédagogique (HEP) du Valais.

<sup>120</sup> MARCEL, Jean-François (et al.), *Coordonner, collaborer coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*, Bruxelles, De Boeck, coll. « Perspectives en éducation & formation », 2007, p. 11

<sup>121</sup> Id.

<sup>122</sup> Marie-Josée COUCHAERE est consultante. Elle est chargée de cours à Paris III-Sorbonne Nouvelle.

<sup>123</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, Issy-les-Moulineaux, ESF, coll. « Formation permanente », 2011. p. 35

<sup>124</sup> Joël Candau, « Pourquoi coopérer », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012 op. cit.

<sup>125</sup> Norbert ALTER est professeur à l'université Paris-Dauphine. Spécialiste de la sociologie du monde du travail.

<sup>126</sup> ALTER, Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Editions La découverte, 2010, p. 11



le don « permet de sceller une relation dans un endettement mutuel »<sup>127</sup> et que « donner suppose de sacrifier une partie de ses ressources »<sup>128</sup>. Il ajoute que la coopération demande « un effort supplémentaire »<sup>129</sup> mais que « la fierté constitue le premier bénéfice du don. »<sup>130</sup> Aussi, pour aider à la compréhension des échanges sociaux, il s'appuie sur la théorie du don/contre-don, élaborée par Mauss à propos des civilisations primitives, qui repose sur trois actions indissociables : donner, recevoir et rendre.

- *Donner* ne représente pas un acte “normal”, cela évoque le fait de « dépenser sans compter, au moins en apparence » car le don s'accompagne d'une consommation de biens, et que le donateur en prenant l'initiative dans l'échange, démontre ainsi une générosité voire une puissance, et peut en retirer de la fierté ; le don repose sur le dévoilement réciproque de chacun.

- *Recevoir* suppose de manifester explicitement la reconnaissance de la valeur du geste du donateur pour que le lien social se construise selon les principes de générosité réciproque ; ces manifestations signifient l'endettement, et engagent le donataire à donner à son tour, mais pas immédiatement. Elles inscrivent la relation dans la durée et la confiance.

- *Rendre* suppose d'éprouver de la gratitude. La gratitude fonde la réciprocité durable des échanges. [...] La répétition des échanges fait des individus des “complices”. La complicité, infiniment plus que la solidarité ou l'intérêt, assure la pérennité des échanges parce qu'elle implique les partenaires dans une relation exceptionnelle et connue d'eux seuls. Rendre conduit à donner à son tour. »<sup>131</sup> Les actions de donner, recevoir, rendre sont qualifiées par Alter de « cycle sans fin »<sup>132</sup>.

Un détour par l'origine des mots nous semble pouvoir apporter un éclairage complémentaire. Reprenons les origines latines du verbe *coopérer* et du nom *coopération*, ainsi que le sens attribué à ce mot dans la langue anglaise. Le verbe

---

<sup>127</sup> ALTER, Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise, op. cit.*, p. 11

<sup>128</sup> *Ibid.*, p. 14

<sup>129</sup> *Id.*

<sup>130</sup> *Ibid.*, p. 15

<sup>131</sup> *Ibid.*, p. 20-23, 30-31 et 33

<sup>132</sup> *Ibid.*, p. 20

coopérer est emprunté au latin chrétien *cooperari* « faire quelque chose conjointement avec quelqu'un ». <sup>133</sup> Le mot *coopération* a été emprunté au dérivé latin chrétien *cooperatio* « part prise à une œuvre commune » (en parlant de Dieu) et a pris au XIXe siècle, sa spécialisation économique par calque de l'anglais *cooperation*. <sup>134</sup> En anglais *cooperation* est défini comme *the process of working together to the same end ; assistance* <sup>135</sup> ce que nous traduisons par travailler ensemble dans un but commun ; aide. Une autre définition de la coopération donnée est celle de *combined effort, working together, joint action, unity, collaboration, connivence, concurrence, coordination, teamwork, give and take, synergy* <sup>136</sup> ce que nous pouvons traduire par *combiner des efforts, travailler ensemble, action jointe, unité, collaboration, concurrence, coordination, travail d'équipe, donner et prendre, synergie*.

### II.2.C. Ce que n'est pas Coopérer

Nous venons de voir que les termes *collaboration* et *coordination* sont parfois associés à celui de *coopération*, au même titre que les termes *mutualisme* et *altruisme*. Or, il nous semble ici important de clarifier ce qui les distingue.

Coopérer n'est pas collaborer : Pour distinguer les deux termes, Geneviève Crespo <sup>137</sup> et Patrick Lechaux <sup>138</sup> reprennent l'idée du sociologue Fabrice Dhume <sup>139</sup> qui oppose l'« agir ensemble » au « faire avec ». *Faire avec* est plus proche de la collaboration avec une relation de contrainte et d'inégalité ; c'est souvent travailler avec quelqu'un. *Agir ensemble* relève plus d'une coopération choisie et d'une action conjointe en

---

<sup>133</sup> REY, Alain (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, 2006 (3<sup>e</sup> édition), p. 885

<sup>134</sup> Id.

<sup>135</sup> The CONCISE OXFORD DICTIONARY of Current English, Della Thompson, Oxford University Press, 9<sup>e</sup> ed., 1996. p. 294

<sup>136</sup> The CONCISE OXFORD DICTIONARY Thesaurus – A Dictionary of Synonyms, Oxford University Press, 6<sup>e</sup> ed., 1999. p 146

<sup>137</sup> Geneviève Crespo est formateur consultante.

<sup>138</sup> Patrick Lechaux est chercheur en sciences de l'éducation associé au Centre de Recherche sur la formation, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), formateur consultant

<sup>139</sup> Fabrice Dhume est sociologue à l'Institut social et coopératif de recherche appliquée (Iskra).

codécision et coresponsabilité.<sup>140</sup> Pour Jean-François Marcel, Vincent Dupriez et Danièle Périsset Bagnoud, la collaboration « se caractérise d’abord par l’interdépendance engendrée par le partage d’un espace et d’un temps de travail comme par le partage de ressources »<sup>141</sup>. Étymologiquement, le verbe collaborer est un emprunt au bas latin *collaborare* « travailler avec quelqu’un ».<sup>142</sup> Le mot collaboration est dérivé de *collaborare* au sens de « travailler en commun pour gagner des bénéfices » au VII<sup>e</sup> siècle, pour prendre le sens « d’action de travailler en commun » au XIX<sup>e</sup> siècle.<sup>143</sup>

Distinguer coopération et coordination : Pour Jean-François Marcel, Vincent Dupriez et Danièle Périsset Bagnoud, la coordination des actions individuelles « se concrétise par un ordonnancement des actions, entendu comme “un agencement des actions de chacun des opérateurs impliqués dans un certain ordre afin d’atteindre le but final de façon efficace” »<sup>144</sup>, définition empruntée à Béatrice Barthe<sup>145</sup>. Pour Norbert Alter, la coordination correspondrait à « l’architecture des organisations complexes », soulignant que pour être efficace, il faut que les personnes « acceptent de coopérer pour leur donner du sens ».<sup>146</sup> Geneviève Crespo et Patrick Lechaux comparent la coordination à une « clé de voûte qui fait le lien entre la stratégie (projection dans une action future et collective) et l’action qui est d’abord dans le registre de l’individuel et du présent. » Pour ces auteurs, la coordination relève de l’organisation (qui fait quoi, quand, où et comment). La finalité de la coordination serait de « produire une richesse supérieure à la performance de chaque action

---

<sup>140</sup> CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales : exploration et questionnement du modèle de la coopération institutionnalisée », in Gueguen J-Y (coord), *L’Année de l’Action Sociale 2014 - Les politiques sociales à la croisée des chemins*, Paris, Dunod, coll. « Guides Santé Social », 2013. p. 269

<sup>141</sup> MARCEL, Jean-François (et al.), *Coordonner, collaborer coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*, op. cit., p. 10

<sup>142</sup> *Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction d’Alain REY, op. cit., p. 446

<sup>143</sup> *Id.*

<sup>144</sup> MARCEL, Jean-François (et al.), *Coordonner, collaborer coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*, op. cit., p. 10

<sup>145</sup> Béatrice Barthe est Enseignante Chercheuse en Ergonomie, Maître de Conférences à l’Université Toulouse 2 Le Mirail.

<sup>146</sup> ALTER, Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, op. cit., p. 17-18

individuelle », car ils la considèrent comme « productrice de valeur. »<sup>147</sup> La distinction que proposent ces auteurs entre *coordination* et *coopération* part de la perception des deux logiques existantes dans toute action collective :

- la coordination correspondrait à une logique gestionnaire ou organisationnelle portant sur le comment agir ensemble
- la coopération se rapprocherait d'une logique de projet ayant trait au sens de cet agir ensemble.

Ainsi, la coordination serait au service de la coopération, la coopération correspondant à la contribution de chacun et à son investissement pour un projet partagé.<sup>148</sup> Norbert Alter fait également une distinction entre ces deux termes. Pour ce spécialiste de la sociologie du travail, la coopération représente « bien plus » que la coordination : « elle en est l'énergie et l'esprit ».<sup>149</sup> Il relève que « la coopération prend systématiquement le contre-pied des principes et procédures définis par le management » et que les personnes amenées à coopérer « développent une politique d'efficacité locale » à la différence des experts de la coordination qui « développent une logique de rentabilité abstraite. »<sup>150</sup> Pour cet auteur, « l'écart entre les règles de coordination technique et les pratiques effectives de coopération est si grand que la seule lecture des procédures donne finalement peu d'informations sur l'"art" de travailler. »<sup>151</sup> Sur le plan étymologique, le verbe coordonner vient du latin "ordinare" qui signifie "mettre en ordre". Coordination est emprunté au bas latin *coordinatio* « arrangement, agencement logique des parties d'un tout ».<sup>152</sup> Il s'agit d'un « agencement d'actions dans le dessin de rationaliser et de rendre cohérent »<sup>153</sup>

---

<sup>147</sup> CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales », in GUEGUEN, Jean-Yves (coord.), *L'année de l'action sociale 2014 – Les politiques à la croisée des chemins*, op. cit., p. 269

<sup>148</sup> *Id.*

<sup>149</sup> ALTER, Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, op. cit., p. 17

<sup>150</sup> *Ibid.*, p. 19

<sup>151</sup> *Ibid.*, p. 44

<sup>152</sup> *Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction d'Alain REY, op. cit., p. 493

<sup>153</sup> CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales », in GUEGUEN, Jean-Yves (coord.), *L'année de l'action sociale 2014 – Les politiques à la croisée des chemins*, op. cit., p. 269

Distinguer coopération, altruisme, mutualisme : Sous l'angle philosophique, Benoît Dubreuil<sup>154</sup> précise que la coopération est à distinguer de l'altruisme et du mutualisme. Pour cet auteur, la présence de « motivations mixtes » dans la coopération la distingue du mutualisme. Chacun doit à la fois y trouver un intérêt, « jouir du surplus coopératif découlant de l'interaction réussie » mais aussi « avoir une raison égoïste de ne pas coopérer »<sup>155</sup>. L'*altruisme* est une « disposition de caractère qui pousse à s'intéresser aux autres, à se montrer généreux et désintéressé »<sup>156</sup>. Le *mutualisme* est un terme utilisé dans le domaine de l'écologie et signifie une « relation durable entre deux espèces ou deux populations, avantageuse pour toutes les deux »<sup>157</sup>.

Ainsi, nous pouvons modéliser les liens et les distinctions qui se dégagent entre ces notions de coordination, de collaboration, d'altruisme, de mutualisme avec la notion de coopération comme suit :

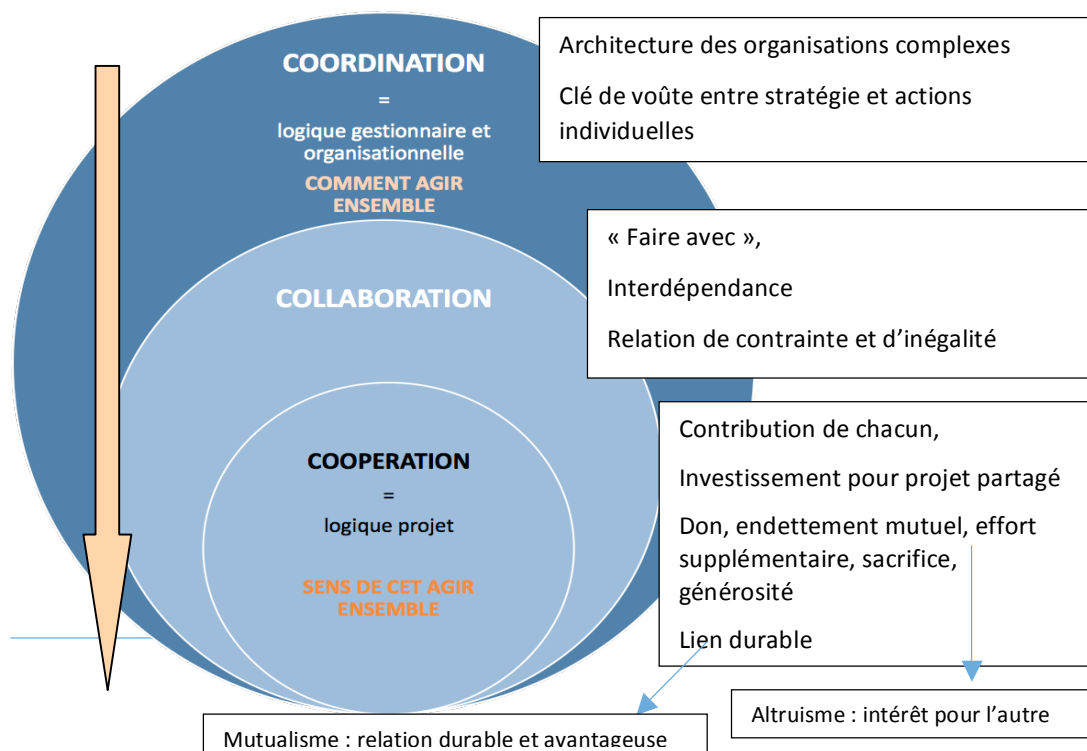


Figure 2 : Modélisation personnelle de l'articulation entre coordination, collaboration et coopération

<sup>154</sup> Benoît Dubreuil : Université du Québec à Montréal, Département de philosophie

<sup>155</sup> Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 25 janvier 2014. URL : <http://terrain.revues.org/14658> ; DOI : 10.4000/terrain.14658

<sup>156</sup> Dictionnaire Le Petit Larousse, *op. cit.* p. 57

<sup>157</sup> *Ibid.*, p. 683

## *II.2.D. Autres notions intéressant la coopération*

Nous relèverons ici plusieurs notions en lien avec la coopération, à savoir la consultation, la concertation, la négociation, la compétition, la coopétition et la proopération.

Consulter : Marie-Josée Couchaere avance l'idée selon laquelle la consultation est un signe favorable pour la coopération, un signe de respect et de confiance. Elle apporte la « preuve d'une mise en commun d'informations et d'un souci de bonne compréhension mutuelle »<sup>158</sup>

Concertier : Marie-Josée Couchaere relève qu'à travers ce terme, il y a « l'intention de réfléchir ensemble et de trouver la solution à un problème hors de tout rapport de force », une solution d'intérêt général. Son origine latine renvoie à « l'idée d'agir de concert, c'est-à-dire de façon préméditée, réfléchie, combinée, harmonieuse ». La concertation se rapproche de la coopération avec cette « idée de discussion ouverte et franche » que revêt la concertation est une « idée qui sied bien à la coopération. »<sup>159</sup>

Négocier : Cette idée, selon Marie-Josée Couchaere, renvoie à « la nécessité de bien consulter, la capacité de confronter les points de vue, la volonté d'aboutir à une solution de compromis, voire de consensus, ce qui est encore mieux. »<sup>160</sup> La négociation, pour cet auteur, « fournit à ceux qui coopèrent des outils pour trouver des arrangements, gérer des marges de manœuvre, saisir des opportunités. »<sup>161</sup> L'auteur ajoute qu'il s'agit d'une « pratique de co-construction de solutions acceptables et prometteuses, si ce n'est inventives. »<sup>162</sup> Pour la négociation, Marie-Josée Couchaere reprend la définition de Lionel Bellenger qui « définit la négociation comme "une confrontation de protagonistes interdépendants, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en

---

<sup>158</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 36

<sup>159</sup> *Ibid.*, p. 36-37

<sup>160</sup> *Ibid.*, p. 37

<sup>161</sup> *Id.*

<sup>162</sup> *Id.*

vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils se donnent" »<sup>163</sup>.

La compétition : Roger Mucchielli relève qu'il y a de la compétition dans la coopération. Il s'appuie sur le constat des disciples de Moreno qui était le suivant : "l'équipage le plus efficace n'est pas celui où il y a le plus d'affection mutuelle". Il parle d'un « dosage délicat » sans trop de compétition ni de coopération inconditionnelle pour une meilleure performance du travailler ensemble. Reprenant Roger Lambert, il ajoute qu'une « certaine compétition intra-équipe », sorte d'« émulation interne » va favoriser les performances du groupe, provoquer la satisfaction des coéquipiers, qui vont pouvoir « se mettre en avant » personnellement. Cette forme de compétition stimule les interactions et le dynamisme du groupe, et exprime la volonté de participation plus qu'un souci égocentrique.<sup>164</sup>

La coopétition : C'est un concept théorisé par des américains et repris par Marie-Josée Couchaere. La coopétition se définit comme « le fruit du rapprochement de coopération et de compétition » qui désigne la « collaboration opportuniste de deux acteurs qui sont en compétition, donc concurrents. » Dans la coopétition, les compétiteurs recèlent des complémentarités potentielles souvent ignorées, choisissent de travailler ensemble plutôt que se considérés comme rivaux, prennent une posture "hétéro-centrée" pour déterminer la valeur ajoutée de la démarche, se demandent à qui profite la situation lors des prises décisions, et s'autorisent à changer les règles du jeu pour avancer.<sup>165</sup> Cette coopétition semble être, pour l'auteur, un « concept trop hybride, si ce n'est bancal » pour le rapprocher de la coopération, même s'il s'agit d'exploiter les différences dans leur complémentarité.<sup>166</sup>

La proopération : Marie-Josée Couchaere note que cette attitude « consiste non seulement à coopérer (faire ensemble) mais à chercher à satisfaire tous les acteurs qui coopèrent en ayant le souci de produire des résultats durables pour tout le monde. Il

---

<sup>163</sup> Ibid., p. 88

<sup>164</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 45

<sup>165</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38

<sup>166</sup> Id.

s'agit de travailler "pour l'autre" (pro) tout autant qu'avec l'autre ». Cet auteur s'appuie sur les deux leviers identifiés par Jérôme Barrand, et dont a besoin la proopération :

- « l'empathie systémique qui conduit à agir en priorisant la performance du groupe et en favorisant le succès des acteurs et leur satisfaction, tout en tenant compte d'une exigence sociétale (acceptable pour l'environnement) ;
- le sens de la synchronie qui consiste à avoir le souci de ne pas bloquer le fonctionnement du système et donc de livrer dans les délais ce que l'on doit et à qui on le doit, tant en interne qu'en externe. »<sup>167</sup>

Marie-Josée Couchaere remarque qu'« avec la proopération, l'idée de coopération s'approprie les notions d'excellence, de responsabilité et de respect des autres et du milieu. »

Ainsi, les notions à rapprocher de la coopération seraient :

- la consultation, à considérer comme signe favorable à la coopération ;
- la concertation qui convient à la pratique de coopération, dans le sens où la réflexion est commune et la discussion ouverte ;
- la négociation, fournissant des outils pour trouver des arrangements avec la volonté d'aboutir à des solutions acceptables ;
- la compétition, comme source d'émulation au sein du groupe afin d'augmenter la performance ;
- la proopération, qui donne à la coopération une connotation d'excellence, du fait du souci de la satisfaction des acteurs et de l'environnement.

La coopération correspond donc à une typologie particulière du travailler ensemble. Comment cette coopération advient-elle ? Quels sont les facteurs influençant cette coopération ?

---

<sup>167</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble, op. cit.*, p. 38



## II.2.E. Les conditions de réussite de la coopération

Guy Le Boterf souligne que « La mise en coopération et en synergie des contributions individuelles se réalise rarement de façon spontanée et durable. » Cet auteur emprunte à des entreprises nord-américaines la notion de « *gardening management*<sup>168</sup> » afin de proposer des conditions favorisant l'efficiencia d'un travail en réseau. Ces conditions s'articulent autour de trois pôles : savoir coopérer, pouvoir coopérer et vouloir coopérer.<sup>169</sup>

### II.2.E. a) Le pouvoir coopérer

Dans un premier temps, nous allons développer les environnements de travail facilitant la coopération, le management associé, l'estimation du fonctionnement de cette coopération, les modes opératoires et les moyens matériels qui participent au « pouvoir coopérer ».

En termes d'environnement de travail, deux éléments peuvent être relevés comme conditions au *pouvoir coopérer* et relèvent de la « construction de contextes d'interactions »<sup>170</sup> :

- La mise en place de dispositifs organisationnels, tels « des projets qui obligent à travailler ensemble »<sup>171</sup>, afin de permettre une plus grande perméabilité entre les compétences et l'émergence de nouvelles combinaisons de ressources. Notamment, les « structures à géométrie variable » sont propices au renforcement

---

<sup>168</sup> Guy Le Boterf précise le message du *gardening management* : de même que le jardinier ne tire pas sur les plantes pour les faire pousser, de même le manager ne peut forcer les membres d'un réseau à coopérer.

<sup>169</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, Paris, Eyrolles, Coll. « Ressources humaines », 3<sup>e</sup> édition, 2013. p. 75-76

<sup>170</sup> Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, *op. cit.*

<sup>171</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, *op. cit.*, p. 109-111

de la synergie et du partage de compétences, en permettant une connaissance mutuelle et une coopération qui existent moins lors de cloisonnements.<sup>172</sup>

- La mise en place de micro-organisations : afin que les compétences de chacun puissent concourir à l'avancée d'un projet.<sup>173</sup> La composition de petits groupes d'individus, qui va permettre de fonder leur coopération sur la réciprocité.<sup>174</sup>

Dans notre contexte, les projets transversaux sont menés par des petits groupes de travail impliquant des formateurs des quatre instituts.

En termes de management, huit points sont à retenir comme participant à favoriser le *pouvoir coopérer* :

- La conception d'une architecture et d'une gestion des compétences qui permettent de satisfaire aux exigences de complémentarité, d'interface, de redondance et de variété. En effet, Guy Le Boterf note que « ce n'est que dans la mesure où un individu trouvera des compétences complémentaires aux siennes qu'il pourra les mettre pleinement en œuvre ». De plus, une attention doit être portée « aux compétences relais, au traitement des interfaces ». Et, la coopération peut exiger une « certaine redondance des compétences » et une « diversité des talents, des personnalités, des expériences » voire un mixage des spécialistes et des généralistes », un « brassage entre les générations permettant d'allier l'enthousiasme des jeunes et l'expérience des anciens ». Par ailleurs, elle suppose une « certaine polyvalence allant au-delà de ce qu'exige le poste de travail ». A noter que « la compétence collective peut dans certains cas exiger une recomposition périodique des membres d'un équipage ».<sup>175</sup> Les membres de ces groupes doivent avoir « la faculté de travailler en équipe ». Un autre critère facilitant la coopération « s'attache à prendre en compte les questions de statut et de hiérarchie », c'est-à-dire que la composition du groupe doit faire en sorte que son fonctionnement ne soit pas bloqué « par suite d'éventuels conflits de

---

<sup>172</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, Paris, Editions d'Organisation, 2007, (4<sup>e</sup> édition). p. 221

<sup>173</sup> Ibid., p. 212-213

<sup>174</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 43

<sup>175</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 214-217

pouvoir ».<sup>176</sup> De plus, davantage dans la perspective de faciliter la confiance, la « proximité culturelle des groupes »<sup>177</sup> est nécessaire, la culture étant à considérer comme « langage fédérateur »<sup>178</sup>.

- *La vigilance sur les règles de mobilité*, avec pour les acteurs d'un projet, une affectation durable, afin de limiter la perte des compétences acquises par l'expérience et un coût de fonctionnement en termes d'énergie collective à dépenser qui aurait pu être consacrée à l'avancée directe du projet. Cela nécessite aussi, pour les nouveaux arrivants, de reconstruire des apprentissages.<sup>179</sup>
- *L'organisation de la relève*, essentielle pour assurer la continuité et la cohérence de l'activité.<sup>180</sup>
- Le fait de renforcer le caractère honorable du travail à accomplir en expliquant aux collaborateurs que les projets auxquels ils sont associés sont en lien avec la stratégie de l'entreprise.<sup>181</sup>
- *La mise en œuvre d'un management des savoirs*, en rendant accessible des banques de projets, des fiches de capitalisation, des conclusions de retour d'expérience. « L'informatique et les nouvelles technologies de l'information permettront également de réduire les coûts d'accès aux savoirs capitalisés. »<sup>182</sup>
- *Une réelle et claire délégation de pouvoir*, c'est-à-dire que le management doit permettre aux équipes, à qui on demande une autonomie et une prise d'initiative, d'avoir les moyens de pouvoir agir. Ces moyens consistent à expliciter clairement les enjeux et à réunir les conditions d'une performance collective et d'une coopération entre les compétences. Les équipes sont responsabilisées sur leurs

---

<sup>176</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 85

<sup>177</sup> Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, op. cit.

<sup>178</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 80

<sup>179</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 225

<sup>180</sup> *Ibid.*, p. 222

<sup>181</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 109

<sup>182</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 223-224

objectifs et sur leurs mesures (indicateurs, ...), peuvent faire évoluer leurs objectifs et s'organiser pour leur atteinte.<sup>183</sup>

- Le pilotage du groupe permet d'assurer le fonctionnement du groupe et la réunion de l'ensemble des conditions pour la coopération. Sans pour autant rétablir un pouvoir hiérarchique, le pilote est celui qui va veiller à ce que le groupe « ne perde pas de vue les missions qui lui sont confiées », et c'est à lui que le groupe va s'adresser lorsqu'il ne peut résoudre les problèmes à son niveau.<sup>184</sup>
- La légitimation, c'est-à-dire le soutien de la hiérarchie, va aider à perdurer malgré les aléas.<sup>185</sup>

Dans notre contexte, le choix des thématiques retenues a fait l'objet d'une explication dès le regroupement des instituts, avec un accent clairement mis sur l'axe « Recherche ». La sélection des participants à ces groupes de travail transversaux s'est faite selon un principe de représentativité des instituts, des groupes restreints et une diversité des expériences des formateurs. La pérennité de ces groupes a été annoncée, tout comme leur autonomie. Un directeur référent pilote chaque groupe de travail. L'occasion est donnée à l'ensemble des équipes pédagogiques d'être informées de l'état d'avancement des projets, sans qu'il y ait, encore à ce jour, d'accessibilité aux savoirs capitalisés. L'intégration prochaine de nouveaux formateurs va être l'occasion de reconstruire de nouveaux apprentissages.

En termes d'estimation du fonctionnement de la coopération, il apparaît trois points nécessaires :

- L'élaboration, de manière participative, d'*indicateurs de performances collectives* : afin de reconnaître le niveau d'avancement dans l'atteinte des résultats escomptés en termes de coopération.<sup>186</sup> L'idée est de « traduire les missions en termes de résultats attendus auxquels on pourra associer des indicateurs quantitatifs et/ou

---

<sup>183</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 224

<sup>184</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 84

<sup>185</sup> *Ibid.*, p. 90

<sup>186</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 213-214

qualitatifs », car seuls ces indicateurs vont permettre d'engager une coopération.<sup>187</sup>

- La *mise en place d'un dispositif d'information facilitant la communication*, dispositif qui « portera sur les enjeux, les objectifs, le suivi des activités et des résultats.<sup>188</sup>
- *L'établissement d'une redondance des contrôles*, afin d'assurer une « vigilance croisée » telle « une surveillance mutuelle courtoise » sur les points critiques d'un processus.<sup>189</sup> Des « instances de régulation », telles que des réunions de coordination, sont nécessaires pour « faire le point et décider périodiquement des nouvelles étapes à suivre », car les groupes fonctionnent « davantage selon une logique d'ingénierie simultanée que selon celle d'une ingénierie séquentielle ». <sup>190</sup>

Dans notre contexte, des rencontres sont organisées tous les six mois, que nous pouvons considérer comme un dispositif d'information. En effet, dans ce cadre, chacun des groupes de travail a déterminé ses objectifs et les ont communiqués, dès le départ, à l'ensemble des équipes pédagogiques. Par ailleurs, des rencontres entre directeurs et groupes de travail sont formalisées et tiennent lieu de régulation dans l'avancement des projets.

En termes de conditions relevant de modes opératoires, quatre éléments sont à prendre en compte pour faciliter le *pouvoir coopérer* :

- La *mise en place de règles explicites de fonctionnement* va « faciliter les relations d'aide », « réguler les échanges » et « assurer la gestion des conflits ». L'établissement de « règles de communication » peut permettre de sélectionner les informations à transmettre, celles à échanger et leurs modalités de communication. Des « règles peuvent enfin concerner les temps, les lieux et les modalités de formalisation de l'expérience ». <sup>191</sup> La fréquence des rencontres devra permettre une « interaction soutenue », aspect crucial selon Benoît Dubreuil,

---

<sup>187</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 84-85

<sup>188</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 218-219

<sup>189</sup> *Ibid.*, p. 224-225

<sup>190</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 86

<sup>191</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 217-218

notamment dans le cas où « la majorité des acteurs fait cavalier seul », où le développement de la coopération se fera s'ils « se rencontrent de nouveau et fréquemment »<sup>192</sup>. « Augmenter les contacts » est ce qui permet de percevoir des similarités entre les membres<sup>193</sup>. « Qu'il s'agisse de communication, de confidentialité ou de modes de fonctionnement, des règles communes doivent exister et être clairement formulées. »<sup>194</sup>

- *L'utilisation de méthodes de travail appropriées*, qui seront partagées et choisies en fonction de leur « valeur d'usage », afin d'avoir un « langage commun » et des « méthodes de raisonnement collectifs ».<sup>195</sup> Ces méthodes de travail sont par exemple des « méthodes de diagnostic, de processus de décision, d'outils de traitement de l'information, de méthodes d'animation de réunion... »<sup>196</sup>
- *La mise en circulation « d'objets intermédiaires »* : afin de favoriser le tissage de relations. Ces documents d'étape, cahiers des charges, maquettes, esquisses vont constituer des « jalons » dans le déroulement du processus qui devra fonctionner selon les principes d'une ingénierie concourante.<sup>197</sup> Ces objets intermédiaires « produisent des effets de convergence vers la réalisation des missions et sont des témoins de l'avancées de la coopération entre les acteurs. Ils « peuvent être conçus et utilisés pour faciliter les “rendez-vous” d'étapes ». <sup>198</sup>
- La mise en place d'une ingénierie simultanée que chaque acteur puisse connaître son positionnement en temps réel par rapport à l'avancée globale du projet et à celle de ses partenaires.<sup>199</sup>

---

<sup>192</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 43

<sup>193</sup> *Ibid.*, p. 100

<sup>194</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 86

<sup>195</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 218

<sup>196</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 86

<sup>197</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 219-220

<sup>198</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 88

<sup>199</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 212-213

Dans notre contexte, des règles de fonctionnement, de communication, de temps et de formalisation de l'expérience ont été posées, mais les règles concernant les lieux n'ont pas été clarifiées. Les méthodes de travail ont été déterminées uniquement au sein de chaque groupe de travail, à ce jour. En ce qui concerne les « objets intermédiaires », seuls des documents synthétiques ont été transmis par certains groupes lors des rencontres inter-instituts. Enfin, la possibilité qu'a chaque acteur de connaître son positionnement au regard des différents projets en temps réel n'apparaît pas réelle à ce jour.

En termes de conditions favorisant le *pouvoir coopérer* se rapportant davantage aux moyens matériels, nous en retiendrons trois :

- *La mise à disposition de conditions matérielles et spatiales favorisant les échanges*, afin mettre en cohérence et en interaction leurs savoirs et leurs compétences.<sup>200</sup>
- *L'utilisation de nouvelles technologies peut faciliter le travail coopératif*, comme celle du « *groupware* », permet de « mettre en commun, pour un groupe donné, un ensemble d'informations qu'ils pourront aussi partager et faire évoluer ». Cependant, des facteurs comme la remise en cause des habitudes de travail, certaines valeurs culturelles ou des modalités organisationnelles sont à prendre en compte si on veut que cette technologie soit effectivement porteuse de coopération.<sup>201</sup>
- *L'élaboration d'une cartographie ou d'un répertoire de compétences collectives disponibles permettant de procéder à des offres et demandes de compétences*, et l'utilisation d'outils facilitant leur mise évidence : afin de permettre à chacun de savoir où trouver les connaissances et les compétences avec lesquelles il veut coopérer et renforcer ainsi les possibilités de coopération.<sup>202</sup>

---

<sup>200</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 220-221

<sup>201</sup> *Ibid.*, p. 222-223

<sup>202</sup> *Ibid.*, p. 219

- Les supports documentaires, constituant une « expertise formalisée à disposition », vont rendre compte de « l'état de l'art » en étant actualisés régulièrement, accessibles et conviviaux.<sup>203</sup>

Dans notre contexte, des moyens d'échanger sont à disposition, notamment certaines nouvelles technologies, mais restent encore limitées à ce jour. Le site Intranet de l'établissement n'est pas en mesure d'héberger des fonctionnalités autres que de type informatif. Un Espace Numérique de Travail a été instauré au sein d'un institut conventionné avec l'Université, mais la possibilité accès des autres instituts n'est pas encore d'actualité. Par ailleurs, aucun répertoire des compétences n'existe, à ce jour.

En complément de cette dimension organisationnelle qui procure des conditions favorables au développement de la coopération dans le sens du *pouvoir coopérer*, nous allons préciser les conditions favorisant le *savoir coopérer* qui se situe davantage au niveau des acteurs impliqués dans cette coopération.

### II.3.E.b) Le *savoir coopérer*

Tout d'abord, nous verrons ce qui a trait aux valeurs et devoirs qui vont favoriser ces échanges collectifs, aux comportements permettant la coopération, aux attitudes à acquérir pour coopérer plus efficacement, et aux pratiques sur lesquelles repose le *savoir coopérer*.

Chacun dispose de « valeurs et de devoirs cooptés »<sup>204</sup> qui s'imposent pour *savoir coopérer*, selon Marie-Josée Couchaere :

- La « loyauté envers les autres » s'impose dans le processus de coopération, avec une responsabilité assumée dans les choix faits par le groupe, quelques soient les conséquences, en termes de réussite ou d'échec. Les actions sont menées conjointement et aucun co-équipier ne peut se tenir à l'écart, car c'est la solidarité

<sup>203</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 88-89

<sup>204</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 83



qui prime. Il s'agit d'être co-acteur et co-responsable.<sup>205</sup> Cette « loyauté à l'égard des autres membres » est d'ailleurs un des caractères de l'appartenance au groupe, selon Roger Mucchielli.<sup>206</sup>

- Avoir un « comportement individuel positif » comme la découverte d'une astuce, l'entraide ou la bonne idée de la part d'un membre du groupe, apporte satisfaction au groupe et en retour à l'auteur. Ainsi, et à la condition qu'il n'y ait pas rivalité interpersonnelle au sein du groupe, cet apport nouveau accroît les interactions.<sup>207</sup>
- Avoir le « sens de l'objectivité », une « ouverture intellectuelle », une « maturité émotionnelle », pour réduire les préjugés et faciliter la capacité à aller chercher l'avis des autres et le prendre en compte. C'est une des attitudes considérée comme sensible dans la bonne pratique de consultation réciproque, dans un travail commun.
- Avoir du respect à l'égard de ses coéquipiers permet un fonctionnement coopératif. Il s'agit de « respecter la différence et la diversité » (d'expérience, générationnelle, ...) et prendre en compte des logiques de raisonnement différentes tout aussi valables. C'est également respecter le fait que chacun « a son mot à dire », en sachant rester à sa place. C'est encore « respecter le périmètre d'autrui » afin de ne pas empiéter sur ce qui a été attribué à quelqu'un d'autre ou éviter de s'impliquer en prétextant que la tâche à réaliser n'est pas dans ses attributions.<sup>208</sup>
- « Connaître ses coéquipiers » et même seulement les voir est « déjà en soi générateur de confiance ».<sup>209</sup> Toujours pour que les relations gagnent en confiance et que la coopération réussisse, Benoît Dubreuil souligne qu'il est nécessaire d'avoir un contexte favorisant le « développement d'une représentation riche et précise de chacun ».<sup>210</sup>

---

<sup>205</sup> *Ibid.*, p. 87

<sup>206</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, *op. cit.*, p. 52

<sup>207</sup> *Ibid.*, p. 44

<sup>208</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, *op. cit.*, p. 83-85

<sup>209</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, *op. cit.*, p. 42

<sup>210</sup> Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, *op. cit.*

- Savoir « tirer profit du passé commun », car un « passé commun de coopération réussie intensifie la coopération actuelle. [...] Encore faut-il que cette “connaissance”, pour être confiance et acceptation de la dépendance particulière impliquée par la coopération, soit positive, qu’elle soit estime, reconnaissance de valeur, de compétence et de loyauté. »<sup>211</sup>
- Avoir une image positive des autres, va faciliter la coopération : « L’image que chaque membre de l’équipe se fait de ses partenaires et de l’équipe elle-même comme unité constituée détermine ses comportements. Plus cette image est positive, empreinte de sécurité dans le loyalisme et l’esprit de coopération des autres, plus les conduites de chacun seront naturellement orientées vers la coopération. »<sup>212</sup>

Dans notre contexte, cette connaissance de l’autre est encore partielle du fait d’un travail en commun qui en est juste à ses débuts. Cependant, certains formateurs ont pu avoir des expériences de travail en commun auparavant, compte tenu de leur origine professionnelle ou de leurs parcours professionnels.

Chacun dispose (plus ou moins) de « comportements coopératifs » comme les nomme Marie-Josée Couchaere, et qui vont participer au fait de *savoir coopérer* :

- La disponibilité, en termes de temps mais aussi d’espace mental, est « le passage obligé pour l’écoute jusqu’à l’entraide ». <sup>213</sup>
- La réserve, cette retenue, cette « forme de sobriété qui aide les autres à se concentrer sur leur travail ou sur un moment de partage sans parasites et sans déperdition d’énergie ». <sup>214</sup>
- La sociabilité, permet de « créer un climat d’échange simple et tranquille pour le plaisir partagé ». <sup>215</sup>

---

<sup>211</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 43

<sup>212</sup> *Id.*

<sup>213</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 58

<sup>214</sup> *Ibid.* p. 59

<sup>215</sup> *Ibid.*, p. 60

- La discrétion, qui confère à la personne cette capacité à respecter la confidentialité de certaines informations, s'appuie sur le discernement et permet de respecter l'intégrité des personnes. Ainsi, les personnes discrètes sont dignes de confiance.<sup>216</sup>
- La sympathie, comme « partage spontané des sentiments d'autrui », s'inscrit paradoxalement dans les comportements coopératifs. Soit ce sentiment prédispose favorablement la personne à coopérer avec d'autres avec qui elle éprouve une attraction, soit ce sentiment risque de limiter la coopération au groupe de personnes avec lesquelles la personne a envie de travailler.<sup>217</sup>
- La gentillesse, qui « crée une sorte d'intimité, d'implication avec l'autre ». Elle permet des échanges plaisants, dans la réciprocité. « Elle participe à la coopération comme une sorte de lubrifiant relationnel ».<sup>218</sup>
- La fiabilité d'une personne, c'est savoir que l'on a « quelqu'un sur qui on peut compter ». L'éthique qui guide cette conduite fiable chez une personne permet la construction de relations de confiance.<sup>219</sup>
- La confiance, et plus précisément la « confiance en soi » dont les « ingrédients » enrichissent la contribution au travail d'équipe, et dont Marie-Josée Couchaere a établi une liste. Nous retiendrons plus particulièrement les suivants : la capacité de donner et de recevoir, la capacité de décentration, la capacité de changer.<sup>220</sup>

Pour Roger Mucchielli, « une relation simplement humaine intensifie les comportements de coopération ».<sup>221</sup>

Dans notre contexte, nous avons vu que la connaissance mutuelle n'est pas tout à fait aboutie, du fait du peu de temps passé à travailler ensemble. Ainsi, il semble difficile de savoir quel sont les niveaux de disponibilité, réserve, sociabilité, discrétion, sympathie, gentillesse, fiabilité et confiance en soi chez les individus qui seraient

---

<sup>216</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 61

<sup>217</sup> *Id.*

<sup>218</sup> *Ibid.*, p. 62

<sup>219</sup> *Ibid.*, p. 63

<sup>220</sup> *Id.*

<sup>221</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 42

propices à des comportements coopératifs. Cependant, ces comportements coopératifs sont censés être inhérents à la plupart des soignants.

Certains points peuvent être rangés au titre des attitudes à acquérir pour développer une posture coopérative :

- Se sentir « responsable au même titre que les autres » permet de limiter les tensions au sein d'une équipe. Des pratiques qui tiennent à des comportements individualistes (désir absolu d'affirmation de soi, besoin de valorisation, tendance à dominer, à surévaluer sa contribution personnelle dans le travail de groupe) empêchent le sentiment de sécurité de s'installer. Ainsi, dépasser les comportements individualistes doit permettre l'accès à une coopération authentique et efficace.<sup>222</sup>
- Etre en mesure de « se délester de “ses mécanismes de défense sociale” » pour être davantage attentif au message de l'autre sans porter de jugement. En effet, la peur du jugement peut engendrer une réaction de timidité chez l'autre, une perte de confiance en ses possibilités et l'inciter à avoir recours à ses mécanismes de protection. Il s'agit, pour chacun, de dépasser ses réflexes de défense sociale pour « avancer en lucidité vers plus de communication authentique ». <sup>223</sup>
- « Diminuer sa suggestibilité », pour « intégrer les points de vue des autres comme d'autres aspects possibles de la réalité » est une des attitudes permettant la pratique de la consultation réciproque.<sup>224</sup>
- Etre capable d'« accepter simplement et tranquillement de se remettre en question » fait partie des devoirs de chacun, car il est légitime que les coéquipiers, engagés dans le travail en commun, puissent demander des éclaircissements sur des affirmations proclamées comme des certitudes.<sup>225</sup>

---

<sup>222</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 91

<sup>223</sup> *Ibid.*, p. 89

<sup>224</sup> *Ibid.*, p. 100

<sup>225</sup> *Ibid.*, p. 86

- Avoir le « sens de la logique de l'autre », dans l'idée d'avoir une démarche bienveillante vis-à-vis de ce que l'autre veut dire ou attend, ce qui permet d'aller vers des voies nouvelles, même si cette conduite n'est pas aisée.<sup>226</sup>
- Etre en mesure de « donner de soi », pour contribuer à réaliser une tâche commune, à participer à un projet. Cette contribution qui engage dans le don permet d'enclencher le « processus de reconnaissance et de réciprocité dans la durée.<sup>227</sup>

Dans notre contexte, les premiers temps de travail ont permis aux individus de se rencontrer et peut-être déjà de témoigner d'attitudes. En effet, à travers les échanges ou les contributions apportées, les capacités à se sentir responsable au même titre que les autres, à se délester de ses mécanismes de défense sociale, à diminuer sa suggestibilité, à accepter de se remettre en question, à avoir le sens de la logique de l'autre ou avoir su donner de soi ont été mises à l'épreuve.

*Savoir coopérer* pour un individu, et au-delà des comportements, des valeurs, des devoirs et des attitudes qui sont attendues en guise de *pré-requis*, fait appel à des savoirs pratiques pour mettre en commun des ressources :

- L'élaboration d'une charte avec précision des règles de fonctionnement et des valeurs pourrait faciliter les relations de confiance. Ainsi, les membres auraient l'opportunité d'explicitier les conditions auxquelles ils tiennent. C'est d'ailleurs lors de l'élaboration des règles communes que va se créer la confiance. Le contenu de cette charte concernerait :
  - Les conditions d'adhésion et de retrait
  - La communication et les relations de respect mutuel
  - Les engagements de confidentialité
  - La reconnaissance des contributions aux productions
  - L'organisation et la conduite des réunions

---

<sup>226</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 101

<sup>227</sup> CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales », in GUEGUEN, Jean-Yves (coord.), *L'année de l'action sociale 2014 – Les politiques à la croisée des chemins*, op. cit., p. 275

- L'utilisation des outils de communication<sup>228</sup>
- Savoir sélectionner l'information utile, en veillant à sa pertinence en termes de complétude, à son caractère explicite, au gain de temps, au moment choisi pour lui transmettre, à la modalité de transmission, au choix des destinataires.<sup>229</sup>
- « Produire de l'information influente sur les processus de travail », ce qui revient à prendre en considération quelques procédés :
  - Informer son manager
  - Gérer son stock d'informations
  - Transmettre des bonnes nouvelles
  - Faire vite
  - Faire simple.<sup>230</sup>

Marie-Josée Couchaere alerte cependant sur le fait qu'il ne s'agit pas là de « produire de l'information tendancieuse ». Ces pratiques « à la limite de l'honnêteté » comprennent notamment la « sélection des informations » dans le sens d'une « amputation », une « transformation du contexte », les diffusions d'information erronée, prématurée ou confidentielle.<sup>231</sup>

- « Apporter une production utile » au collectif revêt trois éléments à considérer :
  - Réaliser des « transmissions d'information intelligibles exactes et précises », grâce à un langage soigné, une justesse dans le choix des mots, un enchaînement logique des idées, des propos argumentés, pour permettre une compréhension correcte et ainsi veiller à la dégradation des relations interpersonnelles.
  - Avoir une « organisation personnelle et une bonne gestion de son temps » pour que le niveau de performance collective ne soit pas dégradé, car « l'à-peu-près et la précipitation ne cohabitent pas bien avec la coopération ».

---

<sup>228</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 93-94

<sup>229</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 96

<sup>230</sup> *Ibid.*, p. 97

<sup>231</sup> *Ibid.*, p. 97-98

- Pratiquer le « partage de savoir et de savoir-faire », qui est dépendant du niveau de compétences de chacun. Ce partage, soit spontané, soit organisé, reste « incompatible avec le biais de la rétention individuelle d'information ».<sup>232</sup>
- Savoir reconnaître la différence et les spécificités de chacun pour qu'il y ait échange et controverse<sup>233</sup> tout en sachant se placer du point de vue de l'autre, en étant en mesure de reformuler.<sup>234</sup> Cela va aider à savoir travailler « en double piste », pour comprendre « comment les autres partenaires raisonnent et fonctionnent », pour être dans une compréhension réciproque.<sup>235</sup>
- Savoir utiliser le questionnement ouvert en portant un intérêt à ce que le co-équipier souhaite développer. Cela apporte de la valeur ajoutée au dialogue, sert à entretenir l'échange et à solliciter des informations.<sup>236</sup> Dans le même ordre d'idée, pratiquer l'écoute attentive permet de gagner en crédibilité. L'écoute « garantit la valeur d'estime », est un « signe de confiance », un « authentique fait de communication ». Pour exercer une « écoute délibérée », Marie-Josée Couchaere propose « cinq angles » :
  - l'écoute contextuelle, pour identifier la vraie demande
  - l'écoute distanciée, pour prendre conscience de son implication affective
  - l'écoute analytique, pour identifier les motivations de l'autre
  - l'écoute régulatrice, pour faciliter l'expression de l'autre
  - l'écoute sensible, pour observer le non-verbal.<sup>237</sup>
- « L'organisation de retour d'expérience et de revue de projet » intéresse les pratiques de coopération pour envisager d'éventuels réajustements.<sup>238</sup> Par ailleurs, le « développement de la formation mutuelle » au sein du groupe de travail avec

---

<sup>232</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 85-86

<sup>233</sup> CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales », in GUEGUEN, Jean-Yves (coord.), *L'année de l'action sociale 2014 – Les politiques à la croisée des chemins*, op. cit., p. 275

<sup>234</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 203

<sup>235</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 81

<sup>236</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 102

<sup>237</sup> *Ibid.*, p. 103-104

<sup>238</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 207

des interactions entre une variété de connaissances, de compétences et d'expériences, vont permettre leur partage d'où en résultera un langage commun.<sup>239</sup>

- « Accéder à la formation » pour fonctionner davantage en groupe sur un mode coopératif, car « il y a dans la coopération un savoir-faire et un savoir-être qui ne peuvent émerger qu'au travers d'une prise de conscience provoquée et d'un certain entraînement répété ».<sup>240</sup> Dans ce sens, la « formation-action », qui donne l'occasion aux coéquipiers de travailler ensemble pour atteindre un objectif réel et commun, permet de « déclencher un apprentissage collectif de la coopération ».<sup>241</sup> Marie-Josée Couchaere souligne que « c'est par la pratique répétée que se développent progressivement les réflexes de la coopération ».<sup>242</sup>

Dans notre contexte, nous devons nous attacher à identifier si ces savoirs pratiques ont pu s'exercer au sein des groupes de travail mais également en dehors. Au sein des groupes restreints, il s'agit davantage d'élaborer une charte de fonctionnement, de savoir sélectionner des informations utiles et influentes et de savoir apporter une production utile. Au sein du groupe large, il est plutôt question de savoir reconnaître les différences et les spécificités de chacun, de pratiquer un questionnement ouvert, une écoute attentive, de savoir se placer du point de vue de l'autre pour travailler en double piste, de savoir organiser des retours d'expérience ou des revues de projet, de développer la formation mutuelle, d'accéder à la formation et particulièrement la formation-action afin d'avoir un apprentissage collectif de la coopération. Ainsi, il resterait à laisser agir le temps pour permettre aux réflexes coopératifs de se développer.

Après avoir vu les conditions favorisant la possibilité de coopérer et le *savoir coopérer*, nous allons ici aborder celles qui participent à la volonté de coopérer.

---

<sup>239</sup> *Id.*

<sup>240</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 82

<sup>241</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 209

<sup>242</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 92



## II.2.E.c) Le *vouloir coopérer*

Dans le cadre des échanges, une volonté personnelle de coopérer dans l'équipe a des impacts sur les relations interpersonnelles. Avec Marie-Josée Couchaere, nous traduirons le *vouloir coopérer* par la volonté de rapprochement et de recherche de solutions, en conjuguant et en coordonnant ses efforts<sup>243</sup>. Les conditions à réunir pour que les membres d'un groupe veuillent coopérer nous apparaissent se situer soit dans les sphères affective et existentielle, soit en lien avec l'intérêt porté vis-à-vis de la tâche, voire les deux.

Les trois conditions que nous considérerons à la fois relatives à l'affectivité et à la tâche sont :

- L'implication, cet engagement conscient et voulu, qui correspond à « faire acte de communication autant que d'agissement » permet de partager sa vision des choses et ses valeurs et en faire profiter le groupe<sup>244</sup>. Cette « implication de chacun » est, avec la relation entre individus, constitutive de la coopération<sup>245</sup>. Cette implication est aussi en lien avec la dynamique productive au sein de l'échange social collectif.<sup>246</sup> Guy Le Boterf note « la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre. »<sup>247</sup>
- La valorisation des contributions individuelles, car si les apports de chacun disparaissent à travers l'accomplissement de la mission collective, certains acteurs peuvent vivre ce travail collectif comme « un risque de tomber dans l'anonymat ». Les personnes s'engagent dans ce collectif pour en tirer une valorisation personnelle.<sup>248</sup>

---

<sup>243</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 57

<sup>244</sup> *Ibid.*, p. 58

<sup>245</sup> LICHTENBERGER, Yves, « Méconnu, méconnaissable : le travail aujourd'hui. Sens et valeurs du travail », *Esprit*, n° 378, octobre 2011, p. 97

<sup>246</sup> GINSBOURGER, Francis, et al., « Exister au travail. Introduction », *Esprit*, n° 378, octobre 2011, p. 86

<sup>247</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 90

<sup>248</sup> *Id.*

- « Avoir la liberté d'expression », qui peut être considéré comme un droit dans cette pratique de coopération. Il s'agit de « l'expression de pensées différentes ou divergentes qui nourrissent le débat, stimule la créativité et la production du groupe » mais aussi de l'expression de ses sentiments et de ses émotions. En groupe, cette expression permet de mener une critique constructive sur des réalisations communes, en veillant à ce que cette expression libre soit « éduquée pour être socialement acceptable et profitable » et ne s'inscrive pas à contre courant de la coopération.<sup>249</sup>

Dans notre contexte, il semble prématuré d'avancer l'idée selon laquelle nous pouvons déjà percevoir si les deux premières conditions sont réunies. Il est probable que le temps écoulé depuis le début du fonctionnement de ces groupes ne soit pas suffisant pour permettre de se prononcer sur l'implication de chacun et la valorisation des contributions individuelles. Quant à la liberté d'expression au sein de ces groupes, son existence ne peut être appréciée que par les participants eux-mêmes.

Six conditions vont essentiellement influencer la motivation à être en relation avec d'autres individus dans un contexte de travail et à se sentir exister :

- « Comprendre où on se situe dans la structure » au regard des repères donnés, notamment par le statut de la fonction (dénomination juridique) car il peut être source d'ambiguïté lorsque, dans des équipes projets, il y a mélange des personnes par le critère d'expertise plutôt que du statut. La position de la fonction dans la structure permet de repérer les personnes avec qui coopérer. Les principales activités menées permettent de manifester des comportements individualistes ou coopératifs. Ces deux éléments peuvent jouer un rôle dans le « climat incitatif à la coopération ».<sup>250</sup> L'individu manifestera son envie d'exister par des comportements plus ou moins coopératifs, en fonction des relations qu'il aura à assurer avec la hiérarchie.

---

<sup>249</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 81-82

<sup>250</sup> *Ibid.*, p. 79

- « Comprendre le sens du travail à accomplir » est nécessaire à l'investissement dans la coopération. Connaître les attentes du travail est une chose, mais il est nécessaire que l'individu en cerne la finalité, faute de quoi il ne pourra pas construire « du sens dans la relation avec son travail ». <sup>251</sup> Ainsi, l'adhésion est « une des premières conditions pour s'investir » <sup>252</sup>. Il s'agit surtout du « degré d'adhésion personnelle au projet de l'entreprise et aux objectifs du travail », qui est considéré comme un des déterminants de la motivation à coopérer <sup>253</sup>. Participer de manière volontaire est une condition facilitant la contribution <sup>254</sup>, et « coopérer ne peut pas relever de l'injonction ou de l'obligation ». <sup>255</sup> « L'idéal serait de n'avoir que des volontaires. » <sup>256</sup>
- La « visibilité de la valeur ajoutée » est ce qui permet de s'engager dans un travail en commun en ayant des raisons qui permettent d'y trouver un intérêt durable. Cette valeur ajoutée s'entend aussi bien au niveau collectif qu'au niveau individuel. <sup>257</sup> Il s'agit du « degré de convergence de la satisfaction des intérêts individuels à travers ceux du groupe », qui correspond à un autre déterminant de la motivation à travailler ensemble. <sup>258</sup> Autrement dit, c'est selon l'équilibre qui s'installe entre l'intérêt personnel et l'intérêt collectif que le désir de coopérer va varier. <sup>259</sup> Roger Mucchielli relève que ce « souci de l'intérêt commun prend

---

<sup>251</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 79

<sup>252</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 90

<sup>253</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 92

<sup>254</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 90-91

<sup>255</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 77

<sup>256</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 86

<sup>257</sup> *Ibid.*, p. 91

<sup>258</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 92

<sup>259</sup> *Ibid.*, p. 88

facilement le pas sur la rivalité naturelle qui s'alimente principalement de la méfiance » lorsqu'un minimum de familiarité est possible.<sup>260</sup>

- Le « désir de coopération avec ces partenaires-là dans ce groupe-là »<sup>261</sup> est en lien avec l'affectivité groupale, et qui est un élément primordial dans cette volonté commune d'agir, selon Roger Mucchielli. Benoît Dubreuil évoque le sentiment de proximité entre partenaires voire la création d'un lien affectif ou empathique, ce qui participerait à l'instauration de la confiance et conduirait à retirer du plaisir de cette coopération.<sup>262</sup>
- La convivialité et la solidarité sont des conditions à réunir, car un collectif de travail engage des personnes avec leur affectivité. Les relations de convivialité et de solidarité qui se nouent entre elles vont faciliter l'instauration des relations de confiance.<sup>263</sup>
- La confiance envers les autres, dans le sens où elle doit être entendue au sein d'un groupe coopératif, est citée comme principale clé de la coopération<sup>264</sup>. Selon Roger Mucchielli, elle est le « premier ciment direct de la coopération voulue et entretenue »<sup>265</sup> La confiance est « celle qui se construit progressivement à partir de l'observation des actes de l'autre, de la consistance dont chacun fait montre entre ce qu'il dit et ce qu'il fait, de façon répétée dans la durée »<sup>266</sup>.

Dans notre contexte, les formateurs participant aux groupes de travail ont des statuts effectivement différents, et il en est de même lorsque l'on considère les quatre équipes de formateurs. Concrètement, des statuts « cadre supérieur de santé » cohabitent avec des statuts « cadre de santé ». Un autre point concerne la compréhension du sens du travail, qui ne semble pas être maximale parmi tous les

---

<sup>260</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 42

<sup>261</sup> Ibid., p. 50

<sup>262</sup> Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, op. cit.

<sup>263</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 93

<sup>264</sup> CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales », in GUEGUEN, Jean-Yves (coord.), *L'année de l'action sociale 2014 – Les politiques à la croisée des chemins*, op. cit., p. 275

<sup>265</sup> MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, op. cit., p. 42

<sup>266</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 63

formateurs, si l'on se réfère aux réponses données par certains d'entre eux lors de l'enquête exploratoire. En termes de « valeur ajoutée », la visibilité manque à ce jour compte tenu, toujours, de la temporalité qui caractérise le fonctionnement de ces groupes. En ce qui concerne le désir de travailler plus particulièrement avec certains collègues, il ne semble pas avoir été intégré aux critères de composition des groupes. Quant à la convivialité, la solidarité et la confiance, elles demandent à se développer et à être entretenues dans la durée.

Quatre conditions sont davantage à relier à la tâche à réaliser en prenant en compte l'ensemble des acteurs :

- Le fait d'« avoir la volonté de réussir avec les autres » est un état d'esprit coopératif qui « naît d'un désir de réussir personnellement une performance ». Il est également nécessaire de prendre conscience que « ce n'est possible qu'avec les autres »<sup>267</sup>.
- Être disposé à « travailler en fonction des autres », en plus de travailler avec d'autres, en étant attentif à leur disponibilité pour permettre une synchronisation des raisonnements et du déroulement des actions.<sup>268</sup>
- Être disposé à négocier, parce qu'il y a un « passage obligé par le processus de négociation dans la coopération »<sup>269</sup>. C'est aussi être capable de changer de point de vue, de « modifier ses schémas représentatifs habituels. » Grâce à l'échange, l'écoute, la compréhension réciproque, les représentations individuelles vont converger vers une représentation partagée.<sup>270</sup>
- « Avoir la volonté d'informer les autres », en se défaisant de « l'instinct de possession de l'information » afin de la mettre en commun dans le groupe, ce qui correspond au « premier réflexe qui permet un début de coopération ».<sup>271</sup> Et en élaborant la synthèse progressive des avancées collectives, elle va produire une

---

<sup>267</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 77

<sup>268</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 203

<sup>269</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 88

<sup>270</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 205

<sup>271</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 95

« fonction miroir » des progrès réalisés par le réseau et jouer le rôle de soutien de la motivation.<sup>272</sup> À cela, il faut ajouter la condition d’avoir des destinataires motivés pour prendre connaissance de l’information, afin que l’information soit assimilée.<sup>273</sup>

Dans notre contexte, les acteurs impliqués sont issus d’équipes pédagogiques et ont pour la plupart d’entre eux travaillé en équipe au cours de leurs expériences antérieures, ce qui nous laisse penser qu’ils ont cette volonté de réussir avec les autres, de travailler en fonction des autres, qu’ils sont disposés à négocier et ont la volonté d’informer les autres.

#### *II.2.F. Quelques indicateurs de coopération*

Nous venons d’aborder les conditions qui permettent la réussite de la coopération, tant au niveau organisationnel, qu’au niveau des acteurs impliqués. Mais à quoi reconnaît-on qu’une personne coopère efficacement ? A quoi reconnaît-on qu’un collectif de travail coopère de manière efficace ? Afin d’estimer cette capacité de coopération, nous allons repérer comment elle peut se manifester de manière opératoire tant du côté de l’individu que du groupe.

##### *II.2.F.a) Les indicateurs d’une pratique individuelle de coopération*

Guy Le Boterf énonce « quelques indicateurs possibles de pratiques individuelles de coopération » :

- Son action intègre celle des autres par anticipation.
- Son action est rendue intelligible pour les autres.
- Son action est à la fois avec d’autres et en fonction des autres, car il :
  - prend en compte leurs contraintes,
  - leur communique des informations dont ils ont besoin,

---

<sup>272</sup> LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, op. cit., p. 92

<sup>273</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 99

- les aide dans l'atteinte de leurs propres objectifs.
- Ses objectifs individuels sont définis en fonction des enjeux et des objectifs supérieurs de son groupe d'appartenance.
- Ses prises d'initiatives sont relatives à des relations d'aide, d'encouragement et de solidarité avec les autres acteurs, et ces relations sont entretenues.
- Les règles de l'art de son groupe professionnel d'appartenance sont prises en compte et enrichies.
- Sa participation à des activités d'échange, de capitalisation des pratiques professionnelles et au fonctionnement des retours d'expérience est active.
- Les situations de conflits et de confrontation qu'il rencontre sont acceptées et gérées avec sérénité.
- Ses doutes, ses limites et ses besoins d'aide sont exprimés sans crainte et en temps opportun, pour ne pas mettre en difficulté l'action des autres.<sup>274</sup>

#### II.2F.b) Les indicateurs d'une coopération efficace d'un collectif de travail

Le même auteur nous suggère quelques indicateurs qui permettent de repérer les caractéristiques du fonctionnement d'un groupe en termes de compétences collectives. En effet, pour Guy Le Boterf, la compétence collective « émerge à partir de la coopération et de la synergie existant entre les compétences individuelles »<sup>275</sup>.

Il propose de retenir quelques indicateurs qui se manifestent au sein d'un collectif de travail lorsque ses membres coopèrent efficacement :

- Des représentations partagées sont construites<sup>276</sup>. Elles sont la résultante d'une élaboration commune, progressive et évolutive au fur et à mesure de l'expérience du groupe. C'est également grâce à la capacité de chacun d'avoir su diminuer sa suggestibilité et ainsi avoir pu modifier ses schémas représentatifs habituels pour arriver à un cadrage cognitif commun. Cette communauté de vue est ce qui permet

---

<sup>274</sup> LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, coll. « Ressources humaines », 2007 (5<sup>e</sup> édition), p. 119

<sup>275</sup> Ibid., p. 120

<sup>276</sup> Ibid., p. 123

au collectif de donner sens à l'action. Les membres ont perçu l'« intérêt commun »<sup>277</sup> du travail collectif.

- Des démarches projets sont mises en œuvre. Le groupe instaure des organisations pertinentes et évolutives pour mener le projet.<sup>278</sup> Les membres se répartissent équitablement la charge de travail.<sup>279</sup> Ces projets sont menés en « co-responsabilité partagée »<sup>280</sup>.
- Les cloisonnements sont dépassés. Concrètement, cela se manifeste par la « mise en œuvre de démarches inter-disciplinaires ou intermétiers »<sup>281</sup>, car le groupe sait « multiplier les angles de vue »<sup>282</sup> et apprécier les complémentarités<sup>283</sup> pour l'analyse et la résolution d'un problème.
- La communication est efficace<sup>284</sup>. Le groupe utilise un « langage opératif commun », sorte de déformation du langage naturel en dialecte particulier.<sup>285</sup> Il va sélectionner les informations pertinentes à transmettre en temps opportun, veiller à l'intelligibilité de son action, avoir l'assurance d'une bonne prise en compte des messages par les destinataires, être dans une intercompréhension quand les points de vue diffèrent.
- Les informations sont partagées dans des relations de confiance réciproque.<sup>286</sup> C'est ce que Marie-Josée Couchaere nomme « confiance mutuelle » et « sens de la réciprocité ».<sup>287</sup>

---

<sup>277</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38

<sup>278</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 200-204

<sup>279</sup> *Ibid.*, p. 203

<sup>280</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38

<sup>281</sup> LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit., p. 123

<sup>282</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 203

<sup>283</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38

<sup>284</sup> LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit., p. 123

<sup>285</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 202

<sup>286</sup> LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit., p. 123

<sup>287</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38



- Les conflits sont gérés.<sup>288</sup> Les membres disposent de « comportements types »<sup>289</sup> dans les échanges avec chacun, et notamment la « négociation »<sup>290</sup>. Ils « acceptent l'existence de conflits (de critères, de points de vue, de priorités...) en les gérant en temps opportun, en procédant à des arbitrages et à des fixations de priorité acceptables »<sup>291</sup>. Le groupe développe le « sentiment de solidarité collective »<sup>292</sup>. Il travaille en fonction de la disponibilité de chacun, c'est-à-dire en s'adaptant aux micro-organisations et micro-planifications de chacun de manière synchrone.<sup>293</sup> Le groupe détient une visibilité de la contribution attendue de chacun à la performance collective.<sup>294</sup>
- Des leçons sont tirées au regard des actions entreprises.<sup>295</sup> Régulièrement et collectivement, le groupe sait apprendre de l'expérience : formalisation et utilisation des résultats, revues de projets, retours d'expérience, processus de capitalisation des pratiques professionnelles, échanges de pratiques. Il met en place un suivi de l'action eu égard aux décisions prises en concertation. Il a le souci du détail.<sup>296</sup>

---

<sup>288</sup> LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit., p. 123

<sup>289</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 203

<sup>290</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38

<sup>291</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 203

<sup>292</sup> COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, op. cit., p. 38

<sup>293</sup> LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, op. cit., p. 123

<sup>294</sup> *Ibid.*, p. 121

<sup>295</sup> *Ibid.*, p. 123

<sup>296</sup> LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives*, op. cit., p. 204

Nous sommes ici en mesure de récapituler ces indicateurs comme suit :

INDICATEURS DE COOPÉRATION	
INDIVIDUELS	COLLECTIFS
Action intégrée à celle des autres par anticipation	<b>Représentations partagées</b> construites
Action rendue intelligible pour les autres	<b>Démarches projets</b> mises en œuvre
Action à la fois avec d'autres et en fonction des autres	<b>Cloisonnements dépassés</b>
Objectifs individuels définis en fonction des enjeux et des objectifs supérieurs de son groupe d'appartenance	<b>Communication efficace</b>
Prises d'initiatives relatives à des relations d'aide, d'encouragement et de solidarité avec les autres acteurs, et ces relations sont entretenues	Partage d'information dans des <b>relations de confiance réciproque</b>
Règles de l'art de son groupe professionnel d'appartenance prises en compte et enrichies	<b>Conflits gérés</b>
Participation active à des activités d'échange, de capitalisation des pratiques professionnelles et au fonctionnement des retours d'expérience	<b>Leçons tirées</b> au regard des actions entreprises
Situations de conflits et de confrontation rencontrées : acceptées et gérées avec sérénité	
Ses doutes, ses limites et ses besoins d'aide sont exprimés sans crainte et en temps opportun, pour ne pas mettre en difficulté l'action des autres	

Figure 3 : Tableau récapitulatif des indicateurs de la coopération

Nous avons préalablement, et à plusieurs reprises évoqué le terme ingénierie. Aussi, nous proposons maintenant d'y accorder une attention toute particulière.

### III. L'ingénierie pour une coopération

La notion d'ingénierie est de plus en plus couramment utilisée dans nos sociétés post-modernes. Cet attrait pour l'utilisation de ce terme est-il dû à un effet de mode ou à une nécessité d'y avoir recours ? Nous établirons une définition à partir de celles données par différents auteurs. Nous verrons en quoi les différentes origines du terme nous éclairent sur sa signification. Nous aborderons les nuances entre *ingénierie séquentielle* et *ingénierie concourante*, afin de retenir celle qui nous semble la plus appropriée dans notre contexte. Nous verrons comment la systémique nous semble avoir un intérêt en lien avec la démarche d'ingénierie. Nous développerons l'idée de spatialité puis nous envisagerons comment associer l'ingénierie et la coopération.

#### III.1. Définitions de l'ingénierie

Gaston Pineau relève la récence du terme *ingénierie* dans notre langue : 1965<sup>297</sup>. Dans le Dictionnaire historique de la langue française, Alain Rey le situe comme dérivé de l'anglais *engineering*, dérivé de *to engineer* découlant lui-même du vieux français *engigneor*, *ingeigneur* « constructeur d'engins de guerre ».<sup>298</sup> A cette origine anglo-saxonne, Thierry Ardouin ajoute une origine française avec *génie*, terme prenant ses racines dans le domaine militaire et le latin *ingenium*.<sup>299</sup> Au sujet de ce dernier, Gaston Pineau remarque l'intérêt porté par Jean-Louis Le Moigne sur l'*ingenium*, qui s'inspirant du penseur italien du 18<sup>e</sup> siècle Vico, en donne cette définition : « *Faculté mentale de relier de manière rapide, appropriée et heureuse des choses séparées* ».<sup>300</sup>

---

<sup>297</sup> PINEAU, Gaston, « Introduction générale », in LEGUY, Patrice, BREMAUD, Loïc, MORIN, Jacques, PINEAU, Gaston, *Se former à l'ingénierie de formation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Ingénium », 2005. p. 10

<sup>298</sup> REY, Alain (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française*, Le Robert, op. cit., p. 1835

<sup>299</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Dunod, Coll. « Fonctions de l'entreprise », 2013 (4e édition). p. 10

<sup>300</sup> PINEAU, Gaston, « L'ingénierie stratégique de la formation », in LEGUY, Patrice, BREMAUD, Loïc, MORIN, Jacques, PINEAU, Gaston, *Se former à l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 37

Au-delà de ces considérations étymologiques, plusieurs références sont intéressantes à relever :

Pour Jean-Pierre Le Goff, l'ingénierie « s'apparente bien plutôt à un "art", au sens artisan du terme : prendre en compte et combiner habilement différentes réalités et différentes contraintes dans une logique d'action. »<sup>301</sup>

Thierry Ardouin cite Guy Le Boterf qui situe « l'ingénierie, comme l'ensemble coordonné des activités permettant de maîtriser et de synthétiser les informations nécessaires à la conception et à la réalisation d'un ouvrage [...] en vue :

- d'optimiser l'investissement qu'il contient ;
- d'assurer les conditions de sa viabilité ».<sup>302</sup>

La définition d'*ingénierie* approuvée en 1973 par l'Académie Française :  
*"ensemble des fonctions allant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle"*.<sup>303</sup>

Gaston Pineau remarque les « trois C » de Conception, Construction et Contrôle comme une « liaison transdisciplinaire » entre différents types d'opérations :

- des opérations intellectuelles (Conception),
- des opérations artificielles (Construction),
- des opérations de jugement évaluatif correcteur (Contrôle).<sup>304</sup>

---

<sup>301</sup> LE GOFF, Jean-Pierre, « Ingénierie : peut-on en finir avec la confusion ? », *Éducation permanente*, n°157, 2003-4, p. 93

<sup>302</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer, op.cit.*, p. 11

<sup>303</sup> PINEAU, Gaston, « Introduction générale », in LEGUY, Patrice, BREMAUD, Loïc, MORIN, Jacques, PINEAU, Gaston, *Se former à l'ingénierie de formation, op.cit.*, p. 10

<sup>304</sup> *Ibid.*, p. 10

Nous retiendrons que la notion d'ingénierie allie tout à la fois une idée d'habileté intellectuelle pour concevoir un ouvrage qui fait appel à un certain art, et une idée de technicité, celle alliance étant garante d'une pertinence de l'action menée dans un contexte toujours inédit. Nous y ajouterons également qu'il s'agit d'associer également un brin de stratégie et une habileté humaine au service de l'Homme, afin d'agir de manière appropriée et innovante dans un environnement toujours en mutation.

Nous avons précédemment rencontré l'expression *ingénierie concourante*. Que recouvre cette expression ? Et celle d'*ingénierie séquentielle* ?

### III.2. Ingénierie séquentielle et ingénierie concourante

Nous nous attarderons très peu sur la notion d'ingénierie séquentielle, car cette démarche aux étapes « balisées et planifiées »<sup>305</sup> apparaît trop éloignée de notre contexte d'intervention. En effet, il s'agit ici d'une ingénierie qui « fonctionne bien dans un milieu “protégé” et stable » avec une « *claire distinction entre les acteurs* ». <sup>306</sup> Si cette ingénierie séquentielle a perdu en pertinence, c'est avec les évolutions qui caractérisent la dernière décennie du XXe siècle et que décrit Christophe Midler : « la nécessité croissante du fonctionnement en réseau », « l'incertitude et l'innovation permanente », la remise en cause de la distinction entre maître d'œuvre et maître d'ouvrage, les expertises qui « se constituent et se développent au cours de l'avancée du projet », notamment.<sup>307</sup> Alors, comment ces évolutions ont-elles transformer l'ingénierie ?

Guy Le Boterf présente les cinq caractéristiques de l'ingénierie concourante :

- l'avancée du projet « s'effectue par compromis progressifs entre les acteurs et les métiers » ;

---

<sup>305</sup> CARRÉ, Philippe, CASPAR, Pierre (dir.), « De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences », *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Paris, Dunod, 1999, p. 341

<sup>306</sup> Id.

<sup>307</sup> Id.

- le chef de projet « conduit une équipe où s'élaborent des représentations partagées du projet, où se règlent les conflits et où les compromis sont négociés » ;
- « une capitalisation progressive de l'expérience du processus se fait "chemin faisant" » ;
- « le concept de pilotage prédomine sur celui de contrôle » ;
- les processus de formulation et de résolution d'un problème demandent une « forte coopération entre le maître d'ouvrage, le maître d'œuvre et les prestataires ou opérateurs » ;

Ainsi, l'ingénierie concourante apparaît davantage judicieuse, du fait des exigences d'un milieu en perpétuelle évolution et qui contraint les organisations et l'Homme à s'adapter continuellement. Cette dynamique nous amène à considérer la notion de systémie comme éclairante pour la suite de notre travail.

### III.3. Ingénierie et systémique

En référence à Guy Le Boterf, nous avançons l'idée selon laquelle « l'approche systémique s'avère très utile pour orienter le processus d'ingénierie. »<sup>308</sup> Que faut-il entendre par *système* dans notre contexte ? Qu'est-ce que l'approche systémique ? Pour quelles raisons l'approche systémique est-elle à intégrer dans notre contexte particulier ? Quels en sont les principes ? À partir de quels préceptes pouvons-nous rendre cette approche systémique opérationnelle ? Comment est-elle rendue opérationnelle ? En quoi la démarche systémique va-t-elle aider à appréhender des projets communs ? Quels sont les caractéristiques d'un *système hypercomplexe* ?

Arlette Yatchinovsky<sup>309</sup> définit la notion de système comme étant « constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dont chacun concourt à l'objectif commun

---

<sup>308</sup> CARRÉ, Philippe, CASPAR, Pierre (dir.), « De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences », *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, op. cit., p. 341

<sup>309</sup> Arlette Yatchinovsky est consultante et formatrice.

ou finalité du système. »<sup>310</sup> En effet, le principe de base de la théorie systémique est d'« appréhender le système et non l'élément ». <sup>311</sup>

Dans notre contexte, nous pourrions considérer tour à tour comme système : la coordination des instituts, les instituts, les équipes de chaque institut, les groupes de travail, les projets transversaux, les individus.

Arlette Yatchinovsky précise que l'approche systémique est née depuis plus d'un demi-siècle, pour apporter des « moyens pour agir sur la complexité », en complément de l'approche analytique, et compte tenu de « notre époque d'incertitude et d'imprévisibilité ». <sup>312</sup> Elle rappelle que les principes de l'approche systémique sont l'interaction, la totalité, la rétroaction, l'homéostasie et l'équifinalité. <sup>313</sup> Selon elle, l'approche systémique est une « méthode pour percevoir le monde, penser sur soi, aborder les problèmes et, en même temps, entrer différemment en relation avec les autres » <sup>314</sup>. Elle ajoute que c'est une « aide à la prise de décision », qu'elle « facilite la détermination d'objectifs partagés, la mise en place de logiques de coopération, l'identification d'un futur souhaité et la projection dans l'avenir » <sup>315</sup>.

Ainsi, la complexité de notre contexte nous invite à passer par une analyse systémique en complément de l'approche analytique. Par ailleurs, nous relevons deux points qui intéressent tout particulièrement notre contexte de travail : le fait que l'approche systémique facilite l'instauration de logiques de coopération et qu'elle permette d'aborder la notion de projet.

Pour rendre opératoire la démarche systémique, des règles de conduite sont énoncées par Arlette Yatchinovsky. Elle les résume, en y associant les préceptes

---

<sup>310</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, coll. « Formation permanente », 2012 (5<sup>e</sup> édition), p. 11

<sup>311</sup> Ibid., p. 15

<sup>312</sup> Ibid., p. 9

<sup>313</sup> Ibid., p. 13

<sup>314</sup> Ibid., p. 9

<sup>315</sup> Id.

cartésiens de l'approche analytique, à partir des formulations de Jean-Louis Le Moigne, comme suit :

- Alors que le premier précepte de Descartes « consiste à ne considérer comme vraie que “les choses” certaines, qu'on ne peut mettre en doute », le premier précepte de l'approche systémique « consiste à penser que la réalité n'existe pas en soi, en dehors de celui qui l'énonce. Elle est donc le reflet de ses intentions. »
- Le deuxième précepte de Descartes « a pour but d'isoler, de décomposer, d'arriver à séparer toutes les parties de chaque objet considéré afin de la connaître dans ses infimes détails », et le deuxième précepte de l'approche systémique « va au contraire tenter de recenser l'ensemble des éléments avec lesquels l'objet considéré est en relation, afin de les prendre en compte. »
- Pour le troisième précepte cartésien, chaque individu est conduit à « mener ses pensées selon un ordre : du plus simple au plus compliqué » *a contrario* du troisième précepte de l'approche systémique qui « consiste à interpréter un comportement non pas en soi, mais par rapport au projet de celui qui l'adopte ».
- Le quatrième précepte de Descartes « consiste à vouloir tout décrire dans le but de ne rien omettre », alors que le quatrième précepte de l'approche systémique « a pour objet de démontrer qu'il est impossible de recenser tous les facteurs à considérer face à une situation complexe ».<sup>316</sup>

Ainsi, nous retiendrons que la réalité des individus ne peut être formulée que par eux-mêmes, qu'il s'agit de recenser l'ensemble des éléments avec lesquels l'objet est en relation, que le comportement est à interpréter au regard de l'individu qui porte le projet et que la complétude dans le recueil des facteurs à considérer ne peut être atteinte.

Pour Arlette Yatchinovsky, en adoptant une démarche systémique, nous adoptons « une démarche pour étudier un système qui s'efforce, au lieu de saisir les différentes parties, d'appréhender de façon globale l'ensemble des composants du système en s'intéressant tout particulièrement à leurs liaisons et à leurs

---

<sup>316</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, op. cit., p.



interactions. »<sup>317</sup> Elle affirme qu'appréhender un projet de façon systémique, « c'est déterminer l'ensemble des facteurs avec lesquels il a des liens, afin de pouvoir agir sur et dans le système. »<sup>318</sup> En prenant l'exemple de la crise européenne, elle souligne le fait que si les différents acteurs, dans les différentes disciplines, étaient en capacité de penser l'avenir de l'Europe indépendamment de leurs enjeux, ils appréhenderaient cette crise de façon systémique, et pourraient décider ensemble d'un futur commun au service des États et de leurs citoyens.<sup>319</sup>

Dans notre contexte, nous allons considérer les différents acteurs qui interagissent au sein des groupes de travail qui mènent les projets communs au sein de ce regroupement de quatre équipes de travail issues d'instituts différents. Nous retenons également la notion d'enjeux d'acteurs comme interférant avec le pouvoir agir.

Arlette Yatchinosvsky reprend les principales caractéristiques des systèmes hypercomplexes décrites par Gérard Donnadieu . Ces systèmes sont nécessairement ouverts, sont "relationnels" et "englobants", "finalisés", ont "besoin de variété" et sont "auto-organisateurs". »<sup>320</sup>

À travers cette condition nécessaire d'ouverture, cet auteur voit les systèmes comme recevant « tant de l'intérieur que de l'extérieur, des stimulations à la transformation ». Mais elle alerte sur l'*homéostasie* qui est « la tendance du système, face à une transformation légère à se rétablir dans son état antérieur », et qui est à l'origine de la « résistance au changement ». Or, à ce sujet, elle ajoute que « le changement implique un renoncement » qu'elle assimile au processus de deuil dont les étapes ont été décrites par Elisabeth Kübler-Ross<sup>321</sup>. Par ailleurs, elle fait référence au « concept d'*éthique relationnelle* », qu'elle emprunte à Ivan Boszorményi-Nagy. Ce

---

<sup>317</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, op. cit., p. 11-12

<sup>318</sup> Ibid., p. 11

<sup>319</sup> Ibid., p. 12

<sup>320</sup> Ibid., p. 21

<sup>321</sup> Les sept stades d'un processus de choc puis de deuil selon Elisabeth Kübler-Ross sont : choc et surprise, dénégation, chute et tendance à blâmer tout le monde, dépression et apathie, tentatives de nouvelles expériences, début de l'acceptation puis intégration du changement.

psychiatre d'origine hongroise évoque un « compte relationnel » qui, au sein de la famille, exprime les droits et les devoirs de chaque membre et « symbolise par une balance d'un côté le reçu, de l'autre, le donné. » Aussi elle transpose ce concept de compte relationnel au sein des organisations, et invite à réfléchir sur les périodes de changement qui ont pu être à l'origine d'un déséquilibre de ce compte. Elle complète en appuyant sur la nécessité, pour l'organisation, de prendre en compte les contributions passées du salarié et de « lui donner les moyens de maîtriser suffisamment le sens de l'évolution qui est attendue de lui afin qu'il soit capable de se projeter ». Elle ajoute que ces phases qui peuvent être difficiles peuvent donner au salarié « l'impression de perdre sa légitimité ». De plus, et à la lumière des propos tenus par Gérard Donnadieu, elle affirme que les échanges permettent la richesse du système, mais qu'ils sont « indispensables à sa survie » et qu'il faut les favoriser et les multiplier. Ainsi, Elle alerte sur le « "coût psychique" que cela implique pour chaque individu ». <sup>322</sup> Cependant, elle avance l'idée selon laquelle cette approche systémique « redonne à l'individu la place d'acteur » et cette place l'aide à être en capacité de se projeter. Elle reprend ce qu'elle nomme « dialectique constitutive de toute complexité » lorsque l'individu est amené à progresser dans une situation complexe, et pour laquelle elle emprunte la formule à Jean-Louis Le Moigne : "Devenir en fonctionnant et fonctionner en devenant". L'individu se retrouve donc à agir au fur et à mesure de ses avancées. <sup>323</sup> Elle donne trois conseils qui découlent de cette nécessaire ouverture :

- « être attentifs aux évolutions ;
- être prêts à remettre en cause ses certitudes ;
- accepter de faire entrer dans son système de pensée des approches différentes. » <sup>324</sup>

Dans notre contexte de changements récents et à venir, ces idées de prise en compte des contributions passées, de mieux cerner le sens de l'évolution et de quête

---

<sup>322</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, op. cit., p. 22-26

<sup>323</sup> *Ibid.*, p. 19

<sup>324</sup> *Ibid.*, p. 22

de légitimité nous renvoient aux réponses des formateurs dans l'enquête exploratoire. En ce qui concerne les échanges, les différentes équipes pédagogiques les pratiquaient déjà avec d'autres partenaires, ce qui invite à penser que les acteurs ont cette capacité d'adaptabilité de leur action au regard de l'avancement des projets. De plus, nous percevons à travers les conseils donnés, quelques unes des conditions de réussite de la coopération : la capacité à se remettre en question et à modifier ses systèmes représentatifs habituels.

Au sujet de la deuxième caractéristique des systèmes hypercomplexes, Arlette Yatchinovsky rappelle qu'ils sont relationnels et englobants. Sur l'aspect relationnel, elle souligne que c'est la possibilité d'échanger, de s'aider, de se compléter qui va influencer les résultats et le climat de travail au sein du groupe. Elle avance l'idée selon laquelle « les relations ont plus d'importance que la qualité intrinsèque des personnes ». Par *englobants*, l'auteur précise qu'il faut entendre « l'emboîtement des systèmes et des sous-systèmes », et pour elle, « le système englobant délivre le sens ». Sur ce point, elle remarque que les propositions des acteurs individuels « viennent s'insérer dans les projets collectifs » et constate que « les projets collectifs émergent de l'interaction et de la juxtaposition des projets de contribution des acteurs ». Toujours au sujet des projets collectifs, notamment ceux qui émergent d'un management transversal, elle souligne qu'ils « conduisent à davantage de décloisonnement et d'ouverture et à la prise en compte des idées et des potentiels de chacun. »<sup>325</sup>

Dans notre contexte, nous retrouvons le système englobant et cet emboîtement de systèmes et sous-systèmes. Les échanges relationnels au sein des groupes de travail transversaux pour mener les projets collectifs participent au décloisonnement des instituts.

En ce qui concerne la troisième caractéristique qui correspond à l'aspect finalisé des systèmes hypercomplexes, il apparaît utile à Arlette Yatchinovsky de rappeler la raison pour laquelle « tous les acteurs existent ensemble » : c'est en

---

<sup>325</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, op. cit., p. 30-35

fonction du résultat escompté que les acteurs vont pouvoir se projeter. Il s'agit également de se souvenir que les systèmes hypercomplexes sont « des systèmes à "mémoire" et à "projet" » d'où la nécessité d'une référence historique. Cette histoire à laquelle l'auteur se réfère est celle de l'histoire relationnelle, « *l'histoire du donné et du reçu* » symbolisée par le *livre de comptes* et la balance, et déjà vus précédemment. Elle reprend Ivan Boszorményi-Nagy qui « attire notre attention sur le fait que c'est en donnant que tout individu acquiert de la légitimité et non en recevant ». Il y ajoute que « l'impression d'avoir trop donné et de ne pas avoir été reconnu en retour » vont avoir comme conséquence un blocage des plateaux de la balance, et que « la légitimité acquise par le salarié en donnant, devient destructrice ». Ainsi, chez le salarié, rien ne peut le décider à donner à nouveau » sauf si l'occasion lui est donnée de « réexaminer ce livre de comptes inéquitable à ses yeux » en lui permettant de « s'appuyer sur la légitimité acquise au sein de l'organisation ». Sans cela, « les motifs et le désir de contribuer » et la volonté d' « exister avec les autres en vue d'une finalité commune » ne pourront pas se retrouver chez lui. De plus, Arlette Yatchinovsky constate dans l'entreprise ce que le psychiatre d'origine hongroise remarquait dans ses relations familiales : « la perspective d'acquérir de la légitimité en donnant plus qu'on ne reçoit intervient comme un *comotivateur* qui décide le sujet à agir ». Par ailleurs, Ivan Boszorményi-Nagy développait la notion de *retour direct* (reconnaissance officielle) et de *retour indirect* (sorte de gain éthique que les autres ignorent). Arlette Yatchinovsky ajoute à cela ce qu'elle nomme des « réseaux relationnels de réciprocité positive basés sur le donné et le reçu » et qui apparaissent en dehors de l'organigramme officiel. Enfin, cet auteur invite à partager l'idée de Gérard Donnadiou selon laquelle la capacité de performance d'une entreprise est améliorée si sa régulation est moins centralisée, et notamment « lorsque la stratégie ne peut être définie de façon stable sur le long terme ». Afin de pallier cette difficulté, il suggère de « rendre les salariés partie prenante des objectifs de l'entreprise » à la condition que chacun puisse « comprendre le sens de ses interventions et puisse en évaluer au moins approximativement les résultats ». À cela, Arlette Yatchinovsky ajoute la nécessité que ces acteurs aient « la motivation, les motifs et le désir de le faire ». Pour aller dans le sens d'une valorisation du compte relationnel, elle fait la proposition d'une « approche

narrative » qui consisterait à faire un récit pour « rendre tangibles les éléments de retour indirects passés inaperçus aux yeux du salarié »<sup>326</sup>.

Dans notre contexte, nous retiendrons que la finalité d'un système qui oriente vers un résultat attendu doit faire référence à l'histoire relationnelle du sujet, et notamment la nécessaire réciprocité du don dans le monde du travail. Sans cette réciprocité, pas de légitimité acquise aux yeux de l'acteur, et donc moins de motivation ni de volonté à exister avec les autres pour apporter sa contribution. Par ailleurs, l'acteur est invité à être partie prenante de la régulation dans l'atteinte des objectifs, ce que nous avons déjà évoqué précédemment, avec ici des conditions qui se rapportent à la volonté de participer. Le dernier élément que nous retiendrons est l'approche narrative dans la gestion du compte relationnel de l'acteur.

À la quatrième caractéristique des systèmes hypercomplexes, qui est le *besoin de variété*, Arlette Yatchinovsky associe la nécessité d'une mise en valeur des spécificités pour multiplier la créativité. Pour elle, l'organisation doit laisser la place « à la formation, à l'autoformation et à l'interformation », un des éléments de définition d'une *organisation apprenante*. Cette organisation, selon elle, « permet les logiques de coopération et d'entraide qui facilitent les réactions, les interactions, et les rétroactions face aux fluctuations de l'environnement ». Elle se réfère à Gérard Donnadiou pour ajouter que cette capacité à s'adapter nécessite « "qu'une certaine plage de liberté soit reconnue chez les acteurs" ».<sup>327</sup>

Nous retiendrons, pour notre contexte de travail, que la variété des systèmes hypercomplexes fait appel aux notions de formation et de coopération, déjà abordées.

Avec la dernière caractéristique des systèmes hypercomplexes qui est l'*auto-organisation*, Arlette Yatchinovsky invite à faire appel au principe de rétro-action au sein même de l'organisation. En effet, pour cet auteur, la coopération, l'interformation, l'autonomie, la responsabilisation et l'autoformation sont des

---

<sup>326</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, op. cit., p. 37-43

<sup>327</sup> *Ibid.* p. 49-50

facteurs permettant d'exploiter ce principe : c'est « la capacité propre au mode organisationnel de s'auto-équilibrer ». Par ailleurs, elle relève que « des liaisons et des échanges, tant avec l'extérieur qu'entre ses éléments internes » sont produits par ce mode organisationnel, ce qui génère l'auto-régulation.<sup>328</sup> L'auteur reprend le concept d'organisation apprenante en précisant que son opérationnalité, dans des processus de changement, dépend de l'invitation à contribuer des acteurs à chaque niveau du système et de leur envie de participer. Elle revient également sur l'idée de coopération en prenant le participant au groupe comme système, dans un environnement changeant. Elle considère que c'est « la manière dont chaque participant intervient dans les échanges du groupe, s'il est suffisamment poreux », qui « le confronte à son mode d'être en relation ». Ainsi, si son expérience du groupe est bénéfique, il « en ressort, s'il le veut, avec plus de capacités de mutualité et de coopération ». Au final, pour permettre au participant de retrouver la motivation pour agir et contribuer, et notamment « lorsque le système a une histoire qui génère des blocages », l'auteur invite à « chercher dans l'histoire et la culture du milieu les moyens de construire le changement ». Concrètement, elle fait référence au « livre de comptes relationnel » déjà cité.<sup>329</sup>

Au regard de notre contexte, nous porterons un intérêt particulier à l'auto-organisation des systèmes hypercomplexes, compte tenu des modalités de fonctionnement de ces groupes de travail. D'une part, l'autonomie a été posée d'emblée comme principe de fonctionnement. D'autre part, la coopération est sollicitée, et nous avons vu précédemment que la possibilité de régulation du groupe en fonction de critères était une des conditions de réussite de la coopération.

L'enjeu qui se présente ici est d'étudier comment réussir à faire coopérer efficacement ces systèmes emboîtés, voire imbriqués. Ces groupes de travail rassemblent des acteurs autour de projets communs, qui invitent ces équipes à passer les frontières institutionnelles. C'est pourquoi, il nous semble opportun de faire un détour par la notion de spatialité.

---

<sup>328</sup> YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, op. cit., p. 50-51

<sup>329</sup> *Ibid.*, p. 50-53

### III.4. Ingénierie et spatialité

Les frontières ne sont pas toujours là où nous le pensons. Lorsque dans notre monde post-moderne de plus en plus complexe, plusieurs organisations sont amenées à travailler ensemble, ce sont parfois les frontières de ces systèmes qui ont des difficultés à s'ouvrir. Cependant, derrière les organisations, il y a des Hommes, plus ou moins enclins à s'ouvrir aux autres, à des étrangers au système. La viabilité de ce nouveau système peut alors être remise en question du fait de l'insuffisance d'échanges et d'interactions, laquelle empêche d'aboutir à une réelle coopération. Alors, quelle évolution est-il possible d'envisager pour faire évoluer les frontières ? Y a-t-il une voie de passage possible pour mieux *travailler ensemble* ?

Relevant cette possible liberté de l'acteur dans un système parfois contraignant, Marie-France Freynet souligne que « l'être humain est à la fois produit par les structures et producteur de ces structures. [...] Des transactions se développent aux interfaces, dans les interstices. Elles se traduisent par des compromis de coexistence que les acteurs inégaux sont contraints de négocier avec eux même, avec les autres, avec les organisations. »<sup>330</sup>

Par ailleurs, ce concept de *transaction* est défini au même titre que ceux de *reliance* et de *médiation* :

- Par transaction, cet auteur entend « un processus de socialisation et d'apprentissage de l'ajustement à autrui. »<sup>331</sup>
  - La reliance est « *la création de liens entre une personne et un système dont elle fait partie* » ou encore « *la création de liens entre des acteurs sociaux séparés* ».
  - La médiation correspond à « *l'entremise destinée à mettre d'accord, à concilier ou réconcilier des personnes, des partis* ». [...] elle allie quand le rapport n'existe pas.
- Ce n'est pas un levier mais seulement l'auxiliaire nécessaire pour ouvrir un espace qui permette la transaction et la reliance. »<sup>332</sup>

---

<sup>330</sup> FREYNET, Marie-France, « Introduction », in FREYNET, Marie-France, BLANC, Maurice, PINEAU, Gaston (coord.), *Les transactions aux frontières du social. Formation, travail social, développement local*, Lyon, Chronique sociale, 1998, p. 8

<sup>331</sup> Ibid., p. 17

Elle ajoute que la transaction « aboutit à la création d'un lien, produisant ainsi une reliance ou, si elle échoue, une déliance. Transaction et reliance ne sont possibles que par la médiation d'acteurs sociaux et/ou d'objets matériels, inscrits dans un espace-temps. »<sup>333</sup> Pour Marie-France Freynet, « Ces trois concepts conduisent à s'intéresser aux entre-deux, aux espaces d'articulation, aux zones intermédiaires, interfacielles, interstitielles et à prendre en compte *“le travail spécifique qui s'effectue aux frontières des unités vivantes. Ces frontières ne sont pas seulement des lignes de séparation ; elles construisent des zones de double-communication.”* »<sup>334</sup>

Ainsi, ces frontières, à défaut de pouvoir s'ouvrir, sont à considérer comme des espaces où les interactions doivent être possibles.

### III.5. Quelles perspectives d'évolution dans l'utilisation de l'ingénierie ?

Gaston Pineau note une application première de l'ingénierie « dans les domaines techniques et industriels. »<sup>335</sup> Thierry Arduin constate un « glissement dans l'utilisation de l'ingénierie »<sup>336</sup>. Il relève qu'elle « est passée du domaine du génie à l'industrie et au secteur du bâtiment travaux publics, au secteur tertiaire, [...] pour s'étendre aux domaines des services dont la formation »<sup>337</sup> depuis 1985<sup>338</sup>.

Nous retiendrons que la notion d'ingénierie, issue historiquement du monde industriel, est utilisée avec des appellations qui évoluent, se précisent, en fonction des différentes problématiques rencontrées et des niveaux où l'on se situe. C'est alors que nous souhaitons explorer l'association de l'ingénierie et de la coopération.

---

<sup>332</sup> FREYNET, Marie-France, « Introduction », in FREYNET, Marie-France, BLANC, Maurice, PINEAU, Gaston (coord.), *Les transactions aux frontières du social. Formation, travail social, développement local*, op. cit., p. 18

<sup>333</sup> *Id.*

<sup>334</sup> *Id.*

<sup>335</sup> PINEAU, Gaston, « Introduction générale », in LEGUY, Patrice, BREMAUD, Loïc, MORIN, Jacques, PINEAU, Gaston, *Se former à l'ingénierie de formation*, op. cit., p. 10

<sup>336</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, op. cit., p. 12

<sup>337</sup> *Ibid.*, p. 13

<sup>338</sup> *Ibid.*, p. 10



### III.6 Ingénierie et coopération

Nous commencerons par développer les différentes étapes de la démarche d'ingénierie, puis nous associerons la coopération à cette démarche.

#### III.6.A. *Les quatre étapes de la démarche d'ingénierie*

Selon Thierry Ardouin, « la finalité première d'une démarche d'ingénierie, quel que soit le domaine, est la recherche d'une *optimisation de l'investissement*. Les objectifs, du point de vue de l'ingénierie en général, se situent dans une logique de renforcement de l'efficacité de l'action, voire de rentabilité. L'ingénierie cherche donc à se doter des moyens nécessaires et suffisants pour agir dans les meilleures conditions possibles compte tenu des contraintes de l'environnement. »<sup>339</sup> Les dimensions de l'ingénierie doivent « articuler esprit créatif, coordination interdisciplinaire et prise en compte du contexte et des acteurs »<sup>340</sup>

Cet auteur énonce cette démarche d'ingénierie en quatre phases : analyser, concevoir, réaliser et évaluer.

##### III.6.A.a) Analyser

L'analyse vise à « circonscrire l'objet et les moyens d'y répondre ». Elle « doit rechercher à être la plus complète possible dans une approche systémique. » Dans une analyse systémique, l'environnement est pris en compte et notamment les contraintes qui vont adapter et dimensionner la réponse à apporter à la demande formulée. Il s'agit de « comprendre l'organisation, son fonctionnement, les acteurs et leurs enjeux, les objectifs déclinés, voire les objectifs sous-jacents ou cachés ». Cette analyse va permettre de poser un diagnostic, pour ensuite définir des objectifs opératoires à formuler en termes de résultats attendus et aboutir à l'« avant-projet » qui va se dessiner. Cet avant-projet comporte plusieurs éléments qui serviront à l'évaluation en cours et en fin de démarche :

- Identification du contexte

---

<sup>339</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, op. cit., p. 22

<sup>340</sup> Ibid., p. 10

- Grandes orientations du projet
- Présentation des différentes étapes et leur planification
- La logique d'organisation
- La définition des moyens humains, techniques, matériels et financiers.<sup>341</sup>

### III.6.A.b) Concevoir

Il s'agit ici de procéder à « l'ajustement du projet au plus près des objectifs et de la réalité sociale de l'organisation. [...] Cette étape de conception et de formalisation du projet permet ainsi d'aboutir au projet final qui sera mis en oeuvre. » Pour Jean-Pierre Boutinet, ce travail de conception correspond à une mise en tension entre :

- La situation donnée ;
- L'acteur qui travaille sur le souhaitable et le possible ;
- L'instance sociale qui valide. »<sup>342</sup>

Thierry Ardouin repère les éléments qui permettent cette formalisation du projet :

- Les objectifs généraux et opérationnels
- Les acteurs concernés par le projet
- L'organisation générale de l'action ou du dispositif
- Le calendrier et délais de réalisation
- Les moyens disponibles et nécessaires à mettre en œuvre
- Les résultats attendus (quantitatifs et qualitatifs)
- Le dispositif d'évaluation aux différentes étapes avec les critères et les modalités
- L'évaluation finale.<sup>343</sup>

---

<sup>341</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, op. cit., p. 33-34

<sup>342</sup> Ibid., p. 33-34

<sup>343</sup> Id.

### II.6.A.c) Réaliser

Cette phase représente l'application pratique du projet : l'animation du dispositif, le pilotage du projet et la communication. À noter que « la fonction *communication* a un rôle important dans la réalisation du projet. L'ingénierie ne doit pas être considérée comme une mise en oeuvre technocratique et déshumanisée de décisions dirigistes. Les acteurs ne sont pas de simples objets d'une planification fonctionnaliste, mais les acteurs, partis prenants, du projet. » La circulation de l'information demande à être organisée.<sup>344</sup>

### III.6.A.d) Évaluer

L'évaluation peut se trouver pendant l'action et en fin d'action. » On pourrait même préciser que chaque étape peut faire l'objet d'une évaluation aboutissant à une validation ou des modifications de la conception à la réalisation. L'objectif de l'évaluation est de permettre l'obtention de boucles de rétroaction améliorant le dispositif et pouvant toucher tous les niveaux de l'ingénierie (macro, méso et micro).<sup>345</sup>

Dans notre contexte, nous nous situons après l'analyse, la conception et pendant la réalisation des projets transversaux des groupes.

### III.6.B. De l'ingénierie de formation à l'ingénierie de coopération

Nous avons vu que la coopération ne s'improvise pas. Elle ne se décrète pas en prenant appui uniquement sur des changements dans l'organisation du travail, qui seraient de l'ordre du *pouvoir coopérer*. La prise en compte du facteur humain est prioritaire pour permettre la coopération : le *savoir coopérer* et le *vouloir coopérer*. L'Homme au travail a besoin de cerner le sens des actions qu'il entreprend, et aussi de percevoir la valeur ajoutée de sa contribution personnelle. Il a également besoin de sentir exister au travail. Il s'agirait alors de s'ingénier à concilier les différentes stratégies et logiques des personnes avec la stratégie de l'organisation pour optimiser

---

<sup>344</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, op. cit., p. 35-36

<sup>345</sup> *Ibid.*, p. 36

l'investissement de tous et la viabilité des systèmes.

De son côté, Thierry Ardouin souligne que l'ingénierie de formation construit à la fois une « architecture de la formation »<sup>346</sup> et permet de lui donner du sens en la resituant dans son contexte. Ne pourrait-on pas transposer cette affirmation dans notre contexte ? Alors, il s'agirait de considérer l'ingénierie de la coopération comme permettant de construire une « architecture de la coopération » pour lui donner du sens en la resituant dans le contexte du regroupement des instituts, ce qui permettrait au collectif d'acteurs de pouvoir mieux coopérer.

L'idée que nous soumettons pour une ingénierie de coopération rassemblerait les éléments suivants :

- Elle se situerait à un niveau organisationnel, à l'interface de l'ingénierie des politiques et de l'ingénierie pédagogique.
- Elle serait à la fois
  - une démarche socio-professionnelle,
  - un ensemble de démarches méthodologiques,
  - une action collective,
  - un art stratégique,
  - une mise en sens.
- Elle porterait sur des dispositifs organisationnels de coopération que sont ici les projets transversaux, des systèmes complexes d'acteurs amenés à travailler ensemble, sur des liens, relations, reliances entre objectifs et moyens.
- Afin d'atteindre efficacement l'objectif fixé, des acteurs-auteurs sont impliqués, dont l'ingénieur de formation.
- Ce dernier devrait avoir à la fois des compétences pour conjuguer technique, esthétique et éthique et des compétences rythmiques, c'est-à-dire avoir le génie stratégique d'articuler les différents temps.
- Il s'agirait alors :
  - d'intégrer un ensemble de paramètres, dont l'environnement, les moyens budgétaires et surtout les acteurs,
  - d'élaborer de manière anticipée cette démarche en prenant des appuis

---

<sup>346</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer, op. cit.*, p. 22

méthodologiques (Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer)

- d'en apprécier l'effectivité pratique
- et de la remodeler en fonction des situations et des leçons tirées de la pratique.

- Et nous insistons pour que l'Homme soit au centre de ce dispositif...

Voici notre modélisation personnelle de l'ingénierie de coopération :

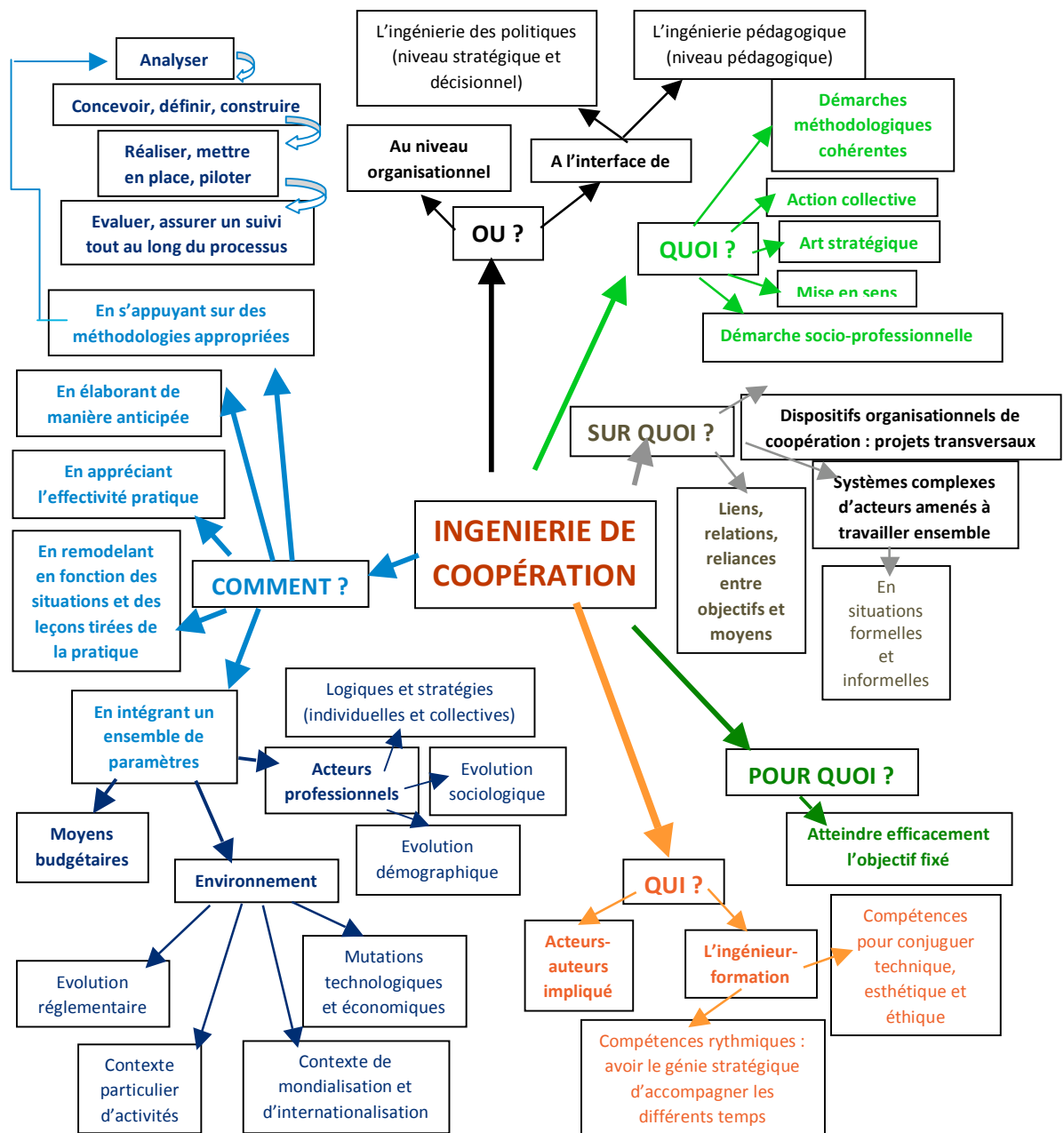


Figure 4 : Modélisation personnelle de l'ingénierie de coopération

Notre question de départ était : Comment favoriser le *travailler ensemble* pour réaliser des projets inter-instituts ?

Voyons quelle orientation cette approche conceptuelle nous permet de prendre.

## **IV. Problématique et hypothèses**

De ces recherches conceptuelles, nous avons retenu plusieurs points qui vont éclairer notre objet de recherche :

Les environnements de travail devenus flexibles, obligent les individus à s'adapter de manière plus ou moins contrainte à de nouvelles organisations de travail, et notamment dans notre contexte de regroupement récent d'instituts de formation de santé, à travailler ensemble sur des projets communs.

Nous avons vu que l'idée de projet fait référence à une triple singularité : la réponse à apporter est toujours inédite et elle doit tenir compte à la fois de l'environnement particulier au sein duquel on se situe et des histoires personnelles de l'auteur ou du collectif d'auteurs.

Ce projet transversal n'échappe évidemment pas aux mutations actuelles rapidement évolutives ce qui, malgré une méthodologie à suivre, rend inappropriée toute linéarité dans sa conduite.

Nous avons compris que nous devons faire appel à une approche systémique en complément d'une approche descriptive, pour mieux comprendre l'évolution des différents systèmes en jeu au regard des changements imposés.

Les individus sont impliqués à des niveaux différents et se retrouvent ou auteurs, ou acteurs ou assujettis et sont amenés, pour pouvoir agir, à trouver des stratégies de conciliation. Ainsi, les membres de ces groupes de travail, dont la tâche est de mener à bien la mise en place de ces projets, sont amenés à « travailler ensemble », tout comme l'ensemble des acteurs impliqués à l'échelle de la coordination.

Le « travailler ensemble » fait appel aux notions de groupe et d'équipe où vont se développer des compétences collectives, résultant de la qualité de la coopération. Nous avons clarifié la notion de coopération comme étant le fait d'œuvrer ensemble dans un but commun, ce qui demande une contribution, un investissement et une articulation des talents spécifiques de chacun, dans une logique de don/contre-don.

Nous avons vu également que l'idée de coopération n'est ni spontanée, ni facile à mettre en pratique car elle s'appuie sur une relation de confiance à créer et à entretenir.

La réunion des conditions facilitant cette coopération est à réfléchir autour des trois pôles : « pouvoir coopérer », « savoir coopérer » et « vouloir coopérer ».

Nous avons particulièrement retenu que pour coopérer efficacement, les conditions requises, sur chacun de ces trois pôles, ont trait à la communication et à l'information des acteurs impliqués, dans un espace de transactions et sur la durée.

C'est alors qu'une logique d'action qui prendrait en compte et combinerait habilement les différentes réalités et les différentes contraintes pour concevoir et réaliser un montage assurant des conditions viables à une coopération inter-instituts pourrait être une voie possible pour optimiser l'investissement de chacun au sein du collectif. En d'autres termes, il s'agit d'étudier s'il est de l'ordre du possible d'avoir recours à une ingénierie de coopération.

Dans quelle mesure l'ingénierie peut-elle favoriser l'émergence de la coopération inter-institutionnelle ?

Ainsi, une ingénierie de coopération qui favoriserait la communication et la circulation de l'information entre les différents instituts permettrait au collectif d'acteurs de mieux cerner l'avancement des projets communs et de coopérer plus efficacement.

Hypothèses :

Si des conditions matérielles telles l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication étaient mises à disposition du collectif d'acteurs pour échanger, alors ces derniers pourraient mieux coopérer.

Si les groupes de travail transmettaient régulièrement des informations utiles sur l'avancée des processus de travail, alors les équipes des différents instituts sauraient mieux coopérer.

Si chacun des acteurs du regroupement des instituts avait une visibilité de la valeur ajoutée de ces projets communs, alors ils seraient davantage volontaires pour coopérer.

Ainsi, afin de vérifier nos hypothèses, nous choisirons d'interviewer des formateurs issus des instituts de formation appartenant à cette coordination, afin de recueillir leur avis sur cette coopération inter-institutionnelle.

## **PARTIE III : Approche méthodologique : l'avis des formateurs**

L'étude du cadre et des concepts nous a permis d'identifier une problématique et de formuler des hypothèses. Il s'agit maintenant de les mettre à l'épreuve du terrain afin d'essayer de comprendre ce qui peut favoriser la coopération entre instituts. Ainsi, dans ce chapitre, nous aborderons l'enquête, les résultats et notre interprétation ainsi que les limites de cette enquête.

### **I. Enquête**

L'objectif de cette enquête était de nous permettre de recueillir des données afin d'éprouver nos hypothèses. Comme il s'agissait d'avoir l'avis de personnes qui appartenaient à cette coordination, nous avons opté pour une enquête qualitative, car cela nous permettait d'obtenir des réponses empiriques à travers les discours de ces personnes au sujet de notre question relative à la coopération, voire à apprendre de l'autre, sans pour autant chercher à tout prix à vérifier nos hypothèses théoriques.

#### I.A Population

##### *I.A.1. Choix du terrain*

Afin de cerner plus précisément les logiques et les stratégies des acteurs directement concernés par ce *travailler ensemble*, nous avons choisi la population cible représentative du groupe de praticiens qui se trouvent confrontés à la problématique. Cependant, la question du contexte de l'enquête s'est posée tout au long de notre démarche de recherche. Au fil du temps, nous avons opté pour sa réalisation sur le terrain où se situait notre problématique pratique. Nous étions consciente des limites que cela comportait, et notamment le manque de neutralité du fait d'être collègue de travail, ce qui peut orienter les propos ou limiter le développement des idées. Autre biais possible, la censure quant aux avis émis sur les choix institutionnels. Cependant cette option avait pour intérêt d'une part, d'être sur place pour s'entretenir avec les acteurs, et d'autre part, d'avoir le vécu des personnes directement concernées et donc au plus près du contexte au sein duquel nous avions à poursuivre notre réflexion.



### *I.A.2. Choix des personnes*

Nous avons sélectionné des formateurs issus uniquement de la coordination des quatre instituts regroupés actuellement sous l'égide de la coordination, au sein de notre contexte de travail. Afin de répondre au critère de « diversité maximale des profils en regard du problème étudié »<sup>347</sup>, nous avons ciblé trois formateurs, représentants de chacun des trois groupes de travail, et trois formateurs ne participant pas à ces groupes. Tous sont concernés par la coopération inter-institutionnelle, car tous appartiennent à cette coordination. Voyons maintenant les caractéristiques des personnes enquêtées.

#### *I.A.2.a) Les formateurs ne participant pas aux groupes de travail*

Nous avons demandé la contribution de trois formateurs : tous les trois exerçant au sein de l'IFSI, puisque c'est principalement au sein de cet institut que des formateurs ne participent pas.

Aude a une expérience de formateur sur les formations aide-soignante (3 ans et demi) et infirmière (8 ans), et a réalisé l'intégralité de sa carrière sur l'institution, où elle exercé en tant qu'infirmière pendant 13 ans.

Paul est arrivé depuis peu sur l'IFSI (18 mois), et a une expérience mixte de management des services de soins et de formateur sur différents établissements, avec un statut de Cadre Supérieur de Santé.

Oriane a exercé uniquement en tant que formateur en Institut de Formation en Soins Infirmiers (IFSI) depuis qu'elle est Cadre de Santé (5 ans) ; elle a intégré le Centre Hospitalier Universitaire (CHU) depuis deux ans.

---

<sup>347</sup> QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995 (2<sup>e</sup> édition), p. 163

	Aude	Paul	Oriane
Institut de référence	IFSI		
Age : < à 45 ou > à 45	> 45	> 45	< 45
Sexe	F	M	F
Quotité	100%	100%	100%
Filière professionnelle	Infirmière	Infirmière	Infirmière
Année DE	1989	1983	1997
Année Certif Cadre ou Diplôme Cadre	2006	1994	2009
Exercice antérieur au poste actuel	Infirmière Réanimation Médecine Formateur IFAS	Infirmier Médecine, Réanimation Cadre aux Urgences Formateur IFSI Cadre Gériatrie	Urgences Réanimation SMUR Bloc opératoire Formateur IFSI
Ancienneté dans poste actuel	8 ans	16 mois	2 ans
Diplômes autres que DE			Master en Management Economie de la santé, option santé publique Attestation formateur en FGSU
Statut Cadre Supérieur de Santé	-	oui	-

#### I.A.2.b) Les formateurs participant aux groupes de travail

Nous avons choisi trois professionnels issus de chacun des trois groupes de travail transversaux mis en place au sein de la coordination des instituts. Les deux filières de formation initiale des formateurs sont représentées (filière infirmière et filière kinésithérapie), avec également une représentation pour la filière infirmière, du secteur psychiatrique et des soins généraux.

Rémi est issu de la filière kinésithérapie et a exercé exclusivement comme formateur depuis qu'il est Cadre de Santé, c'est-à-dire depuis vingt ans. Son expérience antérieure en qualité de « rééducateur » s'est déroulée sur l'institution.

Marion est issue de la filière infirmière du secteur des soins généraux. Elle a exercé sur différents établissements, au gré de mutations, et a occupé des fonctions managériales dans les services de soins avant d'intégrer l'Institut de Formation des Aides-Soignants en 2010. Elle occupe donc la fonction de formateur depuis quatre ans.

Jeanne est issue de la filière infirmière de secteur psychiatrique et a exercé presque exclusivement dans le domaine de la formation. Formateur à l'Institut de Formation des Cadres de Santé, elle a exercé essentiellement sur l'institution et sur ce même type de formation depuis vingt-cinq ans. Elle a eu l'opportunité de participer à la formation de la majorité des formateurs exerçant au sein de la coordination, comme elle le relève. Elle a le statut de Cadre Supérieur de Santé depuis qu'elle a intégré ce poste.

	Rémi	Marion	Jeanne
Groupe de travail	Évaluations	Qualité	Écrits professionnels-Recherche
Age : < à 45 ou > à 45	> 45	< 45	> 45
Sexe	F	M	F
Quotité	100	100	100
Filière professionnelle	Kinésithérapie	Infirmière secteur soins généraux	Infirmière secteur psychiatrie
Année DE	1985	1993	1975
Année Certif Cadre ou Diplôme Cadre	1995	2005	1981
Exercice antérieur au poste actuel	Kinésithérapeute Rééducation fonctionnelle Ortho-Traumatologie Chirurgie Cardio-Vasculaire	Infirmière Chirurgie Médecine Physique et Réadaptation Soins de suites Urgences SAMU Coordinatrice Urgences Cadre Hépatogastro-Dermatologie	Infirmière Psychiatrie Formateur IFSI Formateur IFCS (intérim Direction IFCS) Formateur IFCS
Institut de référence	IFMK	IFAS	IFCS
Ancienneté dans poste actuel	19 ans	4 ans	25 ans
Diplômes autres que DE	Licence en Sciences de l'Éducation	Licence en Sociologie des Organisations et Management des services de santé	DUEPS DUFA en Potentiel humain et apprentissage DESS en Stratégie et Ingénierie de Formation
Statut Cadre Supérieur de Santé	-	-	oui

## I.B Outil d'enquête

### *I.B.1. Entretien semi-directif*

Pour tenter de répondre à notre question relative à la coopération inter-instituts, nous avons opté pour l'observation indirecte, celle où « le chercheur s'adresse au sujet pour obtenir l'information recherchée »<sup>348</sup>, et plus précisément l'entretien. En effet, l'entretien est un « procédé d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé. »<sup>349</sup> Les raisons pour lesquelles nous avons choisi la méthode de l'entretien, résident dans l'intérêt d'un « contact direct entre le chercheur et ses interlocuteurs »<sup>350</sup>. Nous avons opté pour l'entretien semi-directif car cette technique présente l'avantage de laisser un degré de liberté de parole à la personne interviewée. En effet, Il est « semi-directif en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni canalisé par un grand nombre de questions précises. »<sup>351</sup> Cependant, afin de recueillir l'information de la part de la personne interviewée, une série de questions-guides ont été formulées.

### *I.B.2. Guides d'entretien*<sup>352</sup>

Nous avons conçu un guide d'entretien, où étaient reprises les notions développées dans le cadre théorique. Nous avons ensuite décliné deux grilles, selon les types d'interlocuteurs, du fait de leur participation ou non aux groupes de travail transversaux. Chaque entretien débute par la présentation du parcours professionnel de chaque formateur, et précise les circonstances dans lesquelles la participation ou pas à ces groupes de travail s'est décidée. Cette question permettait d'emblée de recueillir les données personnelles relatives à la formation initiale, aux expériences antérieures et/ou en lien avec le poste actuel de formateur, le degré de volontariat

---

<sup>348</sup> QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, op. cit., Dunod, Paris, 1995 (2<sup>e</sup> édition), p. 165

<sup>349</sup> GRAWITZ, Madeleine, *Méthodes en sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2001 p.644

<sup>350</sup> QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, op. cit., p. 194

<sup>351</sup> *Ibid.*, p. 195

<sup>352</sup> Annexes : 2, 3 Livret d'annexes

dans la participation ou non aux groupes de travail, afin de pouvoir repérer des disparités éventuelles dans les avis, au regard des caractéristiques professionnelles.

La deuxième question abordait les projets transversaux. À travers cette question, nous souhaitions cerner le niveau de connaissance relatif à l'avancement des différents projets. Elle était formulée comme suit : *Comment avez-vous vécu la mise en route des projets transversaux au sein de la coordination ?*

La troisième question portait sur la notion du *travailler ensemble*, avec comme objectif d'évaluer ce qui est perçu quant aux conditions actuelles d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication, sans les nommer. Cette question était formulée de la façon suivante : *Pouvez-vous relater une ou deux situations où vous avez eu l'occasion de travailler ensemble ?*

La quatrième question était davantage centrée sur la coopération au sein du regroupement des instituts. Elle était formulée ainsi : *Quels sont les changements occasionnés par ce regroupement d'instituts ?* Nous voulions explorer comment chacun se retrouvait autour de ce concept de coopération : est-il nommé d'emblée et à quoi fait-il référence ? Cette question nous permettait également d'avoir l'avis de l'ensemble des personnes quant aux conditions réunies ou non pour une coopération inter institutionnelle, ce qui nous a semblé incontournable pour poursuivre notre réflexion quant à l'ingénierie de coopération.

Nous avons souhaité, en fin d'entretien, formuler une question qui proposait aux personnes interviewées d'aborder d'autres aspects. L'intérêt était de recueillir des éléments complémentaires à ceux évoqués, afin de rechercher des thèmes non repérés par le chercheur.

Les questions posées à l'ensemble des personnes interrogées sont similaires, à quelques nuances près : nous nous sommes centrée sur l'expérience vécue au sein des groupes, pour les formateurs participant à ces groupes de travail et davantage sur les perceptions du travail commun, pour les formateurs ne participant pas à ces groupes.

Le premier entretien réalisé a montré une bonne compréhension des questions, ce qui ne nous pas amenée à modifier les formulations.

## I.C Réalisation

### *I.C.1. Organisation et déroulement*

Pour solliciter l'ensemble des personnes interviewées, nous avons emprunté la voie hiérarchique : nous avons demandé au coordonnateur général des instituts si nous pouvions, dans le cadre de notre recherche, interviewer des formateurs des différents instituts, et obtenu également l'accord des Directeurs de chaque institut. Nous avons déjà abordé le problème du biais que pouvait représenter la connaissance des interviewés. Nous voulons préciser que le lieu n'est pas neutre non plus. Seul l'entretien avec Rémi s'est déroulé dans son bureau. Les autres entretiens se sont tous déroulés dans une salle de cours de l'Institut de formation des Cadres de Santé, du fait de l'indisponibilité de nos bureaux consécutive à des travaux au sein de l'IFSI et de l'IFAS. Nous avons, par contre, dû réaliser ces entretiens avec un bruit de fond en lien avec un chantier en cours à proximité, ce qui a pu nuire parfois à l'audibilité de quelques unes des phrases et obliger quelques fois à reprendre certains mots prononcés. De plus, un des entretiens été interrompu par une alarme incendie, obligeant à interrompre les échanges pendant une dizaine de minutes. L'ensemble des entretiens se sont déroulés sur une semaine. Le moment (date et horaires) a été déterminé de concert, avec une durée convenue d'environ une heure. Chaque personne a accepté d'être enregistrée, et informée du respect de la confidentialité. C'est la raison pour laquelle les prénoms utilisés ne correspondent pas aux prénoms réels. Nous sommes cependant consciente que le croisement d'informations relatives aux personnes pourrait permettre d'en révéler l'identité.

### *I.C.2. Posture*

Le choix d'effectuer cette enquête au sein de notre contexte de travail, comportait des limites. En effet, comme le précise Alex MUCCHIELLI,

*Les techniques qualitatives de recueil de données mettent en général le chercheur dans une position particulière par rapport à l'objet de sa*

*recherche, par rapport à la recherche elle-même et par rapport au groupe d'hommes avec lesquels il doit composer nécessairement.*<sup>353</sup>

Notre statut de formateur IFSI pour les formateurs exerçant sur le même institut est ressenti dans les entretiens. Ayant l'habitude d'échanger fréquemment et de travailler quotidiennement ensemble pour certains, nous avons eu tendance à utiliser des termes professionnels qui ont été repris comme tels par les interviewés. La neutralité dans les relances à l'égard des formateurs exerçant sur les autres instituts, a été plus simple à respecter, car nous n'avions jamais échangé ensemble. De plus, le fait d'appartenir au même groupe de travail que l'un des interviewés a pu limiter l'expression sur le vécu au sein du groupe, ou l'orienter. Enfin, nous avons pu observer le souci formulé par chacun, quant à l'utilité de leurs apports pour notre recherche.

La rencontre avec ce terrain de recherche a également mis à l'épreuve notre capacité à travailler sur le rapport implication/distanciation à l'égard de nos pratiques. Le choix de l'enregistrement de chaque entretien nous a permis de nous centrer sur le discours des personnes, tous en ayant le guide d'entretien à proximité.

### I.D Transcription

Nous avons transcrit intégralement les entretiens<sup>354</sup>, avec les hésitations, les silences ou les erreurs de syntaxe, les interruptions, ce qui augmente le nombre d'interactions. Nous avons numéroté les lignes et codifié les interactions : en italique pour nous et en gras pour les personnes interviewées. Chaque interaction est codifiée avec l'initiale de l'interviewé, par exemple P1 pour la première réponse de Paul.

---

<sup>353</sup> MUCCHIELLI, Alex, « Méthodologie d'une recherche qualitative », *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Armand Colin, 2011 (3<sup>e</sup> édition), p. 144

<sup>354</sup> Annexes 4, 6, 8, 10, 12, 14 livret d'annexes

## II. Analyse des données par entretien

### II.A Analyse de contenu

Pour Laurence BARDIN<sup>355</sup>, l'analyse de contenu est :

*Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages.*<sup>356</sup>

L'analyse de contenu comporte deux visées :

- *le dépassement de l'incertitude*
- *l'enrichissement de la lecture.*<sup>357</sup>

Dans la perspective de l'interprétation, il s'agira de trouver un "équilibre entre la rigueur de l'objectivité et la fécondité de la subjectivité"<sup>358</sup>. La construction de notre grille d'analyse s'est faite par étapes.

### II.B La pré-analyse

Afin d'aboutir à un schéma d'analyse, nous avons parcouru les transcriptions des six entretiens en réalisant une lecture « flottante », nommée ainsi par Laurence BARDIN. La lecture flottante consiste à « se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations »<sup>359</sup>.

---

<sup>355</sup> Laurence BARDIN est maître de conférence au département Information et Communication de l'institut universitaire de technologie de Paris-Descartes.

<sup>356</sup> BARDIN, Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013, p. 47

<sup>357</sup> Ibid., p. 32

<sup>358</sup> Ibid., p. 13

<sup>359</sup> Ibid., p. 126



Nous avons repéré les mots-clés<sup>360</sup> et nous les avons classés au regard de thématiques qui constituent notre plan d'analyse. Nous avons intégré l'aspect quantitatif dans cette analyse qualitative. Plusieurs thèmes et sous-thèmes ressortent des entretiens semi-directifs menés auprès de chacune des six personnes interviewées. Après avoir vu les approches de chacun des acteurs, et identifié les thématiques individuelles, nous proposons de les associer afin de dégager des thématiques communes.

Proposition de catégorisation :

	<b>POUVOIR COOPÉRER</b>	<b>SAVOIR COOPÉRER</b>	<b>VOULOIR COOPÉRER</b>	<b>ENVIRONNEMENT</b>
<b>Aude</b>	Moyens organisationnels	Savoirs comportementaux et savoirs pratiques individuels	Sens et volontés	Environnement
<b>Paul</b>	Organisation institutionnelle	Caractéristiques personnelles et savoirs pratiques	Intérêt et volontés	Niveau politique
<b>Oriane</b>	Moyens institutionnels	Savoirs expérientiels et savoirs comportementaux	Motivations	Environnement
<b>Rémi</b>	Moyens institutionnels	Prédispositions personnelles et savoirs comportementaux	Volonté de réflexion commune	Environnement
<b>Marion</b>	Moyens institutionnels	Valeurs et attitudes	Volontés	Environnement
<b>Jeanne</b>	Moyens institutionnels	Savoirs comportementaux, savoirs expérientiels et savoirs pratiques	Motivations	Environnement

---

<sup>360</sup> Annexes 5, 7, 9, 11, 13, 15

## II.C Analyse qualitative par entretien

### *II.C.1. Analyse des discours des formateurs ne participant pas aux groupes de travail*

#### II.C.1.a) Analyse qualitative du discours d'Aude

Son indisponibilité a été à l'origine de sa non participation à ces groupes. Elle ne sait pas bien ce qui se passe dans les groupes et se souvient peu des retours réalisés lors des rencontres inter instituts. Selon elle, le fait d'aller chercher cette information et échanger avec les formateurs de ces groupes est dépendant du besoin de la personne. La fiabilité et la confiance sont inhérentes aux activités menées conjointement. Des expériences de collaboration sont menées en dehors de ces groupes de travail. Les représentations de chacun influent sur l'envie de travailler ensemble. L'appréhension personnelle du changement joue sur l'ouverture à la nouveauté. Les similitudes et des spécificités sont à repérer pour limiter le risque d'une perte d'identité. Les formations communes permettent d'identifier des objets de collaboration. La coopération, c'est « travailler avec », « mutualiser », mais n'est pas incontournable. L'implication dans les activités est relative au sens qui en est perçu. Mutualiser les moyens permet à chacun d'être gagnant, mais il ne faut pas qu'elle soit synonyme de diminution de postes. La spatialité intervient dans le travail en commun, mais c'est surtout une volonté des Directions et des personnes. C'est l'aboutissement des travaux qui rend perceptible les sens des projets, et possible la fédération. Le rapport aux thématiques entre en ligne de compte dans l'intérêt porté aux projets. Les incertitudes au niveau politique perturbent le sens des actions menées en commun. Les évolutions réglementaires influencent la sérénité des acteurs. La situation géographique des lieux de travail influence le sentiment d'appartenance des groupes et l'envie de partager.

#### Synthèse du discours d'Aude :

Pour Aude, ce qui favoriserait le travailler ensemble, serait une information plus claire, davantage de communication sur l'avancée des travaux, pour en percevoir le sens et la valeur ajoutée.

## II.C.1.b) Analyse qualitative du discours de Paul

Sa non participation est choisie et relative à son indisponibilité au moment de mise en place des projets. Le manque d'information en amont des retours inter instituts limite la mémorisation de l'état d'avancée des travaux et l'implication. Le manque d'échanges lors des rencontres inter instituts freine la volonté de participer, de manière solidaire, à l'avancée des travaux menés et renforce l'idée d'une mise à distance des formateurs qui ne participent pas. Le partage invite à l'humilité et à l'estime de soi. La reconnaissance des compétences de l'autre est une condition pour un travail en commun. Travailler ensemble suppose la capacité de se remettre en question. L'identification des spécificités et des éléments communs entre les formations initie l'envie de travailler ensemble. L'objectivité de l'information renforce la visibilité de la production groupale. La formation commune favorise l'implication. La non participation aux groupes de travail implique un moindre sentiment d'implication. L'intérêt porté aux projets est dépendant de la possibilité de participer. La fédération des instituts passe par une réflexion menée au niveau organisationnel qui se décline au niveau opérationnel, sans oublier le niveau décisionnel des politiques. La participation individuelle aux échanges est facilitée par une anticipation des temps collectifs et une recherche d'efficience. La visibilité de l'avancée des travaux est relative au délai de mise en place des groupes de travail. Travailler ensemble participe à la fédération autour de la coordination. Une prise en compte de l'individu par une communication davantage personnalisée permettrait d'impliquer chacun et de faire travailler ensemble le collectif des formateurs des quatre instituts. Une centralisation des informations relatives à l'avancée de chacun des groupes permettrait de faciliter les échanges.

Synthèse du discours de Paul :

Pour Paul, ce qui favoriserait le *travailler ensemble*, serait d'améliorer la circulation de l'information avec des retours à l'ensemble des formateurs et au fur et à mesure des avancées, une prise en compte de chacun, et des formations collectives.

### II.C.1.c) Analyse qualitative du discours d'Oriane

Sa non participation est en lien avec le moment de la mise en place des groupes, où elle venait juste d'arriver sur la structure. Être dans la considération mutuelle et savoir faire confiance sont deux éléments qui facilitent le travail en commun. Savoir apprendre des autres est une capacité qui aide à aller vers l'autre dans l'échange. La capacité à se remettre en question impacte la volonté d'être dans le partage. Se délester des mécanismes de défense sociale est un facteur qui favorise les échanges avec les autres. La formation commune a été un moyen de partager et de repérer les similitudes entre formations comme objet possible de *travailler ensemble*. En complément des rencontres inter instituts, des échanges informels facilitent le suivi de l'avancée des travaux. Les temps de rencontre inter instituts permettent de repérer les formateurs des autres instituts. Les expériences de travail en commun renforcent l'envie de travailler ensemble. La coopération rassemble les notions de rencontre, de créativité, de construction, d'évolution et de dynamisme. La vision de la mutualisation dépend du regard posé sur les bénéfices et les pertes possibles d'un travail en commun. La convivialité des temps d'échanges participe à donner envie de travailler ensemble. La perception d'une nouvelle dynamique incite à collaborer. La tranche d'âge dans laquelle se situent les personnes influe sur leur motivation à travailler ensemble. La durée restante pour l'exercice professionnel peut influencer la possibilité de se remettre en question. L'intention managériale est un facteur qui interfère avec la motivation des acteurs. Le fait de ne pas appartenir aux groupes de travail renforce le détachement à l'égard des projets menés. Le travail en commun développe la capacité des personnes à trouver leur propre motivation. La liberté de questionner est un élément qui interfère avec la motivation à travailler en commun. La vision erronée des changements à venir rend difficile la capacité à se mettre en projet. Le niveau politique influence le degré de liberté et de pouvoir d'agir des personnes. La persistance de questionnements au sujet d'évolutions réglementaires récentes est un facteur qui joue sur la disponibilité à se mettre en projet. La possibilité de travailler ensemble dépend de la taille de la structure. La proximité géographique entre les lieux d'exercice peut être un facteur qui joue sur le *travailler ensemble*. La récence de la mise en place des groupes de travail limite la visibilité de l'avancée des travaux. La volonté de construire

ensemble est inhérente à la vision personnelle de l'évolution du contexte. La présence managériale et la formulation de critères influencent le travail en commun.

Synthèse du discours d'Oriane :

Pour Oriane, ce qui favoriserait le travailler ensemble, serait une formalisation d'objectifs pour faciliter l'évaluation de la production de projets et la fédération de l'ensemble ; la dynamique du *travailler ensemble* passe par le repérage des personnes motivées à réaliser des projets communs.

## *II.C.2. Analyse des discours des formateurs ne participant pas aux groupes de travail*

### II.C.2.a) Analyse qualitative du discours de Rémi

Le manque de critères sur les attentes induit un inconfort dans le travail en commun. L'absence d'idée de projet au sein du groupe de travail limite l'avancée des travaux, mais permet d'avoir une liberté d'action, une créativité et de motiver l'ensemble du groupe. La parité d'estime entre professionnels qui travaillent ensemble est attendue. Les échanges qui ont lieu au sein des groupes de travail permettent la connaissance mutuelle et la clarification des représentations des métiers des autres et de leurs contraintes. L'intérêt porté aux autres est un élément aidant l'envie de travailler avec des personnes aux compétences différentes. La capacité de remise en question est un facteur facilitant les échanges. La perception de chacun comme un élément du groupe et le sentiment de co-responsabilité dans le travail fait en commun apparaît aidant dans la pratique du travail en commun. Les similitudes repérées en termes d'objectifs, de méthodes et de contraintes, sont des éléments qui incitent à la sympathie envers les autres. Le suivi de l'avancée des travaux des groupes est dépendant de la possibilité d'assister aux rencontres inter instituts. L'utilisation de nouvelles méthodes pédagogiques au sein des différents instituts nécessite une formation commune des formateurs. La coopération signifie le fait d'opérer au moins à deux personnes, est associée au termes avec, construction, amélioration, création. La coopération est une construction commune avec une communication. La difficulté à

percevoir le sens des projets génère des questionnements sur l'intention de l'institution. La volonté de proposer des éléments de réflexion au groupe qui soit transversaux, facilite l'avancée dans l'identification d'un projet. Les notions d'interdisciplinarité et de centration sur l'apprenant apparaissent stimuler l'envie de travailler en commun. La taille de la structure est un facteur à prendre en considération. L'éloignement géographique des instituts engendre le cloisonnement et limite les échanges. Pour les apprenants, le *travailler ensemble* pendant la formation aiderait à travailler ensemble une fois professionnel. Etre sur un lieu commun aide à créer une entité spécifique. La notion de disponibilité interfère avec l'envie de suivre l'avancée des travaux de groupes. Le manque de communication sur l'avancée des travaux peut être en lien avec le manque d'éléments concrets à transmettre.

Synthèse du discours de Rémi :

Pour Rémi, ce qui favoriserait le travailler ensemble, serait de mener des projets en commun auprès des étudiants, ce qui permettrait de percevoir une plus value.

#### II.C1.b) Analyse qualitative du discours de Marion

Une communication positive du niveau managérial aide à dynamiser le travail en groupe et à limiter la démotivation. L'écoute et la présence correspondent à des besoins pour créer une dynamique de travail de groupe. La volonté des personnes du groupe à travailler ensemble appelle également une volonté managériale, pour limiter l'épuisement du groupe de travail. L'imprécision des attentes permet au groupe d'avoir une liberté dans la construction des objectifs. Le manque d'information limite l'aspect dynamique des projets travaillés en commun. La plus value apportée par les travaux communs n'est pas perceptible au regard de l'information transmise. Le manque de communication sur les travaux communs limite les échanges. Des valeurs de respect, d'écoute et d'honnêteté sont facilitantes pour le *travailler ensemble*. La responsabilité de chacun et l'implication aident à travailler ensemble. La capacité à faire confiance est indissociable du travailler ensemble. En se considérant mutuellement au même niveau, le travail en commun est facilité. Le suivi de l'avancée

des travaux est dépendant de la participation aux rencontres inter instituts. La reconnaissance mutuelle en termes de compétences est un élément qui joue sur l'aisance à aller vers les autres. Les formations communes sont des lieux où les échanges sont possibles mais soumis à la volonté des personnes. La coopération revêt des notions d'écoute, de respect, de négociation, de solidarité avec de l'authenticité pour que l'ensemble puisse fonctionner et vivre. L'intérêt porté à la thématique de travail influence la formulation d'objectifs personnels de performance. L'importance des interactions et la solidarité participent à la cohésion du groupe de travail. La collaboration, en allant tous dans le même sens, permet la création d'un objet commun. L'interaction et la communication sont deux éléments nécessaires à la construction d'un objet commun. La liberté d'expression est un élément qui détermine l'envie de participer. La volonté de l'ensemble est nécessaire pour mettre en place des projets communs. La coopération passe par la communication. L'envie de communiquer aux autres est un facteur qui joue sur le suivi de l'avancée des travaux. La dynamique du *travailler ensemble* nécessite d'être impulsée par le niveau managérial. Les évolutions réglementaires influencent la disponibilité des acteurs au regard de projets communs à mener. La sécurité psychologique des équipes est une condition préalable à la mise en place de projets communs. La récence de la mise en place des groupes de travail explique l'insuffisance d'éléments concrets au sujet de l'avancée des travaux. Faire travailler ensemble les apprenants serait bénéfique pour leur avenir professionnel de collaboration. Une traçabilité des informations relatives à l'avancée des travaux permettrait davantage d'investissement. Des rencontres organisées régulièrement pour être ensemble et être informés permettraient d'avoir un impact sur l'intérêt porté par les personnes.

Synthèse du discours de Marion :

Pour Marion, ce qui favoriserait le travailler ensemble, serait d'améliorer la communication, la traçabilité des informations.

#### II.C.2.c) Analyse qualitative du discours de Jeanne

Des échanges informels sont nécessaires pour compléter les retours réalisés lors des rencontres inter instituts. Il manque des synthèses des avancées des travaux

en dehors de ces temps de rencontre. C'est en partageant les mêmes choses que la confiance va s'acquérir. Les expériences antérieures de travail en commun et la connaissance des membres du groupe sont des facteurs qui influencent la volonté de travailler avec ces personnes en particulier. La connaissance mutuelle est une condition requise pour travail sur des travaux communs. La connaissance des compétences des autres aide à travailler ensemble. Les différences entre formations sont à identifier car elles ne peuvent pas faire l'objet d'un travailler ensemble inter instituts. L'élaboration d'un règlement intérieur contribue à clarifier le fonctionnement du groupe. La coopération est en lien avec des notions d'égalité, de reconnaissance, de respect et est indissociable de la notion de confiance. Le don est normal dans l'échange et le contre-don n'est pas attendu. La liberté de parole est aidante dans les échanges. Le travail en commun revêt une notion de solidarité et de convivialité. La volonté des acteurs détermine l'intérêt pour l'information. La perception de bénéfices renforce l'intérêt de travailler ensemble. Le travail en commun rapproche les personnes et fédère. La communication au sein d'un groupe permet de créer quelque chose. La contribution des personnes est inhérente à la volonté et à la possibilité d'apporter des éléments. La vision de la coordination est influencée par la persistance de questionnements en termes de stratégie d'action.

Synthèse du discours de Jeanne :

Pour Jeanne, ce qui favoriserait le *travailler ensemble*, serait une transmission de l'information à tous, en même temps, avec une traçabilité des échanges et une communication franche et directe et davantage de convivialité.

Après cette analyse qualitative des six entretiens, nous proposons de réaliser une analyse comparative. Nous nous attacherons à repérer les éléments signifiants afin de tenter d'en déduire des interprétations.



### III. Analyse comparative des six entretiens et interprétation

Nous procédons ici à une analyse comparative des discours émanant des six personnes interviewées, en prenant soin de distinguer la variable de « participant » et « non participant ».

#### III.A Le pouvoir coopérer

Nous traiterons ici les avis des personnes interviewées sur la coordination, la gestion des groupes, la conduite de projet, la circulation de l'information, la communication et la notion de délai de mise en place.

##### III.A.1. *La coordination*

###### *Résultats :*

- Aude l'a vécue comme « imposée » (A12, l.57). Elle se questionne sur le sens de cette coordination et l'associe à une « rationalisation de moyens » (A17, l.81) avec recherche d'intérêts financiers avant ceux des personnes. Elle ajoute qu'à trop vouloir coordonner, il y a risque de « perdre nos spécificités » (A95, l.965).
- Pour Paul, elle est plutôt positive : « synonyme de fédération » (P9, l.42).
- Pour Oriane, cette coordination a généré peu de changements dans son quotidien, jusqu'à ce jour, mais elle a repéré des peurs chez certaines personnes, à savoir qu'elle « leur mange leur existence » (O43, l.650), ce qui n'est pas sa vision. Elle la considère comme un « outil merveilleux » (O43, l.692).
- Pour Rémi, une certaine marge de liberté est accordée malgré l'existence de certaines contraintes et la coordination semble réunir les conditions pour permettre les rencontres et faire évoluer les choses : « elles sont sûrement quelque part (...) à nous d'aller les chercher » (R185, l.1023-1024).
- Pour Marion, elle était un espoir de rapprochement entre deux des instituts (l'IFSI et l'IFAS).
- Cette coordination est également source de questionnement pour Jeanne, dans le sens où elle laisse de côté « toute une frange de la formation » (J70, l.472) car elle ne rassemble pas l'ensemble des instituts. Jeanne questionne leur appartenance à

cette coordination, qui est « sur injonction » (J61, l.336), alors qu'ils semblent être « laissés un peu pour compte » (J20, l.150). Elle considère la coordination comme venant « d'en haut » (J152, l.1257), une « injonction de création » (J152, l.1257) qui doit « donner à voir » (J152, l.1258) pour exister. Elle aborde les notions de « donner » (J124, l.1012) et « rendre » (J124, l.1019) à travers un événement organisé par cette coordination et auquel était convié l'ensemble des personnels des quatre instituts. Elle se questionne également sur la façon de procéder pour réussir à fédérer l'ensemble.

#### *Interprétation :*

Chacune des six personnes aborde dans leur discours cette notion de coordination, allant de la recherche de sens à une vision plutôt positive.

Nous constatons, à travers les discours, l'association de cette coordination avec la logique gestionnaire et organisationnelle que nous avons évoqué dans notre partie conceptuelle, et qui porte sur le comment agir ensemble, tel que le formulent Geneviève Crespo et Patrick Lechaux. Nous relevons également le questionnement des personnes sur le sens, ce qui renvoie à Norbert Alter, qui souligne la nécessité que les personnes acceptent de coopérer pour donner du sens à une organisation telle que la coordination. Alors, comment les personnes qui portent un regard quelque peu craintif sur cette coordination vont-ils accepter de coopérer ? Les verbes « donner » et « rendre » nous apparaissent en lien avec la théorie Maussienne du don/contre-don, et avec ce que Guy Le Boterf nomme « la triple obligation de donner, de recevoir et de rendre », abordés dans notre partie conceptuelle. Cette volonté de la coordination de « rendre » pourrait-elle inciter à la coopération ?

### *III.A.2. La gestion des groupes de travail*

#### *Résultats :*

- Paul aborde les modalités d'inscription : il n'a « pas compris » (P28, l.159-160) comment les groupes ont été constitués, et que « ça décourage un peu les autres » (P28, l.162) et que « ça donne déjà moins envie d'y aller » (P29, l.187).
- Rémi participe aux groupes de travail sur « demande institutionnelle » (R9, l.30).

- Marion dit avoir « répondu à la commande » (M14, l.73).
- Jeanne parle de « cooptation ». Elle évoque également l'inscription dans ces groupes, disant que l'effectuer avec l'ensemble des formateurs aurait permis « qu'il se crée quelque chose ». Elle questionne la possibilité donnée à une mobilisation de l'ensemble des formateurs et particulièrement ceux qui ne sont pas dans ces groupes.

Aude et Oriane n'abordent pas cet élément.

#### *Interprétation :*

Quatre personnes sur six abordent cet aspect, dont les trois personnes qui participent aux groupes de travail. Nous relevons que Paul est le seul des trois formateurs qui ne participe pas à ces groupes, à évoquer cet aspect. Nous supposons que ses fonctions managériales encore récemment exercées ont pu être à l'origine de ce discours.

Les groupes transversaux font référence aux « micro-organisations » qu'évoque Guy Le Boterf, comme étant des petits groupes permettant de concourir à l'avancée d'un projet grâce aux compétences de chacun. Cette gestion des groupes est en lien avec la conception d'une architecture et d'une gestion des compétences qu'évoque ce même auteur. Les critères de sélection des formateurs utilisés par la hiérarchie semblent se heurter aux volontés de participer des acteurs. Nous retrouvons ici la coordination comme « clé de voûte qui fait le lien entre la stratégie et l'action qui est d'abord dans le registre de l'individuel et du présent », ainsi formulé par Geneviève Crespo et Patrick Lechaux. Comment concilier cette nécessaire architecture des compétences avec les logiques individuelles ?

### *III.A.3. La conduite de projet*

#### *Résultats :*

- Rémi aborde d'emblée la notion de projet pour préciser que, dans son groupe de travail, « il n'y a pas de projet à la base » (R76, l.318). Le terme de « rêve » (R16, l.59 ; R20, l.91 ; R21, l.95) est particulièrement présent dans son discours. Il relève aussi le fait que la routine s'est emparée du fonctionnement dans une

institution bien cadrée. Il dit ne pas connaître les « critères » (R43, l.208), ce qui engendre un manque d'aisance du fait d'une aspiration à produire rapidement.

- Marion aussi estime que les attentes n'étaient pas précises à l'égard du travail à mener, et qu'une trame de travail a été définie par le groupe : « on en connaît pas trop la commande » (M34, l.175). Elle évoque son besoin de « discours positif » (M99, l.635) de la part du management.
- Jeanne évoque les échéances que se sont fixées le groupe : « on a décrété (...) de pose d'abord la conférence pour cette année » (J105, l. 820-821). Elle précise également le fonctionnement avec le Directeur référent : « rendez-vous fixé (...) pour caler » (J43, l. 250), il fait « fait confiance au groupe » (J42, l. 244).

#### *Interprétation :*

La conduite de projet est abordée par les trois formateurs qui participent aux groupes de travail.

Le « rêve », présent dans le discours de Rémi, renvoie au projet partagé qui, pour Jean-Pierre Boutinet, est vécu « comme réalité à faire advenir, idéal inaccessible, illusion mystificatrice » tel que nous l'avons développé dans notre partie conceptuelle. Par ailleurs, nous retrouvons quelques uns des dilemmes énoncés par ce même auteur, au sujet du projet en contexte post-moderne. L'aspiration à produire rapidement et le souci d'innovation font référence à la culture de l'efficacité des productions et une avidité de réalisations inédites en lien avec la culture de l'efficacité. Ce manque d'aisance renvoie au questionnement au sujet des actions menées est relié à la culture du sens. La fracture entre ces deux cultures rejoint le « dilemme existentiel-instrumental ». L'absence de projet est en lien avec la fragilité entre dessein et dessin, qui correspond au dilemme « anticipation-réalisation ». La recherche d'une production rapide renvoie au culte des délais que Jean-Pierre Boutinet associe au déficit de spatialisation que Rémi aborde également dans son discours lorsqu'il dit qu'il n'y a « même plus d'IFMK ». Ces deux notions sont en lien avec le « dilemme temps-espace » et renforcent la difficulté à maintenir un lien entre la présente situationnelle et une dynamique temporelle de passé et d'avenir. Le même auteur précise que ces dilemmes bloquent la démarche projet. Alors, quelles sont les conditions pour que cette démarche projet puisse être initiée ? Nous remarquons que Rémi aborde l'idée

d'aller « à l'encontre de tous les déterminismes ». Cette disposition, qui consiste à porter un regard nouveau sur l'environnement, correspond à ce que Jean-Pierre Boutinet répertorie comme une des prémisses pour entrer dans une démarche projet. Les notions de critères et d'attentes abordées par deux personnes renvoient aux « indicateurs de performances collectives » tels que les nomme Guy Le Boterf, lesquels indicateurs sont élaborés en commun et permettent d'engager une coopération. Ces indicateurs correspondent, dans le cas présent, aux objectifs déterminés par les groupes, comme celui fixé au sein du groupe de Jeanne. L'organisation des rencontres pour le groupe de Jeanne rappelle la « surveillance mutuelle courtoise » dont parle Guy Le Boterf ; le fonctionnement du groupe renvoie à la réelle et claire délégation de pouvoir, dont parle ce même auteur.

#### *III.A.4. La circulation de l'information et la communication*

##### *Résultats :*

##### La circulation de l'information

- Aude qualifie ces retours de « flous » (A61, l. 691), car elle dit avoir des difficultés à s'en souvenir. Elle ajoute qu'il y a « obligation de retour » (A66, l.744) aux formateurs qui ne participent pas aux groupes.
- Pour Paul, il manque une « trame de suivi » (P28, l.179). Il considère que les formateurs extérieurs aux groupes sont « un peu parachutés » (P28, 178-179) et qu'ils sont maintenus « à distance » (P37, l.245). Cependant, Paul relève la « volonté de transmettre » (P48, l.326).
- Oriane relève que « c'est plutôt descendant » (O40, l.586).
- Rémi était absent à l'une des rencontres, et note que c'est « fragmenté dans le temps » (R44, l.211).
- Les propos de Marion sont plus nuancés, relevant l'intérêt de « réunir tout le monde » (M91, l.587), mais estime qu'il n'y a « pas de réel retour » (M94, l.607). Elle insiste sur l'idée que la circulation de l'information est primordiale car elle fait « vivre » (M128, l.819) les choses et les personnes. Elle questionne le sens et l'utilité de cette information, et se demande si l'intention est de montrer une dynamique de fédération : « derrière, on fait quoi (...) de tout ça ? » (M89, l.564)

- Jeanne parle de réunions « imposées » (J21, l.163), avec une information qui n'est « pas performante » (J69, l.420) et une absence de comptes-rendus qui engendre un « manque de lisibilité » (J103, l.775). Elle se demande également de quelle manière la coordination permet aux formateurs qui ne sont pas dans les groupes, d'avoir un suivi des activités voire de s'impliquer « à distance » (J66, l.397).

### La communication

- Aude ne « trouve pas qu'y ait beaucoup de communication sur ce qui est fait » (A62, l.694). Elle se demande si les formateurs qui participent aux groupes de travail ont réellement le temps de communiquer.
- Pour Paul, « la 'com' n'est pas suffisante » (P64, l.505) et il regrette que les rencontres se déroulent « sous forme d'information » (P69, l.578). Il estime que les présentations incitent davantage à poser des « questions de compréhension » (P86, l.732) et laissent peu de place à des « questions pour faire avancer le *chmilblik* » (P86, l.733).
- Oriane ajoute que, même en étant « limitée » (O14, l.282), elle reste « de qualité » (O14, l.283).
- Rémi estime que le manque d'information « digne de ce nom » (R179, l.998) limite la communication.
- Selon Marion, « rien n'est discuté » (M35, l.183). Elle qualifie la communication d'« inexistante » (M60, l.325) et de « pauvre » (M62, l.337 ; M63, l.344) que « ça manque d'ancrage » (M60, l.329).
- Elle souhaiterait des temps pour « être ensemble » (M126, l.810).
- Pour Jeanne, la communication « n'est pas performante » (J68, l.418) à ce jour et la place des échanges, lors des rencontres, inter instituts lui semble insuffisante. Selon elle, la communication gagne à être « franche et directe » (J.103, l.778)

### *Interprétation :*

Chacune des six personnes s'est exprimée sur la circulation de l'information. Quatre d'entre elles constatent que les temps de rencontres inter instituts sont les seuls lieux d'information. Deux d'entre elles, Aude et Oriane, apprécient l'organisation

actuelle. Au sujet de la communication, la totalité des personnes la qualifient de limitée, manquante, non performante, pauvre, inexistante.

Les réunions inter instituts correspondent au dispositif d'information, dont parle Le Boterf, qui porte sur les enjeux, les objectifs, le suivi des activités et les résultats, et qui doit être mis en place pour faciliter la communication. Le manque de lisibilité des enjeux et des objectifs serait-il à l'origine de cette pauvreté de la communication ? Le manque de communication est-il à relier à un manque de temps ou à des travaux encore non aboutis ? Ces réunions inter instituts sont intitulées « rencontres », mais les formateurs s'accordent pour dire qu'il n'y a pas suffisamment d'échanges. Cette attente de participation pourrait-elle être associée à une envie de « simplement » communiquer ou une envie de participer à une ingénierie simultanée dans les démarches de projets ?

### *III.A.5. Le délai écoulé depuis la mise en place de la coordination*

#### *Résultats :*

- Aude souligne que la coordination est arrivée « un peu vite » (A38, l.502-503), même si elle ajoute que parfois, « il faut forcer les choses pour qu'elles se fassent » (A42, l.528). Pour elle, cela lui paraît « prématuré » (A97, l.990), et que « pour le moment, on en voit peut-être pas le sens » (A58, l.618-619) et dit attendre d'en voir les « produits » (A50, l.573).
- Pour Paul, la notion de durée est évoquée dans le sens où la mise en place de la coordination est récente, et que cela nécessite du temps avant que les travaux aboutissent : « ça va pas aboutir en dix jours » (P37, l.242)
- Oriane insiste sur la nouveauté de la mise en place de la coordination. Elle précise qu'il s'agit pour l'instant de la phase « projet » (O11, l.117) et pas encore sur la phase « vie » (O11, l.117) de cette coordination. Il « faut laisser le temps » (O17, l.314) aux groupes de travailler, et qu'il est inutile de les solliciter trop souvent, quant à l'avancement de leurs travaux.
- Rémi fait confiance au temps pour laisser évoluer l'avancée des travaux inter instituts : « il n'y a que l'avenir qui le dira » (R37, l.171-172).

- Pour Marion, il est « trop tôt » (M91, l.579) pour avoir de la « matière » (M91, l.582) au regard des travaux menés par les groupes, d'autant plus que les directives ne vont pas dans le sens d'une précipitation. Elle opterait plutôt pour laisser les groupes avancer, et en avoir le retour « au bon moment » (M35, l.189). Elle note que cette coordination est « quelque chose de complètement nouveau » (M122, l.786) et que, pour l'instant elle a constaté peu de changement en dehors des rencontres inter instituts. Pour le travail commun entre IFSI et IFAS, la mise en place se fera, mais « sera peut-être pas simple » (M122, l.782).
- Jeanne insiste sur la rapidité de la mise en route des groupes de travail, mais également sur le peu de « recul » (J152, l.1262) du fait de la récence de cette mise en route. Selon elle, c'est aux groupes de prendre le relais. Elle estime qu'« il faut attendre » (J175, l.1440), « laisser le temps d'émerger un petit peu » (J157, l.1317) et que « ça tournera » (J103, l.772), « quand la "com" sera plus claire autour de ça » (J143, l.772-773).

#### *Interprétation :*

La notion de délai de mise en place de la coordination est évoquée par les six personnes, pour constater que la coordination est une « nouveauté », et que cet aspect rentre en ligne de compte dans l'avancée des travaux. La rapidité de survenue des groupes est soulignée par deux personnes.

Nous retrouvons très largement la notion de temporalité comme influençant l'entrée dans la démarche projet, avec l'idée qu'il y a besoin de temps. Ce temps est effectivement nécessaire, dans tout projet, pour passer de l'intention à la matérialisation, comme le souligne Jean-Pierre Boutinet. Nous pouvons également questionner la variété des acteurs et leurs logiques individuelles, ce qui renvoie au dilemme individuel-collectif nommé ainsi par ce même auteur.



### III.B Le savoir coopérer

Nous traitons ici des éléments de comparaison relatifs aux valeurs, devoirs, comportements, attitudes facilitant le *savoir coopérer*.

#### III.B.1. *Les valeurs et devoirs pour coopérer*

*Résultats :*

##### Les valeurs

- Pour Paul, le partage se fait « avec humilité et estime de soi » (P64, l.483-484). Paul a une image positive des groupes de travail qui, selon, lui travaillent pour les autres formateurs. Il conçoit ces travaux comme se faisant en supplément des activités que chacun assure au sein de son institut. Paul attend que la finalité des travaux de groupes soit « objective » (P67, l.559) et que les retours soient « ciblés sur l'avancée des problématiques (...) non pas sur les ressentis des uns et des autres » (P67, l.554-555).
- Oriane questionne la considération mutuelle, au regard de son vécu d'équipe ; « quelle considération on a les uns pour les autres » (O54, l.787). Elle relève le peu de congruence qu'il y a, selon elle, entre les discours et ce qui est concrètement mis en place en termes de *travailler ensemble* : « on est contents de faire des formations, mais derrière il y a quoi qui se construit ? Il y a rien. » (O54, l.788-789).
- Les propos tenus par Rémi à l'égard du groupe sont empreints de respect lorsqu'il s'exprime seul au nom du groupe : « j'ai l'impression de leur attribuer une intention (...) je ne peux pas me permettre de le faire » (R18, l.73-74). Il évoque la « parité d'estime » (R68, l.285) qu'il conçoit comme étant normale entre professionnels. Il considère que « l'idée géniale » (R68, l.285) de projet, peut venir « de quelqu'un » (R117, l.494) comme de lui.
- Marion cite les valeurs qui lui semblent « hyper importantes » (M87, l.542) : le respect, l'écoute, l'honnêteté et l'authenticité qu'elle conçoit comme étant le « liant » (M115, l.738) pour faciliter le *travailler ensemble*. Elle ajoute que ce sont d'ailleurs des « valeurs de soignants » (M87, l.546). Elle développe particulièrement les disparités de représentations entre formateurs IFSI et formateurs IFAS. Selon elle, certains formateurs IFSI ne véhiculent pas une « super

image » (M48, l.256) des formateurs IFAS, avec des sous-entendus en termes de capacités moindres.

- Aude et Jeanne n'abordent pas les valeurs de manière explicite.

#### La connaissance des autres

- Le discours d'Aude laisse apparaître une connaissance floue des autres instituts de la coordination : « qu'est-ce qu'il y a d'autre ? » (A83, l.874), « Ah oui... il y a l'IFCS aussi » (A84, l.876).
- Paul remarque que les formateurs « ne connaissent pas les compétences des autres » (P64, l.480-481).
- Selon Oriane, chaque filière a ses spécificités. Les temps de rencontre inter instituts ont été un moyen, pour elle, de repérer les formateurs de la coordination. Elle sait repérer les formateurs qu'elle connaît le moins, au sein de celle-ci : les formateurs de l'IFMK, « c'est eux que je connais le moins » (O28, l.468-469)
- Rémi parle de méconnaissance des autres formateurs et de leurs métiers : « je les situe pas du tout » (R86, l.347), « je connais pas tellement le métier d'infirmière » (R113, l.459-460).
- Marion parle essentiellement de l'IFSI et de l'IFAS, très peu des deux autres instituts de la coordination, qu'elle ne voit pas.
- Jeanne relève qu'elle connaît tous les membres de son groupe de travail. Elle les connaissait en amont, car elle les avait formés à l'exception de l'un d'eux qu'elle connaît mieux depuis le lancement de ces groupes. Elle connaît moins ceux en provenance des établissements extérieurs et les « gens de l'école de kiné » (J141, l.1120) qui sont « là-bas, un peu de l'autre côté » (J141, l.1120-1121). Elle relève que les formateurs ne « se connaissent pas tous » (J119, l.996), et pense que la première réunion inter instituts aurait pu être l'occasion de « faire connaissance » (J119, l.962-963). Selon elle, « on a raté la mise en route » (J119, l.984), « en termes de connaissance individuelle des uns et des autres » (J119, l.985), car « il faut se connaître d'abord avant de se lancer dans des travaux un peu plus de fond » (J141, l.1128). Jeanne relie également la connaissance des personnes à la fréquence des rencontres, notamment avec des formateurs hors coordination

actuellement : « je connais ceux d'en dessous, (...) parce que j'y vais régulièrement » (J116, l.945-946)

### Les expériences de travail en commun

- Aude évoque ses expériences de collaboration avec l'IFAS : « on a fait participer des formatrices aides-soignantes et donc, là, elles m'ont sollicitée » (A77, l.810-811).
- Oriane sait prendre appui sur ses multiples expériences variées de travail en commun, passées et actuelles, pour démontrer que « c'est possible » (O54, l.790).
- Rémi témoigne d'une expérience antérieure de travail en commun, à l'initiative de la Région, pour un projet regroupant plusieurs instituts. Cela avait été l'occasion de rencontres inhabituelles, de personnes aux parcours différents du sien. Il relève que la coopération inter instituts était une perspective repérée avant que le projet soit arrêté : « on avait des visions un peu de coopération » (R171, l.924-925).
- En termes de travaux réalisés en commun, Marion évoque des situations qui rassemblent uniquement des formateurs IFAS, soit au sein de l'institut, soit avec des formateurs IFAS de la Région. Elle aborde la tentative faite auprès de l'IFSI : « on a essayé de travailler sur l'IFSI » (M71, l.406)
- Jeanne prend appui sur son expérience antérieure d'un collectif des écoles qui rassemblait « tous les instituts » (J15, l.106), avec un partage qui n'était pas sur des thématiques très précises : « on avait partagé nos projets pédagogiques et nos expériences de formateurs » (J.19, l.135-136)

Paul n'aborde pas ce point.

### L'image des autres

- Aude fait part de son indignation au sujet de certains collègues disant avoir entendu des « propos méprisants (...) des formateurs IFSI sur les AS » (A110, l.1139). Pour elle, le temps passé en groupe de travail par les collègues, fait qu'ils ne « sont pas au quotidien » (A66, l.748) et que les autres formateurs, dont elle fait partie, « font tourner la maison » (A66, l.749).
- Paul estime que « chacun a les capacités, des connaissances et des compétences » (P59, l.416). Selon lui, il serait bon que tous les formateurs « soient convaincus que les autres soient compétents » (P64, l.481-482). Au sujet des formateurs des groupes de travail, il apprécie que ces collègues « travaillent pour nous » (P34,

l.217-218) et évalue que « c'est quand même quelque chose qu'ils font en plus » (P59, l.448-449).

- Oriane s'intéresse à « la vision des autres » (O26, l.420) et accorde la même importance aux propos de chacun. Elle a une image positive des formateurs qui participent à ces groupes de travail : « les gens qui ont été nommés sur ces groupes, (...) sont motivés, (...) sont compétents » (O17, l.305-306). Elle se situe dans une dynamique d'apprendre de l'autre et recherche, chez eux, les ressources transférables pour développer ses compétences. Par contre, elle se dit « un peu frileuse face au regard de certains » (O54, l.794-795), car elle n'a pas eu « que des bons accueils » (O54, l.799) lors de son arrivée.
- D'après Rémi, chacun peut être « source d'apprentissage pour les autres » (R166, l.888).
- Marion apprécie le fonctionnement du groupe, elle s'est « sentie intégrée » (M18, l.97) et « écoutée » (M44, l.231).

Jeanne ne développe pas ce point dans son discours.

Ces éléments nous renvoient aux valeurs et devoirs que différents auteurs, dont Marie-Josée Couchaere et Roger Mucchielli, considèrent comme favorisant les échanges collectifs, et que nous avons développés dans notre partie conceptuelle. Afin d'avoir une meilleure lisibilité, nous proposons un tableau comparatif entre les discours des personnes et ce que ces auteurs considèrent comme favorisant le *savoir coopérer*.

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Auteurs	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Loyauté envers les autres	–	–	–	–	–	–
Comportement individuel positif	–	Humilité et estime de soi	Intérêt porté au regard des autres	Attend la bonne idée pour satisfaire le groupe		–
Sens de l'objectivité	–	Souci d'objectivité	–	–	–	–
Respect à l'égard de ses coéquipiers	–	Nécessaire reconnaissance des compétences	Manque de considération mutuelle Reconnaissance des compétences	Parité d'estime Respect : ne se permet de parler au nom des autres	Attentes : Respect Écoute Honnêteté Authenticité	–
Connaître ses coéquipiers	Connaissance floue des autres instituts	Méconnaissance des compétences	Connaissance partielle des formateurs des instituts	Connaissance partielle des formateurs des instituts en dehors de ceux du groupe	Connaissance partielle des formateurs des instituts et du groupe	Connaissance partielle des formateurs des instituts en dehors de ceux du groupe Connaissance partielle des compétences des autres
Tirer profit du passé commun de coopération	Expériences positives de collaboration avec IFAS	–	Expériences positives de collaboration avec différents partenaires	Expérience positive de collaboration avec autres instituts	Expériences positives de collaboration menées avec des formateurs IFAS Expérience peu concluante de collaboration menée avec l'IFSI	Expériences positives d'un collectif de formateurs inter instituts et d'une collaboration avec différents partenaires
Image positive des autres	Dit assurer le quotidien pendant que les groupes travaillent	Image positive des groupes qui travaillent pour les autres Reconnaissance des compétences des autres	Image positive des groupes qui travaillent pour elle Savoir apprendre des autres Craint le regard de certains	Chacun est source d'apprentissage pour les autres	Image accueillante du groupe Représentations erronées des formateurs IFSI envers ceux de l'IFAS	Relations amicales avec certains formateurs

### Interprétation :

Ainsi, plusieurs éléments retiennent notre attention :

- La connaissance des formateurs est partielle pour cinq formateurs.
- Les compétences de chacun sont méconnues selon deux personnes.
- Des expériences de collaboration réussie sont abordées par deux formateurs sur les trois qui ne participent pas aux groupes de travail.

- Des expériences de travail en commun non pérennes sont évoquées par les trois formateurs qui participent à ces groupes.
- L'image des autres est plutôt positive pour cinq personnes, tant vis-à-vis de l'ensemble des personnes que vis-à-vis des groupes de travail, à l'exception d'une personne.

La méconnaissance des formateurs entre eux ne favorise pas une représentation précise de chacun, et limite la confiance, selon Roger Mucchielli. Les expériences de travail en commun plus ou moins réussies ne vont pas aider à la coopération actuelle.

### *III.B.2. Les comportements coopératifs*

#### *Résultats :*

#### La disponibilité

- Aude développe particulièrement le fait qu'elle n'était « pas disponible à ce moment-là » (A11, I.53), c'est-à-dire au moment de la mise en place des groupes de travail. Elle dit que « son attention est ailleurs » (A70, I.765) lorsqu'elle assiste aux rencontres inter instituts. Cependant, elle note qu'elle « arrive à trouver du temps » (A44, I.542) pour faire des choses qui lui plaisent. Mais elle ajoute qu'elle n'a « pas envie » (A63, I.704) de s'investir « pour le moment, mais par impossibilité » (A63, I.705).
- Paul dit avoir eu « d'autres préoccupations (...) plus urgentes » (P25, I.147-148) au moment de la mise en place des groupes de travail. Il ajoute qu'il étudierait la « faisabilité » (P46, I.312), s'il était sollicité.
- Pour Oriane, il y a accumulation de la charge de travail reliée à la mise en place récente du référentiel de formation, et celle de la nouveauté de la coordination. Au moment de la mise en place de la coordination, elle était centrée sur sa prise de poste : « le temps que je fasse ma place » (O6, I.28). Elle perçoit chez les formateurs participant à ces groupes, des « difficultés aussi d'ordre organisationnel pour se regrouper » (O14, I.284-285).
- Rémi développe la « contrainte du temps » (R44, I.215), qui a des répercussions sur sa disponibilité dans l'organisation des réunions de groupe mais aussi dans sa

disponibilité à suivre « en fil rouge » (R44, l.213) l'avancée des travaux des groupes : « la plupart du temps, je ne pense pas trop à cette affaire-là » (R87, l.351-352).

- Marion aborde un problème de charge de travail pour tous : « on a tous le nez dans le guidon » (M91, l.576), il y a un « problème (...) de disponibilité » (M91, l.583)
- Jeanne évoque la charge de travail inhérente à la participation aux groupes de travail : « quand on est dans ces groupes-là, on ne fait pas le boulot qu'on a à faire » (J114, l.917). Elle aborde aussi le temps d'adaptation nécessaire aux nouveaux formateurs, qui n'ont « pas trop le temps de se préoccuper de tout ça » (J156, l.1291). Elle ajoute que la mobilisation de tous est limitée par leur disponibilité : « souvent débordés » (J115, l. 926).

#### La confiance

- Lors de travaux en binôme, Aude « fait confiance » (A26, l.236).
- Oriane fait confiance aux groupes de travail : « je les laisse faire, j'ai confiance en eux » (O31, l.496).
- Pour le travail en commun, Marion parle de « faire confiance » (M65, l.367 ; M116, l.745)
- Jeanne développe la notion de confiance comme condition pour avancer dans les projets. Dans son groupe, elle dit que cette confiance « ne pose absolument aucun problème » (J132, l.1057). Pour elle, la confiance « ne se décrète pas » (J142, l.1135 ; J143, l.1141), « c'est la stratégie des petits pas » (J143, l.1137). Elle ajoute que la confiance ne s'accorde pas seulement en réunissant les personnes, c'est sur la base du partage des « mêmes choses » (J143, l.1140) qu'elle se crée.

Ni Paul, ni Rémi abordent cette notion de confiance.

#### La fiabilité, la réserve, la sympathie

- Aude fait part de sa fiabilité à l'égard des collègues ; elle avait promis et a « honoré sa promesse » (A26, l.256).
- Le discours de Rémi laisse paraître une certaine sympathie à l'égard des autres membres du groupe : « C'est difficile pour elles » (R19, l.83).
- Marion évoque sa réserve : « pas aller de l'avant » (M46, l.242)

Nous retrouvons par ailleurs, des éléments que nous pouvons associer à ceux énoncés par les auteurs. Le tableau ci-dessous offre une lisibilité de ces éléments de discours.

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Auteurs	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
<b>disponibilité</b>	Disponible pour ce qui lui plaît Indisponible pour participer aux groupes	Indisponible au moment de la mise en place des groupes Prêt à étudier la faisabilité si sollicité	Indisponible au moment de la mise en place des groupes	Préoccupations quotidiennes limitant sa disponibilité	Indisponibilité de tous Ecoute comme attente de la part des autres	Préoccupations quotidiennes limitant sa disponibilité et celles des autres
<b>réserve</b>	—	—	—	—	Réserve	—
<b>sociabilité</b>	—	—	—	—	—	—
<b>discretion</b>	—	—	—	—	—	—
<b>sympathie</b>	—	—	—	Partage des sentiments des autres	—	—
<b>gentillesse</b>	—	—	—	—	—	—
<b>fiabilité</b>	Honore ses promesses	—	—	—	—	—
<b>confiance</b>	Fait confiance	—	Fait confiance aux groupes de travail	—	Faire confiance	Avoir et faire confiance

#### *Interprétation :*

Ainsi, nous retenons :

- le manque de disponibilité formulé unanimement par les six personnes.
- La confiance apparaît dans le discours de quatre personnes.

Le manque de disponibilité questionne inévitablement la disposition des personnes à coopérer. La charge mentale formulée par la plupart des personnes va limiter l'écoute et l'entraide dans cette coopération, selon Marie-Josée Couchaere. La confiance, encore balbutiante, pourra peut-être s'intensifier quand, déjà, les personnes se connaîtront mieux.

### *III.B.3. Les attitudes coopératives*

#### *Résultats :*

#### La remise en question

- Aude dit qu'elle « aime bien le changement » (A95, l.955) et que les formateurs nouvellement arrivés sont une « richesse » (A95, l.955) car « ça a permis (...) de faire bouger les choses... qui étaient ancrées » (A95, l.957-958).



- Paul accorde de l'importance à la capacité de savoir se remettre en question dans les échanges en situation de travail en commun : il pense qu'il « faudrait qu'on révise des choses » (52, l.342), et qu'il est possible de travailler ensemble « en acceptant qu'il y ait de l'échange et puis qu'on ne détienne pas la vérité » (P64, l. 484-485).
- Pour Oriane, la remise en question est enrichissante, mais il faut « être prêt à l'accepter » (O58, l.902). Oriane n'a « pas peur d'y aller » (O21, l.384), attitude qu'elle relie à son « apprentissage du changement » (O21, l.381-382). Elle parle beaucoup de l'analyse de la pratique pour laquelle elle a un intérêt particulier, ce à quoi certains formateurs semblent récalcitrants. Les freins qu'elle identifie pour cette remise en question chez les formateurs sont, pour elle, en lien avec la durée restante pour l'exercice professionnel et le fait de rester « ancrés » (O12, l.139) dans sa filière, dans son histoire.
- Rémi apprécie la confrontation des idées et attend cela des autres : « Je compte là-dessus (...) elles renvoient des choses » (R145, l.696-697).
- Marion et Jeanne n'abordent pas ce point de manière explicite.

#### La notion de responsabilité

- Selon Rémi, chaque membre du groupe se situe au même niveau de responsabilité : « tous particule élémentaire » (R92, l.370-371), « ne pense pas qu'il y ait un chef » (R92, l.373).
- Marion situe ses collègues du groupe comme le Directeur référent « au même niveau » (M28, l.151 ; M47, l.248). Elle ajoute que « c'est vraiment un travail en transversal, mais... à l'horizontal » (M28, l.153). Elle situe les autres membres du groupe « au même titre » (M46, l.241) qu'elle, dans les échanges. Elle cite la « responsabilité de chacun » (M27, l.143-144) comme importante pour travailler ensemble.

#### Les mécanismes de défense

- Oriane invite à se délester des mécanismes de défense sociale dans les relations que l'on peut avoir avec les autres : « c'est pas parce qu'on est universitaire ou on est kiné, et tout ça... qu'on n'est pas humain et... on peut se comprendre, on peut

se parler » (O43, l.678-679). Elle est soucieuse de consulter tout le monde : « on tient compte des propos de chacun » (O26, l.417).

### Le souci de l'autre

- Jeanne questionne la place des formateurs qui ne participent pas à ces groupes de travail : en termes d'appartenance à un collectif, en termes d'injonction à venir s'informer sur des projets sans être dedans. Elle adopte également une démarche bienveillante à l'égard des formateurs qui ne sont pas au sein de la coordination : « *quid* de ceux qui ne sont pas dans la coordination, les autres écoles ? » (J69, l.447-448). Elle relève plusieurs fois leur vécu comme étant maintenus à l'écart : « ils sont - comme ils disent - à la rue » (J70, l.474-475), « ils se sentent vraiment délaissés. (J72, l.492).

Ces éléments sont eux aussi en lien avec ce que développe Marie-Josée Couchaere au sujet des attitudes coopératives, et nous proposons le tableau qui suit :

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Marie-Josée Couchaere	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Responsable au même titre que les autres	–	–	–	Responsable au même titre que les autres	Responsable au même titre que les autres	–
Se délester de ses mécanismes de défense sociale	–	Tendance à protéger son domaine	Savoir apprendre des autres	–	–	–
Diminuer sa suggestibilité	–	–	X	–	–	–
Accepter de se remettre en question	Se situer par rapport au changement	Accepter la remise en question	Accepter la remise en question	Accepter la remise en question	–	–
Sens de la logique de l'autre	–	–	–	–	–	Démarche bienveillante
Etre en mesure de donner de soi	–	–	–	–	–	–

### *Interprétation :*

La capacité à se remettre en question est fréquemment citée : quatre formateurs sur six.

Si la capacité de remise en question est clairement perçue comme importante pour les quatre personnes, cela permettrait davantage d'échanges et de questionnements des certitudes, dans un travail en commun.

### *III.B.4. Les savoirs pratiques*

#### *Résultats :*

#### Savoir informer

- Pour Paul, l'information est « vachement vague » (P82, l.670). Il dit : « je me souviens pas avoir eu d'éléments suffisamment concrets » (P65, l.536-537) et « je me souviens plus des thèmes, qui a présenté quoi » (P69, l.571-572). Il souhaiterait « être informé de manière simple » (P33, l.215), avec un « petit compte-rendu » (P20, l.96-97), avoir « l'avancée par chapitre » (P22, l.109) et que cela « éclairerait davantage » (P22, l.113) et « éveillerait des trucs » (P22, l.123). Il ajoute qu'une « prise en compte de chaque individu » (P77, l.633) serait nécessaire, et que chacun puisse apporter sa « pierre à l'édifice » (P22, l.124-125)
- Oriane n'aborde pas ce point très précisément. Elle dit ne pas avoir le même niveau de compréhension des objectifs de chacun des trois groupes : deux d'entre eux lui sont apparus « assez pragmatiques » (O14, l.293), l'autre était « moins clair » (O14, l.294).
- Rémi s'exprime sur son groupe, au sein duquel l'information circule « un peu » (R42, l.199). Il évoque la manière avec laquelle les comptes-rendus sont rédigés : « après (...) nous, on modifie à la marge » (366-367)
- Marion apprécierait des retours « plus concis » (M96, l.611), « plus fréquents » (M96, l.612) qui pourraient avoir lieu lors des réunions pédagogiques sans être formalisés dans une rencontre inter instituts. L'idée serait que « si c'est discuté, ça paraîtra dans le compte-rendu » (M128, l.815-816)
- Jeanne développe particulièrement cette idée. Pour elle, il faudrait « que l'information soit assez rapide » (J66, l.364) avec des « mots-clés » (J66, l.374), transmise à tout le monde lorsque les groupes avancent afin qu'il y ait une « forme de transparence » (J66, l.371).
- Aude n'aborde pas très précisément ce point.

### La connaissance des autres formations

- Pour Aude, il y a « sûrement des choses communes » (A50, l.581-582) entre les différentes formations, mais il serait « intéressant de travailler sur la spécificité de nos métiers particuliers » (A17, l.89-90).
- Pour Paul, il y a « obligatoirement des sujets communs » (P53, l.358) et il faut « essayer de repérer quels travaux on peut faire ensemble » (P55, l.385-386). Il estime qu'on ne « connaît pas leur référentiel » (P60, l.457).
- Oriane a déjà repéré des similitudes entre les formations, des « zones communes » (O19, l.335), notamment avec une des formations qui n'est encore intégrée à la coordination, l'IFMEM.
- Rémi « découvre les contraintes... des collègues infirmières » (R19, l.81-82)
- Pour Marion, entre les formations infirmière et aide-soignant, certaines choses « restent les mêmes pour tout le monde » (M75, l.465) en termes de contenus. Elle n'évoque pas les autres formations.
- Au sein de son groupe de travail, Jeanne aborde les différences importantes qui ont été repérées, et c'est ce qui se regroupait « au niveau méthodologique » (J86, l.576) qui a été étudié. Au niveau des différents instituts, Jeanne verrait plus la fédération autour des « grandes thématiques très génériques » (J86, l.564) entre autres. Elle « ne voit pas du tout la fédération des instituts en termes de contenus » (J86, l.582-583) car, selon elle, « on n'est pas sur les mêmes objets » (J99, l.698), « pas les mêmes problématiques » (J92, l.618-619), ce n'est pas la même population, entre instituts. Les contenus ne peuvent pas faire quotidiennement « l'objet du travailler ensemble en inter instituts » (J86, l.566-567), et ce n'est pas comme cela qu'elle voit « la coopération » (J87, l.593).

### Les formations collectives

- Aude note que l'IFMEM est « une des formations avec lesquelles on pourrait peut-être le plus... échanger (...) parce qu'on fait des formations ensemble » (A83, l.866-868).

- Pour Paul, « ça passe par de la formation » (P40, l.259-260) et estime cela « assez logique » (P40, l.260).
- Les formations communes sont, pour Oriane, propices aux échanges et des occasions de collaborer : « on a échangé nos référentiels de formation » (O19, l.332), « c'était l'occasion de... déjà collaborer, notamment avec les manip radio » (O19, l.328-329).
- Pour Rémi, c'est une « problématique de formation des formateurs » (R139, l.646), en lien avec la thématique qui fait l'objet de réflexions au sein de son groupe de travail.
- Marion fait allusion à une formation commune IFSI et IFAS où il y a eu refus de travailler en groupe mélangé : « il y a des gens qui refusent » (M84, l.520-521)
- Jeanne insiste sur un moyen qui pourrait aider à mieux se connaître : des « formations communes » (J147, l.1212). Selon elle, les « projets de formation » (J145, l.1194) au sein de la coordination pourraient aussi fédérer.

#### Les organisations collectives et individuelles

- Paul invite les groupes de travail à transmettre « ce qui va être présenté à la réunion d'après » (P65, l.527), car cela permettrait de « se préparer, de manière à pouvoir poser des questions » (P65, l.528).

Nous souhaitons ici étudier le lien entre l'information transmise et l'information reçue qui permet aux personnes de suivre l'avancée des travaux. Ces éléments renvoient à ceux que développent les auteurs et nous les avons fait figurer ci-après :

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Auteurs	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Elaboration d'une charte	–	–	–	–	–	Elaboration d'un règlement intérieur
Sélectionner l'information utile	–	Manque d'explicitation, Manque d'anticipation, Manque de traçabilité Manque des destinataires	–	–	Manque de traçabilité Manque des destinataires	Circulation de l'information au sein du groupe Manque de transparence, Manque des destinataires
Produire une information influente	–	Manque d'information simple, rapide	–	–	Manque d'information simple, rapide	Manque d'information simple, rapide
Réaliser des transmissions d'information intelligibles	–	Manque de lisibilité	Manque partiel de lisibilité	–	–	–
Organisation personnelle et gestion du temps	–	Attente d'efficience dans la gestion du temps collectif/individuel	–	–	–	–
Partage de savoir et savoir-faire	–	–	–	–	–	–
Reconnaître la différence et les spécificités	Savoir reconnaître les différences et les spécificités Savoir repérer les similitudes	Connaissance des spécificités de chaque formation Savoir repérer les éléments communs	Repérage des similitudes	Reconnaissance des différences et des similitudes	Repérer les similitudes	Connaissance et reconnaître les différences Connaître les similitudes
Utiliser le questionnaire ouvert	–	–	–	–	–	–
Organisation de retour d'expérience	–	–	–	–	–	–
Accéder à la formation	Poursuivre les formations communes	Etre dans une logique de formations communes	Prendre appui sur les formations communes	Envisager une formation pour formateurs	Poursuivre la formation commune IFSI IFAS	Envisager des formations collectives

### Interprétation :

C'est alors que nous considérons comme significatifs les éléments suivants :

- La quantité et la qualité de l'information transmise, en dehors des groupes, apparaissent en termes de manques pour quatre personnes sur six.
- Nous constatons que les spécificités et les éléments communs entre formations ont été développés par les six personnes.
- Nous relevons que l'accès aux formations collectives a été développé par les six personnes.

L'attente de certains formateurs concerne la pertinence de l'information transmise : « faire vite et « faire simple », tel que le préconise Marie-Josée Couchaere. Il s'agirait aussi de permettre une compréhension correcte de ce qui est fait. L'idée d'apporter sa « pierre à l'édifice » rappelle la notion de projet. L'information permettrait, aux personnes qui le souhaitent, de participer à la construction des projets communs, sans être obligatoirement intégrées aux groupes. Cela pourrait aussi valoriser les réflexions menées par les groupes et limiter les représentations erronées des formateurs en dehors de ces groupes sur leurs collègues y participant.

### III.B.5. Autres éléments en lien avec le savoir coopérer :

#### Résultats :

#### Le suivi de l'avancée des travaux

- Aude dit ne pas savoir « ce qui s'y passe » (A64, l.718-719).
- Paul s'associe aux autres formateurs qui ne participent pas et à qui il « manque cette espèce de fil rouge » (P48, l.323-324) et s'estime « tenu à distance » (P48, l.324).
- Oriane se tient informée au décours d'échanges informels avec des personnes qui sont dans ces groupes car, pour elle, « c'est plus facile d'avoir des éléments » (O14, l.288).
- Rémi se considère peu informé, et ne situe l'avancée des groupes. Il a retenu l'objet de travail de l'un des groupes : une « espèce de conférence » (R55, l.246)
- Marion dit clairement qu'elle n'a « aucune idée » (M125, l.802).
- Personnellement, Jeanne ne sait rien « officiellement » (J67, l.407) sur l'avancée des autres groupes en dehors des rencontres inter instituts, et uniquement lorsqu'elle y assiste. C'est à travers des échanges avec sa collègue d'un autre groupe qu'elle recueille l'information.

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
<b>Suivi de l'avancée des travaux</b>	Peu de souvenir Pas de réel besoin de savoir Peu d'information	Peu de souvenir Impression d'être tenu à distance Manque fil rouge	Manque de clarté (pour un groupe)	Absence d'information car absence à la deuxième rencontre	Absence d'information car absence à la deuxième rencontre	Absence d'information car absence à la deuxième rencontre

### Interprétation :

Nous observons que le suivi personnel des activités est partiel. Certaines personnes recueillent des données complémentaires de manière informelle. En conséquence, nous relevons que les personnes sont tenues à distance de ces travaux, ce qui risque de limiter leur intérêt à coopérer au sein des projets transversaux.

### La signification du terme « coopération » :

Certains formateurs s'accordent sur des éléments :

- « travailler avec » (A100, l.1057), « travailler ensemble » et « avec »
- « communication » (R173, l.975) et (J131, l.1054) et « feed-back » (P50, l.335)
- « créativité » (O45, l.709), « création » (R170, l.906), « créer ensemble » (J137, l.1092-1093)
- « construction » (O46, l.712) et « construire en commun » (R173, l.975)

Nous relevons qu'Aude se demande si c'est « le truc incontournable ».

Nous proposons d'emblée, un comparatif entre les termes associés à la coopération et relevés par Joël Candau, ainsi que les notions que Marie-Josée Couchaere rapproche de la coopération.

		Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
		Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Termes associés	Alliance						
	Association						
	<b>Collaboration</b>		X				NON
	<b>Échanges</b>						X
	<b>Don</b>						X
	<b>Entraide</b>					X	
	Partenariat						
	Participation						
	<b>Partage</b>						X
Notions associées	Réciprocité						
	Consultation						
	Concertation						
	<b>Négociation</b>					X	
	Compétition						
	Proopération						
	<b>Autres</b>	<u>Travailler avec</u>  Mutualiser	<u>Feed-back</u>  Fédération Organisation Évaluation	<u>Créativité</u> <u>Construction</u>  Rencontre Evolution Dynamisme	<u>Avec</u>  <u>Communication</u> <u>Création</u> <u>Construction</u> commune  Opération / opérer au moins à deux Amélioration	<u>Travailler ensemble</u>  Ecoute Respect Interaction Authenticité	<u>Travailler ensemble</u> <u>Communication</u> <u>Créer ensemble</u>  Reconnaissance de l'autre Avec des pairs Confiance Enrichissement Plaisir Envie d'avancer ensemble



### *Interprétation :*

D'emblée, nous constatons peu de mots communs entre ceux évoqués par les formateurs et les termes et notions de notre partie conceptuelle. Sont présents : les échanges, le don, l'entraide, le partage et la négociation. La collaboration est citée par deux personnes : l'une associe coopération et collaboration, l'autre distingue ces deux notions, disant que la collaboration est possible avec de multiples personnes mais que la coopération est réservée à des pairs. Le terme de don abordé par une des personnes, n'est pas associé au contre-don et cette personne évoque la normalité du don qui n'attend pas de retour, contrairement à la théorie Maussienne.

Sans vouloir entreprendre une analyse sémantique digne de ce nom, nous souhaitons malgré tout souligner les nuances constatées au niveau des termes utilisés par les personnes :

- des verbes : « travailler », « mutualiser », « opérer »
- des noms communs qui correspondent à une *action de* : « fédération », « organisation », « évaluation », « évolution », « construction », « communication », « opération », « amélioration », « interaction ».

Quantitativement parlant, nous remarquons une propension à être en chemin vers une action.

### III.C Le vouloir coopérer

Nous traitons ici des éléments de comparaison relatifs au lien à la tâche à accomplir et à l'affectivité, à la motivation à être en relation avec d'autres au travail et à se sentir exister, à la motivation à réaliser la tâche avec les autres, et facilitant le *vouloir coopérer*.

#### III.C.1. *Le lien à la tâche à accomplir et l'affectivité :*

*Résultats :*

##### L'implication

- Les propos d'Aude témoignent d'une implication dans les activités pédagogiques en dehors des groupes de travail. Elle a le souci de « donner de la qualité » (A26, l.267) et que les actions aient « du sens pour la formation » (A26, l.273). Elle y associe le « plaisir de faire » (A20, l.129). Elle se dit « investie sur le travail inter IFSI » (A44, l.540), mais les travaux communs inter instituts ne sont pas sa « priorité » (A55, l.601).
- Paul ne s'y est « pas impliqué directement » (P3, l.20) et ajoute que le fait de ne « pas être dans un groupe (...) évidemment qu'on s'y implique moins » (P3, l.22-23).
- Oriane porte un intérêt aux thématiques, notamment à la Qualité, car cela fera partie prochainement de ses missions et qu'elle va participer à la formation commune. Elle n'envisage pas de prendre le temps d'y travailler, car cela ne fait pas partie de ses priorités. Elle se considère « un peu détachée de ces projets » (O41, l.635-636) du fait qu'elle ne soit pas membre d'un groupe.
- Rémi et son collègue planifient ensemble une rencontre préalable pour préparer la réunion de travail, avec l'objectif d'avoir des échanges constructifs et ne pas perdre de temps : « il faut absolument qu'il s'y passe quelque chose de constructif » (R74, l.306-307). Il ajoute que « Par *a priori* positif, je me dis qu'il faut le faire. » (R147, l.711-712)
- Marion, en n'ayant pas choisi cette thématique, dit ne pas s'être « réellement fixée d'objectifs » (M105, l.694). Cependant, elle dit avoir « pu répertorier des

éléments » (M19, l.106). Elle cite par ailleurs « l'implication » (M27, l.144) comme essentielle dans le *travailler ensemble*.

- Jeanne évoque le « plaisir de partager des informations » (J137, l.1092).

#### La liberté de s'exprimer

- Oriane revendique son autonomie et sa liberté de questionner les pratiques : « j'ai le droit de questionner » (O58, l.892-893) ; elle complète en disant qu'elle a « la liberté de se mettre en projet ».
- Marion insiste sur la liberté d'expression qu'elle perçoit comme réelle au sein du groupe de travail, et moins facile au sein du « grand groupe » (M23, l.124) réunissant les formateurs de l'IFAS et de l'IFSI : « tu te fais renvoyer » (M20, l.118)
- Jeanne évoque la liberté de parole au sein de son groupe : « je ne me sens pas censurée, je ne me censure pas » (J106, l.834).

Nous proposons de reporter ces éléments dans le tableau ci-dessous, au regard de ceux énoncés par les auteurs cités dans notre partie conceptuelle.

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Auteurs	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Implication	Recherche de sens et de qualité Investie travail inter IFSI Pas priorité	Pas impliqué car pas dedans Attente que tout le monde soit impliqué	Implication prochaine	Souci d'efficacité <i>A priori</i> positif sur travail à faire	Implication essentielle	Production en groupe
Valorisation des contributions individuelles	–	–	–	–	–	–
Avoir la liberté d'expression	–	–	Souhait d'avoir la liberté de questionner	–	Souhait d'être libre de s'exprimer	Liberté de parole dans le groupe

#### *Interprétation :*

Ainsi, nous relevons les éléments clés suivants :

- L'implication est perceptible à travers les propos des six personnes, et attendue pour deux des formateurs qui ne participent pas aux groupes,
- La liberté d'expression est souhaitée pour deux personnes.

Si nous reprenons les propos de Marie-Josée Couchaere, cette liberté d'expression est un droit dans cette pratique de coopération. Comment permettre l'expression de chacun, afin de nourrir le débat, stimuler la créativité et la production du groupe ? est-ce qu'une meilleure connaissance mutuelle favoriserait cela ? Les situations de formations communes entre instituts participeraient-elles à la critique constructive d'avoir sa place ?

### *III.C.2. La motivation à être en relation avec d'autres au travail et à se sentir exister*

#### *Résultats :*

#### La situation des personnes au sein de la structure

- Oriane revendique sa volonté d'avoir « voulu être cadre » (O58, l.888) pour « se mettre en projet » (O58, l.889), qu'elle a une « créativité » (O58, l.892) une « autonomie » (O58, l.891) et souhaite pouvoir « questionner » (O58, l.893) elle ajoute qu'elle n'est « pas une tâcheronne » (O58, l.890).
- Rémi se situe comme « un des éléments rééducateurs du groupe » (R65, l.277).
- Marion fait remarquer le fait que dans sa « petite équipe » (M48, l.253) de l'IFAS, qu'elle situe « contre vingt-cinq formateurs IFSI » (M48, l.254), elle sont « Cadres » (M120, l.767) et qu'elles ont aussi « des idées » (M120, l.765).
- Jeanne insiste sur le fait que nous soyons « tous des cadres (...) et des cadres sup. d'ailleurs » (J69, l.444-445) et que cela nous offre la possibilité de prendre des initiatives.

#### La compréhension du sens du travail

- Pour Aude, le lancement des projets a été un « moyen de faire vivre la coordination » (A39, l.505-506), et elle se demande si cela est réellement le « besoin des instituts » (A48, l.560) ou le « besoin de la coordination » (AP48, l.560-561). Ces projets ont été inventés et « on va essayer de donner du sens » (AP91, l.938). Elle aborde une des thématiques des groupes en particulier : la Qualité. Elle se dit « sceptique sur les angles qu'on est en train de prendre » (A60, l.668-669) et questionne le « sens » (A60, l.669) attribué à la Qualité au regard de son expérience de l'accréditation avec le souvenir d'avoir fait des « protocoles à tour de bras » (A60, l.672). Elle se demande quelle place est

encore accordée à « l'humain là-dedans » (A60, l.665). Elle fait alors le lien avec le projet en cours et s'interroge : « si la Démarche Qualité c'est ça » (A60, l.674-675).

- Pour Paul, les groupes ont été créés pour « valoriser la coordination » (P73, l.610).
- Pour Oriane, ces projets vont permettre « une remise en question de notre quotidien » et « aller vers d'autres axes d'analyse ».
- Le « sens premier » accordé aux projets par Rémi, est « l'existence même de la coordination » (R36, l.161).
- Jeanne aborde plutôt la volonté de clarifier les attentes au sein du groupe pour comprendre le sens du travail : « savoir exactement ce qui était attendu » (J157, l.1319)
- Nous n'avons pas d'éléments très explicites dans le discours de Marion sur ce point.

#### La situation de chacun par rapport à ces projets.

- Aude dit attendre « qu'ils produisent » (A55, l.596).
- Pour Paul, « le fait de pas être dedans, de pas être dans un groupe, (...) évidemment qu'on s'y intéresse moins ». Il estime qu'« on est tous concernés » et « obligatoirement concerné par les trois ». Il reste « intéressé sur le fond ».
- Oriane porte un intérêt aux thématiques, notamment à la Qualité, car cela fera partie prochainement de ses missions et qu'elle va participer à la formation commune. Elle est plutôt en attente du « fruit du travail » (O43, l.496) de ces groupes. Elle n'envisage pas de prendre le temps d'y travailler, car cela ne fait pas partie de ses priorités. Elle se considère « un peu détachée de ces projets » (O41, l.635-636) du fait qu'elle ne soit pas membre d'un groupe, et que ce n'est pas sa « priorité des *top* priorités » (O14, l.274).
- Pour Rémi, la thématique de l'évaluation n'a pas réellement été choisie. Cependant, cela lui semble suffisamment large : « ça peut être plein de choses » (R130, l.560).

- Marion n'a pas eu le choix de la thématique et dit ne pas avoir « d'intérêt particulier pour la Qualité » (M7, l.46), mais à ce jour elle se « situe plutôt bien » (M41, l.221)
- Jeanne a été étonnée que les thématiques soient imposées sans être soumises à discussion.

#### La visibilité de la valeur ajoutée.

Les formateurs ne participant pas aux groupes de travail :

- Aude se questionne sur la plus value ; ce serait le « travail abouti » (A97, l.993-994) qui pourrait « peut-être fédérer davantage » (A97, l.994-995). Elle reste ouverte sur l'aspect de la mutualisation des moyens : « s'il y a des choses qu'on a en commun, pourquoi faire plusieurs fois des choses » (A50, l.571).
- Paul est en attente de « bénéfices secondaires en termes de fonctionnement d'équipe » (P4, l.28), tant sur l'institut où il exerce que sur l'ensemble des instituts, avec également l'idée de « supprimer un peu les clivages qu'il y a entre chaque profession » (P55, l.379) et de « fédérer (...) autour de cette coordination » (P9, l.44-45). C'est aussi « en termes de collaboration (...) sur les perspectives d'avenir par rapport à l'universitarisation » (P4, l.26-27) que Paul entrevoit un intérêt.
- Oriane voit, dans les rencontres entre étudiants de différentes formations, le développement de leur « capacité à travailler ensemble » (O6, l.72-73) compte tenu de l'ancrage dans une « réalité expérientielle » (O6, l.75). Du côté des formateurs, ils sont « plus encouragés » (O19, l.355), « plus sûrs » (O19, 355-356), ils développent leurs compétences car, dans ces expériences en commun, « on apprend de l'autre » (O26, l.433) et « on gagne aussi en connaissance » (O54, l.822-823). Ce type d'expérience fait que « la satisfaction et la motivation (...) sont multipliées » (O26, l.435) et que cela peut « amener les personnes à trouver leur propre motivation » (O48, l.733). L'intérêt futur est pour Oriane « que l'on montre aussi qu'on fait de la qualité » (O13, l.234) et que ces travaux vont « nous apporter des éléments pour (...) transférer (...) dans notre pratique quotidienne » (O12, l.145-146).

Les formateurs participant aux groupes de travail :

- Pour sa part, Rémi entrevoit les intérêts de ces projets et les attend à plus ou moins long terme. Il est dans l'attente que ces projets aient un « impact dans l'organisation des formations » (R37, l.169-170) et que ce soit « tangible pour les élèves » (R37, l.170). La plus value attendue se situe en termes d'« information nouvelle » (R39, l.179), de « se projeter vers l'avenir (...) vers le devant » (R120, l.507-508), d'organiser des rencontres entre étudiants pour qu'« il y ait peut-être une proximité quand ils seront professionnels » (R41, l.189-190).
- Au sein de son groupe de travail, Marion l'évoque surtout en termes de bénéfices tirés de ce travail en groupe. Au niveau personnel, elle s'est sentie « très bien intégrée » (M29, l.155-156), et cette expérience de groupe lui a permis de « lever » (M52, l.269) les craintes qu'elle avait initialement. Elle parle de « cette coopération » (M27, l.141) qui aide à la « cohésion au sein du groupe » (M27, l.143). Pour elle, il s'agit d'un « travail en collaboration » (M27, l. 141) où l'ensemble des membres travaillent « tous dans le même sens » (M27, l.146), avec une « initiative commune » (M27, l.135-136) où il est créé « quelque chose de commun » (M27, l.140).
- Jeanne y voit l'intérêt de valorisation des activités réalisées, dans le sens où les rencontres semestrielles sont « un lieu qui donne à voir ce que font les formateurs » (J103, l.764). L'intérêt est également au niveau du travail collectif, que « les formateurs des instituts se retrouvent sur certaines thématiques » (J13, l.88-89). Et puis, Jeanne voit des intérêts en termes de relations inter personnelles, dans le sens où cela « rapproche les gens » (J102, l.730), que « ça crée aussi des choses » (J141, l.1127) et que « ça fédère » (J102, l.737) au sein du groupe de travail. Au niveau personnel, elle dit avoir « découvert plein de choses intéressantes » (J141, l.1127-1128) et que « c'est enrichissant (...) de partager » (J114, l.920).

#### La confiance envers les participants aux groupes.

- Oriane fait confiance aux groupes de travail : « confiance en eux » (O31, l.496).

- Dans son groupe, Jeanne dit que cette confiance « ne pose absolument aucun problème » (J132, l.1057).

#### La solidarité :

- Aude aborde sa participation en dehors des groupes de travail, « pour rendre service » (A31, l.457).
- Paul exprime sa volonté d'être solidaire en termes de partage d'expériences avec les autres instituts, dans la mise en place de leur référentiel : « on pourrait les aider » (P52, l.346-347). Il voit également l'aide qui pourrait être apportée aux groupes de travail, si des retours avaient lieu : « pas un retour uniquement en termes de (...) demandes d'explications (...) eux, ça va pas les aider » (P84, l.717-719).
- Rémi s'associe au groupe pour la recherche d'une idée de projet : « on est toujours dans l'effort » (R74, l.307-308).
- La « solidarité » (M18, l.94) est relevée par Marion comme étant importante pour travailler ensemble, et effective au sein de son groupe de travail.
- La notion de solidarité est présente dans les propos tenus par Jeanne : « intérêt à en faire profiter tout le monde » (J69, l.460-461).

#### La convivialité

- Oriane fait allusion à des temps de partage avec d'autres formateurs : « quand on se rend compte qu'on mange ensemble et qu'on parle pédagogie tout un repas avec plaisir, on partage... déjà ! » (O29, l.487-488)
- Jeanne imaginerait les rencontres inter instituts comme un « lieu d'échanges assez convivial » (J103, l.766-767).

#### L'envie de travailler avec des personnes en particulier.

- Oriane exprime cette envie : une « hâte » (O29, l.484) à se retrouver, avec notamment les formateurs de l'IFMEM qui intégreront la coordination prochainement.
- Jeanne dit son envie particulière de travailler avec les membres de ce groupe : « j'ai envie de travailler avec eux » (J137, l.1082)



Nous reprenons ces différents éléments au regard de ceux repérés par les auteurs :

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Auteurs	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Comprendre où on se situe	–	–	Statut cadre	Elément du groupe	Statut cadre Petite équipe comparée à l'IFSI	Statut cadre et cadre sup
Comprendre le sens du travail	Pour Coordination  Rapport à la Qualité : oui, mais centrée sur l'humain  Attente des productions	Valorisation coordination  A distance car pas dans un groupe  Tous concernés par les 3 projets	Aller vers d'autres axes d'analyse  Détachée des projets Plus de lien avec Qualité car référente mini-équipe  Attente des productions Intérêt porté aux 3 thématiques	Justifier coordination  Thématique non choisie	Thématique non choisie  Tous concernés par Qualité	Volonté de clarifier les attentes  Thématique choisie
Visibilité de la valeur ajoutée	Futur ?	Perspective d'avenir	Oui.	Perspective d'avenir	Oui.	Oui.
Désir de coopération avec ces partenaires-là dans ce groupe-là	–	–	Oui.	–	–	Oui.
Convivialité	–	–	En attente	–	–	En attente
Solidarité	Participation pour rendre service	Envisager partage d'expériences	–	–	Solidarité au sein du groupe	Solidarité avec collègues isolées Envisager partage d'expériences
Confiance	–	–	Fait confiance aux groupes de travail	–	Faire confiance	Avoir et faire confiance

### *Interprétation :*

Ainsi, nous retenons comme essentiels les points suivants :

Les personnes se situent majoritairement comme autonomes.

Le sens de ces projets est attribué, pour trois personnes à l'existence et à la valorisation de la coordination.

La valeur ajoutée de ces groupes de travail n'est pas encore visible.

La confiance envers les participants aux groupes apparaît dans le discours de deux personnes.

La solidarité est existante au sein d'un groupe, entretenue avec des formateurs hors coordination ou envisagée prochainement avec eux (Marion, Paul, Jeanne).

La convivialité est abordée dans les discours comme une attente pour Jeanne, et en tant qu'élément existant pour Oriane.

Trouver un intérêt durable est, selon Guy Le Boterf, ce qui permet de s'engager dans un travail en commun. Peut-être que la concrétisation des avancées des travaux donneront satisfaction à la fois au groupe et aux personnes, et permettra la visibilité de cette valeur ajoutée. Le manque d'information sur cette avancée participe-il à ce phénomène ?

### *III.C.3. La motivation à réaliser la tâche avec les autres :*

#### *Résultats :*

#### La motivation de réussir avec les autres.

- Aude conçoit le *travailler ensemble* comme une volonté des personnes mais aussi des Directions. Elle aborde le fait qu'elle n'ait « plus beaucoup de temps à faire » (A91, l.941), ce qui lui fait dire que les changements se feront sans elle.
- Les propos de Paul traduisent une volonté de participer à l'avancée des projets, disant qu'il peut « peut-être apporter un truc » (P48, l.328).
- Oriane témoigne largement de sa motivation personnelle à partager. Elle se définit comme étant « souvent force de proposition » (O26, l.420) et comme « quelqu'un qui a facilement envie de partager ses envies avec les autres » (O26, l.421). Cependant, Oriane ajoute que la motivation à travailler en commun est une « question de personne » (O54, l.791) qui peut être dépendante du fonctionnement de chacun et de la tranche d'âge dans laquelle on se situe. Elle identifie des « frilosités » (O41, l.600) à se découvrir ou à partager, freinant ce travail en commun. Elle questionne également l'origine de la motivation au niveau managérial.
- Rémi « compte sur » (R125, l.537) les idées des autres membres du groupe.

- Marion insiste sur la nécessité d'une volonté mutuelle et situe ses propos en dehors du groupe de travail. Elle aborde le travail commun entre IFSI et IFAS, avec « l'effort » (M77, l.433) réalisé par l'IFAS pour cela, alors que l'IFSI « freine des quatre fers » (M77, l.473).
- Jeanne évoque la volonté de travailler « tous ensemble » (J75, l.506), que la taille du groupe permet ce type travail « en groupe » (J80, l.536). La participation de chacun est relative à l'envie et aux possibilités de chaque membre : « chacun participe à hauteur de ce qu'il a envie d'apporter, ça ne nous pose pas de problème. » (J36, l.212-213), « chacun participe à la hauteur de ce qu'il peut connaître » (J105, l.830-831)

#### Le fait d'être disposé à travailler en fonction des autres.

- Aude évoque la nécessité de « travailler bien avec » (A28, l.370) les collègues.
- Paul développe sa volonté à travailler en commun avec les autres instituts, disant qu'« il faudrait qu'on arrive à réaliser des choses communes » (P52, l.342-343) et ajoute qu'« on a intérêt à bosser ensemble » (P73, l.615).
- Oriane évoque avec dynamisme son envie de travailler en fonction des autres, disant qu'elle « aime bien travailler avec des gens différents » (O21, l.379) et que « l'aspect pluriprofessionnel, pludisciplinaire » (O7, l.60-61) peut faire l'objet d'une « co-animation » (O7, l.62).
- Rémi est très explicite sur sa volonté de soumettre la réflexion de son institut au sein du groupe de travail : « c'est plutôt ce qu'on voudrait faire à l'école qui nourrit nos discussions » (R144, l.691).
- Marion estime que le travail en binôme n'est « pas forcément aidant » (M65, l.358), tandis que le travail en groupe permet le « relais » (M65, l.364), qu'il y « plus de marge de manœuvre » (M65, l.364-365)
- Jeanne aborde le rythme du travail de groupe, disant qu'ils avaient « d'abord commencé par présenter tous (leurs) travaux » (J105, l.802-803) et qu'ils ont « pris du temps d'abord pour poser ça » (J86, l.575).

#### Être disposé à négocier

- Rémi évoque l'idée de « s'accorder sur quelque chose » (R21, l.97).

### La volonté des acteurs d'informer.

- Marion est la seule parmi les trois personnes des groupes de travail à exprimer clairement sa volonté de communiquer auprès des personnes extérieures à son groupe, ce qu'elle fait au sein de l'équipe de son institut d'appartenance, l'IFAS : « j'ai beaucoup parlé avec elles » (M18, l.101).
- Jeanne insiste sur l'idée d'« avoir une certaine forme de transparence vis-à-vis de ces groupes » (362-364).

### La volonté d'être informé.

- Aude, extérieure aux groupes de travail, exprime clairement le fait qu'elle ne va « pas au devant » (A62, l.695) de l'information, car elle dit ne pas en avoir eu « besoin » (A64, l.726) et qu'elle « échange peu » (A39, l.513).
- Paul se dit « obligé d'attendre » (P18, l.88) les rencontres inter instituts pour avoir l'information, et exprime le besoin d'avoir « un petit résumé de ce qu'ils font » (P22, l.109). Il émet également l'idée d'une « sollicitation de chacun de manière régulière » (P78, l.643-644).
- Oriane dit clairement qu'elle est en attente que les participants à ces groupes de travail « viennent vers » (O14, l.275-276) les formateurs qui ne participent pas.
- Rémi échange très peu avec ses collègues d'instituts, mis à part celui qui est dans le même groupe que lui : « On n'en a pas parlé souvent » (R47, l.225)
- Marion envisage de s'informer selon l'« envie d'en parler » (M40, l.210) des personnes.
- Jeanne s'informe de l'avancée d'un autre groupe grâce au « dialogue direct » (J21, l.159-160) avec sa collègue. Elle souhaiterait ne pas avoir à « attendre tous les six mois » (J66, l.366-367) d'être informée au moment de la rencontre inter instituts. Elle aborde la volonté des acteurs dans le recueil d'informations : « Est-ce que les gens le liront, j'en sais rien » (J66, l.368)

Nous présentons ces éléments de discours au regard de ceux décrits par les auteurs.

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
Auteurs	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
Volonté de réussir avec les autres	–	Oui	Oui	Oui	Oui	–
Travailler en fonction des autres	Oui.	Oui.	Oui.	Oui.	–	Oui.
Négociateur	–	–	–	–	Oui.	–
Volonté d’informer /d’être informé	/ Non.	/ Oui.	/ +/-	/ -	Oui / Oui	/ Oui

#### *Interprétation :*

Ainsi, nous retenons comme significatifs les éléments suivants :

La motivation de réussir avec les autres est évoquée par quatre personnes.

Le fait d’être disposé à travailler en fonction des autres est présent dans les six discours.

La volonté des acteurs d’informer est dépendante des acteurs pour deux personnes.

La volonté d’être informé est explicite pour quatre personnes.

Cet état d’esprit coopératif dont parle Marie-Josée Couchaere pourrait s’expliquer par la capacité à travailler en équipe, que chacun a du développer durant son parcours professionnel. Nous pourrions considérer qu’il s’agit là, d’un élément aidant pour une coopération.

#### *III.C.4. Autres éléments en lien avec le vouloir coopérer :*

##### *Résultats :*

##### La notion de mutualisation

- Aude a une approche plutôt interrogative de la mutualisation quant à la possibilité des acteurs de choisir : « ce n’est pas la volonté des uns et des autres » (A107, l.1099-1100), mais « c’est de l’injonction qu’il faut » (A107, l.1098-1099). Elle questionne la mutualisation en termes de stratégie politique et aux répercussions sur les activités pédagogiques : elle associe cette mutualisation à l’idée de « faire des économies » (A91, l.924), « rentabiliser le travail » (A91, l.921). Cependant, Aude considère la mutualisation des

ressources comme « rentable » (A104, l.1080) et que « tout le monde est gagnant » (A104, l.1082). Elle aborde également les projets communs menés au sein de son institut et qui mutualisent le nombre d'heures de cours ; elle complète en évoquant la notion de confort dans les activités, qui participe au fait qu'« on s'autorise à mutualiser » (A28, l.340).

- Oriane a une vision plutôt positive : elle la considère « hyper logique » (O13, l.248), y voit un « bénéfice financier » (O19, l.345), un intérêt de ne « pas faire chacun son truc dans son coin » (O13, l.246-247) et de diviser la « charge psychologique » (O19, l.354).

#### Le changement :

- Oriane développe le changement comme facteur qui « freine la motivation » (O11, l.110). Elle ajoute que « certaines personnes ont du mal à se mettre en projet » (O11, l.112-113) et relie ce phénomène au fait que le changement est annoncé mais pas vécu : « quand on ne fait que l'annoncer (...) sans le vivre » (O11, l.112), cela « freine les projets » (O11, l.110-111).
- Marion aborde la notion de « résistance au changement » (M80, l.482) pouvant expliquer la difficulté pour une équipe, de prendre en compte des « nouvelles idées » (M80, l.483).

#### Le risque de perte d'identité :

- Aude dit avoir « peur (...) qu'on en perde le sens » (A91, l.961). Elle parle également de la « peur, peut-être, de ne plus exister... d'une perte d'identité » (A95, l.967) et du risque de « perdre nos spécificités » (A95, l.965). Elle utilise des mots forts tels que « absorbées » (A59, l.637), « noyés » (A60, l.649), « victime » (A96, l.976) en parlant de l'évolution de ces regroupements d'instituts et de l'universitarisation.
- Paul évoque le « risque de la perte d'identité » (P42, l.266), mais le travail réalisé sur les principes pédagogiques doit pouvoir se concilier avec le maintien des spécificités de chaque institut : « on doit pouvoir combiner les deux » (P42, l.270).
- Oriane remarque que, parmi ses collègues, elle perçoit la « peur de perdre leur identité de formateur – filière infirmière » (O11, l.118-119).

### L'incertitude :

- Les propos tenus par Aude mettent l'accent sur les incertitudes « en matière de gouvernance » (A97, l.1013). Elle questionne la pérennité de ces coordinations et de l'avenir de ces formations professionnalisantes, au regard des « zones de flou » (A97, l.1013) : « on ne sait pas ce qu'on va devenir » (A97, l.999)
- Paul parle de la peur de certains formateurs en lien avec « ce qui va se passer » (P64, l.502-503)
- L'incertitude est présente également à plusieurs niveaux pour Oriane. Déjà, au niveau politique en termes de devenir des instituts : « *quid* des instituts de formation ? » (O43, l.668). Mais elle se situe également au niveau de la coordination en termes d'évolution : « on sait pas ce que ça va donner » (O11, l.115).

### Les opportunités à saisir :

- Paul évoque l'évolution « inéluctable » (P64, l.506) qui se profile et incite à regarder vers l'avenir pour le « construire ensemble » (P64, l.506-507).
- Oriane évoque clairement sa volonté de participer à la construction des perspectives qui s'ouvrent, au lieu de subir : « N'attendons pas que ça nous arrive comme ça et puis qu'on le subisse mais... participons à cette évolution pour trouver chacun notre place (...) et construire notre future reconnaissance. (O43, l.674-676)

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
<b>Autre</b>	Risque de perte d'identité ressenti Crainte de ne plus exister Incertitudes	Risque de perte d'identité identifié Peurs de l'évolution chez certains Incertitudes Opportunités à saisir	Risque de perte d'identité identifié Réactions face aux changements Incertitudes Opportunités à saisir	–	Réactions face aux changements	–

### *Interprétation :*

Ainsi, nous retenons :

L'incertitude est présente dans le discours des trois personnes qui ne participent pas aux groupes.

La notion de mutualisation est reliée à une notion de gain pour deux personnes ne participant pas aux groupes, avec cependant une crainte pour l'une d'elles qu'elle soit associée à une diminution de postes.

Le changement est évoqué comme frein à la nouveauté ou à la capacité à se mettre en projet, dans le discours de deux personnes, et concerne leur constat à l'égard des autres personnes.

La volonté de construire ensemble l'avenir est énoncée par deux personnes.

Le risque de perte d'identité est présent dans le discours des trois personnes qui ne participent pas aux groupes.



### III.D L'environnement

	Formateurs ne participant pas aux groupes de travail			Formateurs participant aux groupes de travail		
	Aude	Paul	Oriane	Rémi	Marion	Jeanne
<b>Contexte évolutif</b>	Niveau politique  Contexte d'évolution réglementaire  Contexte de changement de Direction	Niveau politique	Niveau politique  Contexte d'évolution réglementaire		Contexte d'évolution réglementaire  Contexte de changement de Direction et de composition d'équipe	Niveau politique
<b>Structure de l'organisation</b>	Spatialité		Taille de la structure  Spatialité	Taille de la structure  Spatialité	Spatialité	Taille de la structure  Spatialité

#### III.D.1 Un contexte évolutif

##### Résultats :

##### Le niveau politique

- Aude relève des volontés politiques relatives à une qualité de formation, et qu'il devrait s'en suivre une « ingénierie pédagogique de qualité » (A97, l.1020) mais, qu'il « faut donner les moyens » (A97, l.1027).
- Paul soulève la question du niveau politique comme niveau décisionnel, et que « les obstacles politiques sont souvent compliqués » (P73, l.609).
- Oriane aborde le niveau politique, comme étant « compliqué » (O54, l.771).
- Jeanne questionne l'aspect stratégique qui semble avoir été sous-jacent lors de la première rencontre inter instituts.

##### Le contexte d'évolution réglementaire

- Aude évoque le contexte de « pleine révolution » (A19, l.100) pour l'ensemble des formations paramédicales. Elle relève que, de son côté, « on commence juste à prendre nos marques » (A19, l.103-104).
- Pour Oriane, les changements occasionnés par le nouveau référentiel de formation et le questionnement qui perdure à son sujet, peuvent jouer sur la motivation.

- Marion relève que la mise en place de la réforme de la formation infirmière a orienté la concentration de la Direction commune vers l'IFSI au détriment de l'IFAS : « mise en place de la réforme » (M83, l.503)

#### *Interprétation :*

Le niveau politique est abordé par quatre personnes sur six. Il rejoint l'aspect stratégique des organismes de formation avec la complexité des liens et des pouvoirs entre les différents acteurs de la formation.

Le contexte d'évolution réglementaire est présent dans le discours de trois personnes. Il concerne la ré ingénierie des formations pour lesquelles les travaux sont encore en cours, et qui génèrent des changements en termes de collaboration et de postures.

### *III.D.2. La structure de l'organisation*

#### *Résultats :*

##### Taille de la structure

- Une structure de grande taille est, pour Oriane, un facteur qui complique la possibilité de travailler ensemble.
- Rémi relève la taille de la structure et du nombre d'étudiants, tous les deux importants. Dans son discours, il prend en considération les étudiants des instituts de formation initiale, sans aborder les étudiants cadres. Il évoque également la notion de culture d'entreprise comme un « poids » (R148, l.722), et la nécessaire prise en compte d'une des caractéristiques de l'institution, celle d'être « bien cadrée » (R120, l.510).
- Le nombre important de personnes concernées par un travail commun sur l'ensemble des instituts semble, pour Jeanne, un élément de questionnement en termes de faisabilité : « le nombre fait que... j'aurais quelques points d'interrogation » (J140, l.1115-1116).

## Spatialité

- Aude relie la question du lieu à celle du *travailler ensemble*. Pour elle, l'éloignement géographique « ne favorise peut-être pas les rencontres » (A82, l.862-863). Elle note dans un premier temps, qu'en étant « dans des locaux communs, ça aide ». Cela offre la possibilité de « se côtoyer » (A107, l.1091), de mieux se connaître, de faciliter les échanges, et « peut-être l'envie de travailler ensemble » (A107, l.1092) en partageant « davantage de choses » (A107, l.1093-1094). Elle évoque le fait que cela « aide à se sentir (...) de la même famille » (A85, l.879). Cependant, elle constate que dans les faits, il y a « peu de coopération » (A107, l.1094-1095) entre l'IFSI et l'IFAS, alors que les formateurs sont sur les mêmes lieux. Au final, pour Aude, « la proximité, ça fait pas tout » (A107, l.1109-1110). Elle fait part également de son observation quant à l'installation des formateurs des différents instituts lors des rencontres, où chacun s'installe « par groupe d'appartenance » (A82, l.857), et en conclue « qu'on n'est quand même pas prêts à se mélanger » (A82, l.858-859). Elle questionne également son envie d'être dans les mêmes locaux.
- Oriane pense que la proximité géographique peut jouer un rôle dans le *travailler ensemble* au niveau de la coordination. Cependant, elle constate des motifs autres qui sont évoqués quand il s'agit de le faire.
- Pour Rémi, l'unité de lieu est importante car elle rassemble les personnes qui se rencontrent physiquement. C'est à ce titre qu'il déplore l'« éparpillement » (R172, l.959) qui touche son institut, du fait de l'obligation d'utiliser des salles en dehors de la structure IFMK, avec pour conséquence une diminution des échanges avec les étudiants. Il évoque également l'éloignement de son institut vis-à-vis de l'IFSI et de l'IFAS, disant que « ça aide pas » (R172, l.934) car on travaille « chacun de notre côté » (R172, l.939), et chacun reste « cloisonné » (R148, l.723), reste dans son cadre. Selon Rémi, si ce cloisonnement persiste, il sera difficile d'envisager une évolution lorsque les étudiants seront devenus professionnels. Il ne fait pas référence au quatrième institut de la coordination : l'IFCS. Selon lui, la construction d'un lieu en commun aide à créer une « espèce d'« entité » » (R171, l.929) du fait des échanges professionnels entre les personnes.

- Marion insiste sur la scission entre l'IFSI et l'IFAS qui ne favorise pas le travail en équipe. Elle se demande si, avec les Directions distinctes, cela ne va pas à nouveau « se re-scinder » (M82, l.498). Selon elle, le travail entre instituts se réalise « chacun de son côté » (M60, l.331).
- Jeanne aborde l'éloignement géographique comme limitant les échanges entre instituts et la convivialité entre les personnes : « là-bas, un peu de l'autre côté » (J141, l.1120-1121), « plus convivial que c'est un amphi » (J143, l.1154).

*Interprétation :*

L'éloignement géographique de l'un des instituts est relevé, par deux personnes, comme ayant un impact sur les échanges.

La taille de la structure est relevée comme un élément important à prendre en compte dans le *travailler ensemble*, par trois personnes. Selon Benoît Dubreuil, « le contexte des grandes organisations peut aussi être défavorable à l'apparition des motivations coopératives.»<sup>361</sup> Cela rejoint les propos d'une des personnes qui évoquait ses expériences antérieures de travail en commun facilitées, selon elle, par une structure de moindre taille.

---

<sup>361</sup> Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, *op. cit.*

#### **IV. Limites de l'enquête**

À travers cette analyse, nous avons exploité de nombreuses données, en veillant à être le plus exhaustive possible à l'égard des propos tenus par les personnes enquêtées, dans un souci de rigueur et d'éthique professionnelle. Cependant, nous tenons à insister sur les limites de cette enquête :

- Le nombre restreint de personnes interviewées, qui limite la représentativité de l'avis des formateurs concernés ;
- Les critères de sélection des personnes interrogées, qui ne permet pas d'avoir l'avis d'un formateur qui aurait souhaité participer à ces groupes, et qui n'aurait pas été retenu ;
- Le choix du terrain d'enquête, qui interfère sur la posture de distanciation/implication de l'interviewer ;

De plus, en interrogeant des formateurs avec qui nous n'avions encore jamais échangé, et des collègues issus de notre institut d'appartenance ou de notre groupe de travail, nous avons inévitablement introduit un biais. Cependant, ces échanges nous ont permis de rencontrer ces formateurs issus des autres instituts et de prendre connaissance. Avec le recul, nous aurions pu interroger les formateurs qui vont prochainement intégrer la coordination et dont plusieurs formateurs interviewés parlent, et qui auraient pu exprimer leurs attentes vis-à-vis de leur intégration prochaine à cette coordination.

Ainsi, nous allons dans le chapitre suivant revenir sur nos hypothèses théoriques et voir comment les apports de notre enquête ont permis de réviser notre questionnement.

## PARTIE IV : Propositions pour une ingénierie de coopération

L'objectif de notre recherche était d'identifier les conditions réunies pour pouvoir, savoir et vouloir coopérer au sein d'un regroupement d'instituts de formations paramédicales. L'enquête nous a permis, à travers la contribution de six personnes, malgré ses limites, d'obtenir des données empiriques afin d'établir une comparaison avec nos hypothèses. Voyons dans chacun des domaines, ce vers quoi les résultats de l'enquête nous conduisent.

### I. Les apports de la recherche

Le discours des six formateurs fait apparaître certaines conditions qui sont propices mais aussi des freins dans cette coopération inter instituts. Nous allons les présenter au regard des trois pôles identifiés par Guy Le Boterf : *pouvoir coopérer*, *savoir coopérer* et *vouloir coopérer* au sein d'un environnement particulier. De cet environnement, nous retiendrons le contexte de ré ingénierie auquel font référence trois personnes sur six.

Au regard de notre objet de recherche, cette enquête fait ressortir des éléments significatifs suivants :

- *Pouvoir coopérer* : Nous retrouvons à travers les six entretiens l'idée d'une mise en place récente de la coordination, dont le sens n'est pas clairement perçu par certains. Pour une majorité des personnes interviewées, les rencontres inter instituts ne permettent pas une circulation de l'information suffisante et la communication est jugée limitée par l'ensemble. Des souhaits sont émis en termes de développement de l'information et des échanges.
- *Savoir coopérer* : Une image des autres plutôt positive et des valeurs sont perceptibles à travers les discours de la *quasi* totalité des personnes. Des expériences antérieures de travail en commun réussies, en dehors des groupes de travail, sont relatées par la majorité. L'ensemble des personnes a déjà repéré les différences et les similitudes entre les différentes formations. Par contre, le manque de disponibilité est unanime, tout comme la difficulté à suivre l'avancée des travaux des groupes. De même, la totalité des interviewés

estime avoir une connaissance partielle des autres formateurs et des autres formations. Des activités pédagogiques inter instituts sont envisagées dans la majorité des discours. Le besoin d'information régulière et concise apparaît dans les propos de toutes les personnes, de même que le besoin de réaliser des formations communes.

- *Vouloir coopérer* : Chacune des personnes est disposée à travailler avec les autres, mais l'implication dans les projets inter instituts apparaît seulement chez les participants aux groupes. Le sens du travail à accomplir est, pour la moitié des personnes, en lien avec une valorisation de la coordination. La valeur ajoutée des projets transversaux n'est perçue que pour une moitié des formateurs interviewés. Néanmoins, l'envie de travailler en fonction des autres est clairement évoquée, dans la majorité des propos tenus.

Nous proposons de classer ces éléments selon trois items : les conditions favorables, les freins et les leviers :

	<b>Conditions favorables</b>	<b>Freins</b>	<b>Leviers</b>
<b><i>Pouvoir coopérer</i></b>		Questionnement sur le sens de la coordination	Souhait d'une circulation de l'information Besoin d'échanges
<b><i>Savoir coopérer</i></b>	Valeurs Image positive des autres Expériences de collaboration réussies Repérage des similitudes et des différences entre formations	Manque de disponibilité Difficultés de suivi des activités des groupes Connaissance mutuelle partielle (personnes et formations)	En attente de réflexions sur des activités pédagogiques inter instituts Besoin d'information régulière et concise sur le suivi de l'avancée des groupes Besoin de suivre des formations communes
<b><i>Vouloir coopérer</i></b>	Disposition à travailler avec les autres	Implication selon participation aux groupes Sens du travail attribué à la valorisation de la coordination Visibilité moyenne de la valeur ajoutée des projets transversaux	Envie de travailler en fonction des autres
<b><i>Environnement</i></b>		Ré ingénierie en cours	

Figure 5 : Tableau récapitulatif des conditions favorables, freins et leviers pour une coopération inter institutionnelle

Nos hypothèses théoriques étaient les suivantes :

- Si des conditions matérielles telles l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication étaient mises à disposition du collectif d'acteurs pour échanger, alors ces derniers pourraient mieux coopérer.
- Si les groupes de travail transmettaient régulièrement des informations utiles sur l'avancée des processus de travail, alors les équipes des différents instituts sauraient mieux coopérer.
- Si chacun des acteurs du regroupement des instituts avait une visibilité de la valeur ajoutée de ces projets communs, alors ils seraient davantage volontaires pour coopérer.

Nous avons vu que les projets transversaux correspondent aux micro-organisations qui vont dans le sens d'une aide au pouvoir coopérer. L'instauration de ces groupes de travail ne fait pas l'unanimité dans la satisfaction qu'ils apportent à l'heure actuelle. Le sens attribué à ces projets, par les formateurs, est quelque peu galvaudé et parfois éloigné de l'idée annoncée de synergie. Synergie... coopération... mutualisation : serait-ce des mots trop éloignés des logiques individuelles des acteurs dans un contexte d'incertitude ? Pouvons-nous mettre ces différents éléments en lien avec cette mise en place récente de ces groupes de travail ?

Alors que nous avons formulé nos hypothèses, essentiellement en lien avec la difficulté de suivre l'avancée des travaux des groupes, en lien avec des insuffisances d'information et de communication, ce qui pouvait être à l'origine d'une moindre perception de la valeur ajoutée de ces projets communs, certaines données empiriques vont dans ce sens. Cependant, nous voyons émerger un autre élément : le souhait de formations communes.



## II. Vers une ingénierie de coopération

Même si nous avons pu émettre l'idée que notre choix de terrain d'enquête pouvait être limitant sur certains aspects, il nous semble néanmoins facilitant pour énoncer des préconisations adaptées au contexte. Nous choisissons de nous centrer sur :

- Le besoin d'information, régulière et concise, et le besoin d'échanges
- Le besoin de suivre des formations communes.

### IV.A Un partage de l'information pour des relations de confiance réciproque

La recherche de performance est toujours présente dans les situations de travail, et notre enquête fait ressortir cet aspect dans les propos tenus par les personnes enquêtées. Cette performance de l'organisation est dépendante de la cohérence entre les différentes actions menées par l'ensemble des acteurs. Les systèmes d'information participent à l'instauration de cette cohérence et à la réduction des représentations erronées des situations et des acteurs.

Réfléchir sur le dispositif d'information et de communication au sein de la coordination, c'est à la fois considérer les rencontres inter instituts et la circulation de l'information sur l'avancée des travaux qui émane des groupes de travail.

#### *IV.A.1. Le besoin d'information*

Selon Gilles Faure<sup>362</sup>, le besoin d'information est à analyser « à l'aide des concepts de coût et d'utilité »<sup>363</sup> L'information demande effectivement à être obtenue, traitée, utilisée et stockée. C'est la raison pour laquelle, pour mieux cibler les informations, un questionnement d'emblée sur le niveau de précision des informations à se procurer est indispensable.<sup>364</sup>

---

<sup>362</sup> Gilles Faure est consultant formateur.

<sup>363</sup> FAURE, Gilles, *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1991, p. 149

<sup>364</sup> *Ibid.*, p. 150

Nous percevons d'ailleurs la notion de coût en temps à passer pour la gestion de l'information, à travers les discours des formateurs. Le besoin de concision de cette information en témoigne, et il est en corrélation avec la notion d'indisponibilité.

Par ailleurs, nous devons noter que les technologies actuelles de diffusion de l'information à disposition sont certes facilitantes, mais elles renforcent également la quantité d'information à traiter et l'impression d'une "overdose" d'informations.<sup>365</sup> Cependant, elle facilitent la régularité de l'information.

Ce besoin de régularité d'information, qui ressort dans les discours, nous apparaît être en lien avec une volonté d'implication des formateurs qui ne participent pas aux groupes, ce qui serait bénéfique pour la coopération inter instituts.

#### *IV.A.2. Le compte-rendu synthétique*

Ainsi, au regard de notre enquête, nous pourrions proposer aux groupes de travail transversaux de transmettre à chacun des formateurs, un compte-rendu synthétique après chacune des réunions du groupe. Il faudrait ici discuter cette proposition avec l'un des groupes qui a élaboré un règlement intérieur stipulant les modalités de diffusion des informations à l'extérieur du groupe de travail.

Pour être exploitable, ce compte-rendu pourrait contenir les points suivants :

- nouvelles informations
- informations connues réactualisées
- changement de contexte
- mise à jour de l'état des actions : en cours, terminées, reportées
- nouvelles actions engagées et délais demandés.<sup>366</sup>

Mais la circulation de l'information est-elle suffisante pour la coopération ? Le besoin d'échanges apparaît également, et nous le rapprocherons de la notion de communication interne.

---

<sup>365</sup> FAURE, Gilles, *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*, op. cit., p. 150

<sup>366</sup> AïM, Roger, *Management de vos réunions – 100 questions pour comprendre et agir*, Saint-Denis-La Plaine, AFNOR, 2004. p. 99

## IV.B Des espaces de partage pour une communication efficace et pour dépasser les cloisonnements

### *IV.B.1. La communication interne*

Pour Jean-Marc Décaudin<sup>367</sup> et Jacques Igalens<sup>368</sup>, la communication interne correspond à « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation »<sup>369</sup>. Nous nous centrerons ici sur la communication au sein de la coordination inter instituts.

Selon ces mêmes auteurs, un des types de communication interne est la communication visant à l'intercompréhension, qui « s'impose quand la coopération et la motivation ne vont pas de soi mais qu'il importe de construire leurs fondements »<sup>370</sup>.

Au regard de notre enquête, nous constatons à la fois un besoin d'échanges, une difficulté à comprendre le sens du travail à accomplir et une méconnaissance des uns et des autres qui nous semblent en lien avec une certaine incompréhension. Ces auteurs s'appuient sur les propos de Philippe Zarifian qui relève que :

*Travailler ensemble dans les conditions modernes de la production, c'est communiquer au sens de construire et développer un espace d'intersubjectivité, de compréhension réciproque, c'est établir des accords solides sur :*

- *La nature des problèmes à traiter et des savoirs à développer.*
- *L'identité (au moins partielle) des objectifs et donc le processus commun de définition de ces objectifs.*
- *Le sens donné aux actions, et donc les valeurs qui les fondent.*

---

<sup>367</sup> Jean-Marc Décaudin est Docteur ès sciences de gestion, spécialisé en marketing et en communication.

<sup>368</sup> Jacques Igalens est Docteur ès sciences de gestion, spécialisé en gestion des ressources humaines et en communication.

<sup>369</sup> DÉGAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne*, Paris, coll. « Fonctions de l'entreprise », Dunod, 2006. p. 1

<sup>370</sup> *Ibid.*, p. 17

- *Les implications subjectives « croisées » des individus qui agissent ainsi ensemble et donc la convergence sur les mobiles de ces individus (qui est beaucoup plus qu'une convergence d'actes).*<sup>371</sup>

Ces espaces que nous pourrions nommer *espaces d'intercompréhension* nous apparaissent en lien avec la notion de *transaction* développée dans notre partie conceptuelle, avec Marie-France FREYNET. Alors, quels espaces nous faudrait-il pour développer cette coopération inter instituts ?

#### *IV.B.2.Des rencontres inter instituts basées sur l'échange et la convivialité*

Compte tenu des discours des personnes enquêtées, qui considèrent qu'actuellement les rencontres inter instituts sont plutôt de type informatif, nous pourrions proposer des rencontres-débat. Les discussions pourraient permettre d'échanger des avis, de nourrir et d'enrichir les débats qui ont lieu au sein des groupes de travail. Cependant, un débat nécessite une préparation en amont pour être constructif.<sup>372</sup> Voici nos propositions :

- L'ordre du jour transmis auparavant pourrait être accompagné de documents synthétiques (*flyers* de Power Point, par exemple).
- Le lieu pourrait être différent de celui où se sont déroulées les deux premières rencontres, puisqu'il ne semblait pas réellement convenir aux échanges. Même si le nombre de participants est d'une cinquantaine de personnes, d'autres lieux sur le site nous semblent plus enclins à faciliter les échanges.
- Une ou deux personnes seraient désignées pour animer la rencontre-débat, car le temps imparti ne peut guère excéder deux heures trente, compte tenu de la notion d'indisponibilité qui apparaissait dans les discours des formateurs enquêtés.
- Un compte-rendu synthétique pourrait être rédigé à partir d'une prise de notes de deux personnes, et transmis à chacun, par *mail*.

---

<sup>371</sup> DÉGAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne*, Paris, coll. « Fonctions de l'entreprise », Dunod, 2006. p. 17 (192 pages)

<sup>372</sup> AïM, Roger, *Management de vos réunions – 100 questions pour comprendre et agir*, Saint-Denis-La Plaine, AFNOR, 2004. p. 133 (156 pages)

Pourrions-nous suggérer de planifier ces temps sur une matinée, avec en amont un accueil « petit-déjeuner », pour développer la convivialité ?

Serait-il opportun de placer les formateurs, pour favoriser les échanges inter personnels entre instituts ?

En complément des besoins d'information, régulière et concise, et d'échanges, nous avons retenu le besoin de formations collectives. Voyons maintenant, ce que nous pourrions proposer.

## IV.C Prendre appui sur des formations collectives pour construire des représentations partagées

### *IV.C.1. Que signifie « besoin de formation » ?*

Thierry Ardouin souligne l'ambiguïté de cette expression : « Parler de “besoins” correspond à différentes réalités, cela peut être un manque, un dysfonctionnement, une attente ou une demande. »<sup>373</sup>

Situation-problème Objectifs formation	Non visible implicite	Visible explicite
	Manque	Dysfonctionnement
Non exprimé		
Exprimé	Attente	Demande

Figure 6 : Les besoins en formation, selon Thierry Ardouin

Un manque correspond à une différence entre la situation actuelle et la situation souhaitée, sans pour autant que le problème soit apparent. Il peut être causé, entre autres, par une évolution du système de travail. Un dysfonctionnement est en lien avec un problème identifié, sans que les objectifs soient clairement cernés, et restent à formuler. Une attente est de l'ordre du souhait, individuel ou collectif, en lien avec un besoin de l'organisation ou non. Une demande est une attente exprimée explicitement et relève d'une situation-problème à résoudre.<sup>374</sup>

Au regard de notre terrain d'enquête, les personnes ont fait part de leur besoin de formation collective. S'agirait-il d'un manque en lien avec la coordination, en tant que nouvelle organisation de travail avec ce regroupement d'instituts ?

De plus, nous retenons que les besoins en formation sont à la fois :

- les besoins de l'entreprise, selon la dynamique d'ensemble et les logiques professionnelles : projets particuliers, démarche qualité ;
- les besoins du salarié, avec les enjeux individuels, leurs dynamiques identitaires.<sup>375</sup>

---

<sup>373</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer, op. cit.*, p. 79

<sup>374</sup> *Ibid.*, p. 79-80

<sup>375</sup> *Ibid.*, p. 79

À travers l'enquête, nous avons pu identifier quelques uns des ces enjeux individuels, mais aussi cet aspect identitaire. Nous retrouvons également la formation commune relative à la Démarche Qualité, à l'initiative d'un des groupes de travail, et qui se déroulera prochainement.

Ensuite, l'idée est de clarifier, auprès des personnes, ce qui est sous-tendu dans l'expression des besoins de formation, de manière à faire émerger suffisamment d'éléments en lien avec une demande, pour en faire une analyse en lien avec la politique de l'organisation. Il s'agit ici de confronter logiques individuelles et collectives voire de se situer dans une transaction.<sup>376</sup> Mais qu'est-ce que l'analyse des besoins ?

#### *IV.C.2. L'analyse des besoins*

Pour Thierry Ardouin, l'analyse des besoins est « la transcription d'une volonté d'évolution d'une situation professionnelle pour laquelle la formation jouerait un rôle. » Cependant, le niveau d'où émane le besoin oriente cette transcription :

- l'organisation (le niveau *macro*), avec des objectifs transversaux de formation
- un collectif d'acteurs (le niveau *méso*), avec des objectifs d'instituts
- des personnes (le niveau *micro*), avec des objectifs individuels.<sup>377</sup>

Ce même auteur alerte sur la nécessité de « croiser les approches »<sup>378</sup> entre ces différents niveaux et de les mettre en lien avec les situations professionnelles. Ainsi, à partir de ces données et de leur confrontation à l'offre de formation, un diagnostic formation pourra être identifié.

---

<sup>376</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer, op. cit.*, p. 80-81

<sup>377</sup> *Ibid.*, p. 81

<sup>378</sup> *Ibid.*, p. 82

Dans notre contexte, nous pourrions reprendre l'idée de Thierry Ardouin et adapter sa modélisation de l'analyse des besoins en formation :

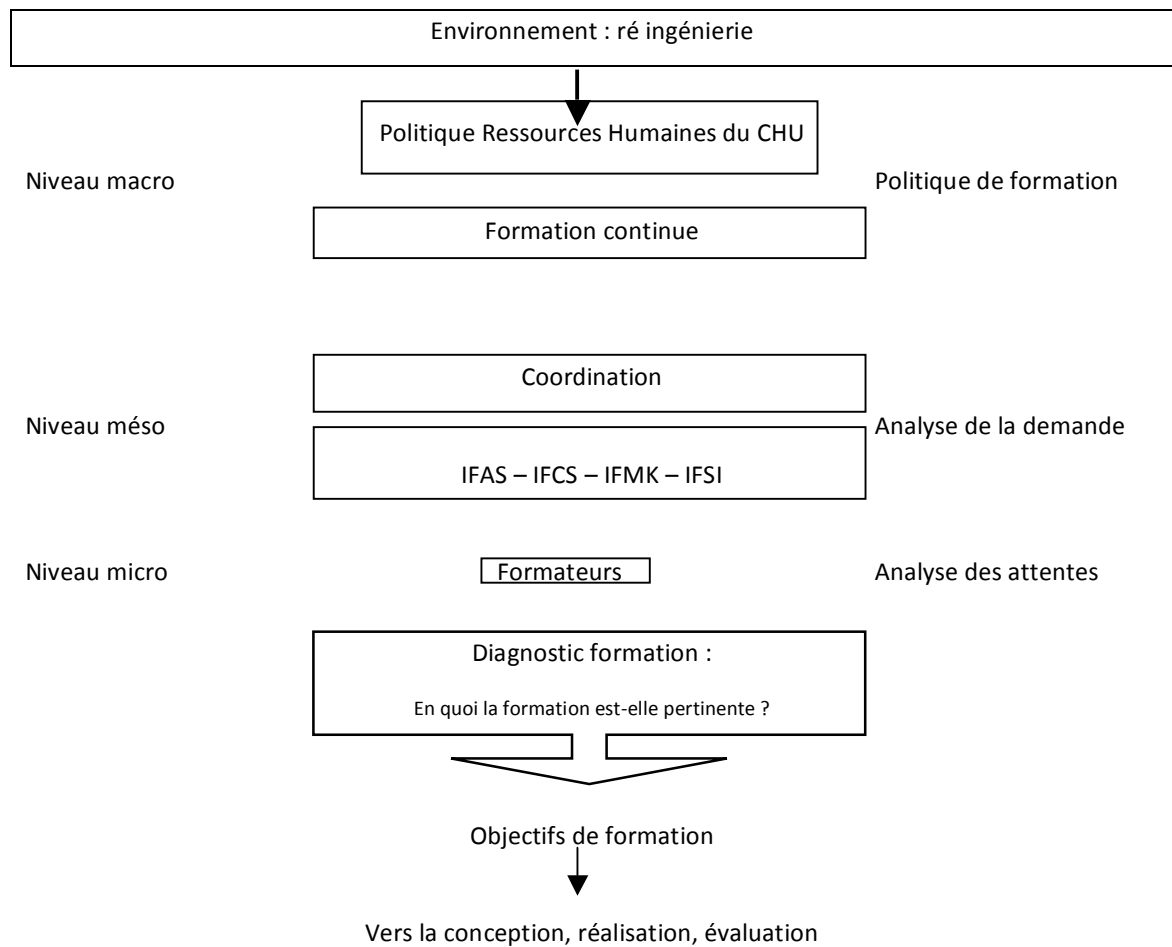


Figure 7 : L'analyse des besoins, d'après le modèle de Thierry Ardouin<sup>379</sup>

Ainsi, comme nous l'avons développé dans notre partie conceptuelle, nous sommes ici à l'étape d'analyse. C'est l'étape primordiale, comme le souligne Thierry Ardouin, dans une démarche d'ingénierie.

<sup>379</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, op. cit. p. 89



Cet auteur propose une modélisation de la fonction formation au sein de la démarche d'ingénierie : Analyser, Concevoir, Réaliser, Évaluer (ACRE) :

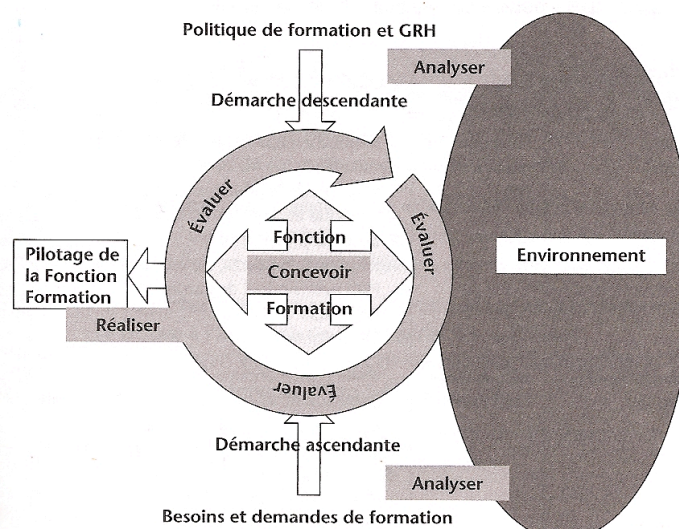


Figure 8 : La fonction formation au cœur de la démarche ACRE, selon Thierry Ardouin<sup>380</sup>

Nous voyons que cette démarche combine les démarches ascendante et descendante, dans un environnement particulier.

Or, nous choisissons de rester prudente à l'égard notre interprétation compte tenu du nombre limité d'entretiens. Nous avons obtenu des idées de thématiques dans les discours des formateurs interviewés, mais il est incontournable de procéder à un recensement plus précis des souhaits des autres formateurs, sur chacun des instituts, voire de l'institut qui va rejoindre prochainement la coordination et qui est fréquemment évoqué par les formateurs enquêtés. En effet, nous estimons qu'il ne serait pas opportun ni adapté de préconiser des actions au regard de données insuffisamment étayées. Nous rejoignons là encore Thierry Ardouin qui met en garde contre les pièges de l'ingénierie, et notamment l'hyper-rationalisation. Cet auteur reprend l'idée d'Yvon Minvielle pour qui « l'action de formation est avant tout une action humaine », et qu'il ne s'agit pas de nier la complexité humaine.<sup>381</sup> Ainsi, nous allons volontairement restreindre nos propos en lien avec la démarche ascendante, et plus précisément nous centrer sur le recueil des besoins attentes et/ou demandes des différents formateurs.

<sup>380</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, op. cit., p. 37

<sup>381</sup> *Ibid.*, p. 46-47

#### IV.C.3. Le recensement des demandes individuelles pour une formation collective

Dans le but d’obtenir une « certaine cartographie des besoins en formation »<sup>382</sup> au niveau de la coordination, et en se situant d’ores et déjà dans une perspective d’avenir, ce recensement pourrait s’effectuer après l’intégration du cinquième institut, l’IFMEM, au sein de ce regroupement. Cette pratique de recensement correspond à la culture de l’organisation et elle est conduite annuellement. La particularité reposerait ici sur un recensement orienté vers des thématiques transversales intéressant tous les formateurs. L’objectif serait d’intégrer les demandes individuelles dans un processus collectif. Cette démarche ne nous semble pas à intégrer à l’entretien annuel d’évaluation, mais plutôt à initier lors des réunions pédagogiques organisées au sein des instituts, voire à être annoncée lors d’une rencontre inter instituts en amont. Cette annonce aurait pour intérêt de situer davantage la coordination comme initiatrice de ce projet de formation collective inter instituts. Cette initiative pourrait prendre appui sur les besoins exprimés par les formateurs dans cette enquête, et peut-être également à partir de souhaits formulés par d’autres formateurs dans un autre contexte. L’idée à retenir serait de combiner :

- la volonté de la coordination de créer des synergies entre instituts
- et
- une réponse favorable aux besoins exprimés des formateurs :
    - mener une réflexion sur des activités pédagogiques
    - travailler davantage ensemble à l’avenir

Nous percevons ici des effets possibles, secondairement :

- Les formateurs qui ne sont pas dans les groupes de travail pourraient se sentir davantage pris en compte au niveau de la coordination.
- La coordination pourrait être davantage synonyme de fédération entre instituts.

---

<sup>382</sup> ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer, op. cit.*, p. 85

- Les formations collectives permettraient aux formateurs de se rencontrer de se connaître et se reconnaître, tant au niveau des personnes que des compétences.
- Ces formations, moyennant l'utilisation de méthodes pédagogiques qui permettent aux formateurs de partager leurs expériences, pourraient faire naître des solidarités, et construire des représentations partagées.
- Ces formations seraient l'occasion d'échanger sur les spécificités et les similitudes de chacune des formations, et d'envisager des co-animations dans les activités pédagogiques et une dynamique de rencontre entre les étudiants des différentes filières.
- Ces rencontres d'étudiants pourraient permettre, là encore, une meilleure connaissance et reconnaissance des spécificités de chacun et seraient profitables pour chacun des métiers, en termes de *travailler ensemble* à l'avenir.

Ainsi, pour favoriser la coopération inter institutionnelle en répondant à la fois aux contraintes de l'environnement, aux stratégies de l'organisation, aux logiques collectives et aux logiques individuelles, nous pouvons proposer :

- Un partage de l'information pour des relations de confiance réciproque
- Des espaces de partage pour une communication efficace et pour dépasser les cloisonnements
- Prendre appui sur des formations collectives pour construire des représentations partagées.

## Conclusion générale

Pour les acteurs de la formation, *travailler ensemble* aujourd'hui, dans un environnement incertain et au sein d'organisations de travail toujours évolutives, est devenu incontournable. Favoriser la coopération inter institutionnelle apparaît possible.

Les différents auteurs étudiés nous ont apporté un éclairage sur la problématique et nous ont orienté pour identifier les conditions à réunir pour coopérer de manière efficace. Les résultats de l'enquête ont conforté nos hypothèses selon lesquelles la circulation de l'information et la communication autour de l'avancée des projets favorisait le *pouvoir*, le *savoir* et le *vouloir coopérer*. Cependant, il s'est avéré que les formations collectives constitueraient un moyen pour construire des représentations partagées et dépasser les cloisonnements. En outre, le temps est également nécessaire pour la visibilité de la valeur ajoutée de ces travaux collectifs, ce qui attribuerait un sens nouveau à la coordination des instituts. La notion de confiance est inévitablement liée à la coopération. Il importe alors de prendre en considération les logiques et les stratégies des acteurs concernés, avec leurs craintes, leur besoins, leurs envies et leur compréhension du sens. C'est de cette manière que nous passerons de la logique organisationnelle et gestionnaire d'une coordination qui se situe sur le *comment agir ensemble*, à une logique projet d'une coopération où le *sens de cet agir ensemble* est perçu.

Il nous semblerait intéressant de poursuivre le travail autour de cette ingénierie de coopération en sollicitant le vécu d'autres formateurs impliqués pour élargir le recueil de données et en consultant des formateurs qui vont prochainement intégrer la coordination pour obtenir leur vision de ces groupes de travail. Il nous serait alors profitable d'approfondir les notions de mutualisation, de motivation et de communication interne.

## Table des figures

Figure 1 : Le terme « coopération ».....	p. 47
Figure 2 : Modélisation personnelle de l’articulation entre coordination, collaboration et coopération.....	p. 53
Figure 3 : Tableau récapitulatif des indicateurs de la coopération.....	p. 82
Figure 4 : Modélisation personnelle de l’ingénierie de coopération.....	p. 101
Figure 5 : Tableau récapitulatif des conditions favorables, freins et leviers pour une coopération inter institutionnelle.....	p. 167
Figure 6 : Les besoins en formation selon Thierry Ardouin.....	p. 174
Figure 7 : L’analyse des besoins, d’après le modèle de Thierry Ardouin.....	p. 176
Figure 8 : La fonction formation au cœur de la démarche ACRE, selon Thierry Ardouin.....	p. 177

## Bibliographie

### TRAVAILLER ENSEMBLE

#### Ouvrages :

ALTER, Norbert, *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, Paris, Editions La découverte, 2010, 233 pages.

ANZIEUX, Didier, Martin, J-Yves, *La dynamique des groupes restreints*, PUF, coll. "Quadrige", 2007 (11<sup>e</sup> édition), 397 pages.

COUCHAERE, Marie-Josée, *Favoriser le travail en équipe par la coopération – Les clés pour réussir ensemble*, Paris, ESF, Coll. « Formation permanente », 2011, 196 pages.

CRESPO, Geneviève, LECHAUX, Patrick, « Les mutations des centres de formations sociales : exploration et questionnement du modèle de la coopération institutionnalisée », in Gueguen J-Y (coord), *L'Année de l'Action Sociale 2014 - Les politiques sociales à la croisée des chemins*, Paris, Dunod, coll. « Guides Santé Social », 2013, 302 pages.

LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Éditions d'Organisation, Coll. « Ressources humaines », 2006 (5<sup>e</sup> édition), 605 pages.

LE BOTERF, Guy, *Construire les compétences individuelles et collectives – Agir et réussir avec compétence Les réponses à 100 questions*, Paris, Editions d'Organisation Eyrolles, Coll. « Ressources humaines/Formation », 2007 (4<sup>e</sup> édition), 271 pages.

LE BOTERF, Guy, *Travailler en réseau et en partenariat – Comment faire une compétence collective*, Paris, Eyrolles, Coll. « Ressources humaines », 2013 (3<sup>e</sup> édition), 174 pages.

MARCEL, Jean-François (et al.), *Coordonner, collaborer coopérer. De nouvelles pratiques enseignantes*, Bruxelles, De Boeck, coll. « Perspectives en éducation & formation », 2007, 206 pages.

MUCCHIELLI, Roger, *Le travail en équipe – Clés pour une meilleure efficacité collective*, ESF, Coll. Formation permanente, 2007, 10<sup>e</sup> édition, 208 pages.

MUCCHIELLI, Roger, *La dynamique des groupes, Processus d'influence et de changement dans la vie affective des groupes*, Issy-les Moulineaux, ESF, coll. « Formation permanente », 2004 (17<sup>e</sup> édition), 220 pages.

#### Revues :

GINSBOURGER, Francis, et al., « Exister au travail. Introduction », *Esprit*, n° 378, octobre 2011, p. 85-88

LICHTENBERGER, Yves, « Méconnu, méconnaissable : le travail aujourd'hui. Sens et valeurs du travail », *Esprit*, n° 378, octobre 2011, p. 85-168

### Références électroniques :

Joël Candau, « Pourquoi coopérer », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 25 janvier 2014. URL : <http://terrain.revues.org/14604> ; DOI : 10.4000/terrain.14604

Benoît Dubreuil, « Pourquoi la coopération ne fonctionne pas toujours », *Terrain* [En ligne], 58 | mars 2012, mis en ligne le 01 janvier 2014, consulté le 25 janvier 2014. URL : <http://terrain.revues.org/14658> ; DOI : 10.4000/terrain.14658

## PROJET

### Ouvrages :

BOUTINET, Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, 2007, 399 pages.

BOUTINET, Jean-Pierre, *Grammaires des conduites à projet*, Paris, PUF, coll. « Formation et pratiques professionnelles », 2010, 267 pages.

### Revue :

BOUTINET, Jean-Pierre, 2007, (Juin), « Les conduites à projet en débat » in *Pratiques de formation – Analyses*, Université Paris 8, n°53, p. 125-145.

## INGENIERIE

### Ouvrages :

ARDOUIN, Thierry, *Ingénierie de formation : Analyser, concevoir, réaliser, évaluer*, Dunod, Coll. « Fonctions de l'entreprise », 2013, 4e édition, 304 pages.

CARRÉ, Philippe, CASPAR, Pierre (dir.), « De l'ingénierie de la formation à l'ingénierie des compétences », *Traité des sciences et des techniques de la Formation*, Paris, Dunod, 1999, 512 pages.

FREYNET, Marie-France, « Introduction », in FREYNET, Marie-France, BLANC, Maurice, PINEAU, Gaston (coord.), *Les transactions aux frontières du social. Formation, travail social, développement local*, Lyon, Chronique sociale, 1998, 252 pages.

LE BOTERF, Guy, *Ingénierie et évaluation des compétences*, Paris, Eyrolles, coll. « Ressources Humaines », 2010 (5<sup>e</sup> édition), 605 pages.

LEGUY, Patrice, BREMAUD, Loïc, MORIN, Jacques, PINEAU, Gaston, *Se former à l'ingénierie de formation*, Paris, L'Harmattan, coll. « Ingénium », 2005, 299 pages.

YATCHINOVSKY, Arlette, *L'approche systémique. Pour gérer l'incertitude et la complexité*, Issy-les-Moulineaux, ESF éditeur, coll. « Formation permanente », 2012 (5<sup>e</sup> édition), 192 pages.

### **Revues :**

LE GOFF, Jean-Pierre, « Ingénierie : peut-on en finir avec la confusion ? », *Éducation permanente*, n°157, 2003-4, p. 89-94.

### **DICTIONNAIRES**

Dictionnaire de la langue française – Langue – Encyclopédie – Noms propres, Hachette, 1994, 1399 pages

Dictionnaire Le Petit Larousse, Paris, 1998, 1870 pages.

REY, Alain (dir.), *Dictionnaire historique de la langue française, Le Robert*, 2006 (3<sup>e</sup> édition), 4304 pages.

The CONCISE OXFORD DICTIONARY of Current English, Della Thompson, Oxford University Press, 9<sup>e</sup> ed., 1996, 1673 pages.

The CONCISE OXFORD DICTIONARY Thesaurus – A Dictionary of Synonyms, Oxford University Press, 6<sup>e</sup> ed., 1999, 896 pages.

### **AUTRES**

#### **Ouvrages :**

AÏM, Roger, *Management de vos réunions – 100 questions pour comprendre et agir*, Saint-Denis-La Plaine, AFNOR, 2004, 156 pages.

BARDIN, Laurence, *L'analyse de contenu*, Paris, Presses Universitaires de France, 2013, 291 pages.

COUDRAY, Marie-Ange, GAY, Catherine, « Les évolutions de la construction des diplômes en France et en Europe », *Le défi des compétences – Comprendre et mettre en œuvre la réforme des études infirmières*, Issy-les-Moulineaux, Elsevier Masson, 2009, 191 pages.

DÉGAUDIN, Jean-Marc, IGALENS, Jacques, *La communication interne*, Paris, coll. « Fonctions de l'entreprise », Dunod, 2006, 192 pages.

FAURE, Gilles, *Structure, Organisation et Efficacité de l'entreprise*, Paris, Dunod, 1991, 246 pages.

GRAWITZ, Madeleine, *Méthodes en sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2001, 870 pages.

MUCCHIELLI, Alex, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines*, Armand Colin, 2011 (3<sup>e</sup> édition), 303 pages.

QUIVY, Raymond, VAN CAMPENHOUDT, Luc, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995 (2<sup>e</sup> édition), 287 pages.

#### **Documents :**

BOURGEON, Dominique, « Les problématiques communes dépassent les enjeux de chaque école », *CHU Magazine*, n°66, juin 2013, p 34-35. (publication interne)



Délibération du Conseil Régional relative au schéma régional des formations sanitaires et sociales 2013-2017, 19 décembre 2013, p. 2, disponible sur [www.poitou-charentes.fr](http://www.poitou-charentes.fr)

IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 1, Juillet 2013. p. 3 (93 pages)

IGAS, RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 2 : ANNEXES & PIÈCES JOINTES, Juillet 2013. p. 42 (147 pages)

Lettre de mission des Ministres des Affaires sociales et de la santé, et de l'Enseignement supérieur et de la recherche adressée le 25 octobre 2012 aux chefs de l'inspection générale des affaires sociales et de l'inspection de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche, Annexe du RAPPORT N°IGAS RM2013-129P/IGAENR n°2013-081, Les formations paramédicales : Bilan et poursuite d'intégration dans le dispositif LMD, TOME 1, Juillet 2013. p. 3 (93 pages)

#### **Textes législatifs :**

Loi n° 83-8 du 7 janvier 1983 relative à la répartition de compétences entre les communes, les départements, les régions et l'Etat

Loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales a transféré aux Conseils Régionaux des responsabilités majeures dans l'organisation et le financement des formations sanitaires et sociales

Loi n° 2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

#### **Sites Internet :**

[www.cefiec.fr](http://www.cefiec.fr)

[www.geracfas.com](http://www.geracfas.com)

## Table des matières

INTRODUCTION.....	p. 5
-------------------	------

### PARTIE I :

De la contextualisation à la problématique.....	p. 7
---	------

V. Ancrage de la recherche.....	p. 7
---------------------------------	------

I.1 <u>La coordination des instituts de formations paramédicales</u> .....	p. 8
--	------

I.1.A. <i>Historique de cette coordination des instituts de formations paramédicales</i> .....	p. 8
--	------

I.1.B. <i>Caractéristiques principales des instituts regroupés au sein de cette coordination</i> .....	p. 9
--	------

I.1.C. <i>Les groupes de travail transversaux</i> .....	p. 10
---	-------

I.1.D. <i>Un contexte évolutif avec des changements à venir</i> .....	p. 11
---	-------

I.2 <u>Constats et questionnement</u> .....	p. 12
---	-------

I.2.A. <i>En lien avec notre expérience au sein du groupe de travail Qualité</i> .....	p. 12
--	-------

I.2.B. <i>En lien avec l'ensemble de ces groupes de travail</i> .....	p. 14
---	-------

I.3 <u>Exploration de terrain</u> .....	p. 16
---	-------

I.3.A. <i>Le questionnaire soumis aux formateurs</i> .....	p. 16
--	-------

I.3.B. <i>L'analyse des dix-sept questionnaires</i> .....	p. 17
---	-------

I.4 <u>Synthèse des questionnements</u> .....	p. 21
---	-------

VI. Du contexte au projet de recherche.....	p. 22
---	-------

II.1 <u>La régionalisation</u> .....	p. 22
--------------------------------------	-------

II.2 <u>La ré ingénierie des formations paramédicales</u> .....	p. 24
---	-------

II.3 <u>De l'expérience à la problématique pratique</u> .....	p. 26
---	-------

### PARTIE II :

Approche théorique : Des projets pour travailler ensemble.....	p. 27
--	-------

V. Le projet à l'épreuve de l'environnement.....	p. 27
--	-------

I.1 <u>Que revêt la notion de projet dans notre société post moderne ?</u> .....	p. 27
--	-------

I.2 <u>Bref détour historique sur ce concept</u> .....	p. 30
--	-------

I.3 <u>Particularités de la conduite de projet dans notre contexte</u> .....	p. 32
--	-------

<b>VI. Travailler ensemble : groupe et coopération.....</b>	<b>p. 37</b>
II.1 <u>Le groupe</u> .....	p. 37
II.1.A. Différences définitions du terme groupe.....	p. 37
II.1.B. La taille du groupe.....	p. 38
II.1.C. La dynamique de groupe.....	p. 39
II.1.D. Le groupe coopératif.....	p. 41
II.1.E. L'équipe.....	p. 42
II.2 <u>La coopération</u> .....	p. 46
II.2.A. La notion de coopération et les termes associés.....	p. 46
II.2.B. La coopération selon les auteurs.....	p. 48
II.2.C. Ce que n'est pas Coopérer.....	p. 50
II.2.D. Autres notions intéressant la coopération.....	p. 54
II.2.E. Les conditions de réussite de la coopération.....	p. 57
II.2.E.a) Le pouvoir coopérer.....	p. 57
II.2.E.b) Le savoir coopérer.....	p. 64
II.2.E.c) Le vouloir coopérer.....	p. 73
II.2.F. Quelques indicateurs de coopération.....	p. 78
II.2.F.a) Les indicateurs d'une pratique individuelle de coopération.....	p. 78
II.2.F.b) Les indicateurs d'une coopération efficace d'un collectif de travail.....	p. 79
<b>VII. L'ingénierie pour une coopération.....</b>	<b>p. 83</b>
III.1. <u>Définitions de l'ingénierie</u> .....	p. 83
III.2. <u>Ingénierie séquentielle et ingénierie concourante</u> .....	p. 85
III.3. <u>Ingénierie et systémique</u> .....	p. 86
III.4. <u>Ingénierie et spatialité</u> .....	p. 95
III.5. <u>Quelles perspectives d'évolution dans l'utilisation de l'ingénierie ?</u> .....	p. 96
III.6 <u>Ingénierie et coopération</u> .....	p. 97
III.6.A. Les quatre étapes de la démarche d'ingénierie.....	p. 97
III.6.A.a) Analyser.....	p. 97

III.6.A.b) Concevoir.....	p. 98
III.6.A.c) Réaliser.....	p. 99
III.6.A.d) Évaluer.....	p. 99
III.6.B. De l'ingénierie de formation à l'ingénierie de coopération.....	p. 99

## **VIII. Problématique et hypothèses.....p. 102**

### **PARTIE III :**

## **Approche méthodologique : l'avis des formateurs.....p. 104**

### **V. Enquête.....p. 104**

I.A <u>Population</u> .....	p. 104
I.A.1. Choix du terrain.....	p. 104
I.A.2. Choix des personnes.....	p. 105
I.A.2.a) Les formateurs ne participant pas aux groupes de travail.....	p. 105
I.A.2.b) Les formateurs participant aux groupes de travail.....	p. 106
I.B <u>Outil d'enquête</u> .....	p. 108
I.B.1. Entretien semi-directif.....	p. 108
I.B.2. Guides d'entretien.....	p. 108
I.C <u>Réalisation</u> .....	p. 110
I.C.1. Organisation et le déroulement.....	p. 110
I.C.2. Posture.....	p. 110
I.D <u>Transcription</u> .....	p. 111

### **VI. Analyse des données par entretien.....p. 112**

II.A <u>Analyse de contenu</u> .....	p. 112
II.B <u>Pré-analyse</u> .....	p. 112
II.C <u>Analyse qualitative par entretien</u> .....	p. 114
II.C.1. Analyse des discours des formateurs ne participant pas aux groupes de travail.....	p. 114
II.C.1.a) Analyse qualitative du discours d'Aude.....	p. 114
II.C.1.b) Analyse qualitative du discours de Paul.....	p. 115
II.C.1.c) Analyse qualitative du discours d'Oriane.....	p. 116

<i>II.C.2. Analyse des discours des formateurs participant aux groupes de travail.....</i>	<i>p. 117</i>
II.C.2.a) Analyse qualitative du discours de Rémi.....	p. 117
II.C.2.b) Analyse qualitative du discours de Marion.....	p. 118
II.C.2.c) Analyse qualitative du discours de Jeanne.....	p. 119
<b>VII. Analyse comparative des six entretiens et interprétation..</b>	<b>p. 121</b>
III.A <u>Le pouvoir coopérer</u> .....	p. 121
III.A.1. La coordination.....	p. 121
III.A.2. La gestion des groupes de travail.....	p. 122
III.A.3. La conduite de projet.....	p. 123
III.A.4. La circulation de l'information et la communication.....	p. 125
III.A.5. Le délai écoulé depuis la mise en place de la coordination.....	p. 127
III.B <u>Le savoir coopérer</u> .....	p. 129
III.B.1. Les valeurs et les devoirs pour coopérer.....	p. 129
III.B.2. Les comportements coopératifs.....	p. 134
III.B.3. Les attitudes coopératives.....	p. 136
III.B.4. Les savoirs pratiques.....	p. 139
III.B.5. Autres éléments en lien avec le savoir coopérer.....	p. 143
III.C <u>Le vouloir coopérer</u> .....	p. 146
III.C.1. Le lien à la tâche à accomplir et l'affectivité.....	p. 146
III.C.2. La motivation à être en relation avec d'autres au travail et à se sentir exister.....	p. 148
III.C.3. La motivation à réaliser la tâche avec d'autres.....	p. 154
III.C.4. Autres éléments en lien avec le vouloir coopérer.....	p. 157
III.D <u>L'environnement</u> .....	p. 161
III.D.1. Un contexte évolutif.....	p. 161
III.D.2. La structure de l'organisation.....	p. 162
<b>VIII. Limites de l'enquête.....</b>	<b>p. 165</b>

## PARTIE IV :

<b>Propositions pour une ingénierie de coopération.....</b>	<b>p. 166</b>
<b>III. Les apports de la recherche.....</b>	<b>p. 166</b>
<b>IV. Vers une ingénierie de coopération.....</b>	<b>p. 169</b>
II.A <u>Un partage de l'information pour des relations de confiance</u> <u>réciproque.....</u>	p. 169
II.A.1. <i>Le besoin d'information.....</i>	p. 169
II.A.2. <i>Le compte-rendu synthétique.....</i>	p. 170
II.B <u>Des espaces de partage pour une communication efficace</u> <u>et pour dépasser les cloisonnements.....</u>	p. 171
II.B.1. <i>La communication interne.....</i>	p. 171
II.B.2. <i>Des rencontres inter instituts basées sur l'échange et la convivialité.....</i>	p. 172
II.C <u>Prendre appui sur des formations collectives</u> <u>pour construire des représentations partagées.....</u>	p. 174
II.C.1. <i>Que signifie « besoin de formation » ?.....</i>	p. 174
II.C.2. <i>L'analyse des besoins.....</i>	p. 175
II.C.3. <i>Le recensement des demandes individuelles</i> <i>pour une formation collective.....</i>	p. 178
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>p. 180</b>
<b>Table des figures.....</b>	<b>p. 181</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>p. 182</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>p. 186</b>



Université François Rabelais - Tours  
UFR Arts et Sciences Humaines  
Département des Sciences de l'Éducation et de la Formation

Année Universitaire 2013-2014

## **Travailler ensemble... collaboration... coopération :**

### **Des logiques individuelles aux logiques collectives.**

Contribution à la réflexion sur le développement d'une synergie entre formations paramédicales.

LIVRET DES ANNEXES

Présenté par

**Florence PRÈTEAU-FOUCART.**

Sous la direction de Brigitte BLOT  
Chargé de cours

24 septembre 2014

En vue de l'obtention du  
MASTER PROFESSIONNEL 2<sup>ème</sup> année « Sciences Humaines et Sociales »,  
MENTION « Sciences Humaines et Épistémologie de l'Action »,  
SPECIALITE « Sciences de l'Éducation et de la Formation »,  
PARCOURS « Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes »

## SOMMAIRE

ANNEXE 1 : Questionnaire formateurs (exploratoire).....	p. 193
ANNEXE 2 : Guide d'entretien :	
formateurs ne participant pas aux groupes de travail.....	p. 195
ANNEXE 3 : Guide d'entretien :	
formateurs participant aux groupes de travail.....	p. 198
ANNEXE 4 : Entretien Aude.....	p. 201
ANNEXE 5 : Mots-clés Aude.....	p. 231
ANNEXE 6 : Entretien Paul.....	p. 233
ANNEXE 7 : Mots-clés Paul.....	p. 253
ANNEXE 8 : Entretien Oriane.....	p. 255
ANNEXE 9 : Mots-clés Oriane.....	p. 278
ANNEXE 10 : Entretien Rémi.....	p. 280
ANNEXE 11 : Mots-clés Rémi.....	p. 310
ANNEXE 12 : Entretien Marion.....	p. 312
ANNEXE 13 : Mots-clés Marion.....	p. 336
ANNEXE 14 : Entretien Jeanne.....	p. 338
ANNEXE 15 : Mots-clés Jeanne.....	p. 376



## ANNEXE 1

### Questionnaire formateurs (exploratoire)

Dans le cadre de notre Master, nous procédons à une étude relative aux groupes de travail transversaux au sein de la coordination des instituts. Aussi, nous vous sollicitons pour remplir ce questionnaire qui sera traité en tout anonymat. Nous vous remercions de votre participation.

**1 - Votre participation à ce groupe a-t-elle été :**

- ☐ Spontanée
- ☐ A la demande de votre hiérarchie
- ☐ Autre, précisez : .....

**2 - Connaissez-vous les objectif(s) de votre groupe de travail ?**

- ☐ Oui   ☐ Non

**3 - Avez-vous participé à l'élaboration de ces objectifs ?**

- ☐ Oui   ☐ Non

**4 - Selon vous, les premiers temps de travail sont-ils satisfaisants :**

- ☐ Du point de vue personnel
- ☐ Du point de vue professionnel
- ☐ Les deux
- ☐ Aucun

**5 - Pensez-vous que ces groupes de travail ont permis :**

- d'améliorer l'état d'esprit au travail :                      ☐ oui   ☐ non
- de limiter les comportements conflictuels :              ☐ oui   ☐ non
- de réduire les comportements concurrentiels :          ☐ oui   ☐ non
- de partager des situations :                                      ☐ oui   ☐ non
- d'analyser des situations :                                        ☐ oui   ☐ non

**6 – À l'avenir, et selon vous, quels seront les impacts de ces groupes de travail au sein de l'institution ?**

- au niveau personnel :

.....  
.....

- au niveau professionnel :

.....  
.....

## ANNEXE 2 :

Guide d'entretien : formateurs ne participant pas aux groupes de travail

Objectif : recueillir les données personnelles relatives à la formation initiale, les expériences antérieures et celles en lien avec le poste actuel de formateur, le degré de volontariat dans la **non** participation au groupe de travail afin de pouvoir repérer des disparités éventuelles dans les avis, au regard des caractéristiques personnelles ou professionnelles.

## 1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Quel a été votre **parcours** ? (filière professionnelle, année de DE, année de Certificat Cadre/Diplôme Cadre de Santé, exercice antérieur au poste actuel, Diplômes autres que DE, si Cadre Supérieur de Santé)

Quelle est votre **situation actuelle** ? (quotité temps de travail, ancienneté dans le poste actuel)

Comment votre **non participation à ce groupe** de travail a-t-elle été décidée (au regard de la thématique, consécutive à une demande personnelle, en lien avec le nombre restreint décidé par la hiérarchie) ?

Objectif : recueillir leur avis sur **les projets communs** menés au sein de la coordination des instituts afin de cerner leur niveau de connaissance relatif à l'avancement des différents projets.

## 2. Comment avez-vous vécu la mise en route des projets transversaux au sein de la coordination des instituts ?

Quels sont, d'après vous, les points positifs ?

Et les difficultés ?

Selon vous, quel est le **sens de ces projets** ?

Comment faites-vous pour **cerner l'avancement** des différents projets ?

Comment vous **situez-vous en tant que Personne** par rapport aux projets menés par les différents groupes ?

Groupe Recherche

Groupe Évaluations

Groupe Qualité

Quels seraient vos trois qualificatifs pour définir la **communication et la circulation de l'information** autour de ces projets transversaux ?

Objectif : recueillir leur avis sur **le travailler ensemble** pour évaluer ce qu'ils disent des conditions actuelles d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

### 3. Pourriez-vous relater une ou deux situations où vous avez eu l'occasion de travailler ensemble ?

Selon vous, quels sont les **éléments ou dispositifs** qui favorisent ce travail en commun ?

Et qu'est-ce qui les limite ?

Quelle est votre **vision du travailler ensemble** ?

Que pouvez-vous me dire des **temps de rencontres inter-instituts** (intérêts, contraintes) :

Quelles sont vos **attentes** vis-à-vis :

des participants aux groupes de travail ?

des personnes ne participant à aucun de ces groupes ?

Objectif : recueillir leur avis sur **la coopération** : interactions, organisation (méthodes de travail, temporalité, spatialité), communication, contribution, dans le but d'estimer s'ils perçoivent une valeur ajoutée.

### 4. Quels sont, d'après vous, les changements occasionnés par ce regroupement d'instituts ?

Quelles **évolutions** sont déjà perceptibles entre les instituts ?

Selon vous, quelles sont actuellement les conditions qui ne sont pas réunies pour un travail en commun ?

Comment concevez-vous votre **rôle à l'égard de ce travail** en commun ?

Selon vous, qu'est-ce qui vous semblerait **primordial pour faciliter la contribution** de chacun ?

Quels sont les cinq premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand je vous dis **coopération** ?

Comment verriez-vous une **réelle coopération inter instituts s'installer** ?

Objectif : recueillir des éléments complémentaires à ceux évoqués, afin de rechercher des thèmes non repérés.

### 5. Y a-t-il d'autres aspects que vous souhaiteriez aborder ?

## ANNEXE 3 :

Guide d'entretien : formateurs participant aux groupes de travail

Objectif : recueillir les données personnelles relatives à la formation initiale, les expériences antérieures et celles en lien avec le poste actuel de formateur, le degré de volontariat dans la participation au groupe de travail afin de pouvoir repérer des disparités éventuelles dans les avis, au regard des caractéristiques personnelles ou professionnelles.

## 1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?

Quel a été votre **parcours** ? (filière professionnelle, année de DE, année de Certificat Cadre/Diplôme Cadre de Santé, exercice antérieur au poste actuel, Diplômes autres que DE, si Cadre Supérieur de Santé)

Quelle est votre **situation actuelle** ? (quotité temps de travail, ancienneté dans le poste actuel)

Comment votre **participation à ce groupe** de travail a-t-elle été décidée (au regard de la thématique, consécutive à une demande personnelle, à une sollicitation de la hiérarchie, aux deux) ?

Objectif : recueillir leur avis sur **les projets communs** menés au sein de la coordination des instituts afin de cerner leur niveau de connaissance relatif à l'avancement des différents projets.

## 2. Comment avez-vous vécu la mise en route des projets transversaux au sein de la coordination des instituts ?

Quels sont, d'après vous, les points positifs ?

Et les difficultés ?

Selon vous, quel est le **sens de ces projets** ?

Comment faites-vous pour **cerner l'avancement** des projets des autres groupes de travail ?

Comment vous **situez-vous en tant que Personne** par rapport :

Au projet de votre groupe de travail ?

Aux autres projets menés par les autres groupes ?

Comment **situez-vous les autres personnes du groupe** par rapport à vous ?

Et les **personnes extérieures à votre groupe** de travail ?

Quels seraient vos trois qualificatifs pour définir la **communication et la circulation de l'information** autour de ces projets transversaux ?

Objectif : recueillir leur avis sur **le travailler ensemble** pour évaluer ce qu'ils disent des conditions actuelles d'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication.

### 3. Pourriez-vous relater une ou deux situations (réunions de travail, autres modalités d'échanges) où vous avez eu l'occasion de travailler ensemble ?

Selon vous, quels sont les **éléments ou dispositifs qui favorisent ce travail en commun** ?

Et qu'est-ce qui les limite ?

Quelle est votre **vision du travailler ensemble** ?

Que pouvez-vous me dire des **temps de rencontres inter-instituts** (intérêts, contraintes) :

Quelles sont vos **attentes** vis-à-vis :

des autres participants de votre groupe ?

des participants aux autres groupes ?

des personnes ne participant à aucun de ces groupes ?

Objectif : recueillir leur avis sur **la coopération** : interactions, organisation (méthodes de travail, temporalité, spatialité), communication, contribution, dans le but d'estimer s'ils perçoivent une valeur ajoutée.

### 4. Quels sont, d'après vous, les changements occasionnés par ce regroupement d'instituts ?

Quelles **évolutions** sont déjà perceptibles :

Au sein du groupe ?

Au sein des différents instituts ?

Selon vous, quelles sont les **conditions qui ne sont pas réunies** pour un travail en commun pour un travail en commun ?

Comment concevez-vous votre **rôle à l'égard de ce travail** en commun ?

Que pensez-vous de votre **organisation de travail** au sein du groupe ?

Pensez-vous apporter la **contribution** à hauteur de ce que vous espériez pouvoir faire au départ ?

Selon vous, qu'est-ce qui vous semblerait **primordial pour faciliter la contribution** de chacun ?

Quels sont les cinq premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand je vous dis **coopération** ?

Comment verriez-vous une **réelle coopération inter instituts s'installer** ?

Objectif : recueillir des éléments complémentaires à ceux évoqués, afin de rechercher des thèmes non repérés.

### 5. Y a-t-il d'autres aspects que vous souhaiteriez aborder ?



## ANNEXE 4 :

### Entretien Aude

- 1 *a1. Peux-tu te présenter... en quelques mots ?*
- 2 **A1. Aude, donc... J'ai 57 ans, je suis formatrice depuis 2002, tout en sachant que j'ai**  
3 **commencé par la formation aide-soignante à laquelle j'ai participé pendant trois ans**  
4 **de demi et je suis à la formation infirmière depuis 2006. Entre ces deux fonctions de**  
5 **formatrice, j'ai fait mon école des cadres... 2005-2006. Euh... Donc voilà ma**  
6 **présentation en tant que formateur. Euh... Est-ce que je me présente sur le plan**  
7 **infirmier... ? Ce que j'ai fait ?**
- 8 *a2. Oui... Ton année de DE...*
- 9 **A2. Année de DE : juin 89.**
- 10 *a3. 89.*
- 11 **A3. Oui.**
- 12 *a4. D'accord...*
- 13 **A4. Donc, j'ai travaillé treize ans dans les services, comme infirmière, dont cinq ans**  
14 **en Réanimation médicale, donc... sur ..... Moi, ma carrière est principalement**  
15 **sur ..... Euh... J'ai fait dix ans de Néphrologie, tout en sachant que... parce**  
16 **que là, si tu comptes les années, ça va pas le faire... C'est que la Réanimation**  
17 **Médicale et la Néphrologie tournaient ensemble, au début, quand j'ai été recrutée,**  
18 **donc on faisait les deux, et en 95 on a séparé les deux services en termes de**  
19 **fonctionnement, et moi, j'avais choisi la Néphrologie. Donc pour mon parcours, c'est**  
20 **surtout... parce que, en tous les cas, ce que j'aime faire, c'est plus les services de**  
21 **Médecine. J'ai peu d'expérience en chirurgie, hormis euh... ben la transplantation,**  
22 **parce que ça allait avec... la Transplantation Rénale, il y a une partie chirurgie, mais**  
23 **une grosse partie médicale et éducation thérapeutique, éducation du patient euh...**  
24 **Donc, c'est un aspect de la profession qui moi, m'a beaucoup intéressée. Euh... Donc**  
25 **j'avais demandé également une mutation en Endocrinologie, parce que je savais que**  
26 **ce service était pointu sur l'éducation... que j'ai eue. Donc, j'y ai travaillé deux mois**  
27 **parce qu'après, euh... j'avais fait une demande pour l'institut de formation et j'ai été**  
28 **retenue, donc euh... j'ai choisi, puisque c'était mon projet... la formation. Voilà... ma**  
29 **présentation.**
- 30 *a5. D'accord, donc l'IFAS.... c'est... tu y est arrivée...*
- 31 **A5. À l'époque, c'était pas l'IFAS, c'était l'école d'aide-soignante...**
- 32 *a6. C'était l'École d'aide-soignante...*
- 33 **A6. 2002... 2002 – 2005... septembre 2005... avant mon année cadre. Année cadre...**  
34 **2005-2006 et reprise à l'IFSI, en 2006. Voilà...**
- 35 *a7. Tu as des diplômes autres que le diplôme Cadre de Santé ?*
- 36 **A7. Non, non, moi je n'ai que le diplôme Cadre de Santé.**
- 37 *a8. Tu n'as eu pas de...*

38 **A8. Je n'ai pas fait de Master, pas de... j'ai fait des formations continues, mais je n'ai**  
 39 **pas d'autres diplômes.**

40 *a9. D'accord... Comment ta non participation à ces groupes de travail a-t-elle été*  
 41 *décidée ?*

42 **A9. Alors, d'une part, ça a été par rapport à la charge de travail que j'avais, euh...**  
 43 **puisque j'étais en responsabilité euh... des enseignements universitaires du champ 2,**  
 44 **avec la mise en place d'enregistrements, une lourdeur d'organisation, parce que les**  
 45 **rôles n'étaient pas très bien... distribués, et je pense que j'avais suffisamment à faire**  
 46 **avec cette responsabilité-là pour ne pas avoir à m'engager dans d'autres travaux.**

47 *a10. Hum... Donc ça a été plus consécutif à une demande personnelle... Tu... d'emblée,*  
 48 *tu...*

49 **A10. D'abord euh... C'est pas... Ils ont demandé notre participation... donc, je n'ai pas**  
 50 **répondu. C'est pas une demande de non participation, c'est... : on demande qui veut**  
 51 **participer, et c'est plus la réponse par l'absence de réponse, quoi... si tu veux...**

52 *a11. D'accord... donc c'est plus... au moment où les choses se sont décidées, que toi...*

53 **A11. Je n'étais pas disponible à ce moment-là...**

54 *a12. Pas disponible à ce moment-là...*

55 **A12. Pas disponible, aussi bien physiquement que... (rires) dans le temps, que**  
 56 **psychiquement. D'autant plus que, je dirais que la coordination euh... on nous l'a**  
 57 **imposée euh... Peut-être que la façon dont les choses ont été amenées, ça fait qu'on**  
 58 **va pas s'en rajouter, quoi... en plus... (silence)**

59 *a13. Hum... D'accord. Tu as l'impression que la coordination rajoute des choses... ?*

60 **A13. Elle pourrait... !**

61 *a14. Elle pourrait.*

62 **A14. Moi, je trouve qu'ils n'ont pas été clairs sur la façon dont ils nous l'ont**  
 63 **annoncée... Je trouve qu'il y a eu un manque de transparence... parce qu'on a été mis**  
 64 **devant le fait accompli... Certes euh... tout le monde s'est déplacé pour nous**  
 65 **annoncer la nouvelle, mais euh... vu qu'on était quand même scotchés par la**  
 66 **nouvelle, y avait pas beaucoup de marge de réaction possible... à part notre**  
 67 **hébètement... Hébètement, oui... (rires) C'était stratégiquement bien joué, mais**  
 68 **bon... - de leur part... ! - Donc euh... Voilà ! Mais on n'a peut-être pas toujours envie**  
 69 **d'être les pigeons... non, plus... ! (silence)**

70 *a15. Tu n'as pas envie d'être le pigeon...*

71 **A15. Oui...**

72 *a16. Quand tu dis : « On n'a pas envie d'être les pigeons »..., c'est...*

73 **A16. Ben, ça peut être que... servir une cause qui n'est pas la nôtre... !**

74 *a17. Hum...*

75 **A17. ...** puisqu'on sait bien que les politiques actuelles, ça va être regrouper les  
76 choses, parce que je pense qu'il peut y avoir du bien à ces regroupements de  
77 formations, mais là, on sent presque qu'il y a d'abord l'intérêt... peut-être financier,  
78 avant l'intérêt pour les étudiants, eux-mêmes... parce que ça serait eux... ! Alors, moi,  
79 je comprends hein... que si on peut faire mieux avec moins d'argent, pourquoi pas !  
80 Mais euh... là, la coordination ça va être euh... Bon, derrière, à la clé, il y a  
81 rationalisation de moyens, on sait bien que toutes les coordinations ça vise à...  
82 Même si ce n'est pas annoncé comme ça... que à la clé, c'est moins de postes, c'est  
83 euh... des choses comme ça... ! Euh... Sur les formations paramédicales... on a bon...  
84 des choses communes... Alors, bon c'est vrai que... le coordonnateur, quand il nous a  
85 présenté euh... la chose, c'est : qu'est-ce qui nous lie... ? Mais on sait bien, par  
86 exemple, que pour la formation infirmière, un des gros problèmes de la formation  
87 infirmière, c'est l'identité même de la profession qui est un peu éclatée... Donc euh...  
88 Je trouve que... on va plus d'abord miser sur ce qui nous rassemble plutôt que ce qui  
89 nous différencie, mais je trouve que ce serait intéressant de travailler sur la  
90 spécificité de nos métiers particuliers, avant de voir... Dans un premier temps... J'ai  
91 l'impression qu'on prend les choses à l'envers...

92 *a18. Hum... oui...*

93 **A18. ...** C'est mon point de vue... Ça reste mon point de vue. Je l'ai d'ailleurs exprimé  
94 euh... au coordinateur lors de notre entretien... (rires) ce qu'il a entendu... parce que  
95 ça mange pas de pain de le dire, hein... ! (rires)

96 *a19. Hum... Oui, parce qu'en fait l'idée de prendre ces trois thématiques de groupes*  
97 *transversaux, c'était ... à travers cette idée-là de prendre des thématiques communes,*  
98 *pour faire travailler ensemble des choses qui intéressaient tout le monde... Mais, tu as*  
99 *l'impression qu'il faudrait peut-être faire les choses différemment, toi...*

100 **A19. Ben** pour moi euh... Moi, je pense qu'on est en pleine révolution de  
101 programmes pour les... pour toutes les formations paramédicales. On était dans la  
102 difficulté de mettre en place un programme... On commence juste, je pense... Là,  
103 moi, je l'ai vécu cette année, là, avec la promo 2014, on commence juste à prendre  
104 nos marques, souffler... Les choses se posent et euh... Donc, puis... par rapport à ce  
105 que tu disais tout à l'heure, je pense qu'on nous a demandé à un moment de  
106 participer à des groupes... c'était rajouter du travail, chose qui était déjà difficile... !  
107 D'autant plus que euh... je vois qu'il y a une des injonctions qui nous est quand  
108 même dite souvent, quand on propose de faire des groupes de travail pour les  
109 étudiants, de qualité... On nous dit toujours « Attention, ne vous rajouter pas en  
110 charge ! ». C'est comme si on voudrait diminuer notre charge dans ce qu'on a à faire,  
111 tout ce qui nous est spécifique par rapport à notre formation, alors qu'on n'arrête  
112 pas de nous dire : « Mais allégez ! » pour nous demander de nous investir ailleurs... !

113 *a20. Hum...*

114 **A20.** Donc, je trouve qu'il y a un paradoxe ! Puisque là, je vois récemment euh... ben,  
115 dans notre réunion d'hier matin, de mini équipe, donc euh... il y a des travaux qui ont  
116 été faits sur le raisonnement clinique et sur euh... la législation... des travaux en  
117 petits groupes... les formateurs qui ont participé à ça, ont exprimé... - moi, je n'y  
118 étais pas, donc je suis vraiment à l'abri de ça, parce que j'écoutais... - ont vraiment  
119 pris du plaisir à faire ce travail, ont constaté que les étudiants avaient bien euh...  
120 participé, compris les enjeux du travail et tout ça... Donc ça, ça a été exprimé en  
121 réunion. Par contre, ils ont aussi exprimé un manque de temps, donc tous  
122 réclamaient une demi-heure voire une heure après. La réponse de ..... ça a été :  
123 « Attention, je... Ne vous en rajouter pas ! ». J'ai l'impression que dès qu'on a un  
124 nouveau projet, on nous dit « Attention, ne vous en rajouter pas ! ». Mais, quand on  
125 a, à un moment donné, exprimé la surcharge de travail, je pense pas que c'était en  
126 termes de temps passé, mais plus en temps... en termes de charge mentale... ! Parce  
127 que moi, je vois que ce qui m'a submergée dans les responsabilités que j'ai eues  
128 antérieurement, c'est plus la charge mentale que la charge de temps... ! Et, pourquoi  
129 on nous enlèverait notre plaisir de faire ce qu'on aime faire ? Pour être... Parce qu'on  
130 arrête pas... : « Attention, ne vous en rajouter pas ! ». Mais on ne s'en rajoute pas !  
131 On essaye d'abord de mettre en commun des temps et on veut prendre du plaisir  
132 dans les travaux qu'on mène... ! Je trouve que c'est quand même pas mal aussi,  
133 quoi... ! Voilà ce que j'ai envie de dire aussi, parce que j'ai l'impression qu'à un  
134 moment, on n'est pas entendu de ce que ça produit... ! Et pour faire le lien par  
135 exemple avec une Démarche Qualité, moi je pense que ce qui serait intéressant de  
136 mesurer, c'est : ce qu'on fait là en termes de petits groupes, est-ce que ça produit un  
137 plus dans la formation ?... auquel cas, ça vaudrait le coup de... que cette énergie, elle  
138 soit déployée dans ce sens-là... ! Que de nous dire « Attention, ne vous en rajouter  
139 pas ! », et puis au final, on nous dise : « Ben oui, continuez à faire des travaux en  
140 quart de promo. ». On sait bien que les quarts de promo, pour l'avoir vécu  
141 antérieurement, personnellement je n'ai pas envie de revivre ça... Parce que les  
142 exploitations de cas concrets en quart de promo... J'ai même le témoignage d'un  
143 étudiant du programme précédent qui m'a dit... - et qui a participé aux UI, là, au  
144 semestre 5 - qui m'a dit : « Ben, nous... mais c'était n'importe quoi, les exploitations  
145 en quart de promo... ! ». Et moi, j'y allais, mais à... alors pas à reculons, quand même  
146 parce qu'on sait ce qu'on a à faire... ! Mais je sais que ça produisait rien... ! Et l'effet  
147 que ça produisait de positif, c'était peut-être pour les meilleurs élèves, ceux qui en  
148 avaient le moins besoin... ! Donc, je pense, honnêtement, que si on veut réfléchir en  
149 termes de qualité de travail, et que... un de nos objectifs c'est d'emmener nos  
150 étudiants... - puisqu'ils sont sélectionnés à l'entrée... - un maximum au bout, c'est de  
151 privilégier les travaux qui favorisent ceux qui ont le plus besoin ! Et pas faire des  
152 travaux qui vont servir à ceux qui en ont... qui se débrouilleraient sans nous... !

153 *a21. Oui, parce que les quarts de promotion, ça fait de l'ordre de...*

154 **A21.** Ben c'est... ça fait, en gros, des groupes de quarante... à peu près... Quarante-  
155 cinq... on va dire quarante-cinq... Sauf que quarante-cinq étudiants, c'est énorme...  
156 Parce que ....., elle nous l'a encore dit hier... Elle nous dit : « Mais vous pouvez faire

157 des choses en quart de promo ! »... Il y a des fois, ça sert à rien ! Si c'est faire pour  
158 faire... Moi, ça ne m'intéresse pas hein... ! Pour dire sur le planning : « Ça, c'est fait...  
159 on passe à autre chose ! ».

160 *a22. Oui... la charge mentale est moins importante quand tu as un petit groupe et tu y*  
161 *prends plus de plaisir...*

162 **A22.** Voilà... Il y a plus d'interactions, c'est moins lourd... et on sait qu'on produit  
163 quelque chose... peut-être... ! Alors... soit on a l'illusion... ! Ça j'en sais rien, mais ça se  
164 mesurerait ! Et si on parle de qualité, c'est peut-être ça qu'il faut mesurer : c'est ce  
165 que ça produit au final, quoi ! Euh... Donc... Bon après, je pense qu'il faut faire  
166 régulièrement des bilans auprès de nos étudiants par rapport à ... Puisque c'est vrai  
167 qu'il y a... beaucoup de travaux qui se développent en lien avec la simulation,  
168 justement... Donc, ça, ça demande... c'est vraiment du petit groupe... c'est une  
169 formation particulière par rapport à ça pour bien le mener ! On sait que c'est ça qui  
170 produit... qui produit des résultats... ! Donc euh... Moi, je ne vois pas comment on  
171 peut faire mieux en grand groupe... ! Moi, je ne suis pas pour qu'on revienne en  
172 arrière, à des quarts de promo, comme on faisait dans le programme précédent... !  
173 Parce que dans ces cas-là, si on doit diminuer quelque chose, c'est peut-être le  
174 nombre de travaux et faire de plus en plus de choses euh... inter UE... comme... mais  
175 c'est ce qu'on développe, hein... ! Parce que nous, on a fait des ateliers dans le  
176 champ 4 en lien avec le 2.10, sur les bonnes pratiques... Parce qu'il y avait les bonnes  
177 pratiques en hygiène, mais des bonnes pratiques dans les soins... Donc on a mis en  
178 commun nos heures et on a fait... donc c'est un projet qui avait déjà été initié l'année  
179 dernière qu'on a reproduit... Je suis pas sûre qu'on multiplie les choses, on met à un  
180 moment en commun des heures et on mène un projet commun.

181 *a23. Et des formateurs qui sont plus disponibles...*

182 **A23.** Oui, ben voilà... ! Parce que là, en plus ce travail-là, donc c'était un travail qui  
183 demandait euh... pas de présence, parce que c'était en TPG... donc, ils pouvaient  
184 travailler en autonomie, donc c'est pas un temps formateur ! Euh... Il y avait deux  
185 formatrices qui tournaient sur les groupes... Hein... Sur quatre responsables d'UE,  
186 bon ..... et moi, on était moins disponibles à cette période-là, donc c'était plus  
187 ..... et ..... qui ont animé... Par contre, la mise en commun de ces travaux et la  
188 présentation, ça a été fait en grande promotion... là avec l'ensemble des étudiants...  
189 et l'ensemble des formateurs responsables d'UE... Et là, c'était quel temps de  
190 présence ? C'était quatre heures l'après-midi... Et le reste, ça a été un temps de  
191 présentation du projet, un temps de... présentation du projet... Après, ils ont travaillé  
192 en autonomie, ils ont eu plusieurs temps, je crois pour travailler en autonomie et  
193 euh... Et donc, on a... Les formatrices se rendaient disponibles pour répondre aux  
194 questions, passaient dans les groupes... Parce que oui, au début on l'avait mis en  
195 TPG, mais après on l'avait mis en TD, pour que ça apparaisse, qu'ils soient présents  
196 dans les salles, parce qu'ils avaient besoin de matériel pour créer leurs outils de  
197 bonnes pratiques... Et ils ont été très créatifs... Et ça, c'est du temps de petits  
198 groupes... petits groupes d'étudiants, mais avec temps de formateur réduit ! Parce

199 qu'après le temps de présence pour les formateurs, c'est le temps de mise en  
200 commun ! Et ils ont fait des travaux de qualité, en plus... Donc euh... Donc voilà... Ça,  
201 je pense que c'est le genre de travaux qui... même si on est en petits groupes, ne  
202 multiplie pas les temps de formateur... !

203 *a24. Donc euh... la charge de travail peut être... enfin... peut être allégée du fait de*  
204 *travailler inter champs...*

205 **A24.** Hum... Après par rapport au temps de présence formateur – étudiant, je pense  
206 que quand même au semestre 1, les besoins pour les étudiants sont supérieurs... que  
207 pour un semestre 5, les étudiants gagnent en autonomie ! Je pense que cette  
208 donnée, elle est à prendre en compte aussi dans les organisations de travail. Ce qui  
209 est fait hein ! Parce qu'en général, on est plus de formateurs sur la première année  
210 que sur la troisième année, mais ça, c'est incontournable... ! Parce que ben... pour  
211 qu'un étudiant devienne autonome, il faut l'accompagner dans son autonomie et au  
212 départ, il a besoin... Le temps de présence, c'est important hein... sur le semestre 1,  
213 donc euh... Parce que si, en charge de travail, si on parle en charge de travail globale,  
214 ben, c'est vrai que quand on se fait trois ans de suite la première année, ben, on se  
215 rend compte que la charge de travail, elle est multipliée... Enfin, même si... Ça fait  
216 trois années qu'on reproduit ça... Donc je l'ai dit haut et fort... J'ai été entendue,  
217 apparemment... !

218 *a25. Oui, beaucoup de disponibilité dans les petits groupes de TD, avec des étudiants*  
219 *moins autonomes... qui débutent...*

220 **A25.** Exactement !

221 *a26. Et avec effectivement, énormément de petits groupes... de thématiques*  
222 *abordées... dans tous les champs... C'est cette multiplicité aussi...*

223 **A26.** Cette multiplicité... Alors, c'est vrai qu'après, il y a des choses bon euh... Je  
224 pense que là, cette année, en responsabilité du champ 4, moi, je sais que... Donc  
225 j'étais sur le semestre 4 précédemment, donc les étudiants ont fini leur année... fin  
226 janvier, avec un temps de présence important auprès des étudiants, parce qu'ils  
227 avaient encore des TD et tout ça... Et j'ai commencé la première année euh... 2014, et  
228 si je n'avais pas eu ..... qui connaissait bien ce travail-là, honnêtement je pense pas  
229 que j'aurais eu la disponibilité pour préparer mon année ! Puisque nous, il a fallu  
230 quand même, du fait de... Bon, j'étais sur le semestre 4, en responsabilité du champ  
231 2 avec des nouvelles modalités d'enregistrement, et que jusqu'au dernier moment,  
232 on ne savait pas quels cours on allait avoir à disposition, et que notre  
233 programmation était dépendante de la production... Donc quelque chose de fort  
234 inconfortable, et euh... et qu'il fallait gérer. Euh... donc se projeter dans la future  
235 année, alors qu'on n'a pas fini de gérer de son quotidien, c'est pas franchement  
236 facile ! Et euh... Ben honnêtement, moi j'ai fait confiance à ....., puisqu'on était en  
237 binôme pour la programmation ! Mais, c'est vrai que du coup, on a reproduit des  
238 choses de l'année précédente, telles qu'elles avaient fait, mais bon... auxquelles j'ai  
239 adhéré, parce que j'y avais pas réfléchi euh... Parce que, à un moment, ben... il faut

240 faire confiance... quand on n'est pas là ! Et que, au moment de l'animation des  
241 ateliers, moi je me suis dit : « Ah, tiens, je n'aurais pas fait comme ça... ! » Euh...  
242 Parce que... il y a un des ateliers auquel j'avais participé en tant qu'animatrice, mais  
243 pas en tant que conceptrice, puisque j'en étais à ma troisième (deuxième)... première  
244 année, sur le concept d'autonomie dépendance, je n'ai jamais aimé la façon dont été  
245 construit ce TD, et là... comme j'en avais la responsabilité, j'aurais pu éventuellement  
246 proposé des aménagements, mais comme le temps ne me l'a pas permis... Donc, on  
247 se l'est dit en bilan et puis peut-être que pour l'année d'après, ce sera à améliorer...  
248 pas en fonction des personnes qui seront sur ce champ-là, mais euh... Ça aussi,  
249 quand on bascule d'une année à l'autre, donc on enchaîne en fait... vingt... attends :  
250 dix semaines de cours avec le semestre 4 et dix semaines de cours... quinze semaines  
251 de cours avec le semestre 1... ! Donc, c'est vingt-cinq semaines consécutives avec une  
252 présence étudiante ! Sachant que, j'ai également beaucoup participé aux TD des  
253 troisièmes années, puisque en lien avec mon parcours et mes compétences sur des  
254 choses pratiques, tels que les ateliers de trachéo, les calculs de doses et comme  
255 j'étais en responsabilité du champ 2 l'année dernière, que j'avais promis à ..... qui  
256 se retrouvait toute seule de participer au Quizz... Bon, j'ai honoré ma promesse  
257 (rires) Donc, il y a une semaine, là, avec les « semestre 5 », j'ai été quasiment plus  
258 avec les troisièmes années qu'avec les premières années... ! Mais c'est pas grave,  
259 parce que ça s'est compensé... Les formateurs avaient été présents ! Mais ça veut  
260 dire que... Et que sur ces ateliers-là... - bon il y a une demi-journée... parce que  
261 j'essayais, quand même, de veiller à ne pas m'en rajouter ! - mais euh... une  
262 infirmière qui devait être présente avec ..... a annulé au dernier moment, ça fait  
263 que... de... une matinée de quatre heures sur laquelle je m'étais engagée, eh ben la  
264 semaine, j'ai eu deux matinées de quatre heures... ! Donc euh... pour organiser les  
265 suivis pédagogiques de fin de semestre, c'est pas facile, mais bon... on y arrive  
266 hein... ! Et puis c'est peut-être ça le nerf de la guerre, c'est que, finalement, on finit  
267 toujours par faire les choses pour satisfaire euh... pour donner de la qualité à ce  
268 qu'on fait, pour satisfaire les étudiants et que... au total, on prend sur nous et ça se  
269 fait ! Eh ben... peut-être que des fois, il faudrait dire stop ! Mais moi, je n'ai pas envie  
270 de dire stop à... réduire mes trucs... Je ne veux pas dire stop, pour que ça facilite  
271 l'organisation... stop par rapport à tout ça... pas dans... Pas pour que ça facilite  
272 l'organisation... Si ! Mais pour satisfaire l'institution entre guillemets... ! Je veux dire  
273 qu'il faut que ça ait du sens pour la formation et pour les étudiants... pour je dirais  
274 une formation... tout ça ! Moi, après, je pense pas que plus on multiplie les ateliers,  
275 plus on va gagner en qualité... Ça, je n'y crois pas non plus... Parce que si je reviens à  
276 ce qui s'est passé hier dans notre équipe où des gens ont demandé de... Moi, je ne  
277 crois pas... Honnêtement, moi, j'aime bien les travaux en petits groupes, mais quand  
278 on nous dit : « Tu as deux heures », je m'arrange pour faire en deux heures ! Je vais  
279 pas essayer de partir d'un objectif de dire : « J'ai ça... ça... ça... à faire... », je gère mon  
280 temps en fonction de ce que m'on donne... Et euh... j'ai la certitude que les étudiants  
281 savent faire aussi des choses sans moi, donc je ne me sens pas indispensable dans...  
282 tout ce que... Ma présence... je veux dire... dans les TD, il faut initier les choses qui  
283 vont amorcer la réflexion, et il y a des choses qui se feront sans nous... ! Et, c'est pour



ça que moi, je suis d'accord... favorable à l'organisation de travailler en petits groupes, mais euh... Ben... Si on me donne deux heures, je me contente des deux heures, et je vais pas dire : « Je n'ai pas fait ça... je n'ai pas fait ça... ». C'est parce que... il y a un moment, il faut aussi... on doit peut-être pas tout donner aux étudiants, il faut leur donner aussi l'envie de chercher... Enfin, moi, c'est ma façon de fonctionner, donc... ça me correspond bien. Je ne suis pas quelqu'un qui va être dans la maîtrise de ce qui se passe pour l'étudiant, ce n'est pas ça que je recherche... Donc euh... Je pense que c'est pour ça que ce programme de formation me correspond bien, parce que ça correspond à mon fonctionnement. Euh... Moi, je... Ben, la méthode inductive, faire et après comprendre, c'est un peu ma façon d'être, donc ça me correspond... Et euh... Je suis... Je ne pense pas qu'il faille non plus toujours rajouter du temps au temps, là, de ce côté-là, je... je rejoindrais les positions de ..... par rapport à ça, mais... pas avec l'argument de « Non, il faut pas faire ça... y a des choses qu'on peut faire en quart de promo ! »... Non. Je pense que... Un outil, par contre, qui est très intéressant et qui nous permet de gagner du temps, c'est la plateforme... ! Donc, au début, elle nous a été imposée, on ne l'a pas... enfin, on savait pas bien l'utiliser, c'était plus un dépôt de documents... Mais depuis euh... Enfin, c'est vrai qu'avec la présence de ....., qui elle avec sa formation spécifique euh... Enfin, elle nous a amené à l'utiliser... Je pense que, par le biais de la plateforme, on peut aussi donner des... des petits exercices ou des choses qu'on pourrait... et ça peut être un temps... L'étudiant y va quand il veut, il peut y revenir, ça c'est un intérêt... Et je pense que ça, c'est un atout aussi dans nos formations, c'est... ce qu'on pourrait faire, ce qu'on peut faire sur la plateforme... Mais, il faut pas que ce soit un dépôt de documents... Il faut pas que ce soit un fourre-tout, faut pas que ce soit... Faut que ce soit réfléchi ! On a fait une formation l'année dernière, je pense... qui nous a peut-être un peu aidés euh... pas sur le pratico pratique, mais sur le sens de ce qu'on peut... : comment on prépare un exercice... Donc, c'est vrai que la plateforme, elle va nous aider à déposer soit des documents de préparation... Ça fait que... on peut gagner du temps sur vraiment le temps d'exploitation où l'étudiant sera venu euh... avec un travail déjà fait... Si... il respecte bien la consigne... ! Et du coup, il ne vient pas en consommateur de cours... Moi, l'avantage que j'y trouve, à cette formation, euh... c'est aussi que peut-être on produit moins de consommation de cours et ils vont plus aller chercher en fonction de ce qu'ils ont besoin... Même si, il y a toujours une usure au bout d'un moment, quand ils ont compris un filon, et qu'est-ce qui était nécessaire pour la validation des UE, ils savent bien exploiter le système ! C'est normal hein... C'est leur job ! Euh... (rires) Il peut y avoir une lassitude et qu'à un moment ils se disent : « Bon ça... on me demande ça... si ça ne me sert à rien... je vais pas le faire ! ». Après, c'est une question d'étudiant... ça... !

a27. Donc, dans la charge de travail, le temps c'est une chose... mais c'est plus la qualité du temps passé que la quantité de temps passé... dans ce que tu évoques...

A27. Exactement. Moi, c'est ça moi, qui m'intéresse. Moi, ce qui m'intéresse, c'est quand je passe du temps avec les étudiants, je veux que ça produise quelque chose.

326 Je ne veux pas être là, pour être là... euh... Et on l'a tous vécu, je pense, donc voilà...  
327 le terme qualité, oui.

328 *a28. Oui. Et euh... cette mutualisation des heures entre champs, inter UE qui permet*  
329 *quasiment de faire plus de qualité, parce que ça regroupe... ça fait quelque chose...*  
330 *voilà ça fait peut-être un projet peut-être plus consistant, du coup et euh... enfin moins*  
331 *parcellaire...*

332 **A28.** Ben je pense aussi que c'est aussi une lisibilité autre du programme ! Parce que  
333 je pense que dans la mise en place de ce programme au départ, sûrement par  
334 sécurité, euh... - alors je dis programme alors que je devrais dire... et je suis la  
335 première à le dire : « Ce n'est pas un programme, c'est un référentiel ! » - mais, on  
336 s'enferme dans ce ... à force d'entendre dire ... Moi, j'ai toujours su que c'était un  
337 référentiel, mais à force d'entendre les autres dirent « programme », je finis par dire  
338 « programme » ! - que ce référentiel, au départ, on l'a pris tout à la lettre et qu'on  
339 a... on s'est donné aucune marge de liberté et je pense qu'aujourd'hui, comme on est  
340 plus confortables, on s'autorise à mutualiser, même par rapport au nombre d'heures  
341 de CM qu'il y a dans les Unités du 1 et du 2 entre lesquels... En tous les cas, quand  
342 j'étais en responsabilité du champ 2, je le faisais... C'est que par exemple sur un  
343 temps d'enregistrement euh... si l'enregistrement fait quarante minutes, eh ben moi,  
344 je vais mettre sur le planning qu'ont les étudiants, les deux heures qu'on a prévu de  
345 mettre dans la maquette, parce qu'il y a à la fois le temps de diffusion, mais il y a le  
346 temps d'intégration... Et je pense qu'il y a ça aussi, qu'il faut s'approprier en termes  
347 d'ingénierie de formation : c'est que le temps prévu, ce n'est pas que du temps de  
348 contenus, c'est aussi un temps d'intégration de connaissances. Alors, ça peut être,  
349 comme on l'a dit tout à l'heure, des outils hein... qui permettent d'intégrer les  
350 connaissances... Bon, il y a les QCM mais bon... à mon avis, il n'y a pas que ça... ! Il y a  
351 ... C'est vrai que sur les connaissances pures, en termes de ressources... de ressources  
352 médicales, ça va être plus sur l'évaluation de ces connaissances par QCM... Mais  
353 sûrement qu'on peut imaginer d'autres outils... Euh... Donc, il y a ça aussi... ! La  
354 gestion de ce temps, c'est : qu'est-ce que c'est que ce temps : ce n'est pas un temps  
355 d'apport de... Ben voilà, je reprends le programme, j'ai ça... et je mets ça sur quelle  
356 ligne ? Ça c'est fait, je passe à autre chose... Non ! Ce temps, il faut bien le gérer...  
357 C'est-à-dire que si on a une enveloppe... même si on n'a pas... il y a des projets inter  
358 UE et là, au sein même d'une UE, qu'est-ce qu'on fait ? Est-ce que ça... parce que ça  
359 fait trois ans qu'on le fait, qu'il faut le reproduire ? Non. Est-ce que ça a du sens ? Est-  
360 ce que... Et c'est ça, qui va nous permettre de mieux gérer notre temps... aussi ! À  
361 l'intérieur des... Mais la mutualisation des UE, c'est important ! Euh... Après, bon il y  
362 a l'unité d'intégration qui est là aussi à un moment pour mettre tout ça en commun  
363 euh... Il y a aussi à veiller, par exemple euh... là sur le semestre qu'on est en train de  
364 construire actuellement, pour le semestre 2, sur l'UE 4.2, les soins relationnels où ,  
365 en fait, jusqu'à présent, y a avait des cours qui avaient été faits euh... par ....., pour  
366 ne pas le nommer, alors qu'on est sur le champ 4 qui est Interventions infirmières...  
367 Moi, je me disais, mais pourquoi on est champ 4, qui est Interventions infirmières,  
368 c'est ..... qui intervient ? Alors, il intervenait, parce que... comme il faisait des cours

369 dans les unités 1, après, il vient... Mais, moi... Donc, là, on a pris la décision... et là,  
370 c'est vrai qu'il faut travailler bien avec ses collègues du champ 1, c'est-à-dire que : on  
371 s'assure que les contenus euh... de savoir en lien avec la relation soignant soigné, en  
372 termes de négociation, tout ça... soit passé... Et nous, après champ 4 Interventions  
373 infirmières, on va faire intervenir des professionnels... de la relation... Donc par  
374 exemple, on avait pensé à des gens de la psychiatrie ou des gens qui ont une  
375 formation en éducation thérapeutique, par rapport à l'alliance thérapeutique, les  
376 négociations... et de faire venir... vraiment intervenir des professionnels infirmiers, à  
377 partir de situations... Donc c'est aussi... dans la construction, c'est de savoir aussi ce  
378 qui a été fait par les uns, faire des liens entre les choses... Et on ne rajoutera pas de  
379 cours en plus. On s'assurera qu'il y a eu des cours de faits... et que, à partir de  
380 situations euh... que les professionnels nous amèneront, ou pourquoi pas que les  
381 étudiants pourraient ramener de leur stage, parce que là, ils commencent par le  
382 stage... Eh ben, on pourrait faire un travail autour de ça, sur ce qui est la négociation,  
383 tout en sachant que sur le semestre suivant, le semestre 3, ils travailleront vraiment  
384 autour de la relation soignant soigné sur les jeux de rôles. Et là, c'est les bases, qu'on  
385 leur donne. Ce qui est prévu dans le référentiel... Donc, nous on part sur cette base-  
386 là ! De petites situations où après, ils se mettront vraiment en scène... Donc là, on ne  
387 sera pas sur des jeux de rôles, parce que c'est le semestre après... C'est une approche  
388 pour après aborder le semestre 4, donc, c'est vraiment faire des liens. C'est  
389 important aussi que dans les... dans les UE... - bon... certaines UE apparaissent au  
390 semestre 1, et sont déclinées sur plusieurs semestres - et c'est de voir la progression  
391 dans ce qu'on apporte sur cette UE et comment elle se décline dans le temps et  
392 qu'on ne va pas être redondant euh... sur quelque chose qui a été vu au semestre 1,  
393 qui sera repris, par exemple, au semestre 5, mais c'est comment on le fait avancer ?

394 *a29. Ça, c'est peut-être possible maintenant...*

395 **A29.** Tout à fait, ça c'est possible maintenant, parce qu'on a du recul euh... Moi, je  
396 pense que ce qui m'a... enfin... le fait aussi d'avoir deux types de responsabilités :  
397 champ 2 donc avec l'unité ressource, uniquement des enseignements universitaires,  
398 et maintenant d'être en responsabilité sur Techniques infirmières, je vois bien aussi  
399 les liens... Je connais les contenus du champ 2, donc ça aide... Euh... Le fait d'être  
400 déléguée CEFIEC aussi, ça me... Je veux dire, je ne suis pas cantonnée uniquement  
401 dans ma responsabilité, mais j'ai une vision globale du programme... Même si je n'ai  
402 pas participé, en 2010, à l'équipe qui avait mis en œuvre ce programme, mais j'ai  
403 quand même toujours été assez présente dans les discussions de ce qui se faisait...  
404 Donc, je pense que dans mon fonctionnement, je fais l'effort de ne pas être  
405 cantonnée dans mon champ de responsabilité, mais d'avoir la vision large, quoi.  
406 Donc ça, ça aide aussi à mettre du sens à ce qu'on fait, faire des liens, ben créer de  
407 l'ingénierie de formation, parce que c'est ça quand même... (rires) et pour donner de  
408 la qualité... ! Donc, voilà !

409 *a30. Donc, déjà... la meilleure connaissance du référentiel qui permet de travailler plus*  
410 *inter champ, donc plus travailler ensemble, déjà au sein des mini équipes...*

411 **A30. Tout à fait...**

412 *a31. ... entre les responsables des différentes UE... Donc déjà, toi, tu as déjà vu... Tu vois*  
413 *déjà les choses évoluer... à ce niveau-là...*

414 **A31. Oh ben oui... ! Même si j'ai fait trois premières années... Comme j'ai quand**  
415 **même participé... Je participe à pas mal d'ateliers, les UI euh... donc euh... J'ai déjà**  
416 **touché à pas mal de choses hein... Il y a des choses que je n'ai pas faites encore,**  
417 **mais... Donc, c'est peut-être, par exemple, le travail de troisième année sur le groupe**  
418 **Recherche, sur les ateliers qui sont animés par l'équipe de troisième année sur la**  
419 **méthodologie de la recherche... Là... honnêtement, je n'y ai jamais participé, mais**  
420 **bon... on fait les guidances individuelles, donc euh... on a les outils qui sont donnés**  
421 **aux étudiants, ce qui est bien... À un moment, il faut bien quand même qu'on sache**  
422 **ce qu'ils ont eu pour faire la guidance individuelle, mais c'est vrai que... n'ayant**  
423 **jamais fait de troisième année, parce que j'ai fait une deuxième année, quand**  
424 **même... Donc, j'ai participé au projet de Santé Publique, quand même... donc, qui est**  
425 **un gros projet... ! euh... l'éducation à la santé, qui est faite après, dans le champ 4...**  
426 **euh... et donc je dirais peut-être la chose que j'ai pas faite, qui est spécifique à la**  
427 **troisième année, c'est tout l'enseignement de la Recherche, même si l'année**  
428 **dernière, au semestre 4, j'ai participé à une exploitation d'article de recherche, mais**  
429 **je dirais plus parce qu'il manquait du monde, que parce que j'étais compétente,**  
430 **parce qu'honnêtement, là, je me sentais limite dans ma compétence, même si on**  
431 **m'a rassurée sur ma compétence, je pense que c'était plus pour euh... par besoin que**  
432 **par réelle... puisque la méthodologie qui était utilisée, c'était la méthodologie de**  
433 **psycho et que moi, c'est une méthodologie que je ne connais absolument pas, parce**  
434 **que le modèle ici, c'est la méthodologie de recherche en sciences sociales, donc**  
435 **celle-ci, je me la suis appropriée, mais la méthodologie de psycho, je ne la connais**  
436 **pas ! Et euh... pour l'exploitation, il fallait que je... donc, là, j'ai essayé de rationaliser**  
437 **mon temps, parce que, en plus, je ne l'avais pas ! Euh... donc on a vu ....., qui nous**  
438 **a expliqué ce qu'il y avait à faire, et tout ça... C'est vrai que je me suis retrouvée face**  
439 **à une étudiante qui savait mieux que moi ce qu'il y avait à faire, parce que c'est une**  
440 **étudiante, qui est, je pense, assez brillante dans ce domaine, et que je voyais bien**  
441 **que, elle, elle avait compris les choses et tout ça... Que tous les étudiants n'étaient**  
442 **pas à ce niveau-là, et qu'on m'avait dit : « Non, tu te cantonnes à ce qui est attendu**  
443 **en termes de sens pratique... ! » Et qu'à un moment, c'est sûr qu'elle m'a posé une**  
444 **question qui m'a mis un peu dans l'embarras, parce que je n'avais pas la méthode...**  
445 **et puis que j'ai vu le groupe d'étudiants qui avait l'air de dire : « Bon, elle coupe les**  
446 **cheveux en quatre et ... et tout ça, ça vaut pas la peine... ». Alors, c'est peut-être pas**  
447 **ça le plus grave, et ce que j'ai fait, c'est que j'ai ramené au sens plus pratique... plus à**  
448 **mon niveau de ce que j'étais capable de faire dans... avec ce modèle-là de recherche.**  
449 **Et que finalement, c'était peut-être ce dont avait besoin le reste du groupe... C'est**  
450 **peut-être ce en quoi, le collègue qui m'avait sollicitée m'avait dit : « Si, si ! Tu as des**  
451 **compétences... ! » (rires) Mais il y en a qui peuvent vite aller te chercher sur la**  
452 **connaissance pure et que tu n'as pas, mais c'est pas ça que tu viens leur apporter,**  
453 **donc... en termes de Recherche infirmière, c'est : comment tu utilises ce modèle ? et**

454 en termes de méthodologie, qu'est-ce que tu retiens de cet article ? Enfin, en même  
455 temps, si j'avais à le refaire, je prendrais plus de temps pour le préparer... Puisque là,  
456 ça s'est fait dans l'urgence et euh... et je crois quand même qu'honnêtement, des  
457 fois, pour rendre service, on fait des trucs qui sont pas *cools*... (rires)

458 *a32. Oui, on parlait de charge mentale tout à l'heure... euh... tu t'es retrouvée là*  
459 *encore, en quart de promotion...*

460 **A32.** Exactement ! Dans un contexte... une équipe où il y avait deux collègues – c'est  
461 pas pour euh... - qui étaient en Master... Donc une équipe de deuxième année qui  
462 était déjà réduite, avec deux collègues en Master pas disponibles, donc toi, tu te  
463 retrouves à... animer euh... Gestion des risques... dont tu n'as jamais entendu parlé -  
464 enfin... t'en as jamais entendu parlé... si, ! En termes... - Mais, tu sais pas ce qui est  
465 fait, mais on te dit : « C'est pas grave... c'est pas difficile, tu fais comme ça... tu fais  
466 comme ça... tu fais comme ça... ! ». On te dit Article de Recherche... Voilà... Parce  
467 que, dans une équipe de huit, quand tu en as que cinq qui sont présents, ben... t'as  
468 vite fait le tour... ! Donc ça, c'est pas confortable, non plus ! Et à côté de ça, quand tu  
469 vois dans tes UE, tu demandes la participation des autres, et puis qu'on te dit : « Ah  
470 ben non, non, non, je suis pas légitime pour les QCM, parce que j'ai pas les  
471 connaissances nécessaires... » (silence puis soupir) J'en dis pas plus... ! (rires)

472 *a33. Oui, donc... oui... Travailler ensemble... déjà... au sein de l'IFSI... !*

473 **A33.** Tout à fait !

474 *a34. ... c'est déjà... Voilà ! Il y a des choses qui se mettent en place davantage depuis*  
475 *qu'on commence à avoir fait le tour des différents contenus, parce que... bon, il est mis*  
476 *en place depuis février 2010, ici... Donc ça nous a permis de voir ce qui se fait, d'avoir*  
477 *intégré aussi et de pouvoir articuler un petit peu mieux, effectivement, en termes*  
478 *d'ingénierie pédagogique, de modifier des choses maintenant... d'être un petit peu plus,*  
479 *je pense, en sécurité, aussi...*

480 **A34.** Hum, hum...

481 *a35. Alors après, il y a l'aspect... alors, effectivement contextuel... avec les disponibilités*  
482 *ou pas... des uns et des autres... en termes de présence, mais aussi en termes de*  
483 *volonté de travailler dans des domaines où on estime ne pas être performant... ça*  
484 *serait peut-être ça... !*

485 **A35.** Hum... (rires)

486 *a36. ... ou ne pas avoir... voilà... on estime ne pas avoir les compétences...*

487 **A36.** La légitimité... Moi, honnêtement, quand on m'a demandé de travailler sur  
488 l'exploitation de l'article de Recherche, je ne me suis pas sentie légitime, dans un  
489 premier temps... Mais je... Et euh... Donc, ben... Je l'ai exprimé euh... donc les  
490 collègues, bon... ont proposé de se rencontrer... mais en même temps... Enfin, moi...  
491 du point de vue... (rires) dans... Mais c'est que... on nous avait pas bien préparé le  
492 terrain, quand même hein... Donc, ça voudrait dire que si vraiment, j'avais voulu être

493 performante... ou me sentir légitime... plus ça... ! C'est qu'il aurait fallu que je  
 494 fournisse un travail personnel énorme, que je n'étais pas en capacité de fournir à ce  
 495 moment-là, et je trouve que la moindre des choses, quand on sollicite un collègue,  
 496 pour intervenir dans ses UE, c'est au moins de lui préparer le terrain... ! (ALARME)

497 *a37. Alors, donc euh... On avait abordé euh... au tout début, la mise en place de ces*  
 498 *projets transversaux...*

499 **A37. Hum...**

500 *a38. ... au sein de cette coordination des instituts euh... Comment tu l'as vécu, toi, cette*  
 501 *mise en place des projets ?*

502 **A38. Ben moi, je l'ai dit au tout début enfin... Moi je trouve que c'est venu un peu**  
 503 **vite... !**

504 *a39. Oui...*

505 **A39. Je pense qu'on aurait peut-être pu laisser... Alors est-ce que c'était un moyen de**  
 506 **faire vivre la coordination... de lancer des projets aussi rapidement... ? Mais je pense**  
 507 **qu'on venait juste d'apprendre la nouvelle euh... Je trouve que tout de suite, il fallait**  
 508 **se lancer là-dedans euh... et moi, je te dis, je n'étais pas disponible à ce moment-là,**  
 509 **donc c'est sûr que... C'est plus ça, quoi... ! Après, est-ce qu'il y a un intérêt sur les...**  
 510 **Est-ce que ce qui se passe, ça aura un intérêt sur euh... sur euh... les fonctionnements**  
 511 **des différents instituts, ben... on l'espère ... parce que... qu'on n'ait pas fait ça pour**  
 512 **rien ! Euh... Mais moi, je suis mal placée pour en parler, puisque je n'ai pas beaucoup**  
 513 **d'échos... D'abord, j'échange peu avec les gens qui y participent ou... des fois, quand**  
 514 **on a des échanges, quand on entend des choses... c'est pas toujours... Euh... C'est**  
 515 **souvent la charge de travail qui revient... quand même ! C'est ça, hein... ! Ou euh...**  
 516 **avec des... Je sais pas ..... dans quel groupe, il est... ?**

517 *a40. Écrits professionnels...*

518 **A40. Faire et puis quand ils font, on leur dit : « Ben... c'était pas ça qui était**  
 519 **attendu... »... donc... Mais bon... tout ça, c'est des on-dit ! Moi, j'y suis pas, donc je**  
 520 **peux pas m'exprimer sur des choses que je ne connais pas... !**

521 *a41. Et toi, à ton niveau, cette mise en place des projets... tu trouves que c'est...*  
 522 *Effectivement, ils ont été mis en place mi-septembre euh... alors que la coordination a*  
 523 *été mise en place début avril, donc voilà... il y a que l'été, certes...*

524 **A41. Oui, mais l'été... il ne se passe rien...**

525 *a42. Voilà... c'est ça. Donc pour toi ça a été...*

526 **A42. Pour moi, je trouve que c'est arrivé un peu vite... Peut-être que si on nous avait**  
 527 **laissé un peu de temps, ça aurait été vécu différemment... ou pas, j'en sais rien !**  
 528 **Parce que, peut-être que des fois, il faut forcer les choses pour qu'elles se fassent,**  
 529 **c'est possible aussi hein... Mais moi, à ce moment-là, je me serais pas engagée sur...**  
 530 **Je l'ai déjà dit...**

531 *a43. Voilà...*

532 **A43.** Euh... Mais euh... est-ce que, aujourd'hui, je m'engagerais si y avait de nouveaux  
533 groupes ? Je sais pas... Parce que moi, j'ai pas mal de choses à faire dans mon... dans  
534 ce que je fais déjà... sur mes différentes responsabilités... donc, voilà... !

535 *a44. Plus ta responsabilité CEFIEC...*

536 **A44.** Voilà... Plus la responsabilité CEFIEC qui est une réunion, à peu près tous les  
537 deux mois... Euh... des fois, c'est plus rapproché, parce qu'il y a tout l'été où on se  
538 voit pas, donc ça fait des temps quand même d'absence sur... l'IFSI, donc euh...  
539 voilà... Il y a un moment, on ne peut pas être partout, non plus, hein... Mais par  
540 contre, je me suis investie sur le travail inter IFSI qui a été fait au niveau euh... du  
541 livret d'accueil du jeune formateur... Donc ça veut bien dire que, quand même... que  
542 j'arrive à trouver du temps, pour faire des choses qui me plaisent ! (rires)

543 *a45. Oui...*

544 **A45.** Parce que, je pense que ça, on va en voir le bénéfice rapidement... sur ce travail-  
545 là !

546 *a46. Oui... Alors que tu penses que pour les projets transversaux, le bénéfice pour*  
547 *l'instant... ?*

548 **A46.** On va peut-être pas le voir tout de suite... ! Est-ce que j'avais envie de m'investir  
549 sur quelque chose dont je verrai pas les bénéfices tout de suite... ? Sachant que moi,  
550 j'ai 57 ans à la fin de l'année... Est-ce que j'ai envie de m'investir sur des projets dont  
551 je verrai peu l'aboutissement... ? Il y a peut-être ça aussi hein... Il y a peut-être une  
552 problématique personnelle... Je sais pas... ! (silence)

553 *a47. Hum, hum... Du coup, le sens de ces projets, pour toi, tu le perçois... Selon toi, ce*  
554 *serait quoi... ?*

555 **A47.** Alors, je vais être honnête... ! (rires) Ben... je pense que, quand on crée une  
556 coordination, il faut la faire vivre ! Donc, je pense que l'intérêt... il est avant tout,  
557 pour le coordonnateur... ! C'est mon point de vue... (rires) Et c'est peut-être pour ça  
558 que ça a été mis en avant si tôt... !

559 *a48. Donc plutôt pour faire vivre la coordination...*

560 **A48.** Voilà... Est-ce que c'est le besoin des instituts ou est-ce que c'est le besoin de la  
561 coordination... ? ... et des organisations... de travail ? Il faut bien faire vivre les  
562 postes... ! (rires)

563 *a49. Hum, hum... Euh... On parlait des projets transversaux... des trois projets... Alors*  
564 *effectivement, tu fais partie du groupe de travail sur le Livret d'accueil ... mais au sein*  
565 *de l'IFSI...*

566 **A49.** C'est le Livret d'accueil du jeune formateur..., c'est pas le Livret d'accueil euh...  
567 en transversal... mais on s'appuiera dessus hein... On s'appuiera dessus...

568 *a50. Et donc...*

569 **A50.** Mais c'est pas... Alors, c'est pas que j'y vois pas d'intérêt à ces projets  
570 transversaux, et il y en a sûrement un... de toute façon ! Euh... Mais euh... Parce que  
571 s'il y a des choses qu'on a en commun, pourquoi faire plusieurs fois des choses... ?  
572 Ça, je comprends tout à fait, mais bon... Ça, on le sait euh... Maintenant... Enfin...  
573 J'attends de voir les produits aussi hein... Parce que c'est pas parce que les outils  
574 existent, que les gens seront mieux accueillis... ! Des fois, on veut se donner bonne  
575 conscience en créant des outils nouveaux... alors que ça ne remplacera jamais, de  
576 toute façon, l'accueil par les personnes... Un outil, ça remplace pas une personne... !  
577 Et euh... ce livret d'accueil, qui est commun inter-instituts, je suppose qu'il va parler  
578 des choses pratico-pratiques... Parce que je me dis... bon les choses qui vont être  
579 communes, c'est la connaissance des locaux, des lieux... des choses comme ça... Mais  
580 je pense... Est-ce que l'étudiant kiné ou l'étudiant manipulateur radio, l'étudiant  
581 infirmier... est-ce qu'ils ont besoin des mêmes choses euh... ? Il y a sûrement des  
582 choses communes, mais il y a peut-être des choses spécifiques aussi...

583 *a51. Hum... Et si on revient sur les trois projets... donc... Écrits professionnels-*  
584 *Recherche... Évaluations et puis Qualité... Comment est-ce que tu fais, toi, pour...*

585 **A51.** Évaluations... Il y a un groupe Évaluations... ?

586 *a52. Oui... Évaluations...*

587 **A52.** Il m'avait échappé celui-là !

588 *a53. Oui, c'est Écrits professionnels – Recherche, Évaluations et Qualité... Voilà, ça, ce*  
589 *sont les trois groupes qui ont été mis en place, justement, donc... en septembre*  
590 *dernier... là... il y a un peu moins d'un an... Et donc au regard de ces trois projets-là,*  
591 *comment est-ce que tu fais pour cerner l'avancement... leur avancement ?*

592 **A53.** Oh, ben je fais rien...

593 *a54. Tu ne fais rien...*

594 **A54.** Moi, j'attends que...

595 *a55. Tu attends...*

596 **A55.** J'attends qu'ils produisent... On a été conviés à une réunion inter instituts où  
597 une personne nous a présenté son projet en lien avec sa recherche... J'étais présente,  
598 j'ai participé. Mais je ne vais pas forcément aller rechercher l'information, parce  
599 que... Mais c'est pas par désintérêt, c'est qu'à un moment ben... on va quand même,  
600 aussi, au plus urgent dans ce qu'on a à faire... ! Et c'est pas que je les ignore, ces  
601 projets... C'est pas que je dis qu'ils servent à rien, mais c'est pas ma priorité !  
602 (silence)

603 *a56. D'accord... Et euh... donc, du coup, toi en tant que Personne, par rapport à ces*  
604 *différents groupes, là... euh... tu... autant les uns que les autres... enfin... tu ne vas pas à*  
605 *la recherche de l'information en particulier...*



606 **A56. Non. Non.**

607 *a57. Tu attends plus...*

608 **A57. J'attends ce qu'ils vont produire.**

609 *a58. Oui...*

610 **A58. Parce que c'est vrai qu'il y a eu une tentative, par exemple, par le groupe... le**  
611 **groupe Qualité... euh... qui a eu un plan de formation, qui a émané de ce groupe,**  
612 **euh... et donc aussi à un... de dire que, si à un moment, on veut rentrer dans cette**  
613 **Démarche Qualité, il faut que tout le monde soit formé... Il y a eu euh... lors d'une**  
614 **réunion pédagogique plénière, on nous a proposé ça... ! Bon... d'ailleurs, ça n'a pas**  
615 **emballé vraiment grand monde, parce que... je pense que c'est perçu, alors euh...**  
616 **ben, pour beaucoup de gens... - peut-être que ça va s'alléger un peu dans le temps et**  
617 **tout ça... - mais comme une charge de travail supplémentaire... ce qui a été**  
618 **demandé... ! Et euh... Donc, je crois que, pour le moment, on en voit peut-être pas le**  
619 **sens... Même sur les Écrits professionnels, qu'est-ce qu'il va y avoir de commun euh...**  
620 **dans les différentes formations... ? Peut-être les méthodes... de Recherche, les**  
621 **méthodes d'écrits... Mais est-ce que... on va écrire les mêmes choses ? Sinon on**  
622 **n'aurait pas des métiers différents ! Si on avait besoin d'écrire les mêmes choses...**  
623 **Donc ce que va permettre cette mise en commun, pour les écrits professionnels, ça**  
624 **va être la méthode, mais les méthodes euh... bon, ça serait quand même, je sais**  
625 **pas... À l'université, il y a des méthodes différentes, mais il y a un moment, telle**  
626 **discipline ou telle autre, ils vont pas faire le même type de Recherche ! Et peut-être**  
627 **que nous, on a sûrement une chose de commun qui est la personne, mais la**  
628 **personne qui va voir un kiné, elle y va pas pour les mêmes besoins que la personne**  
629 **qui va voir l'infirmière ou l'infirmier, quoi... ! Donc euh... Je pense que... Certes, l'ère,**  
630 **aujourd'hui, c'est de mettre tout le monde... Bon, il faut rationaliser... Moi je crois**  
631 **qu'on est quand même beaucoup là-dedans et du coup, on perd les identités**  
632 **professionnelles. Moi, j'ai peur de ça... !**

633 *a59. Hum...*

634 **A59. Je trouve que, en plus, on est une profession, la profession infirmière où on a du**  
635 **mal à créer notre identité euh... On sait, historiquement, que les infirmières euh... -**  
636 **peut-être... est-ce que c'est parce que cette population est majoritairement**  
637 **féminine... ? - ont du mal à créer leur identité... Là... elles peuvent être absorbées...**  
638 **par deux professions qui ont plus d'envie de se montrer, hein... je vais le dire comme**  
639 **je le pense ! (rires) Avec des professions qui sont peut-être plus masculines... Alors,**  
640 **est-ce que ça serait plus masculin de se montrer... ? Ça, c'est un autre débat... ! (rires)**  
641 **Mais euh... C'est vrai que, si on repense au regroupement d'instituts, si on compte en**  
642 **nombre d'étudiants, c'est quand même les infirmiers qui sont majoritaires... ! Euh...**  
643 **est-ce qu'ils seront représentés par une coordination qui représente un autre groupe**  
644 **professionnel, on peut se poser la question ! Parce qu'y a un moment, on perd notre**  
645 **identité...**

646 *a60. C'est-à-dire qu'on soit sous l'entité coordination...*

647 **A60. Ben Paramédical... Corpus de santé... ! On entend bien que l'Université a un**  
648 **projet euh... de créer un Corpus de la santé... Est-ce que tout ça, ça ne pourrait pas**  
649 **être noyé ? Il y a aussi des injonctions économiques qui font qu'à un moment – on en**  
650 **parlait encore ce midi – les temps d'hospitalisation sont raccourcis, qu'à l'Hôpital, on**  
651 **privilégie les actes qui rapportent de l'argent, au détriment de... soins relationnels,**  
652 **de soins éducatifs... Ça, on en a plein la bouche dans les instituts de formation, mais**  
653 **sur le terrain, c'est pas ça qui est comptabilisé ! Donc... y a un moment... on n'existe**  
654 **pas vraiment dans ce... Même notre identité, celle qui est définie dans notre**  
655 **référentiel métier, est-ce que ça fait nous fait vivre... ? Alors peut-être que ça existe**  
656 **plus dans d'autres types de structures où y a plus le temps... ! Mais quand j'entends**  
657 **des choses sur ....., on voit bien qu'aujourd'hui, c'est une logique d'argent, de**  
658 **chiffres... les hospitalisations, elles durent le moins de temps possible, quitte à être**  
659 **ré hospitalisé parce que ça fera de l'argent qui rentrera en plus... ! Donc, y a un**  
660 **moment, on parle de qualité, eh ben... elle est où la qualité... ? Moi, je me**  
661 **questionne. J'ai l'impression que plus on norme les choses en termes de qualité,**  
662 **moins la qualité, elle est présente... C'est comme si euh... Ben oui... Voilà... C'est**  
663 **comme si on avait besoin de nommer les choses pour qu'elles existent. On n'a jamais**  
664 **autant parlé de gestion de risques, de... Il n'y a que ça à la bouche... ! Gestion de**  
665 **risques, qualité... Et l'humain, là-dedans ! On sait pas... Alors oui, la qualité pour ne**  
666 **pas aller au tribunal, pour ne pas être en procès, est-ce que c'est ça, la qualité ? Ou**  
667 **est-ce que la qualité, c'est donner du sens à ce qu'on fait, être à l'écoute de**  
668 **l'humain... ? Moi, je suis un peu sceptique sur les angles qu'on est en train de**  
669 **prendre, actuellement... en termes de : Qu'est-ce qu'on met dans le sens du mot**  
670 **qualité ? (silence) Qualité de soins... Ben... la Démarche Qualité euh..... Moi, les**  
671 **souvenirs que j'ai de la première accréditation qui a été mise en place, c'était... on**  
672 **fait des protocoles à tour de bras, parce que quand il va y avoir l'audit, il faut qu'on**  
673 **soit tout prêt, mais finalement, on est plus focalisés sur : « Est-ce que le protocole est**  
674 **fait ? » que « Est-ce qu'on a bien pris en charge la personne ? »... Alors, si la**  
675 **Démarche Qualité c'est ça... Donc après, ça s'est un petit peu amélioré avec le**  
676 **temps... Donc, la deuxième accréditation, c'était quoi... cinq ans après ? Je sais plus**  
677 **combien c'est... Maintenant, ça s'est raccourci... Et je vois bien que certains**  
678 **protocoles, qui ont été mis en place en 99, sont toujours euh... en place**  
679 **actuellement, non revisités... ! Donc quel sens on met à l'élaboration d'un protocole,**  
680 **si c'est simplement pour qu'il existe... et pour qu'on soit assuré qu'on n'ait pas de**  
681 **problème s'il y a... je ne sais pas, une démarche juridique ou autre... une plainte... ?**  
682 **On dirait que là... parce qu'il faut répondre à : si y a plainte, il faut « J'ai fait ça, j'ai**  
683 **fait... ». Il y a un moment... Donc ben voilà... ce que j'en pense ! (rires puis silence)**

684 *a61. Hum... D'accord... Alors sur, toujours, l'ensemble des projets transversaux, donc*  
685 *toi, tu ne participes pas à ces groupes. Euh... Quels seraient les qualificatifs... - si tu en*  
686 *avais, on va dire... trois... trois qualificatifs - pour définir la communication et la*  
687 *circulation de l'information qui peut se faire autour de ces projets et de l'avancement*  
688 *de ces projets ?*

689 **A61.** Alors trois qualificatifs... Espacés... euh... (silence) Obligatoires, parce qu'il y a un  
690 moment... il y a des temps de rencontres qui sont prévus... espacés, obligatoires et...  
691 (silence puis soupirs) Un peu flous... je dirais flous, parce que finalement, il n'y a pas  
692 beaucoup de communication... (silence)

693 *a62. Il n'y a pas beaucoup de communication...*

694 **A62.** Ben... Je trouve pas qu'y ait beaucoup de communication sur ce qui est fait...  
695 Alors tu me diras, je vais pas au-devant hein... c'est ce que je t'ai dit tout à l'heure,  
696 parce que j'ai pas le temps, c'est pas que ça m'intéresse pas... ! J'ai pas le temps... ! Il  
697 y a un moment... on peut pas, si on n'est pas dans les groupes de travail, on peut pas  
698 non plus perdre son temps à parler de ce qui s'y passe... sur euh... Puis,  
699 honnêtement, quand on a un temps de pause, c'est pour parler d'autre chose, quoi...  
700 je vais dire... ! (rires) Donc voilà... (silence)

701 *a63. Hum...*

702 **A63.** Après, je dis pas qu'ils sont inutiles... Ça, je l'ai pas dit... ! Je dis pas que ça... Je  
703 veux dire... Si y a des gens que ça intéresse d'y être et... que ça peut apporter  
704 quelque chose... ! C'est pour ça... Moi, je veux dire... Je n'ai pas envie de m'investir  
705 pour le moment, mais par impossibilité... Si ce qui est produit, ça sert à quelque  
706 chose, ben pourquoi pas... ! (silence) D'autant plus que l'énergie que nous, on ne met  
707 pas là-dedans, on la met ailleurs... ! C'est-à-dire qu'il y a aussi... parce que... y faut  
708 s'occuper du quotidien... ! (silence)

709 *a64. Hum... Donc, cette communication et cette circulation d'informations, quand tu dis*  
710 *elle est espacée... elle est obligatoire... tu fais essentiellement, en fait, référence aux*  
711 *réunions inter instituts qui ont lieu de manière semestrielle... ?*

712 **A64.** Exactement... Tout à fait... Oui. C'est à ce moment-là qu'on en entend parler  
713 sinon, on n'en entend pas parler... ! Même au sein des équipes hein... Honnêtement,  
714 même ceux qui y participent ou quand il y a un besoin ou que le groupe s'est réuni  
715 puis qu'il dit euh... : « Ben là, il faudrait qu'on fasse ça », et tout d'un coup, ils vont  
716 chercher... ben pour des besoins de formation... Là, ben à un moment, le groupe  
717 Qualité a communiqué là-dessus, parce qu'ils avaient besoin de savoir si les gens  
718 voulaient se former... ! Mais honnêtement, dans le groupe Recherche, je sais pas ce  
719 qu'y s'y passe... ! Hormis que le groupe Recherche euh... est en train de préparer une  
720 conférence... et que moi, en tant que déléguée CEFIEC, on est venu me solliciter pour  
721 savoir si je pouvais pas avoir le mailing pour envoyer de l'information... ! On m'a dit  
722 ça dans un contexte où je n'étais pas du tout disponible... ! Sur le moment, j'ai dit  
723 « Oui, oui, je vais voir ce que je peux faire », et après, en y réfléchissant, je me suis  
724 dit « Mais ce n'est pas au CEFIEC de faire ça ! ». Bon, c'est pas... Donc, j'ai répondu à  
725 la personne... Mais sinon, on ne nous dit jamais ce qui s'y passe ! Après, est-ce que  
726 j'en ai eu besoin ? Pas forcément hein... ! Je veux dire... C'est pas de la rancœur... ou  
727 tout ça... ! Peut-être aussi que les gens qui sont dans ces groupes... - mais moi, ça  
728 c'est un point de vue... j'en sais absolument rien - n'ont pas non plus le temps de  
729 communiquer dessus ou je sais pas si finalement c'est des travaux... Donc, c'est vrai

730 **que quand y a une réunion inter instituts, j'ai toujours participé à toutes les réunions**  
731 **inter instituts, depuis le début. ! Euh... Là, oui, on sait l'avancée des travaux, c'est**  
732 **tout hein... Y a que là que j'en entends parler !**

733 *a65. Oui... Donc tu as... Ça a cet intérêt-là, de te permettre de connaître là où en sont*  
734 *les groupes...*

735 **A65. Voilà !**

736 *a66. Alors... En termes, après, de contraintes, euh... je sais pas... j'entendais tout à*  
737 *l'heure « obligatoires »...*

738 **A66. Parce que... J'ai mis obligatoires, c'est qu'à un moment, pour moi, si ça, ça**  
739 **existe... il y a obligation de rendre compte... ! Pour moi, l'obligation, elle est de**  
740 **l'autre côté... pas pour ceux qui... Je veux dire... Ces groupes existent... Cette**  
741 **coordination, elle existe... ! Ces groupes ont été plus ou moins... pas imposés, mais**  
742 **quasiment... ! Donc, pour moi, l'obligation, elle est pour les gens qui créent ça : il y a**  
743 **obligation de retour ! On peut pas engager des professionnels qui sont missionnés**  
744 **pour une chose euh... dans des groupes de travail, si y a pas obligation de retour au**  
745 **reste de l'équipe ! Parce que je dirais même que... si, par exemple, moi, je fais le**  
746 **choix de pas y participer parce que j'ai pas le temps et puis, ben comme je t'ai dit,**  
747 **parce qu'il y a le quotidien... et que ces gens qui sont dans ces groupes-là... pendant**  
748 **qu'ils sont dans ces groupes, ils sont pas au quotidien... il y a obligation pour moi,**  
749 **qu'ils fassent un retour à ceux qui... qui font tourner la maison, entre guillemets...**

750 *a67. D'accord... Donc, ces réunions inter instituts permettent ces retours, puisque là, tu*  
751 *les conçois comme étant obligatoires... que les groupes de travail ne peuvent pas*  
752 *travailler, de leur côté, sans faire un retour...*

753 **A67. Tout à fait.**

754 *a68. ... à ceux qui n'y participent pas... Euh... En même temps, tu les trouves espacés,*  
755 *ces temps...*

756 **A68. Ben espacés... Est-ce que... J'ai pas dit que c'était bien ou mal... ! Ils sont**  
757 **espacés, mais j'ignore s'il en faudrait plus ou s'il en faudrait moins...**

758 *a69. La fréquence te convient...*

759 **A69. Me convient...**

760 *a70. Voilà... Et après, quand tu dis flous...*

761 **A70. Parce que... On sait pas bien ce qu'il s'y fait ! Alors, c'est vrai que quand il y a eu**  
762 **des retours euh... Remarques, je suis peut-être un peu dure... quand je dis ça ! Parce**  
763 **que sur les retours euh... il est dit ce qui s'y fait, mais c'est que... Alors, si je dis flou,**  
764 **c'est peut-être parce que j'en n'ai pas gardé de souvenir... C'est peut-être ça... ! Parce**  
765 **que... parce que mon attention est ailleurs, on va dire... ! C'est peut-être ça. (silence)**  
766 **Après, est-ce qu'il y aura des travaux qui aboutiront de ces groupes de travail... qui**

767 existeront et quand on en aura besoin, eh ben on saura peut-être où aller, quoi.  
 768 (silence)

769 a71. *Donc ça pourra être des... oui... des ressources...*

770 **A71. Ça pourra être des ressources pour notre fonctionnement...**

771 a72. *D'accord... Alors... au sein de cette coordination... donc tu as parlé des réunions*  
 772 *inter instituts où, en fait, on avait cette occasion d'être ensemble...*

773 **A72. Oui...**

774 a73. *Euh... Est-ce que tu peux me relater une situation... - voire deux... mais je ne sais*  
 775 *pas combien tu en as... - où tu as eu l'occasion, toi, de travailler ensemble avec d'autres*  
 776 *formateurs des instituts ?*

777 **A73. Zéro. (silence) Hormis la formation avec les IFMEM, mais qui ne font pas partie**  
 778 **de la coordination ! Donc moi... Je n'ai jamais... Moi, en dehors de ça, je n'ai jamais**  
 779 **participé euh... Mais c'est pas un manque, hein... !**

780 a74. *Hum...*

781 **A74. Parce qu'il y en d'autres qui le font... Je crois qu'il y a un moment, on ne peut**  
 782 **pas être partout... ! (silence) Donc euh... Non, non... Moi, je n'ai participé à rien de...**  
 783 **inter instituts... (silence)**

784 a75. *Alors, donc... je te parlais de travailler ensemble, tu m'as essentiellement donc,*  
 785 *évoqué tes expériences en lien avec ce que vous faites plus... inter champs...*

786 **A75. Hum...**

787 a76. *... alors après, ta vision du travailler ensemble, est-ce que...*

788 **A76. Entre instituts... ?**

789 a77. *... entre instituts... qu'est-ce que tu mettrais dessous... ? Pour toi, c'est quoi ?*  
 790 *Enfin... ça serait quoi, le travailler ensemble ?*

791 **A77. (silence) Alors euh... Il y a sûrement des disciplines qui nous... qui nous**  
 792 **rassemblent... et je dirais que celles qui nous rassemblent le plus, ce serait peut-être**  
 793 **celles du champ des sciences humaines... Puisque même sur les sciences médicales,**  
 794 **je pense qu'on n'a pas les mêmes besoins... qu'on soit un kiné, qu'on soit un manip**  
 795 **radio... euh... Ah oui... j'ai pas pensé à la formation aide-soignante, en plus... ! C'est**  
 796 **marrant n'empêche, je ne l'ai pas dissociée... - tu vois, je te le dis maintenant... - mais**  
 797 **en fait, la formation aide-soignante, je ne l'ai jamais dissociée de l'IFSI... ! Parce qu'ils**  
 798 **sont dans les mêmes locaux... Et je viens de m'en rendre compte là, maintenant... !**  
 799 **Par contre, c'est vrai que... avec la formation d'aide-soignante, euh... Nous, on les a**  
 800 **fait participé donc euh... Donc, dans le champ 4, on a initié cette année euh... des**  
 801 **soins de bien-être et de confort euh... à partir de situations simulées, quelques petits**  
 802 **scénario euh... types, auxquels on a fait participé les formatrices aides-soignantes...**  
 803 **Et je suis sollicitée, pour septembre, pour participer à ces mêmes travaux auprès du**

804 public aide-soignant, puisqu'on pourrait le faire ensemble si nos rentrées étaient  
805 concomitantes, ce qui n'est pas le cas... ! Mais dans le projet, finalement, on n'est  
806 pas complètement associées parce que la construction de... des modules  
807 d'enseignement aides-soignants... Et nous, comme c'est sur un semestre... c'est sur  
808 un temps très court, ça ne peut pas être construit de la même façon... ! Mais au  
809 moins, les situations, on peut utiliser les mêmes... Puisque c'est la même  
810 compétence et en ça, je suis... Donc, on a fait participer deux formatrices aides-  
811 soignantes et donc, là, elles m'ont sollicitée... Alors, c'est vrai qu'elles avaient arrêté  
812 les dates avant de nous consulter, donc quand elle a proposé des dates, elle les a  
813 proposées à tout le monde... Il y en avait qu'une sur laquelle j'étais disponible, mais  
814 elles ont déjà... Voilà... Par contre, là, c'est vrai qu'elles ont programmé ça, la  
815 semaine où la moitié de l'équipe est en formation sur le raisonnement clinique. Donc  
816 ça, en termes d'organisation, puisque cette formation... - d'ailleurs toutes ces  
817 formations, on les fait avec l'équipe aide-soignante, en général... - donc ça, c'est un  
818 vrai souci de collaboration... ! Euh... Là, en termes d'organisation, même si je sais  
819 qu'elles sont plus contraintes... parce que leurs temps sont plus courts... elles  
820 auraient pu éviter, dans la mesure où elles voulaient faire participer des collègues de  
821 la formation infirmière... éviter de programmer peut-être sur cette semaine de  
822 formation ! Euh... Alors je sais que, par contre, euh... presque l'ensemble de la... des  
823 formatrices de l'équipe AS était en formation en juin, avec nous... Sûrement pour se  
824 libérer pour septembre... ! Bon, apparemment, ça colle comme ça... Je fais un après-  
825 midi de... Donc en ça... je collabore ! Après sur le reste... depuis la nouvelle  
826 formation... Ben depuis que je suis revenue après l'école des cadres, je n'ai jamais  
827 participé... hormis un groupe que j'ai fais, mais au tout début où j'étais revenue, mais  
828 j'ai jamais été sollicitée pour des enseignements, et... autres choses... Si, j'ai fait de  
829 l'animation personnes âgées euh... Mais euh... Parce que, je pense que j'ai pas de  
830 spécificités qui font... des choses qu'elles ne pourraient pas faire, elles... euh...  
831 contrairement à des collègues qui ont des... plus des compétences en termes de soins  
832 psychiatriques, alors que dans cette équipe-là, il n'y a personne qui a ces  
833 compétences-là, donc ils vont faire appel à ces personnes-là... Mais je n'ai pas de  
834 compétences... je pense... particulières, qui fait que je vais être plus sollicitée qu'une  
835 autre. (silence)

836 *a78. Donc, tu le vois plus, déjà, dans ce qui existe actuellement en termes de*  
837 *mutualisation... de travailler sur des activités pédagogiques communes...*

838 **A78. Oui...**

839 *a79. ... en fait, où des formateurs IFSI-IFAS interviennent sur la promotion aide-*  
840 *soignante ou la formation infirmière...*

841 **A79. Hum...**

842 *a80. ... en fonction des moments... donc... où doivent passés ces contenus... Et puis*  
843 *donc... tu le vois aussi euh... en échange... ou, en tout cas, en complémentarité de*  
844 *compétences...*

845 **A80. Oui...**

846 *a81. ... donc des sollicitations ponctuelles, au regard des compétences spécifiques de*  
847 *chacun des formateurs qui seraient donc... affectés à une équipe, mais qui pourraient*  
848 *intervenir donc... sur l'autre, au regard de ces compétences... C'est ça, en fait...*

849 **A81. Hum... Oui, oui, oui.**

850 *a82. D'accord... d'accord euh... Alors, je reviens sur le regroupement d'instituts, euh...*  
851 *Quels sont, d'après toi, les changements qui ont pu être occasionnés par ce*  
852 *regroupement ?*

853 **A82. Eh ben, on voit circuler des étudiants qu'on ne connaissait pas... Donc,**  
854 **occupation des locaux (silence) euh... Mais, à part ça, jusqu'à présent... Et puis ben**  
855 **les rencontres... les rencontres qu'on peut avoir inter instituts. Mais ce qui est quand**  
856 **même étrange, c'est que dans ces rencontres inter instituts, quand on voit la façon**  
857 **dont on s'installe... on s'installe par groupe d'appartenance, donc ça c'est**  
858 **caractéristique, quand même... ! Donc, je crois qu'on n'est quand même pas prêts à**  
859 **se mélanger... ! (rires) Parce que la dernière rencontre, quand même, tu avais tous**  
860 **les kinés en bas euh... Ah si ! En fait, plus de mélange équipe AS et infirmière, parce**  
861 **que je pense, que la cohabitation... Je pense que la cohabitation, ça aide aussi, quand**  
862 **même à travailler ensemble ! Alors que l'éloignement géographique, ça ne favorise**  
863 **peut-être pas les rencontres... !**

864 *a83. Hum...*

865 **A83. Donc euh... Voilà, quoi ! Sinon, j'ai pas vu grand chose de... Parce que,**  
866  **finalement, il y a peut-être... Une des formations avec lesquelles on pourrait peut-**  
867 **être le plus... échanger, qui est la formation IFMEM, parce qu'on a fait des**  
868 **formations ensemble et en fait, ils sont pas dans la coordination ! La formation IADE,**  
869 **qui a une formation de base infirmière, on pourrait peut-être se retrouver là aussi**  
870 **des choses communes... parce que je sais que j'ai des collègues qui participent sur**  
871 **des ateliers calculs de doses, et tout ça... - mais qui n'est pas dans cette coordination**  
872 **actuellement... ! On aurait peut-être plus de compétences communes... Moi, par**  
873 **exemple, je ne vois pas quelle compétence spécifique je pourrais avoir sur la**  
874 **formation kiné... ? Ou sur la formation... qu'est-ce qu'il y a d'autre... ?**

875 *a84. IFCS...*

876 **A84. IFCS... Ah oui... Il y a l'IFCS aussi, mais bon... J'ai peut-être pas de compétences**  
877 **particulières qui font que je peux intervenir à l'IFCS... !**

878 *a85. Donc, la notion de proximité géographique... donc IFSI, IFAS...*

879 **A85. Oui... Je pense que ça aide... Ça aide à se sentir euh... ben... de la même famille,**  
880 **quoi... je dirais entre guillemets... ! (silence)**

881 *a86. Hum... Et puis, il y a eu la direction commune, à un moment donné IFSI-IFAS...*

882 **A86.** À un moment donné, il y a eu la Direction commune, et ça... ça a peut-être aidé  
883 aussi... Puis il y a une histoire... ! Moi, je pense que l'histoire, elle y est pour  
884 beaucoup aussi, parce qu'on sait très bien qu'on est empreint de... de notre  
885 histoire... ! Et qu'on a beau faire des changements, l'histoire nous rattrape toujours  
886 hein... C'est la base... Donc euh... (silence) Mais honnêtement, qu'est-ce que j'ai vu  
887 changer... ? Oui, voilà... des étudiants qui étaient assis dans les couloirs, à qui on était  
888 obligé de leur dire de ranger leurs jambes parce que... En plus, ils se tiennent mal...  
889 (rires) Mais tu me diras, ça arrive aux nôtres ! Mais ils le font moins, quand même...  
890 Et puis... qui te disent même pas bonjour... qui euh... Donc, c'est pas qu'on n'est pas  
891 contents de les accueillir, hein... Loin s'en faut... ! Mais euh... et qu'il faut bien  
892 utiliser... S'il y a des moyens de mutualiser les locaux, bon... j'y vois aucun  
893 inconvénient hein... (silence)

894 *a87. Hum... Qu'est-ce que tu dirais des... actuellement... des conditions qui ne sont pas*  
895 *réunies pour travailler en commun ? Tu as parlé donc... des conditions, c'est déjà...*  
896 *quand on a une histoire commune... donc ça...*

897 **A87.** Voilà...

898 *a88. ... donc, ça impacte... euh... Tu disais l'éloignement géographique, tout à l'heure...*  
899 *ben... effectivement, quand on n'est pas dans les mêmes lieux... voilà... on se voit*  
900 *moins... !*

901 **A88.** Hum...

902 *a89. Je ne sais pas... Est-ce que tu verrais d'autres conditions qui ne sont pas réunies...*  
903 *pour travailler en commun... ?*

904 **A89.** Ben... Est-ce que, déjà... Est-ce qu'on en a le besoin... ? (silence) C'est ça... peut-  
905 être aussi un... une des conditions qui feraient... Est-ce qu'on a besoin... ou est-ce  
906 qu'on nous impose ce besoin ? (silence)

907 *a90. Donc, ça... ça touche à... à la motivation... ?*

908 **A90.** Hum...

909 *a91. C'est ça... ?*

910 **A91.** Ben c'est au-delà de la motivation, hein... je veux dire... ! C'est... Je veux dire  
911 euh... Pour le moment, on a fonctionné comme ça... euh... Est-ce qu'on éprouve le  
912 besoin de... de travailler avec d'autres professions... ? Même si on sait bien que... à la  
913 clé, sur le terrain... euh... on aura le même malade en face ! On en est conscient... on  
914 le sait... ! Euh... Alors, qu'est-ce qui pourrait faire que... ? Euh... Si on a une base  
915 commune de formation, on serait peut-être... on se reconnaîtrait plus euh... dans nos  
916 spécificités sur le terrain... ? Est-ce que ça pourrait être une base... ? Théoriquement  
917 oui... Maintenant, est-ce que ça va exister tout de suite... ? Je suis plus sceptique,  
918 quoi... ! (silence) Parce que c'est pas parce qu'on décrète les choses, qu'elles vont  
919 arriver... ! Il y a un moment... Et c'est pour ça, que je parle de cette notion de  
920 besoin... ! Parce que, je pense que... les organisations de travail, pour des raisons de



921 rationali... enfin de rentabiliser le travail... peuvent faire passer le message que :  
922 « C'est bien de mutualiser les moyens, c'est bien de mutualiser les compétences,  
923 c'est bien... » Même si on nous dit qu'à la clé... on nous a annoncé que c'était pas  
924 pour faire des économies, mais on sait bien que toutes les mutualisations, à la clé,  
925 c'est faire des économies... ! Euh... après, euh... Après, je veux dire... le... enfin... Est-  
926 ce qu'on en voit le sens et le besoin de travail... Qu'est-ce que va nous apporter les  
927 kinés... ? On fait intervenir des kinés dans notre formation, par exemple, pour euh...  
928 comprendre le rôle kiné... par exemple sur... dans le processus traumatique... une  
929 personne qui est immobilisée, le rôle du kiné dans... Ça, c'est important... de  
930 comprendre le rôle de chacun... ! Ça, je... euh... je trouve que c'est important et ça ne  
931 nous empêche pas... On n'a peut-être pas eu besoin de la coordination pour mettre  
932 ça en place, déjà... ! Ça, ça existait... tout du moins, je pense... ! Ça avait été le cas, je  
933 m'étais mis en contact avec les kinés pour justement, qu'il y ait un cours qui soit bien  
934 spécifié, qu'on... Euh... Mais dans le sens de la coordination... Après euh... (silence)  
935 Moi, je... Enfin, moi je sais pas hein... si... Moi, honnêtement, je... Enfin... Je dis pas  
936 qu'il faut... que cette coordination, elle sert à rien... ! Mais je pense qu'elle est là,  
937 pour des raisons économiques... avant tout... ! Après, il faut la faire vivre... ! Donc,  
938 après on va inventer des projets communs, on va essayer de donner du sens... ! Ça ne  
939 part pas d'un besoin ! Ça part de... tac... y a des existants et après y faut trouver le  
940 besoin ! (silence) Et il faut surtout faire avaler la pilule comme quoi c'est nécessaire  
941 et utile pour... Bon, moi... je n'ai plus beaucoup de temps à faire... Donc, à mon avis,  
942 les changements, ils se feront sans moi hein... ! (rires) Mais c'est pas grave !

943 a92. *Il te reste combien de temps ?*

944 A92. Cinq ans...

945 a93. *Cinq.*

946 A93. Il y a ça aussi hein... Il y a... Je vais dire hein... Tu vas peut-être pas mettre ton  
947 énergie dans des trucs que tu verras pas ou... Ça compte aussi, quoi... je veux dire...  
948 en termes... ! (silence) Mais je me sens utile dans ce que je fais... !

949 a94. *Hum...hum... Il y a l'énergie au regard du temps qui reste à faire... il y a l'énergie*  
950 *au regard de la charge mentale du moment...*

951 A94. Hum...

952 a95. *... et puis euh... voilà ! Je pense qu'il y a d'autres facteurs pour d'autres formateurs*  
953 *qui ne sont pas dans une situation similaire et... l'équipe à l'IFSI a énormément bougé...*  
954 *donc il y a beaucoup de nouveaux formateurs...*

955 A95. Ça, je trouve que c'est une richesse, pour moi... J'aime bien le changement... !  
956 (rires) Parce que, forcément les nouveaux formateurs, pour moi, ça apporte euh...  
957 une autre réflexion euh... Ça a permis euh... (silence) vraiment, je pense... de faire  
958 bouger les choses... qui étaient ancrées... ! Enfin, pour moi, je dis que c'est une  
959 richesse aussi, tu vois... Alors, peut-être que... dans ce sens-là, la coordination, ça  
960 pourrait apporter autre chose... Mais après... Moi, j'ai peur que si on éclate trop les

961 choses, qu'on en perde le sens aussi hein... C'est... Je suis pas sûre que... que... que  
962 vouloir coordonner trop... On le voit bien sur le terrain... quand on demande aux  
963 infirmières d'être multi compétentes... Euh... Finalement euh... Elles ont... elle n'ont  
964 plus de... enfin... ça manque peut-être de savoirs spécifiques... Donc, c'est ça aussi  
965 euh... Je pense qu'il ne faut pas perdre nos spécificités... ! Et c'est pas la peur du  
966 changement qui me fait dire ça... Parce que moi, c'est pas ça qui me fait peur... ! Mais  
967 c'est la peur, peut-être, de ne plus exister... d'une perte d'identité... ! Ce que j'avais  
968 un petit peu dit au début, et je reviens à ça. Et je crois que la crainte, elle est là... Et je  
969 pense que chaque métier doit faire vivre sa spécificité... et pas qu'on soit noyés dans  
970 un... grand truc... (silence)

971 a96. *Grand truc... euh...*

972 **A96.** Ben une grande coordination... un grand corps de métiers de la santé... ! À un  
973 moment, on ne saura plus qui fait quoi... Déjà, on demande aux infirmières d'être  
974 poly compétentes... multi compétentes... ! Est-ce qu'un jour, on demandera pas... à  
975 différents corps de métiers ben euh... pareil... ? Je sais pas... Je sais pas... Je ne le  
976 verrai pas ça... ! (silence) J'en serai peut-être victime en tant que... cliente ! (rires)

977 a97. *Alors euh... après donc... bon, ces groupes de travail sont censés apporter des*  
978 *choses... donc contribuer à apporter des choses au sein de la coordination... hein... ils*  
979 *sont là, effectivement, ils travaillent sur des projets... donc, à plus ou moins brève*  
980 *échéance... on espère effectivement qu'il y a des choses qui vont émaner, là, de ces*  
981 *groupes, un peu plus de manière concrète, parce que pour l'instant, c'est vrai qu'il y a*  
982 *moins d'un an que ça existe... euh... Pour toi, est-ce que tu verrais des choses qui te*  
983 *sembleraient primordiales pour que... en fait, pour faciliter la contribution de*  
984 *chacun des formateurs, participants ou non à ces groupes de travail ? Qu'est-ce qui... il*  
985 *y a des formateurs qui appartiennent à ces groupes, d'autres non, euh... Pour qu'il y ait*  
986 *une contribution de chacun, au niveau du regroupement des instituts, qu'est-ce que tu*  
987 *verrais qui te semblerait primordial pour faciliter cette contribution... en tout cas qu'on*  
988 *sente que... voilà... que chacun puisse apporter quelque chose ?*

989 **A97.** Ben... avec tout ce que j'ai dit jusqu'à présent... ! Je pense pas que... Pour moi,  
990 non, ça me paraît prématuré... ! On commence par ces petits groupes de travail... Ce  
991 n'est pas parce que je m'y intéresse pas que je me sens exclue... - enfin, que je m'y  
992 intéresse pas... que je m'y intéresse *a minima*, je vais dire - que je me sens exclue... !  
993 Euh... Et puis, il faut peut-être qu'à un moment, ce travail about... que le travail  
994 abouti permette de voir que ça peut faire avancer, pour faire... peut-être fédérer  
995 davantage... ! C'est peut-être ça, qui va... Moi, j'ai pas envie d'en rajouter plus  
996 hein... ! Je vois pas ce qui manque, ce qui... euh... Je crois qu'il faut voir euh... En plus,  
997 la politique actuelle, par rapport aux gouvernances... parce qu'il y a quand même des  
998 incertitudes par rapport à ça... Parce que cette coordination, elle existe parce qu'on  
999 est regroupé à un établissement de santé. On ne sait pas ce qu'on va devenir ! Moi,  
1000 personnellement, je suis pour le détachement des instituts de formation des  
1001 établissements de santé, parce que... il y a une espèce d'opacité dans la gestion  
1002 financière et qu'on n'a aucune autonomie euh... Donc, moi je ne sais pas en fonction

1003 de l'avenir des différents instituts, des problèmes de gouvernance, si ces  
1004 coordinations elles vont pouvoir demeurer... ! C'est pour ça que moi, j'ai l'impression  
1005 qu'on a mis la charrue avant les bœufs... parce qu'avant de savoir ce qu'on allait  
1006 devenir en termes de gouvernance... Et que, de toute façon euh... les Hôpitaux, ils  
1007 ont tout intérêt à nous garder, parce que eux, c'est créer de l'emploi pour l'utiliser  
1008 après... *a minima, a maxima*... on met des quotas d'entrées... Il y a ça aussi, je veux  
1009 dire... Donc il y a produire du professionnel de santé... Alors, là je vais tout mettre  
1010 hein... toutes les professions paramédicales... Mais euh... Alors, on a créé des  
1011 formations universitaires, mais *a contrario* on est aussi... comme on est des  
1012 formations professionnalisantes, on est rattachés aux établissements de santé... Il y a  
1013 encore des zones de flou en matière de gouvernance et de ce qu'on veut faire pour  
1014 ces professionnels-là. Et euh... Bon... Tous ces enrobages de coordination... de petits  
1015 groupes de travail... nous faire adhérer et tout ça... Bon... Euh... Je pense que c'est  
1016 pas ça le nerf de la guerre, pour moi... ! Pour moi, il est ailleurs... ! Parce que là, il y a  
1017 encore beaucoup de flou... Mais ça, c'est pareil... je ne le verrai pas, moi ! (rires) Mais  
1018 en tous les cas... parce que je pense que ça va prendre du temps, mais euh... enfin,  
1019 moi, je suis pour qu'à un moment, si on veut euh... que les instituts de formation,  
1020 quels qu'ils soient euh... soient dans une ingénierie pédagogique de qualité, il faut un  
1021 budget formation conséquent ! Euh... On sait que... Il y a des directives de l'HAS...  
1022 C'est « Jamais la première fois sur le patient », ça aussi, c'est de la qualité... ! Euh... Il  
1023 faut donner des moyens pour ça... Il faut débloquer de l'argent, on ne peut pas faire  
1024 de la formation sans débloquer de l'argent... Il faut savoir ce qu'on veut... ! Donc, je  
1025 pense qu'il y a quand même un intérêt financier aussi... ! Parce que, si c'est faire du  
1026 bricolage à la petite semaine... on s'arrange... les locaux... machin... Il y a un moment,  
1027 je pense qu'il faut donner les moyens de former des gens euh... compétents. Puisque  
1028 c'est quand même ça qu'on veut... puisqu'on fait un programme par compétence,  
1029 c'est qu'on veut mettre des gens compétents sur le terrain... Alors... les fameuses  
1030 passerelles qui auraient pu être imaginées, parce qu'on a fait un programme euh...  
1031 par compétences euh... avec des compétences cœur de métier, des compétences  
1032 transverses euh... je pense que... la compétence s'acquérant en situation de travail,  
1033 même une compétence transverse... Si je travaille la compétence 6, dans le champ  
1034 infirmier, je n'aurais peut-être pas tout à fait la même compétence dans le champ,  
1035 par exemple, des soins de kinésithérapie, parce que je ne suis pas sur la même  
1036 demande ! Parce qu'on dit bien : compétence 6, c'est compétence relationnelle, en  
1037 situation de soins... ! Alors oui, ça peut être des soins de kiné, ça peut être des soins  
1038 euh... Donc, je ne suis pas sûre que, même cette compétence... la démarche qualité,  
1039 la compétence qualité : est-ce que la démarche qualité que tu vas faire pour le kiné,  
1040 ça va être la même... ? Oui, peut-être en termes de méthode ! Qu'est-ce qui va nous  
1041 réunir ? C'est la méthode, oui... Mais la méthode, ça fait pas la compétence, c'est un  
1042 outil... Donc, il y a bien un moment où on a quand même chacun nos spécificités,  
1043 hein... L'IFMEM, moi, je me vois euh... pas en Radiothérapie, surtout les scanners, les  
1044 machins comme ça, c'est hyper technique, c'est vraiment un métier qui est... Y a  
1045 qu'eux qui peuvent le faire... ! Un infirmier ne peut pas le faire... ! (silence)

1046 *a98. D'accord...*

1047 **A98. Donc, on a bien des compétences spécifiques...**

1048 *a99. Hum, hum...*

1049 **A99. Après, qu'il y ait une gouvernance... pour nous... ça, c'est valable pour le**  
 1050 **Directeur de Soins, parce que... on est rattaché à un établissement de santé ! Si on**  
 1051 **n'était pas rattaché à un établissement de santé, la gouvernance, ça serait pas obligé**  
 1052 **d'être un Directeur de Soins, ça peut être quelqu'un qui est compétent en**  
 1053 **pédagogie... ! ou en ingénierie de formation... ! Moi, c'est comme ça que je le vois !**  
 1054 **(silence)**

1055 *a100. Alors, quand je te dis coopération... quels sont les mots qui te... les cinq premiers*  
 1056 *mots qui te viennent à l'esprit ?*

1057 **A100. Coopération... : « travailler avec »... « mutualiser »... les ressources et les**  
 1058 **compétences... euh... hum... (silence) ..... Combien... ? Tu voulais plusieurs mots... ?**

1059 *a101. Cinq mots...*

1060 **A101. Non euh... Voilà...**

1061 *a102. C'est surtout travailler avec... mutualiser les ressources et les compétences... Pour*  
 1062 *toi, coopération, c'est ça... principalement...*

1063 **A102. Hum... Hum... À première vue, comme ça, c'est ce qui me vient à l'esprit...**  
 1064 **(silence)**

1065 *a103. Hum... Alors peut-être une question plus globale : Comment est-ce que tu verrais*  
 1066 *une réelle coopération inter instituts, là, s'installer... plus à l'avenir... ? Qu'est-ce que tu*  
 1067 *verrais de l'ordre du possible... ?*

1068 **A103. (silence) Ben... Déjà, être dans les mêmes locaux...**

1069 *a104. Oui...*

1070 **A104. Après, est-ce que c'est de ça que j'ai envie... C'est autre chose... !!! (rires) Parce**  
 1071 **que là, tu le demandes, comme si c'était le truc incontournable... !!! (rires) Alors,**  
 1072 **c'est peut-être le truc incontournable... ! J'en sais rien ! Tu as peut-être plus de**  
 1073 **renseignements que moi... (rires) sur les gouvernances à venir, comme euh... comme**  
 1074 **on ne sait rien, justement... ! (rires) Euh... (silence) Mais, moi je pense que... d'être**  
 1075 **dans des locaux communs, ça aide... Ce qui pourrait euh... être intéressant, en tous**  
 1076 **les cas, c'est de mutualiser les moyens, en tous les cas... ! Parce que les**  
 1077 **compétences... je pense que, comme j'ai pu te le dire jusqu'à présent, je pense qu'on**  
 1078 **a nos... nos spécificités, mais par exemple, des salles de pratiques communes, qui**  
 1079 **seraient mieux équipées... des choses comme ça... pour euh... l'occupation des**  
 1080 **locaux, euh... Ça pourrait être rentable finalement, si euh... une salle de pratique**  
 1081 **super technique euh... est utilisée tant de fois dans l'année, il faut peut-être mieux**  
 1082 **mutualiser, ça c'est sûr... ! Parce que là... tout le monde est gagnant, quoi... ! Donc**

1083 euh... en ressources, vraiment euh... (silence) matérielles, je pense qu'on pourrait y  
 1084 gagner... !

1085 *a105. Donc être sur un lieu... plus commun, en fait, donc... ça permettrait davantage de*  
 1086 *mutualiser les moyens... peut-être plus...*

1087 **A105. Hum...**

1088 *a106. Tu verrais que... Ça permettrait d'autres choses, selon toi...*

1089 **A106. De quoi...**

1090 *a107. D'être sur les mêmes lieux... d'être dans les mêmes locaux...*

1091 **A107. Ben déjà de se côtoyer... Donc euh... On se connaîtrait mieux, peut-être... Donc**  
 1092 **ça pourrait faciliter euh... les échanges, et peut-être l'envie de travailler ensemble,**  
 1093 **puisque... on aurait plus... sans se... on partagerait peut-être, déjà, davantage de**  
 1094 **choses... ! Mais regardes... Mais d'un autre côté... quand je vois IFSI, IFAS... le peu de**  
 1095 **coopération qu'il y a... : on est sur les mêmes lieux... on a la même salle de**  
 1096 **détente... ! Est-ce que pour autant, on partage... on travaille tant que ça ensemble... ?**  
 1097 **Honnêtement, y a pas beaucoup de formateurs qui vont euh... qui interviennent sur**  
 1098 **l'IFAS, et *vis versa*... ! À part pour les trucs obligatoires... Finalement, c'est de**  
 1099 **l'injonction qu'il faut pour la mutualisation ! Ce n'est pas la volonté des uns et des**  
 1100 **autres, parce que... Pour le Mémoire, où il y a des besoins de formateurs... où c'est**  
 1101 **proposé et puis... peut-être aussi que des formateurs de l'IFAS, c'est une façon aussi**  
 1102 **de réinvestir les choses - parce qu'elles sont toutes cadres... - autrement, quoi... !**  
 1103 **C'est quelque chose qu'elles pourraient perdre si... Donc euh... Il y a peut-être**  
 1104 **ça... Mais, quand il n'y a pas de besoin réel, est-ce qu'on va solliciter les gens... ? Pas**  
 1105 **tant que ça... ! Donc, on pourrait dire que le fait d'être sur un même lieu... enfin, ça**  
 1106 **pourrait favoriser ça... ! Mais quand j'y pense, sérieusement, il n'y a pas tant de**  
 1107 **mutualisation, que ça... ! Parce que moi-même, qui ai été sur la formation aide-**  
 1108 **soignante, qui... enfin, qui sait... Et à l'époque, la Directrice avait la volonté,**  
 1109 **vraiment, de nous faire travailler ensemble, même si euh... Et ça veut bien dire que la**  
 1110 **proximité, ça fait pas tout... ! Parce qu'on se sentait, dans la formation aide-**  
 1111 **soignante... toujours euh... en second plan euh... Parce que, dans les réunions**  
 1112 **pédagogiques, c'était jamais la formation aide-soignante qui était mise en avant... !**  
 1113 **Euh... Même si ....., elle disait : « Si... si..., votre avis nous intéresse... ». Enfin, y a un**  
 1114 **moment, quand on parle de choses qui ne nous concernent pas, ça peut pas**  
 1115 **intéresser, quoi... Euh... Je pense que... l'IFAS a gagné d'avoir une Directrice, en**  
 1116 **termes de reconnaissance identitaire de leur fonction... enfin du fonctionnement de**  
 1117 **cet institut... que c'est pas la dernière roue de la charrette ! Parce que je pense que**  
 1118 **quand il y a une Directrice commune, ben c'est la formation infirmière qui passe en**  
 1119 **premier, puis du coup, ben... l'IFAS c'est après euh... Donc, je pense que c'est quand**  
 1120 **même bien pour nous... Ça rejoint ce que je disais : le besoin identitaire et de**  
 1121 **reconnaissance, il est valable dans toutes les formations... Donc, peut-être on**  
 1122 **pourrait imaginer... Il y a une chose qui est sûre, c'est qu'on se connaît, parce qu'on**

1123 est sur le même lieu et qu'on va peut-être se parler davantage, mais est-ce qu'on va  
 1124 travailler davantage ensemble, c'est pas si sûr... !

1125 *a108. Hum...*

1126 **A108.** Pour moi, en tous les cas, il faut qu'il y ait une volonté des Directions et... des  
 1127 personnes... !

1128 *a109. Hum...*

1129 **A109.** Tu me diras... Ce serait imposé euh... on aurait pas le choix, on le ferait hein... !  
 1130 Mais euh... Parce que là, on est un gros institut et puis que... Mais euh... après, je ne  
 1131 sais pas sur des petits instituts où il y a les formations IFSI et IFAS qui sont  
 1132 ensemble... Est-ce qu'il y a pas obligation de mutualiser les moyens... ? Je sais pas...  
 1133 Parce que là... c'est peut-être parce qu'on a le choix, finalement... ! (silence)

1134 *a110. Donc la volonté des personnes... et tu parlais de reconnaissance aussi...*

1135 **A110.** Ben notamment pour la formation AS mais... finalement, ça rejoint presque ce  
 1136 qui se passe sur le terrain, en termes de... - la fonction AS et la fonction infirmier... -  
 1137 où les AS sont toujours en manque de reconnaissance... Je ne parle pas des  
 1138 formateurs, là... je parle de la fonction... Mais ça se retranscrit... Des fois, on entend  
 1139 des propos méprisants même des formateurs IFSI sur les AS... ! Moi, ça me dérange  
 1140 toujours beaucoup ça... ! Ça commence là... Même si c'est en *off*, hein... Quand c'est  
 1141 dit, c'est jamais de façon officielle... ! Mais euh... Ça veut dire que... - et même si c'est  
 1142 dit sur le ton de la plaisanterie... ! À mon avis, ce n'est pas anodin ! Ça veut bien dire  
 1143 qu'il y a un mépris pour cette fonction... ! Et après on demande aux AS d'être  
 1144 reconnus dans ce qu'ils font...

1145 *a111. Donc, pour travailler ensemble, là, on a déjà peut-être à commencer à réviser les*  
 1146 *considérations de chacun...*

1147 **A111.** Exactement ! Sûrement... !

1148 *a112. Ça pourrait passer par là...*

1149 **A112.** Mais ça euh... C'est individuel...

1150 *a113. Hum...*

1151 **A113.** On va pas changer les gens comme ça... (rires)

1152 *a114. D'accord... Est-ce qu'il y a d'autres aspects que tu souhaites aborder... en*  
 1153 *complément ?*

1154 **A114.** Non, j'ai dit largement... ce que j'avais à dire...

1155 *a115. Écoutes... Je te remercie... !*

## ANNEXE 5 :

### Mots-clés Aude

Discours d'Aude, ne participant pas aux groupes de travail transversaux, lors de l'entretien				
Thèmes	Moyens organisationnels	Savoirs comportementaux et savoirs pratiques individuels	Sens et volontés	Environnement
<p><u>Sous-thèmes</u></p> <p>Mots-clés</p>	<p><u>Coordination</u> : imposé(2), rajouter (2), manque de transparence, hébètement, stratégiquement bien joué, pigeons, intérêt financier, rationalisation, moins de postes, paradoxe, raisons économiques, pas un besoin, éclater, perdre (3), faire des économies (2) peur (2), crainte, noyés, bricolage, grand truc</p> <p><u>Information et communication</u> : pas beaucoup, entend pas parler, sait pas bien, flou, <u>Durée</u> : un peu vite (2), attends (2), moment, rentrées concomitantes, plus beaucoup de temps à faire, prématuré, commence, il faut voir, prendre du temps</p>	<p><u>Fiabilité et confiance</u> : promis, promesse, confiance (2)</p> <p><u>Disponibilité, charge de travail</u> : charge de travail (3), lourdeur, suffisamment à faire, pas disponible (2), surcharge, submergée, prend sur nous, équipe réduite, plus la responsabilité CEFIEC, pas le temps (3), pas envie d'en rajouter, peut pas perdre son temps, impossibilité</p> <p><u>Expériences</u> : Participer (6), m'a demandé, me sentais limite, pas bien préparer le terrain, sollicitée (2), collabore</p> <p><u>Représentation</u> : Font tourner la maison, pas au quotidien, richesse (2), manque de reconnaissance, mépris, demande d'être reconnu</p> <p><u>Changement</u> : Aime bien, pas peur (2)</p> <p><u>Spécificités</u> (2) : particulier (2), différent, compétence spécifique</p> <p><u>Similitudes</u> : Commun (8), même (3), rassemble (2)</p> <p><u>Suivi</u> : Pas beaucoup d'échos, échange peu, vais pas aller rechercher, sais pas, vais pas au devant, on nous dit jamais, pas besoin</p> <p><u>Formations communes</u> : Plan de formation, tout le monde formé, formation, formation avec les IFMEM (2), formation avec l'équipe aide-soignante, collaboration, échanger, formation ensemble</p> <p><u>Coopération</u> : Travailler avec, mutualiser, truc</p>	<p><u>Implication</u> : plaisir (2), aime, intéressant, vaudrait le coup, donner (2), pas dire stop, sens (2), présente, effort, faire des liens, créer ingénierie, qualité, sens utile, investie</p> <p><u>Projets</u> : Fais rien, attend, d'autres le font, choix, pas ma priorité, pas mettre énergie dans trucs qu'on verra pas, intérêt <i>a minima</i>, faire vivre coordination (2), besoin coordination ?, faire vivre postes, inventer, essayer donner sens</p> <p><u>Qualité</u> : sens du mot qualité ?, accréditation, protocoles (3), Démarche Qualité, assuré que pas de problème</p> <p><u>Plus value</u> : Espère, pas fait ça pour rien, si ça peut apporter, si ça sert, travail abouti, ressource, voir que ça peut faire avancer, fédérer</p> <p><u>Risque</u> : Perte identité professionnelle (2), peur, absorbées, représentation, noyé, existe pas, saura plus qui fait quoi, besoin identitaire, reconnaissance</p> <p><u>Volonté</u> (3)</p> <p><u>Envie de mettre en commun</u> : Mettre en commun (3), mutualiser (3), inter-UE, mutualiser UE, bien travailler avec, développe, mène, gagner (2), rentable, intéressant</p> <p><u>Choix</u> (2)</p> <p><u>Besoin</u> (8) : pas un manque</p>	<p><u>Politique</u> : gouvernances, flou (2), directives HAS</p> <p><u>Évolution réglementaire</u> : Révolution de programmes</p> <p><u>Spatialité</u> : mêmes locaux (2), installation, en bas, mélange IFSI-IFAS car cohabitation, éloignement géographique, locaux communs, même lieu (2), proximité</p> <p><u>Changement de Direction</u> : l'IFAS a gagné d'avoir une Directrice</p>



## ANNEXE 6 :

### Entretien Paul

1 *p1. Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ?*

2 **P1. En quelques mots... donc Paul, formateur à l'IFSI, depuis 1 an et demi. Mon**  
3 **cursus, Diplômé en 83 infirmier, 7 ans de cancéro digestive, 5 ans de chirurgie**  
4 **cardiaque thoracique, 3 ans d'urgences, école de cadres entre les deux, en 94, 5 ans**  
5 **formateur dans un IFSI ....., plus petit, et 11 ans et demi donc, en ..... où j'ai**  
6 **alterné les fonctions de Cadre, de Cadre Sup., de directeur de soins, tout ça... dans**  
7 **des faisant fonction alternées en fonction de l'actualité... du moment... Voilà.**

8 *p2. D'accord... Est-ce que tu peux me dire comment ta non participation à ces groupes*  
9 *de travail a été décidée ? Est-ce que c'est au regard de la thématique ? Est-ce que c'est*  
10 *consécutif à une demande personnelle ou est-ce que tu penses que c'est plus en lien*  
11 *avec le nombre restreint de participants, décidé par la hiérarchie ?*

12 **P2. Euh... je pencherais plutôt pour la troisième, puisque ça s'est décidé alors... j'étais**  
13 **juste arrivé, et que moi, mes préoccupations étaient de me concentrer sur ma**  
14 **nouvelle fonction, avec tout ce que ça comportait de choses à acquérir. Donc, à la**  
15 **fois on ne me l'a pas proposé et moi je n'ai pas été demandeur.**

16 *p3. D'accord... Alors, est-ce que tu peux m'expliquer, me donner ton avis sur comment*  
17 *tu as vécu la mise en route de ces projets transversaux au sein de la coordination des*  
18 *instituts ?*

19 **P3. Eh bien... à distance hein, puisque, du coup, comme je m'y suis pas impliqué, je**  
20 **m'y suis pas impliqué directement, euh... Par contre, j'ai participé aux retours qui ont**  
21 **été faits là, récemment, donc je m'y intéresse évidemment, euh... je sais pas quoi**  
22 **dire de plus, parce que en fait, euh... le fait de pas être dedans, de pas être dans un**  
23 **groupe, eh ben évidemment qu'on s'y intéresse moins, hein.**

24 *p4. Est-ce que la mise en place de ces projets transversaux, pour toi, ça évoque des*  
25 *points positifs ?*

26 **P4. Points positifs en termes de collaboration, en termes de perspective... de travail**  
27 **sur les perspectives d'avenir par rapport à l'universitarisation, et puis euh... moi**  
28 **j'espérerais des bénéfices secondaires en termes de fonctionnement d'équipe, quoi.**

29 *p5. En termes de fonctionnement d'équipe euh... au sein de l'équipe de l'IFSI ou... ?*

30 **P5. Oui, de l'IFSI et puis des différents instituts, parce que l'idée, c'est de travailler**  
31 **ensemble sur des projets euh... des projets de base communs, quoi, enfin sur des**  
32 **principes de projets de base communs.**

33 *p6. D'accord.*

34 **P6. Enfin, c'est ce que j'ai compris. En gros.**

35 *p7. Est-ce que tu as... - enfin, tu dis que c'est ce que tu as compris - est-ce que, pour toi,*  
36 *tu as saisi le sens de ces projets ?*

37 **P7. Ben c'est ce que je viens de dire. Moi, je le vois comme ça. Après... qu'est-ce qui**  
 38 **peut y avoir d'autre... non, j'ai compris...**

39 *p8. Essentiellement ça....*

40 **P8. Oui.**

41 *p9. Pour toi, c'est essentiellement cette perspective d'avenir de collaboration...*

42 **P9. Pour moi, la coordination, ça doit être synonyme de fédération... Donc, j'ai**  
 43 **l'impression que le fait de travailler comme ça, ensemble sur des thèmes basiques,**  
 44 **ça me paraît une bonne idée... euh... pour fédérer justement autour de cette**  
 45 **coordination.**

46 *p10. D'accord... Est-ce que, dans cette mise en place des projets transversaux, tu*  
 47 *perçois des difficultés ?*

48 **P10. Eh ben, j'ai l'impression qu'il y a des difficultés de..., de ce que j'en ai compris...**  
 49 **y a des difficultés de... de suivi, de... que les groupes sont peut-être pas... sont un**  
 50 **petit peu livrés à eux-mêmes... euh... que... y a pas forcément... alors, c'est ce que j'ai**  
 51 **cru comprendre à travers différents bruits de couloirs hein... sur l'accompagnement**  
 52 **quoi... sur le... sur le côté... je trouve pas le mot... comme quoi y aurait besoin d'être**  
 53 **plus accompagné pour la réflexion autour de ça, quoi... Après, bon, c'est pas l'avis de**  
 54 **tout le monde hein, donc, voilà.**

55 *p11. Et quand tu dis les bruits de couloir, c'est...*

56 **P11. C'est des collègues qui font partie des groupes qui... qui me l'ont dit.**

57 *p12. D'accord... Alors ces projets donc... sont mis en place depuis y a pas très*  
 58 *longtemps. Comment tu fais pour cerner l'avancement de ces projets ?*

59 **P12. Le seul moyen que j'ai eu, ça a été d'assister à la réunion l'autre jour sur la**  
 60 **présentation des différentes avancées... où euh... les membres des groupes ont**  
 61 **présenté ce qu'ils faisaient, là où ils en étaient quoi. Donc, c'est ça qui m'a permis**  
 62 **de... de savoir un petit peu à la fois le contenu et l'avancée du projet. Mais, c'est tout**  
 63 **quoi. J'ai pas d'autre info.**

64 *p13. D'accord... Comment est-ce que toi, tu te situes en tant que Personne par rapport*  
 65 *aux projets qui sont menés par ces différents groupes ? Comment est-ce que tu te*  
 66 *situes par rapport au groupe « Recherche et écrits professionnels » ? Par rapport au*  
 67 *groupe « Evaluations » ? Par rapport au groupe « Qualité » ?... Comment est-ce que tu*  
 68 *te situes en tant que Personne ?*

69 **P13. En tant que formateur ? Alors moi, je suis plus enclin à être sur la qualité... parce**  
 70 **que j'ai déjà une expérience dans le domaine, dans d'autres registres, donc, c'est**  
 71 **peut-être ça qui me parle le plus, mais bon, les autres sont intéressants aussi... enfin,**  
 72 **y a pas de... Je comprends pas bien le fait comment... l'idée de se situer, parce que....**  
 73 **on est obligatoirement concerné par les trois.**

74 *p14. Toi, en tout cas, tu te sens concerné par les trois.*

75 **P14. Ben oui, obligatoirement.**

76 *p15. Même si tu as plus...*

77 **P15. Ben, d'emblée, si j'avais dû... si j'avais été entre guillemets, euh... soit obligé,**  
 78 **soit sollicité, soit... soit là depuis plusieurs années, c'est-à-dire en étant plus**  
 79 **disponible, si j'avais pu m'inscrire quelque part, j'aurais choisi celui-là, je pense.**

80 *p16. D'accord.*

81 **P16. Mais euh... voilà, par préférence, pas par défaut.**

82 *p17. Autour de ces projets transversaux, quels seraient, pour toi, les trois qualificatifs*  
 83 *que tu mettrais pour définir la communication et l'information... la communication et la*  
 84 *circulation de l'information autour de ces projets ?*

85 **P17. Tel que c'est aujourd'hui ?**

86 *P18. Oui.*

87 **P18. Euh... Moi, je dirais que c'est pas suffisant en termes de « com »... puisqu'on est**  
 88 **obligé d'attendre euh... le temps euh... l'après-midi qui va consister à faire le compte**  
 89 **rendu, et donc euh... on est pas forcément disponible... Moi y se trouve que je**  
 90 **pouvais y aller mais bon... c'est pas forcément le cas à chaque fois... et puis je crois**  
 91 **que le deuxième, c'est qu'en fin d'année... ?**

92 *P19. Oui, c'est au mois d'octobre...*

93 **P19. C'est au mois d'octobre.**

94 *p20. ... prochain.*

95 **P20. Donc, peut-être qu'on ne peut pas faire autrement mais peut-être que ça serait**  
 96 **bien qu'on ait... alors je sais bien qu'on a plein de choses, mais euh... d'avoir un petit**  
 97 **compte rendu, d'avoir quelque chose qui nous tienne au courant des choses, de**  
 98 **l'avancée quoi, sinon, on est... Enfin, moi j'avoue que, en dehors de cet après-midi-là,**  
 99 **bon ben voilà, j'ai pas de... je ne suis pas les choses quoi. C'est ça que tu....**

100 *p21. (acquiescement) Quand tu dis un « petit compte-rendu »... tu verrais ça*  
 101 *comment... sous quelle forme ? Qu'est-ce que tu verrais en complément de ces... Enfin,*  
 102 *si j'ai bien compris...*

103 **P21. Oui, oui.**

104 *p22. ... en complément de ces demi-journées ?*

105 **P22. Déjà qu'on ait peut-être, les objectifs de chaque groupe... euh... un planning...**  
 106 **leur planning, enfin le planning rétro-actif de leur fonctionnement, c'est-à-dire... à**  
 107 **savoir... quand est-ce qu'ils se réunissent... enfin pas en termes de dates hein... mais**  
 108 **euh... la fréquence, à peu près, de leurs réunions, puis ce qu'ils travaillent et puis**

109 l'avancée par chapitre... d'avoir un petit résumé de ce qu'ils font quoi, en gros... Je  
110 trouve que ce serait intéressant... alors soit, en réunion pédagogique, par exemple, il  
111 pourrait y avoir un retour... de chaque personne concernée qui est présente... euh  
112 bon voilà. Après chacun prend ce qu'il envie de prendre, mais euh.... moi je trouve  
113 que ça éclairerait davantage les choses, parce que là, ... Alors ceux qui travaillent...  
114 ont parfois l'impression d'être seuls et puis ceux qui sont pas dedans, eh ben ils sont  
115 pas impliqués quoi... Alors même si, en fin d'année, il va y avoir des temps où chacun  
116 devra être présent notamment... euh... sur la qualité, je crois... il y a une journée de  
117 prévue, enfin pour tout le monde, mais ça c'est plutôt bien... donc, ça... là on va être  
118 impliqués. Mais ça serait plus en termes de suivi quoi... Donc ça serait pas mal, un  
119 petit peu sur le mode réunion pédagogique, euh pas sur les réunions pédagogiques  
120 pardon... comité de pilotage... le petit compte rendu qu'on a là, qui détaille pas  
121 forcément le contenu, mais qui nous donne un peu les lignes qui sont abordées, de  
122 façon à ce qu'on puisse euh... savoir un peu ce qu'il y a dedans... et puis, peut-être  
123 que ça éveillerait des trucs, moi je sais pas... chez nous, ceux qui sont pas dans les  
124 groupes, vont dire « Tiens ça, je peux peut-être amener un peu ma pierre à  
125 l'édifice », parce que j'ai un truc qui me parle là... Qu'on sente qu'on soit un petit peu  
126 plus impliqués quoi...

127 *p23. D'accord, donc, des points plutôt d'ordre synthétique... et plutôt via un compte-*  
128 *rendu synthétique....*

129 **P23.** Ben, quelque chose d'emblée qui nous donnerait... le planning, les objectifs et  
130 puis le planning rétro... enfin... le planning, voilà... de savoir un peu comment ça va se  
131 dérouler, et puis après... euh, après chaque réunion, qu'il y ait un petit truc quoi, un  
132 petit CR qui nous soit adressé à chacun... en disant voilà, le groupe untel, il en est là,  
133 l'autre... je trouve que ce serait bien... je sais pas si c'est possible... enfin...

134 *p24. D'accord... Pourrais-tu relater une ou deux situations où tu as eu l'occasion de*  
135 *travailler ensemble, donc au sein de la coordination ?*

136 **P24.** (silence) J'ai pas d'exemples.

137 *p25. Pas d'exemples... Donc, il n'y a aucun élément ou aucun dispositif, selon toi, qui a*  
138 *favorisé ce travail en commun, depuis que tu es là ?*

139 **P25.** Eh ben, en dehors des choses qui ont été présentées.... euh.... à un moment  
140 donné par le coordinateur. Bon, l'inscription dans les groupes s'est faite de façon,  
141 moi que j'ai pas compris, donc si tu veux, à partir de là... comme je le disais au début,  
142 moi j'étais... mettant pas... mettant la priorité plutôt sur mon intégration, moi, j'ai  
143 choisi délibérément de me mettre à distance, mais euh... voilà, alors il y a peut-être  
144 des éléments que j'ai pas vu, moi.... Enfin, moi, à ma connaissance y a pas eu d'autre  
145 communication que communication groupale, réunion pédagogique pour dire :  
146 « Voilà, il va se passer ça... inscrivez-vous sur les places qui restent... », quoi... Voilà,  
147 moi j'ai choisi de pas le faire parce que voilà, j'avais d'autres préoccupations qui me  
148 paraissaient plus urgentes, plus normales quoi... mais c'est pas un rejet hein... c'était  
149 conjoncturel...

150 *p26. Contextuel...*

151 **P26. Ouai, contextuel.**

152 *p27. Et donc, pour toi, tu perçois aucune situation qui t'a permis d'avoir cette occasion*  
153 *de travailler ensemble, de travailler en commun avec les autres équipes pédagogiques*  
154 *au niveau des autres instituts...*

155 **P27. Non.**

156 *P28. Quelle est ta vision du travailler ensemble ?*

157 **P28. Ben, c'est un petit peu un résumé de tout ce que je viens de dire... c'est-à-dire...**  
158 **c'est... la gestion de l'avant, du pendant et de l'après... en essayant d'oublier**  
159 **personne, quoi... Euh... bon, moi, la constitution des groupes, j'ai encore... j'ai pas**  
160 **compris comment il y avait déjà des gens qui étaient déjà inscrits... j'ai pas trop**  
161 **compris comment ça a été fait... euh j'ai eu l'impression que c'était... ben du coup**  
162 **ça... ça décourage un peu les autres quoi... Moi, je l'ai vécu comme ça en tout cas, et**  
163 **puis je suis pas le seul je pense... euh... Donc ça nécessite en amont donc, une**  
164 **information bien précise... peut-être aussi par écrit... parce que c'est pareil... un petit**  
165 **texte envoyé en disant : « Bon ben tel jour, il y a une réunion pour constituer les**  
166 **groupes de travail... voilà sur quoi ça va porter... voilà quel thème on va travailler... »**  
167 **euh... de façon à ce que, quand on arrive en réunion pédagogique, on ait**  
168 **l'information... euh qu'on sache de quoi on va parler, déjà ça c'est la première**  
169 **chose... ensuite que la... que la mise en place des groupes se fasse ben là... en groupe,**  
170 **ensemble, voilà, en disant, eh ben : « Qui est intéressé... ? » et puis après**  
171 **déterminer... après au bout d'un moment, il faut faire des choix, mais au moins que**  
172 **chacun... chacun qui était intéressé puisse s'inscrire, que les choix se fassent après,**  
173 **on... ben voilà... Ça c'est une première chose, après, ensuite, donc là pour les... pour**  
174 **l'avancée des travaux, ben on en a parlé juste avant, voilà ce que je proposerais... Et**  
175 **puis en finalité, bon... Par contre ce que je trouve bien, c'est cette petite réunion là...**  
176 **euh... où les gens peuvent... là, dernièrement, où les gens ont pu présenter ce qu'ils**  
177 **avaient fait. Ça j'ai trouvé que c'était bien, parce que là ça met... Mais pour moi c'est**  
178 **pas suffisant, bon si y a pas d'avant, si y a pas l'avant du coup... euh... on est un peu**  
179 **parachuté à chaque fois, on n'a pas la trame de suivi qui nous permet de nous**  
180 **impliquer à mon sens...**

181 *P29. Donc, si je comprends bien, tu perçois des intérêts à ces temps de rencontre inter*  
182 *instituts ; donc, pour toi, c'est pas suffisant... euh, donc il y avait celle d'octobre, celle*  
183 *d'avril, tu les a perçues... ces deux temps différents, tu les a perçus comment, toi ? Le*  
184 *premier qui a eu lieu en octobre... ?*

185 **P29. Eh ben, le premier, je viens .... je viens de le dire, c'est-à-dire que c'est arrivé**  
186 **comme ça.... c'est arrivé comme ça... les choses étaient déjà faites quasiment... puis**  
187 **voilà hein... donc ça, ça donne déjà moins envie d'y aller..... et puis euh.... puis celle**  
188 **d'avril, ben euh.... c'était OK, c'était intéressant, moi j'ai trouvé là que c'était**  
189 **intéressant... après, vient qui veut, mais... c'était intéressant...**

190 *p30. Est-ce que tu perçois des contraintes dans ces temps de rencontre instituts... ?*  
191 *J'entendais tout à l'heure que ... au regard de la charge de travail, c'est vrai que c'est*  
192 *pas toujours simple de pouvoir être disponible sur ces demi-journées là..... Est-ce que tu*  
193 *vois d'autres choses ?*

194 **P30. Oui, quoique la charge de travail... dans la mesure où on connaît à l'avance... Là,**  
195 **par exemple, on connaît pour la fin de l'année, on sait à quel moment ça va se**  
196 **dérouler, donc, il suffit de le bloquer dans notre planning, donc... après, c'est une**  
197 **histoire d'imprévu... donc, là, je trouve que c'est pas mal du coup... on sait à l'avance**  
198 **à quel moment ça va se dérouler, donc... Est-ce qu'il y a d'autres..... moi, je vois pas**  
199 **trop d'obstacles... C'est toujours une histoire d'anticipation, en fait... plus c'est**  
200 **anticipé, plus c'est clair, plus après, on... on peut être présent, quoi... Alors sauf...**  
201 **sauf imprévu, bon voilà... sinon... parce que je pense quand même que... Enfin, moi je**  
202 **mettrais ça au même titre que n'importe quoi d'autre, quoi... y a pas de... Sauf si ça**  
203 **concerne directement un étudiant.... là, ça devient une priorité, mais sinon, parmi**  
204 **tout ce qu'on a à faire... du moment où c'est programmé, je pense qu'on peut y être**  
205 **quoi...**

206 *p31. D'accord... Vis-à-vis des participants à ces groupes de travail... donc j'ai cru*  
207 *comprendre que tes attentes vis-à-vis d'eux, c'était donc d'avoir un peu plus*  
208 *d'information de manière régulière...*

209 **P31. Oui.**

210 *p32. Donc, en dehors de ces temps de rencontre, est-ce que tu aurais d'autres attentes*  
211 *vis-à-vis des participants à ces groupes de travail... est-ce que tu aurais besoin d'autre*  
212 *chose ?*

213 **P32. Non.**

214 *P33. Non.*

215 **P33. Juste d'être informé.**

216 *p34. D'être informé.*

217 **P34. Oui... De manière simple, hein... ça peut... voilà... parce qu'ils travaillent pour**  
218 **nous en même temps... Donc quelque part... même s'ils sont que trois ou quatre par**  
219 **groupe ou cinq ou six je sais plus euh... on est tous concernés, c'est parce qu'y avait**  
220 **pas assez de place pour tout le monde, sinon... enfin moi, c'est comme ça que je l'ai**  
221 **ressenti... mais on est tous concernés, donc, c'est intéressant de savoir où on va,**  
222 **quoi...**

223 *p35. D'accord... Quels sont, d'après toi, les changements qui ont pu être occasionnés*  
224 *par ce regroupement d'instituts ?*

225 **P35. (silence) Moi, en dehors du changement de direction... euh... du nouvel**  
226 **organigramme... l'organigramme quoi... euh, je vois pas pour le moment d'autres...**  
227 **d'autres choses....**

228 *p36. Est-ce que tu as l'impression qu'il y a déjà des évolutions qui sont perceptibles,*  
229 *entre les instituts ?*

230 **P36.** À ma connaissance, non... Je pense qu'il y en a au niveau Direction. Je pense  
231 qu'il y a de la communication entre les différentes directions et le coordinateur...  
232 parce que ça, on a l'occasion, ben justement lors de la... lors du compte-rendu qu'il y  
233 a eu... enfin, de la réunion compte-rendu qu'il y a eu récemment... euh, ils étaient  
234 présents, donc il y avait déjà des représentants des instituts qui y étaient, donc, ça...  
235 et puis y avait des formateurs de chaque institut qui étaient présents, donc ça c'est...  
236 Donc, là, y a un côté fédérateur qui est intéressant... Donc, à ce niveau-là, c'est-à-dire  
237 que petit à petit, euh... bon, on risque d'être concernés à un moment donné... euh,  
238 de manière indirecte, quoi... ce qui est quand même intéressant...

239 *p37. Plus de liens avec les autres Directions du ..... ?*

240 **P37.** Oui, c'est les différents instituts... Bon, ils étaient donc... ils ont bien précisé  
241 qu'ils travaillaient ensemble, qu'ils essayaient de voir comment ils pouvaient... euh...  
242 parce que c'est un travail de titan ça.... Ça va pas aboutir en dix jours, donc, euh....  
243 moi, j'ai senti ce partenariat entre eux.... Après, vis-à-vis de nous, eh voilà, compte  
244 tenu de ce qu'on disait là, du... de l'info qui arrive que... qu'à ce moment-là, on est un  
245 petit peu à distance encore, mais bon... petit à petit...

246 *P38. Donc, tu vois surtout.... plus de collaboration entre les différents Directeurs des*  
247 *instituts et le coordinateur, un petit peu la direction du ..... davantage ou...*

248 **P38.** Ça, j'en sais rien.

249 *P39. Non...*

250 **P39.** Alors, ça J'en sais rien.

251 *p40. C'est plus par rapport au...*

252 **P40.** Eh ben, j'imagine que oui... parce que l'organigramme de l'IFSI est bien décidé  
253 par le CHU, donc de toute façon... euh... ils ont contact avec la Direction, Monsieur...  
254 le Directeur là, qui était présent... J'ai oublié de le dire, mais euh... le ..... qui est  
255 responsable des formations était là aussi... donc, là y a un truc qui effectivement... y  
256 a évidemment un partenariat, qui est évident, quoi... Mais j'ai l'impression que pour  
257 le moment, ça se passe plus entre eux... surtout. Ce qui me paraît normal, en plus,  
258 parce qu'à un moment, il faut bien que les choses démarrent entre eux... euh... pour  
259 ensuite... euh... ben que ça passe par les groupes de travail, que ça passe par de la  
260 formation... voilà, ça me paraît assez logique tout ça.

261 *p41. Donc, pour toi, ça serait plus des évolutions positives... ?*

262 **P41.** Eh ben, positive, dans le sens où le projet incontournable est pris en compte et  
263 que... il est en train de, petit à petit, se mettre en place...

264 *p42. Est-ce que tu verrais des évolutions qui seraient plus d'ordre... enfin... que tu*  
265 *qualifierais plus négatives, du fait de ce regroupement d'instituts ?*



266 **P42. (silence)** Pour moi, y a toujours le risque de la perte d'identité de chaque... de  
267 chaque institut, parce que bon, on est quand même... euh... entre guillemets  
268 spécialisés... que ce soit infirmier, kiné ou autres... euh... donc, voilà... il faut pas  
269 perdre de vue ça. Après, qu'on travaille sur les mêmes principes pédagogiques, moi  
270 je trouve ça... je trouve que c'est une bonne chose... Donc, on doit pouvoir combiner  
271 les deux...

272 *p43. D'accord... Selon toi, au regard de ce travail en commun, est-ce que, actuellement,*  
273 *est-ce que tu verrais des conditions qui ne sont pas réunies pour un travail en*  
274 *commun ? Est-ce que tu perçois des conditions qui ne sont pas réunies ?*

275 **P43. (silence)** Euh... comme ça, bon je dirais non, je crois pas... Les gens sont en  
276 poste, donc, euh... non... Après... euh... c'est certainement plus haut que ça se joue.  
277 Parce que l'autre jour en réunion, il a été question de... alors il y a eu aussi par  
278 rapport à l'évolution du... de la LMD là, donc euh... le positionnement du Médecin  
279 de... de chez nous, enfin... du ..... là... comment on l'appelle... c'est le ..... là, c'est  
280 ça ? Donc, il se positionne d'une certaine façon, mais après on nous dit que... ça  
281 correspond qu'à 5% du positionnement des médecins... des Doyens des Facultés  
282 françaises, donc euh... si il n'y en a que 5% qui sont OK pour l'avancée du projet...  
283 euh... ça risque d'être un peu juste... pour faire progresser les choses, quoi. Donc,  
284 l'idée par exemple que ça évolue à partir de septembre, ça me paraît... juste pas  
285 possible, quoi... nationalement, je veux dire, après... euh...

286 *p44. Tu veux parler de la création de la filière Master Sciences infirmières...*

287 **P44.** Oui... Oui, parce que ça, ça fait partie de l'évolution... euh... si on parle  
288 d'université... d'universitarisation, y faut que ça passe par là... il faut qu'on ait cette  
289 évolution, qu'elle soit écrite, qu'elle soit viable... enfin voilà. C'est pour ça qu'y a un  
290 gros travail de fond à faire... alors que tout le travail en intra qui est fait par nos  
291 collègues, en petit groupe transversal, lui est plus ciblé sur... euh... sur l'évolution de  
292 l'institut proprement dite, avec la collaboration... on est... on est, on va dire, à l'étage  
293 en-dessous, quoi... mais, l'ensemble est nécessaire... Si on n'a pas un aval... un aval  
294 majoritaire des doyens de facultés sur l'évolution de cette LMD... euh... je suis  
295 certain... ça passera pas... C'est pas les volontés des différents instituts, des loco-  
296 locaux qui va... qui vont permettre cette avancée de manière... de manière probante,  
297 quoi... donc, ça, nous, on maîtrise pas grand-chose là-dessus... Le coordinateur lui-  
298 même a dit que c'était pas simple... donc, voilà, je pense qu'il y en a encore pour  
299 quelques années... Sauf si on a des injonctions... euh... des injonctions, par exemple,  
300 de l'ARS, qui mettrait ça en priorité, auquel cas, ça accélérerait aussi les choses... et  
301 puis il faut que l'université soit OK aussi... c'est quand même pas tout à fait le même  
302 mode de fonctionnement, quoi...

303 *p45. Comment est-ce que toi, tu conçois ton rôle à l'égard de ce travail en commun...*  
304 *est-ce que tu vois quelque chose de particulier... à rajouter ?*

305 **P45.** Moi, simplement... euh... c'est des choses qui m'auraient intéressé, si j'avais eu  
306 un peu plus de.... de recul dans la maison, c'est tout hein... je pense que je me serais

307 inscrit dans quelque chose, parce que c'est vrai que ça m'intéresse, sur le fond...  
 308 voilà, c'est tout. Après... après, si y a des choses à réaliser, si y a des participations de  
 309 droite ou de gauche, pour faire avancer telle ou telle chose... Pourquoi pas...

310 *p46. Donc, si tu étais, en fait, sollicité... ponctuellement par les participants à ces*  
 311 *groupes transversaux, tu irais volontiers...*

312 **P46. Ben, j'étudierais la faisabilité...**

313 *p47. Oui...*

314 **P47. Mais oui, euh... pourquoi pas, sur le principe... En tout cas, je dirais pas non, ça**  
 315 **c'est sûr...**

316 *p48. D'accord... Selon toi, qu'est-ce qui te semblerait... primordial pour faciliter la*  
 317 *contribution de chacun ?*

318 **P48. La coordination... c'est-à-dire qu'il peut pas y avoir le coordinateur, une**  
 319 **Direction et puis les groupes ; il faut que les autres soient pris en compte. Donc ça**  
 320 **rejoint ce que je disais tout à l'heure, il faut se sentir impliqué. Moi, pour le moment,**  
 321 **je me sens pas impliqué à partir du moment où je ne suis pas inscrit dans un groupe...**  
 322 **au départ, j'étais... je trouvais ça bien, et puis alors comme je l'ai expliqué... - je l'ai**  
 323 **choisi en même temps, hein - donc quelque part voilà, il me manque cette espèce de**  
 324 **fil rouge là... euh... vis-à-vis duquel on est tenu à distance... Probablement pas**  
 325 **volontairement, parce que, comme il y a des réunions d'organisées, donc ça veut**  
 326 **bien dire qu'il y a une volonté de transmettre... mais qui est pas suffisante pour...**  
 327 **euh... nous tenir un petit peu... euh... un peu en haleine en disant : « Tiens ben voilà,**  
 328 **il se passe ça... » ! Moi j'ai peut-être des choses, je peux peut-être apporter un truc,**  
 329 **j'ai peut-être envie de participer mais comme on sait pas... donc, voilà, après... Voilà,**  
 330 **voilà ce qu'en pense, moi.**

331 *p49. D'accord.*

332 **P49. Et puis le manque de « com »...**

333 *p50. Manque de « com »... Quels sont les cinq premiers mots qui te viennent à l'esprit....*  
 334 *quand je te dis coopération ?*

335 **P50. Alors, « fédération »... « collaboration »... « organisation »... « feed-back »... et**  
 336 **« évaluation »...**

337 *p51. Évaluation... ?*

338 **P51. De l'avancée des travaux...**

339 *p52. Comment verrais-tu une réelle coopération inter instituts s'installer ?*

340 **P52. (silence) Eh ben, moi, je pense qu'y a... C'est déjà des prémices qui sont... ce qui**  
 341 **a déjà été décidé... c'est, voilà, enfin, moi je m'y retrouve bien... Après... après,**  
 342 **probablement qu'il faudrait qu'on révise des choses... C'est pour ça qu'il faudrait**  
 343 **qu'on soit tous impliqués, parce qu'à un moment donné, il faudrait qu'on arrive à**

344 réaliser des choses communes, c'est-à-dire qu'il y ait des kinés, par exemple, qui  
345 interviennent chez nous, que nous, on intervienne chez eux, que... Pour la mise en  
346 place de leur programme... comme nous, on en est déjà à cinq ans de recul, on  
347 pourrait les aider, peut-être... Euh... Enfin, je sais pas, je dis kiné, mais c'est quoi déjà  
348 les autres ?... manip ?

349 *p53. Alors, kiné... les manips vont venir... vont intégrer la coordination d'ici la fin de*  
350 *l'année.... mais, on n'a pas l'échéance précise. Donc, c'est IFAS et IFCS, IFSI et IFMK.*

351 **P53.** Oui, c'est ça. Donc, moi je pense que ce serait intéressant que... que les instituts  
352 qui n'ont pas encore de programme bénéficient de notre expérience... À la fois pour  
353 avancer un peu plus vite, puis, si nous, on a fait des choses qui sont... qui auraient pu  
354 être mieux faites, ben qu'on puisse leur transmettre, quoi... Alors, je sais pas si après,  
355 dans les groupes de travail, il en est question, je sais pas entre Directions comment  
356 ils ont prévu les choses, mais en tout cas... Euh... Et puis moi, je pense que ce serait  
357 surtout des interventions communes : il faudrait qu'on arrive à intervenir les uns  
358 chez les autres... parce qu'il y a obligatoirement des sujets communs, quoi... Ne  
359 serait-ce que le relationnel, tout ce qui est la prise en compte du patient... Euh...  
360 Euh... Voilà, on est tous confrontés... Même si eux, même si les kinés, les manips c'est  
361 peut-être plus ponctuel que nous... Euh... Il y a sûrement des choses à travailler en  
362 commun, moi j'en suis à peu près sûr... Pour les étudiants, je parle, hein...

363 *p54. Soit, donc, plus se centrer déjà sur des interventions ponctuelles...*

364 **P54.** Oui...

365 *p55. Des échanges...*

366 **P55.** Oui, c'est une idée... et après... après, il pourrait y avoir aussi des  
367 regroupements, il pourrait y avoir peut-être des... d'autres idées... bon qui, à la fois  
368 d'apports de connaissances, mais après il pourrait y avoir peut-être des ateliers... Je  
369 sais pas moi, mais la prise en charge... en soins d'un patient par une infirmière qui  
370 vient... euh... qui vient, qui va l'emmener à la radio... Enfin, je sais pas, mais des  
371 espèces de petits cas concrets où, euh... un groupe d'étudiants mélangés pourrait  
372 travailler, par exemple en essayant de repérer chacun son rôle, et puis, euh... des  
373 éléments de collaboration qu'il peut y avoir entre chacun, je sais pas, moi, des  
374 éléments de transmissions... Euh, puisqu'il s'agit du même patient, ça, ça pourrait  
375 être vachement bien, et puis les aides-soignants, il faut pas oublier les aides-  
376 soignants.... Donc il y a les 4... euh... les 4 métiers là, qui... qui, à un moment donné,  
377 prennent en charge la même personne, donc : comment on s'organise, qui fait quoi,  
378 quand... euh... en tenant compte de quoi... Ce qui permettrait peut-être de... de...  
379 supprimer un petit peu les clivages qu'il y a entre chaque profession... Des fois... sur  
380 le terrain, on voit le bien, hein... Donc, voilà... Il y a plein d'idées, moi j'ai... Il y en a  
381 deux-trois comme ça, mais je suis sûr qu'il y en a plein d'autres, il y a plein de choses  
382 à faire, hein... obligatoirement... des démarches de soins communes, des... y a des...  
383 Enfin, voilà... des... des rencontres avec peut-être avec des médecins, des...  
384 rencontres sur l'éthique, des rencontres... Oui, il y a pleins d'idées... plein d'idées à

385 piocher dans chacun des programmes, et puis euh... à essayer de repérer quels  
386 travaux on peut faire ensemble... Donc, par exemple des formateurs... un formateur  
387 de chaque institut qui serait un petit groupe de travail, puis on réfléchit sur un  
388 thème... euh... on réfléchit sur, par exemple... comment peut-on organiser... je sais  
389 pas, moi... entre guillemets, la journée de prise en soins d'une personne en  
390 réadaptation fonctionnelle... Euh... Puisque les quatre interviennent, donc... euh...  
391 qui fait quoi, quand, comment... euh... Comment on fait pour avoir les bonnes  
392 informations, pour que le patient ne soit pas obligé de répéter cinquante fois les  
393 mêmes choses... euh... comment on fait pour que chaque soignant qui intervient ait  
394 suffisamment d'information pour ne pas faire d'oublis ou... Voilà, ça, c'est super  
395 intéressant, quoi... Toute la dimension relationnelle, la dimension pluridisciplinaire  
396 et interdisciplinaire... C'est ce qu'on fait un petit peu... euh... dans le champ 3, là,  
397 quand on fait les acteurs, mais ceux-là on les inclut pas, on inclut les aides-soignants,  
398 mais pas les autres, on les cite simplement, souvent, c'est-à-dire, ça va consister à  
399 dire : « Bon eh ben, le patient, il faut qu'il soit prêt pour le kiné parce qu'il passe à  
400 telle heure... », mais ça va rarement au-delà alors que... il y a bien, bien d'autres  
401 choses à développer...

402 *p56. Donc, passer par des activités pédagogiques communes...*

403 **P56. Oui.**

404 *p57. ... pour peut-être travailler un petit peu plus ensemble...*

405 **P57. Oui, ça, ça me paraît incontournable ça. Il faut passer par la base... par ce pour**  
406 **quoi on est là... tous ensemble, quoi... pour se fédérer...**

407 *p58. D'accord.... Y a-t-il d'autres aspects que tu souhaiterais aborder ?*

408 **P58. Euh... Ben, j'aurais abordé ce que je viens de dire juste avant, si j'avais pas eu**  
409 **l'occasion (rires)... Après... Euh, je sais pas... Euh... il y en a sûrement d'autres, mais**  
410 **comme ça... Euh... comme ça... je sais pas... Euh, je sais pas... Non je vois pas autre**  
411 **chose. Mais... euh.... je suis persuadé qu'il y a autre chose, par contre, mais je vois**  
412 **pas comme ça...**

413 *p59. Donc, à réfléchir...*

414 **P59. Oui, enfin, en tout cas, garder l'idée de fond de partager... euh... de partager,**  
415 **avec humilité... Donc euh... avec estime de soi, parce que c'est synonyme... c'est-à-**  
416 **dire : chacun a les capacités, des connaissances et des compétences et... qu'on puisse**  
417 **tout mettre au service du patient... indépendamment, euh... de nos ressentis... euh...**  
418 **perso professionnels... Je sais pas s'il y en a en même temps hein... Mais, on a tout de**  
419 **même tendance... on a toujours tendance à protéger son petit domaine... alors que...**  
420 **euh... que (rires)... alors qu'on est au service de la même personne, quoi... Donc, c'est**  
421 **complètement idiot... Donc après, il faut des moteurs, il faut des gens, il faut**  
422 **certainement des... Il y a un coordinateur d'instituts, il faudrait probablement des**  
423 **coordinateurs dans les différentes équipes, parmi nous... parmi nous, et quand je dis**  
424 **« nous », c'est tous les formateurs de chaque institut... qu'on puisse travailler**

425 beaucoup plus ensemble, déjà... Même sans parler de coordination générale, mais  
426 qu'on puisse... Là, par exemple, au niveau de l'école d'aide-soignant... on nous a  
427 proposé de participer à faire des MSP là, pour... Euh... Parce que j'ai cru comprendre  
428 que les MSP se faisaient toutes au même moment, partagées en deux, avec des  
429 formateurs qui y arrivaient pas quoi, enfin... ou qui étaient... Donc, nous, ben voilà...  
430 l'idée qu'on partage, l'idée qu'on fasse ça déjà, je trouve que c'est vachement bien  
431 quoi... C'est-à-dire que quelque part, à un moment donné, on est impliqué dans la  
432 formation, euh... dans la formation des aides-soignants... Donc, peut-être que les  
433 kinés, les manips ou... Euh... Je sais pas, faudra réfléchir après, on connaît pas assez  
434 bien... mais probablement qu'il y aurait des choses à développer quoi... En tout cas,  
435 ça commence par là, c'est, c'est à la fois une réflexion qui vient d'en haut et qui  
436 motive les troupes qui travaillent sur les concepts et puis à la fois des... des gens de  
437 terrain, nous les formateurs, qui devons développer des partenariats très très  
438 concrets... sur la prise en soins du patient, l'objectif étant ça... ! Moi, je pense qu'il y a  
439 du boulot... Mais il me semble qu'il faudrait des coordinateurs parmi nous... Alors je  
440 sais pas après hein... parce que la Direction, à mon avis... c'est compliqué hein, ça fait  
441 beaucoup de choses quoi, pour eux... Donc, alors, est-ce qu'il faudrait que ce soit des  
442 coordinateurs des groupes de travail, des groupes transversaux... qui seraient là pour  
443 mobiliser un petit peu les troupes... ou alors, est-ce qu'il faut que ce soit d'autres  
444 personnes, j'en sais rien... Mais en tout cas... euh... il faudrait des relais... parce que il  
445 ne peut pas y avoir... Il ne peut pas y avoir trois groupes, avec trois formateurs par  
446 groupe, donc ce qui fait quand même un tiers de notre équipe, nous par exemple et...  
447 euh... pour aller euh... pour aller chercher les deux tiers qui restent... Voilà, parce  
448 qu'ils ont le même boulot que nous, quelque part, donc, c'est quand même des  
449 choses qu'ils font en plus.... Donc, il faut ... Je sais pas, j'ai pas d'idée précise, en tout  
450 cas... Enfin sur la mise en place, je sais pas trop, mais en tout cas, sur l'idée, il  
451 faudrait qu'on ait des coordinateurs relais qui, euh... alors, peut-être qui nous  
452 informerait, comme on disait tout à l'heure, de ce qui se fait de façon plus concrète...  
453 Euh... Et puis, euh... qu'il puisse y avoir des remontées aussi... Voilà quoi, je verrais ça  
454 comme ça.

455 *p60. Quand tu dis « on connaît pas assez bien »... tu parles de quoi... de qui... ?... On*  
456 *connaît pas assez bien les référentiels des autres instituts ?*

457 **P60. Oui, c'est ça. On connaît pas leur référentiel...**

458 *p61. Oui...*

459 **P61. Leur façon de travailler, moi je sais pas quand est-ce qu'ils ont... leur rythme des**  
460 **stages, le rythme des... périodes pédagogiques à l'institut... euh, ce qu'ils**  
461 **développent... euh... comment ils travaillent, quelles sont leurs méthodes**  
462 **pédagogiques... Et puis... euh... le programme, moi je sais pas de quoi il est fait, je me**  
463 **doute hein, j'ai des représentations, mais bon, concrètement, je sais pas en fait.**  
464 **Donc, est-ce qu'il y aurait, par exemple, des périodes où on pourrait travailler**  
465 **ensemble, est-ce que ça c'est possible déjà, du point de vue calendrier déjà... ? C'est**  
466 **peut-être même pas possible, je sais pas, c'est pour ça que c'est un énorme**

467 **boulot... ! Il faut se mettre autour d'une table, on élabore les programmes de chacun**  
468 **pour voir quelles sont les périodes communes, à quels moments on pourrait**  
469 **travailler ensemble, même sur des petites choses toutes simples hein... Même ne**  
470 **serait-ce que de... faire une intervention commune, par exemple... sur une démarche**  
471 **de soins... ça c'est voilà...**

472 *p62. Tu disais tout à l'heure « chacun a des compétences »... Euh... Est-ce que tu penses*  
473 *que c'est aussi clair que ça... Est-ce qu'on a une vision globale des compétences qui*  
474 *sont... au sein du regroupement des instituts ?*

475 **P62. Au sein des ?**

476 *p63. Des instituts...*

477 **P63. Ce que je voulais dire...**

478 *p64. ... des compétences de chacun...*

479 **P64. Ce que je voulais dire, c'est que dans chacun des instituts, il y a des formateurs**  
480 **qui ont des compétences... Euh, par contre, ils ne connaissent pas les compétences**  
481 **des autres. Il faudrait déjà qu'ils soient convaincus que les autres soient**  
482 **compétents... bon, dans leur domaine... ! Après, une fois que chacun est convaincu**  
483 **de la compétence de l'autre, on peut se mettre autour de la table, avec humilité et**  
484 **estime de soi, c'est-à-dire en étant sûr de ce qu'on avance, mais en acceptant que...**  
485 **qu'il y ait de l'échange et puis qu'on ne détienne pas la vérité... Et à partir de là, on**  
486 **peut... on peut travailler, quoi. Alors, après, j'ai l'impression que les instituts,**  
487 **particulièrement les kinés, sont encore dans quelque chose de... Parce que comme le**  
488 **programme est pas... est pas créé, comme ils savent pas trop où ils vont... Et je pense**  
489 **que nous, au niveau des IFSI, moi j'étais pas là, mais il a dû se passer la même**  
490 **chose... On sait que quand on a une grosse expérience, on se dit... mais bon voilà, on**  
491 **sait ce qu'on fait quoi... Et puis quand on avance les éléments du programme, on se**  
492 **rend compte que finalement... Il peut y avoir des réactions de cet ordre-là, en disant,**  
493 **mais ça, on le faisait déjà. Les kinés, c'est ce qui disaient hein, on le faisait déjà...**  
494 **alors que le fond, c'est pas... le but, c'est pas de remettre en question leurs**  
495 **compétences et ce qu'ils faisaient, c'est simplement de l'organiser différemment,**  
496 **autour d'un programme qui a des visées pédagogiques différentes. Donc, c'est ça**  
497 **qu'il faut arriver à intégrer, et après quand chacun a intégré ça, on peut revenir aux**  
498 **compétences de base, qu'on va organiser autrement, qu'on va intégrer dans des m...,**  
499 **alors je sais pas ... pas des modules, mais qu'on va intégrer dans des UE, et en regard**  
500 **des UE, à l'intérieur de l'UE, en fonction du titre qu'elle va avoir, et de la façon dont**  
501 **elle est déclinée dans le programme, on va savoir ce qu'on peut y faire... C'est ça que**  
502 **là, pour l'instant, c'est trop tôt, il y a pas assez de... Donc, les gens ont peur de ce qui**  
503 **va se passer, hein... C'est ça le problème, c'est sûrement ça hein, les gens, ils ont**  
504 **peur, les gens au sens large, euh... les formateurs... peur de ce qui peut arriver, alors**  
505 **que... C'est pour ça que la « com » n'est pas suffisante, parce qu'il faut arriver à...**  
506 **arriver à intégrer que déjà, un, c'est inéluctable et que deux, il faut construire**  
507 **ensemble et pas avoir peur de dire ce qu'on est capable de faire et puis peut-être**

508 aussi, ne pas... ne pas s'arrimer... ne pas se... se... se bloquer sur... euh le passé, parce  
509 que... Voilà, il y a une évolution nécessaire, et que il faut, il faut avancer quoi, donc  
510 euh... Il vaut mieux avancer bon gré que mal gré, quoi, parce que de toute façon, faut  
511 y aller... ! Voilà hein... Et ça, ça nécessite beaucoup de « com » et de coordination, et  
512 je trouve encore une fois que c'est ça qui manque... me semble-t-il, vu un petit peu  
513 de... ma fenêtre, quoi.

514 *p65. Au niveau de la « com », donc, tu disais tout à l'heure, quand on est partis tout à*  
515 *l'heure des projets transversaux : « Faire un peu plus de comptes-rendus, synthétiques,*  
516 *pour comprendre, en dehors de ces rencontres inter instituts, l'avancée des projets »...*  
517 *Et qu'est-ce que tu verrais d'autre peut-être, comme « com » ? Peut-être en dehors de*  
518 *ces projets transversaux...*

519 **P65.** Eh ben, c'est-à-dire, qu'en dehors de ces comptes-rendus, je verrais, je sais pas,  
520 moi, un site Internet... un site où chacun pourrait se... se référer, alors je disais les  
521 comptes-rendus tout à l'heure - moi j'ai toujours... je suis un peu compte-rendu  
522 papier, mais euh... - ça pourrait être un site où chaque groupe rentrerait des choses,  
523 où euh... la coordination informerait de l'avancée des travaux... Euh, voilà, par  
524 exemple, hein. Ça pourrait être ça... quelque chose qui vive quoi. Euh, il pourrait y  
525 avoir, je sais pas moi, il pourrait y avoir dans une salle de chaque institut, un  
526 classeur, avec les documents, euh... qui sont travaillés, les perspectives du... du  
527 trimestre, avec ce qui va être présenté à la réunion d'après, de façon à ce qu'on  
528 puisse un peu se préparer, de manière à pouvoir poser des questions, par exemple.  
529 Moi, la dernière où je suis allé, je savais pas ce qu'il y avait, donc, j'ai pas posé de  
530 questions... Voilà hein. Et puis après, ça s'est transformé un petit peu en... Bon, moi,  
531 je... Chacun a fait son truc perso, j'ai trouvé, hein... pas tout le monde, mais bon ! Il y  
532 avait un petit côté comme ça... Donc euh... Je pense qu'il y a aussi la volonté de créer  
533 une dynamique de présentation des travaux euh... parce que ça valorise le...  
534 l'institut, parce que ça valo... Donc, ça, c'est plutôt vachement bien, mais par contre  
535 là aussi, en termes de « com », on a été, enfin, moi en tout cas - alors peut-être que  
536 j'ai pas cherché au bon endroit - mais j'ai pas souvenir d'avoir eu euh... d'éléments  
537 suffisamment concrets, parce que comme on sait pas ce qu'ils bossent... Eux, ils le  
538 présentent, mais ils le présentent par rapport à ce qu'ils ont fait. Donc eux, ils savent  
539 de quoi ils causent, donc, du coup ils peuvent être synthétiques. Sauf, que nous,  
540 comme on n'a pas euh... comme on n'a pas une connaissance du contenu,  
541 évidemment que la synthèse, on a des fois du mal à la raccrocher, quoi... Enfin, moi,  
542 en ce qui me concerne !

543 *p66. Tu te perçois trop dans la découverte...*

544 **p66.** Oui.

545 *p67. Enfin, dans la découverte et...*

546 **P67.** Oui, enfin quelque chose comme ça. Je suis allé m'asseoir, je me suis mis au  
547 fond... déjà... (rires) et j'ai écouté ce qui se disait, mais... à un moment j'aurais... J'ai  
548 failli poser des questions, mais mes questions auraient porté sur des prises de

549 position, euh... qui, à mon avis, alors ce sont des prises de position par rapport à ce  
550 qui a été dit par des intervenants euh... qui étaient... bon, qui démontraient quelque  
551 chose comme quoi ça marchait ou ça marchait pas, et moi quelque part, ça, ça m'a  
552 pas convenu. Parce que... je trouve pas que ces groupes transversaux sont faits pour  
553 ça. Alors là, je reviens sur des questions précédentes, tu vois là, ça m'évoque ça, je  
554 trouve que ces... ces groupes de travail doivent être ciblés sur l'avancée des  
555 problématiques, et non pas sur euh... sur les ressentis des uns et des autres... Euh, on  
556 s'en fout quoi. Les ressentis peuvent être exprimés quand ils sont ensemble, quand  
557 ils travaillent, en disant : « Bon ben moi, je suis d'accord, pas d'accord », « Ça  
558 m'agace » ou je ne sais quoi, mais quant à la finalité qui est présentée à nous... qui  
559 nous est présentée, elle doit être objective. Elle doit être objective, parce qu'elle doit  
560 aller de l'avant, donc, on peut faire fi de... de tout ce qui est... tout ce qui est euh...  
561 difficulté, obstacle, avis personnel, surtout l'avis personnel doit être mis de côté !  
562 Alors, là, moi, c'est ce que j'ai ressenti. J'ai ressenti des gens qui se positionnaient de  
563 manière très... comment... très euh... j'allais dire positive, mais non, pas forcément,  
564 justement, mais qui se positionnaient par rapport à ce que eux, ils percevaient, à ce  
565 que eux, à leurs idées perso... Donc, j'ai pas ressenti forcément le résultat d'un  
566 travail de groupe.

567 *p68. D'accord... Donc, il y a pas eu que l'avancée des travaux de groupe qui a été*  
568 *évoquée, mais euh... plus des interventions d'ordre personnel...*

569 **P68. À travers ce qu'ils présentaient...**

570 *p69. À travers ce qu'ils présentaient.*

571 **P69. Alors maintenant, je dis ça avec un peu de prudence, parce que je me souviens**  
572 **plus des thèmes et je sais plus qui a présenté quoi, mais en tout cas, à un moment**  
573 **donné, j'ai ressenti ça. J'ai trouvé des prises de position, alors qui étaient certes**  
574 **intéressantes, mais ça a été des prises de position qui auraient dû amener à débat...**  
575 **Pour moi, c'était un peu comme si, voilà, je présente un document... je présente un...**  
576 **je présente quelque chose sur lequel j'ai travaillé, je donne mon avis, maintenant**  
577 **quel est le vôtre, quoi. C'est ça, qu'on aurait pu attendre, alors que là, c'était pas**  
578 **présenté comme ça, parce que là c'était sous forme d'information. Donc même si on**  
579 **pouvait réagir... la réaction était pas... Enfin voilà, ça aurait été stérile, compte tenu**  
580 **euh... Enfin ça aurait été stérile, par rapport à la volonté d'avancer sur la**  
581 **coordination. Voilà, c'est pour moi, c'est deux choses différentes, en fait, que j'ai**  
582 **trouvé comme étant mélangées, et comme, en plus, nous pas... pas au clair avec ce**  
583 **qui allait être dit, euh... Ça faisait double peine, voilà.**

584 *P70. D'accord. ... Tu vois d'autre chose ?*

585 **P70. Eh ben, si j'ai encore du temps, je peux en trouver, hein... (rires)**

586 *p71. (rires)*

587 **P71. Il y en a sûrement, en termes d'organisation. Moi, y a toujours... Moi je vois**  
588 **toujours plein, plein d'idées, hein.**



589 *p72. Oui.*

590 **P72.** Alors, après, voilà. Je... je... je vois pas comme ça... Euh... Enfin, y a cinq minutes,  
591 je disais que je voyais pas et puis en fait, y en avait... Mais y a sûrement, oui... Donc, y  
592 a obligatoirement d'autres trucs, et puis, le problème, c'est que nous, on sait pas. On  
593 sait pas comment c'est organisé en amont, on sait pas qui fait quoi euh...  
594 précisément. On n'a qu'une idée vague du truc. On sait vers où on va globalement.  
595 On sait comment c'est organisé par les... puis c'est tout quoi... Et on n'a pas assez  
596 d'éléments pour pouvoir... Et puis, on nous demande pas non plus notre avis quoi, je  
597 veux dire... J'ai pas le souvenir d'avoir entendu lors d'une réunion pédagogique, en  
598 dehors de la première fois, pour la constitution des groupes... j'ai pas souvenir, qu'on  
599 ait vraiment débattu sur le sujet, donc... Puis, je suis même pas sûr qu'on ait les  
600 moyens, parce que... moi, personnellement, je connais pas suffisamment les tenants  
601 et les aboutissants de... du sujet, pour pouvoir avoir un avis vraiment... Euh moi, c'est  
602 plus un avis pratico pratique, je dirais.

603 *p73. Quand tu dis du sujet, c'est des thématiques des groupes transversaux ?*

604 **P73.** Oui, et puis de l'universitarisation, de manière générale, c'est quand même,  
605 enfin voilà... J'ai pas la prétention d'avoir compris... Je vois bien où on va... Après par  
606 quel biais, il faut passer ? Quels sont les obstacles ? Qui soutient qui ? Qui fait quoi ?  
607 euh... Au niveau politique, parce que c'est d'abord ça, quand même... Euh... Moi,  
608 j'ai... J'avoue que là, je sais pas hein... Tout ce que je sais, c'est que c'est pas nous qui  
609 décidons, et que les obstacles politiques sont souvent compliqués, quoi. Donc, le  
610 coordinateur, lui, il essaie de valoriser la coordination, c'est pour ça qu'il a créé des  
611 groupes, c'est pour ça qu'il a des objectifs qu'il a, bon ça, je trouve ça respectable  
612 hein, euh... évidemment ! Donc valoriser ce qu'on fait pour pouvoir le mettre en  
613 avant, pour pouvoir... que ça soit reconnu à un moment donné, quoi... Enfin voilà,  
614 euh... L'objectif global, je l'ai compris, je crois... je crois. Après, c'est plus tout ce que  
615 j'ai dit avant, quoi... On a intérêt à bosser ensemble, de toute façon, sur le truc, parce  
616 que ça va être une échéance relativement euh... proche, enfin, proche, je sais pas,  
617 mais en tout cas, on va y aller.

618 *p74. D'accord.*

619 **P74.** J'espère que j'ai pas... Tu penses que j'ai oublié des trucs ? Enfin, qu'il y a des  
620 sujets que j'ai pas...

621 *p75. Non, non, c'est bon. La dernière question, du coup, si tu avais eu besoin de*  
622 *compléter, c'était l'occasion de le faire, donc... euh, ce que tu as fait... Donc, voilà...*  
623 *Donc... Tu parles beaucoup de ce qui est connaissance, connaissance des autres qui est*  
624 *un peu manquante pour l'instant, connaissance de ce qu'ils font, euh... tant dans leur*  
625 *pratique quotidienne que ce qu'ils font... ce que font aussi les groupes projet...*

626 **P75.** Oui.

627 *p76. Donc...*

628 **P76.** Moi, pour moi, si je devais résumer, tu vois, tout ce que j'ai dit, je pense qu'il  
629 manque... il manque, là aussi, avec toute prudence, il manque la coordination  
630 personnalisée...

631 *p77. Coordination personnalisée ?*

632 **P77.** Oui, alors, par un biais ou par un autre, hein, par un moyen ou par un autre...  
633 mais qu'il y ait une... une... une... une prise en compte de l'individu, dans la mesure  
634 où on n'est pas si nombreux... Si on prend tous les formateurs des instituts, on est  
635 quoi ? une cinquantaine...

636 *p78. Oui.*

637 **P78.** Donc, on n'est pas si nombreux, et je pense qu'il pourrait y avoir de la « com »  
638 personnalisée... la prise en compte de chaque individu, alors déjà en envoyant un  
639 compte-rendu, enfin, avec tous les moyens qu'on a dit là... et peut-être avec une  
640 boîte à idées, par exemple, ça je l'ai pas dit... Euh... Pourquoi est-ce qu'on ne ferait  
641 pas euh... faire passer des choses, même si on n'est pas dans les groupes, tout d'un  
642 coup, tiens, on pense à un truc euh... et que... et que y ait... et qu'y ait une  
643 sollicitation... donc, par coordination personnalisée, une sollicitation de chacun de  
644 manière régulière, alors soit par mail, soit... Le mieux, c'est en direct, hein... faire  
645 croiser à un moment donné dans le groupe, et dire « Tiens, dans le groupe, on est en  
646 train de travailler là-dessus, t'as pas une idée ? »... Je sais pas, peut-être de manière  
647 informelle, aussi, j'en sais rien, mais qu'il y ait quelqu'un, qu'il y ait un chargé de  
648 « com » (rires)..., quelqu'un qui soit... qui soit mandaté pour assurer cette « com »,  
649 pour assurer ces relais entre eux... Et moi, j'en vois pas, parce que le coordinateur, il  
650 est au-dessus, donc il peut pas faire ça... Les Directions, elles sont prises par autre  
651 chose... Alors, pour moi, il manque quelqu'un... enfin, quelqu'un ou une solution, pas  
652 forcément physique, mais une solution pour assurer cette « com » de façon à  
653 assurer, maintenir l'implication et... enfin à favoriser l'implication et à maintenir  
654 l'information de... de ce qui se fait, voilà.

655 *p79. Oui.*

656 **P79.** Alors, je sais pas comment on peut appeler ça, moi, est-ce que c'est du  
657 management euh... contexto-conjoncturel euh... organisationnel... ? On peut trouver  
658 tous les mots qu'on veut... Mais pour moi, il manque ça. Sinon, on n'en entend pas  
659 parler hein... Là, on va pas en entendre parler avant la prochaine réunion d'octobre,  
660 quoi... Bon voilà, on passe à autre chose nous, après...

661 *p80. Oui.*

662 **P80.** Et après, quand c'est présenté, ben du coup, on va passer une heure à poser des  
663 questions qu'on aurait peut-être pas posées si justement on avait été informé. C'est  
664 un peu sur le même principe que chaque réunion, hein. Si tu connais le... l'ordre du  
665 jour, c'est déjà plus simple, hein... C'est un peu le même truc, quoi.

666 *p81. Parce que l'ordre du jour de ces réunions inter instituts est envoyé quelques jours*  
667 *avant...*

668 **P81. Oui.**

669 *p82. ... mais c'est sur les points abordés...*

670 **P82. Oui, mais... Et puis, c'est vachement vague, vachement vaste si tu veux parce**  
671 **que... dans un ordre du jour, même si tu sais les points abordés... Si t'as pas consulté**  
672 ***a minima* ce qui a été... ce qui a été réfléchi, ça suffit pas, c'est pas suffisant quoi... Tu**  
673 **vas, je sais pas, moi, tu vas à une conférence, encore là c'est même pas une**  
674 **conférence, je sais pas si on peut trouver un élément comparatif d'ailleurs, mais...**  
675 **Quand on va à quelque chose qu'on connaît, on sait de quoi on va parler, d'accord !**  
676 **Mais c'est pas la même chose que quand... que quand y a un groupe de collègues qui**  
677 **a travaillé dessus, et qui a déjà débroussaillé le machin, parce que nous, quand on**  
678 **arrive et qu'on sait pas, on a juste l'ordre du jour... on va se poser les mêmes**  
679 **questions que eux, ils se sont posées entre eux... en groupe, obligatoirement hein.**  
680 **Nous, on peut peut-être même en poser d'autres, même ! Donc, on va en gros se**  
681 **poser les mêmes... Donc, du coup, c'est refaire leur boulot, alors que... se retrouver**  
682 **en réunion, présenter un truc et on va le refaire avec eux parce que... C'est un peu ce**  
683 **qui se passe en réunion pédagogique... où, tout d'un coup, y en a un qui amène un**  
684 **truc, ben, comme les autres sont pas au courant, ben, y se posent les mêmes**  
685 **questions qu'il s'est posées, donc y faut refaire tout le cheminement, on perd**  
686 **vachement de temps, et euh... c'est pas assez, et puis du coup on perd du temps sur**  
687 **la... sur la... sur la partie constructive de la réunion, où là, les gens peuvent amener**  
688 **euh... des idées, du coup. Alors, ça veut pas dire que ça se fait pas, mais... euh... c'est**  
689 **moins facile. Moi, je sais que personnellement, j'ai besoin d'avoir un peu de recul sur**  
690 **les choses, pour pouvoir avoir des idées, que je me mette dedans. Comme là, je vais**  
691 **dire plus de choses maintenant qu'au début... Bon, y faut se mettre dedans, parce**  
692 **qu'y a des choses qui... quand on creuse, ça fait appel à des éléments auxquels on**  
693 **pense pas dès le départ ! Ben, dans une réunion, c'est pareil... Donc, on sort de la**  
694 **réunion, on dit « Tiens, mince, j'aurais dû dire ça » euh... Donc, c'est l'optimisation**  
695 **du temps, voilà, l'optimisation du temps, compte tenu que c'est des choses qui sont**  
696 **faites en plus de notre travail... Donc, c'est euh... c'est... c'est une recherche**  
697 **d'efficacité... d'efficience ! On va parler d'efficience, parce que c'est à la fois le**  
698 **contenu et le temps qu'on y passe, donc, on est dans de l'efficience.... Comment faire**  
699 **mieux en moins de temps... et comment moins consommer d'énergie individuelle ou**  
700 **groupale sur des sujets qu'on n'a pas besoin de ressasser... ? Il faut qu'y ait des**  
701 **étapes et des paliers à chaque fois.**

702 *p83. Oui, parce que là, ces rencontres inter instituts sont des points d'avancement,*  
703 *mais plutôt de type informatif...*

704 **P83. C'est ça... C'est logique, c'est normal en même temps... la façon dont ça se**  
705 **passe, c'est normal... alors que ça pourrait sûrement être un petit peu plus... sur les**  
706 **thèmes qui nous concernent, hein... Je parle pas, moi, de l'organisation euh... des**

707 différentes Directions, tout ça, moi je... Ça, c'est pas notre travail ça... Mais sur des  
708 thèmes précis, oui, ça serait euh... Bon, l'autre jour, ils nous ont dit où ils en étaient.  
709 Je pense qu'on aurait pu faire l'économie de ça... Parce que si on l'avait eu à l'avance,  
710 euh... voilà, on aurait pu euh... peut-être débattre sur des sujets euh... plutôt que de  
711 simplement prendre l'info et partir, quoi... Parce que ça... non.

712 *p84. D'accord, donc, ces temps de rencontres, tu les préférerais sur la base d'échanges,*  
713 *euh... mais compte tenu euh... d'avoir eut l'information antérieurement pour avoir eu le*  
714 *temps d'y réfléchir, et que ça soit plus des temps d'échanges... à propos de*  
715 *l'avancement des travaux...*

716 **P84. Ben oui. Ben oui. Si eux travaillent à trois, et qu'ils préparent des choses, c'est**  
717 **quand même intéressant qu'ils aient un retour... mais un retour sur le contenu, pas**  
718 **un retour uniquement en termes de questions et euh... de demandes d'explications**  
719 **de ce qu'ils disent, quoi. Parce que eux, ça va pas les aider non plus... Alors, peut-être**  
720 **qu'il y a des gens qui ont la capacité de réagir comme ça en direct, et puis... Moi, je**  
721 **sais que j'ai un peu de mal... Il me faut toujours un peu de temps pour euh... de**  
722 **réflexion quand même pour euh... simplement, parce qu'on voit pas les choses tout**  
723 **de suite, quoi... Des fois, on les voit pas du tout même... et encore moins si on n'a pas**  
724 **eu le temps de réflexion...**

725 *p85. Tu as entendu beaucoup de questions... de posées... non...*

726 **P85. Sur la réunion ?**

727 *p86. Oui.*

728 **P86. Ben non, y a pas eu beaucoup de questions, ou alors, les questions ont été**  
729 **posées par les... par le coordinateur, par les gens qui sont plus... qui sont plus**  
730 **impliqués que nous, quoi. Moi, j'ai pas trouvé... Alors y a eu quelques questions des**  
731 **formateurs, mais j'ai plus en tête là, le déroulé, mais oui, y a eu quelques questions,**  
732 **mais euh... qui étaient plus des questions de compréhension, me semble-t-il, que des**  
733 **questions pour faire avancer le *chmilblik*, quoi... (silence)**

734 *p87. Bien. On va s'arrêter là... Je te remercie beaucoup...*

735 **P87. Eh bien, de rien... Pas de soucis...**

736 *p88. ... de cet échange, de ces idées...*

737 **P88. J'espère que ça te sera utile...**

738 *p89. Mais y a pas de problème, si, si... Sans aucun doute...*

## ANNEXE 7 :

### Mots-clés Paul

Discours de Paul, ne participant pas aux groupes de travail transversaux, lors de l'entretien				
Thèmes	Organisation institutionnelle	Caractéristiques personnelles et savoirs pratiques	Intérêt et volontés	Niveau politique
<p><u>Sous-thèmes</u></p> <p>Mots-clés</p>	<p><u>Coordination</u> : fédération, gestion avant pendant après, oublier personne, travail de titan, partenariat, côté fédérateur, gros travail de fond, que les autres soient pris en compte, boulot</p> <p><u>Groupes</u> : pas compris (3), gens déjà inscrits, choses déjà faites, pas assez de place</p> <p><u>Circulation de l'information</u> : bien (2) cette petite réunion, pas suffisant (2), y a pas d'avant, parachuté, pas la trame de suivi, volonté de transmettre, truc perso, pas connaissance du contenu, du mal à raccrocher, sait pas (3), idée vague du truc</p> <p><u>Communication</u> : manque de com, pas suffisant (3), ça qui manque, sous forme d'information, demande pas notre avis, pas débattu, manque coordination personnalisée, vachement vague, vachement vaste, simplement prendre l'info, quelques questions</p> <p><u>Durée</u> : petit à petit, moment (3), pas aboutir en dix jours, démarrent, ensuite, en train de, petit à petit, prémisses</p>	<p><u>Valeurs</u> : humilité (2), estime de soi (2)</p> <p><u>Gestion du temps</u> : bloque dans planning, imprévu (2), sait à l'avance, anticipation, anticipé, priorité, programmé, refaire leur boulot, le refaire, perte de temps (2), optimisation du temps, choses en plus de notre travail, recherche d'efficacité, efficience (3), faire mieux en moins de temps, moins consommer d'énergie, pas besoin de ressasser</p> <p><u>Image des autres</u> : travaillent pour nous, même boulot que nous, choses qu'ils font en plus</p> <p><u>Reconnaissance compétences</u> : chacun a des compétences, formateurs ont des compétences, être convaincu que les autres soient compétents, ne connaissent pas compétences des autres</p> <p><u>Remise en question</u> : révise, tendance à se protéger, accepter échange, on ne détient pas la vérité</p> <p><u>Spécificités</u> : connaît pas référentiel, sais pas (3), me doute, représentations,</p> <p><u>Éléments communs</u> : commun (2), faire ensemble, périodes communes, moment où possible de travailler ensemble</p> <p><u>Suivi</u> : seul moyen assister à la réunion, savoir un petit peu, pas d'autre info, obligé d'attendre, ne suis pas, sais pas (2), savais pas, pas d'éléments concrets, me souviens plus, sais plus</p> <p><u>Objectivité</u> : pas sur ressentis, objective, aller de l'avant, avis personnel mis de côté, pas résultat d'un travail de groupe</p> <p><u>Formations communes</u> : chacun présent, passe par formation</p> <p><u>Coopération</u> : fédération, collaboration, organisation, feed-back, évaluation avancée des travaux</p>	<p><u>Intérêt</u> : pas demandeur, pas impliqué (4), m'intéresse (2), pas dedans (2), pas dans un groupe (2), s'y intéresse moins, plus enclin à qualité, me parle le plus, autres intéressants, obligatoirement concernés par les trois, choisi (2), pas rejet, tous concernés</p> <p><u>Sens</u> : idée (2), compris en gros, sait où on va (2), objectif (3), volonté de créer, compris je crois,</p> <p><u>Volonté</u> : pourquoi pas, étudierait faisabilité, dirai pas non, apporter, envie, même si pas dedans, aient un retour, vachement bien (2), plein (4), super intéressant, devons développer (2), intérêt à bosser ensemble, incontournable</p> <p><u>Solidarité</u> : les aider (2), bénéficient de notre expérience,</p> <p><u>Bénéfices</u> : bénéfiques, points positifs, bonne idée</p> <p><u>Risques</u> : risque de perte d'identité, peur (3)</p>	<p>plus haut que ça se passe, LMD (2), ARS, université (2), universitarisation (2), politique (2)</p>

## ANNEXE 8 :

### Entretien Oriane

1 *o1. Donc, est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ?*

2 **O1. Oui. Donc, je m'appelle Oriane, je suis cadre de santé formateur en institut de**  
3 **formation en soins infirmiers depuis huit ans, euh... j'ai une expérience diversifiée**  
4 **puisque j'ai eu l'occasion de travailler dans deux structures, donc celle de Poitiers**  
5 **depuis deux ans et dans un établissement un peu plus petit, avec des promotions**  
6 **beaucoup plus restreintes, pendant six ans. J'ai été responsable de l'ensemble des**  
7 **projets, des promotions diverses et variées sur ces huit ans. Euh... j'ai eu aussi**  
8 **l'occasion de mettre en place le nouveau référentiel, dans le précédent institut, où**  
9 **on était peu nombreux à le mettre en place, donc euh... j'ai eu une lecture très**  
10 **combinatoire finalement des unités d'enseignement, parce que, quand on est deux à**  
11 **être responsables de tout euh... on a cette vision beaucoup plus transversale, que ne**  
12 **me permet aujourd'hui euh... de travailler au CHU où je suis responsable que d'un**  
13 **champ. Donc, on a moins cette vision transversale... Tu veux autre chose ?**

14 *O2. Ton année de diplôme ?*

15 **O2. 97, en région parisienne, et j'ai une expérience exclusivement sur les plateaux**  
16 **techniques : urgences, réanimation, SMUR, bloc opératoire... sur différents**  
17 **établissements aussi, puisque j'ai pas mal bougé pour suivre mon époux...**

18 *O3. Et ton année diplôme cadre de santé ?*

19 **O3. 2009... à .....**

20 *o4. D'accord... Très bien... Donc, est-ce ce que tu pourrais me dire comment ta non*  
21 *participation à ces groupes de travail a été décidée ?*

22 **O4. La participation aux groupes de travail...**

23 *o5. Tu ne participes pas... Est-ce que c'est au regard de la thématique pour laquelle tu*  
24 *ne portais pas d'intérêt ? Est-ce que c'est consécutivement à une demande personnelle,*  
25 *comme quoi tu ne souhaitais pas, ou est-ce que c'est du fait du nombre restreint de*  
26 *participants qui avait décidé par la hiérarchie ?*

27 **O6. Alors en fait, je crois aussi... en fait, moi je suis arrivée sur le CHU euh... à l'IFSI du**  
28 **CHU en 2012... donc en août 2012, et euh... le temps que je me fasse ma place dans le**  
29 **sens euh... comprendre les organisations, parce que d'un institut à l'autre, y a quand**  
30 **même des grosses différences, au point de vue organisationnel et gestion**  
31 **institutionnelle, et puis là l'équipe, voilà hein, je passais d'une équipe de huit**  
32 **formateurs à une équipe de trente-quatre, donc voilà euh... des promos à cent**  
33 **quatre-vingt, je crois que la direction ne m'a pas forcément proposé non plus et, en**  
34 **parallèle, en fait euh... les thèmes, je ne les connaissais pas forcément, dans le sens**  
35 **où moi j'ai eu besoin déjà, de me poser sur ma pratique ici, euh... de me repérer dans**  
36 **ma pratique ici, et en même temps, il s'est avéré que l'été dernier quand j'ai eu mon**  
37 **entretien de fin d'année, euh... j'avais le projet de... partir, en fait, en mutation parce**  
38 **que mon époux était lui-même muté ; mutation qui n'a pas suivi dans les faits, dans**  
39 **les six mois qui ont suivi, donc j'ai pu, moi, me réintégré - je dirais - dans d'autres**



40 projets pour continuer mes missions... A savoir que sur le groupe de la qualité, euh...  
41 dans le groupe de mini-équipe, je vais être le référent de la mini-équipe par rapport  
42 au groupe qualité, parce que c'est un champ qui m'intéresse. En même temps, les  
43 quatre champs qui sont travaillés aujourd'hui, en inter-professionnalité au niveau  
44 des formations, c'est... je pense, ce sont quatre champs qui m'intéressent de toute  
45 façon...

46 *o7. D'accord... Bien, donc, on vient de parler des projets transversaux... Comment... Est-*  
47 *ce que tu peux me dire comment tu as vécu la mise en route de ces projets*  
48 *transversaux, au sein de la coordination des instituts ?*

49 **O7.** Euh... euh... ben moi, j'ai trouvé ça intéressant, dans le sens où certains groupes,  
50 quand on a participé à la journée de présentation de l'avancée des projets, c'est là, je  
51 trouve qu'on a un petit peu mieux compris et mieux vu, en fait, les objectifs qui ont  
52 été pensés et puis, je dirais, après euh.. voilà, le projet qui a été mené, enfin qui va  
53 être mené avec les différentes étapes de projets, des différents groupes et là, on a  
54 mieux je trouve euh... cerné, en fait, le pourquoi, le comment, les objectifs, et c'était  
55 très intéressant qu'on puisse avoir les exemples de d'autres formations  
56 paramédicales dans leurs activités euh.. pour atteindre soit l'évaluation, soit euh... la  
57 qualité euh... etc..., donc euh... je pense qu'il y a des troncs communs, y a des choses  
58 qu'on pourrait faire en commun, euh... en même temps euh... moi, je m'intéresse  
59 aussi à tout l'aspect raisonnement clinique, pour nos étudiants, et on sait que dans  
60 une démarche clinique, on l'a encore vu l'autre jour en formation euh... l'aspect  
61 pluri-professionnel, pluridisciplinaire dans la prise en charge globale d'un patient et  
62 de son entourage, elle est essentielle, elle est au cœur de la co-animation, j'ai envie  
63 de dire, sur un projet de soins. Et, si nous, on arrive au niveau de nos formations,  
64 déjà, d'être dans une collaboration, une combinaison euh... dans certains projets qui  
65 motivent chacun, pourquoi pas ouvrir aussi sur euh... une nouvelle dynamique dans  
66 nos formations, en intégrant... voilà... Alors, c'est vrai aussi que c'est des choses que  
67 moi j'ai vécu euh... le mariage entre des projets pédagogiques entre un IFAS et un  
68 IFSI, parce que dans mon ancien euh... dans mon ancien institut, on avait deux  
69 promotions qui commençaient en même temps, et on a pu mener de front, en fait,  
70 des collaborations euh... avec les élèves aides-soignants et les étudiants infirmiers  
71 sur des jeux de rôles, sur des pratiques euh... en binôme euh... en petits groupes avec  
72 des réflexions euh... où les « *debriefing* » renforçaient encore plus la capacité à  
73 travailler ensemble, à collaborer et à reconnaître en fait, le travail de l'autre et, pas  
74 rester sur des représentations, des *on-dit-que*, il faut faire ça, mais ancré plutôt sur  
75 une réalité expérientielle...

76 *o8. Donc, si je comprends bien, c'est plutôt un point positif pour toi...*

77 **O8.** Oui. Oui, oui.

78 *o9. Euh... dans le sens, travailler ensemble sur des... notamment, tu évoquais le*  
79 *raisonnement clinique, donc, ça c'est essentiellement ce point positif que tu perçois...*

80 **O9.** Oui.

81 *o10. Tu en verrais d'autres ?*

82 **O10.** Euh... peut-être aussi la mutualisation, quand on parle de mutualisation, on  
83 peut voir ça comme quelque chose d'imposé, qui peut être une lourdeur, mais,  
84 mutualisation, si on voit ça d'un aspect plus positif et organisationnel, dans la  
85 mutualisation, en s'éloignant de la peur de diminuer les postes, etc, parce que il y a  
86 ça aussi qui est en-dessous je trouve, pour certains, je pense au contraire que dans la  
87 mutualisation, on peut gagner euh... en autonomie décisionnelle, en autonomie de  
88 projets, euh... voilà, et décliner d'autres aspects qu'on investit pas forcément en  
89 formation, euh... parce qu'y a des choses qui, oui, qui peuvent être partagées en  
90 commun, mais déjà, il y a quelques années, on parlait de la collaboration inter-IFSI  
91 avec le nouveau référentiel, et on a abordé la collaboration inter-IFSI : j'ai eu  
92 l'occasion de participer en fait, à un groupe de travail sur la méthodologie du travail  
93 de recherche, puisque j'étais référente du projet recherche sur mon institut, et  
94 c'était hyper intéressant de rencontrer en fait, les autres formateurs euh... qui  
95 étaient motivés dans ce projet, aussi. Donc, c'était des gens qui étaient dénués de  
96 négativisme de la mutualisation, donc du travail en groupe, même si on vient  
97 d'univers différents. Donc, avec l'envie de se comprendre, l'envie d'apprendre à  
98 travers l'expérience des autres, et puis, finalement de se trouver une ligne  
99 commune, même si chacun va garder euh... sa particularité, sa... la couleur qu'il va y  
100 mettre, etc... donc, mutualisation aujourd'hui de certains axes pédagogiques sous  
101 une certaine forme organisationnelle, institutionnelle, au niveau de nos instituts de  
102 formation paramédicale, je pense qu'il faut... il faut arrêter d'avoir peur d'aller dans  
103 le général ; on va pas aller dans le général, on va utiliser le général pour parfaire  
104 l'individuel et la singularité... enfin, moi, je le vois comme ça.

105 *o11. D'accord, donc est-ce que tu percevais des difficultés... tu les imaginais*  
106 *notamment au regard d'une peur de mutualisation, est-ce que tu as perçus des*  
107 *difficultés dans cette mise en place ?*

108 **O11.** Moi, je pense qu'il y a des gens qui sont euh... qui sont plus réfractaires, même  
109 si c'est inconscient, aux changements. Euh... donc, euh... le changement hein,  
110 sociologiquement parlant euh..., voilà hein, ça freine la motivation, ça freine les  
111 projets, et... quand on parle de changement, quand on vit le changement, ça va, mais  
112 quand on ne fait que l'annoncer et sans le vivre, je pense que certaines personnes  
113 ont du mal à se mettre en projet, parce qu'en fait, ben ça laisse le libre choix à...  
114 justement, la formation de représentations, d'*a priori*... de visions erronées de ce que  
115 ces changements vont donner. En même temps, on sait pas ce que ça va donner. On  
116 nous annonce des choses, on en parle, on se positionne, on y réfléchit, mais en  
117 même temps, on n'est que dans la phase « projet », on n'est pas sur la phase « vie »  
118 de cette collaboration euh... voilà... Et puis, je pense qu'il y en a qui ont peur de  
119 perdre leur identité de formateur - filière infirmière... pour les formateurs que je  
120 rencontre au quotidien, euh... Je pense aussi que la charge de travail actuelle est  
121 importante, et que... on nous demande de monter plein de projets depuis  
122 notamment l'arrivée du nouveau référentiel, parce qu'on a vu quand même nos

123 méthodes pédagogiques évoluer. Euh... Des changements d'organisation, des  
124 changements voilà ... faits aussi, sans doute, ... de réflexion, d'accompagnement, et  
125 ce nouveau référentiel de formation qui vient d'être... qui est encore finalement au  
126 début de sa vie. Même si cela fait trois ans, qu'on a du recul, en même temps on est  
127 quand même encore en train de se poser des questions, comment on va faire,  
128 comment on peut améliorer, comment on gère, etc... on n'est pas sûr de nous, on  
129 tâtonne. Et là, en fait, se rajoute ça, et je pense que ça peut faire peur aussi dans la  
130 charge de travail, de se dire qu'à un moment, on a commencé quelque chose, et on a  
131 à peine fini, on est en cours de peaufinage des choses, donc, on est encore pas à  
132 l'aise dans cette nouveauté, qu'on nous demande une autre nouveauté, donc ça, ça  
133 peut aussi je pense... aussi freiner.

134 *o12. J'avais cru entendre que... en termes de sens de ces projets, tu l'avais perçu... tu...*  
135 *Qu'est-ce que tu en dirais, pour toi ? Enfin... qu'est-ce que tu mettrais comme sens à*  
136 *ces projets ?*

137 **O12.** Moi, je dirais une remise en question de notre quotidien, pour aller vers euh...  
138 d'autres axes d'analyse... Parce que, bon, même si on essaie de faire le tour des  
139 choses, de se poser des questions, d'analyser les choses, on est quand même ancrés  
140 dans notre filière soignante, avec notre histoire d'infirmière, avec notre expérience  
141 d'infirmière. Et je pense que de se décentrer un petit peu de notre histoire, de notre  
142 façon d'analyser, de nos pré-requis, etc... on va arriver dans des filières qui n'ont pas  
143 ce même bagage historique, cette même culture, qui n'ont pas forcément la même  
144 reconnaissance, ou une reconnaissance qui est vécue différemment, avec un  
145 dynamisme différent. Et peut-être que ça, ça va nous apporter des éléments pour  
146 euh... ben, transférer finalement certains éléments dans notre pratique quotidienne,  
147 et de sentir que, finalement, on pourrait voir les choses autrement... Et je pense que  
148 ça, ça n'éteint pas notre filière, ça ne peut que renforcer notre filière, et souligner  
149 même euh... notre singularité, mais la souligner dans le sens pas « on veut être là, on  
150 est les plus forts, on est les meilleurs... », mais plutôt souligner notre différence, mais  
151 dans ce cas-là de... ben, d'exister en tant que tel. Et euh... je pense que c'est un  
152 espoir aussi, parce que depuis quelques années quand même, on a du mal à cerner le  
153 métier d'infirmier. Euh... tous les ans, il y a des gens qui écrivent sur les soins  
154 infirmiers, qu'est-ce que c'est qu'une infirmière ; le rôle, autant, on le connaît, les  
155 activités on les connaît, les compétences, on les connaît, mais finalement euh..., c'est  
156 quoi une infirmière aujourd'hui ? Certes, on lui reconnaît des compétences, des  
157 activités, des secteurs d'activité, là où elle a le droit d'aller et là où on n'est pas re.,  
158 enfin où on n'a pas besoin de nous, mais euh... dans la reconnaissance sociale de la  
159 profession, euh... je pense qu'on est toujours en recherche d'identité... de par,  
160 forcément notre histoire... enfin l'histoire des infirmiers qui ont euh..., qui ont... qui  
161 ont travaillé sur notre histoire, qui ont fait en sorte, qu'aujourd'hui on a... on a une  
162 étiquette, un petit peu des fois, quand on travaille, quand on fait sa formation hein,  
163 beaucoup d'étudiants ont ce sentiment-là. Euh... je crois que ça... retravailler  
164 justement ça, peut-être que ça nous permettrait de délimiter un petit peu plus la  
165 notion euh... professionnelle, sociologiquement parlant, de notre profession. Parce

166 que..., encore l'autre jour, y a pas longtemps, on a eu un débat entre nous euh... sur  
167 euh... ben finalement, oui euh... c'est quoi l'infirmière, elle est garante de quoi, en  
168 fait, au niveau de... d'une unité de soins, parce que euh... dans l'absolu, on a  
169 tendance à dire, elle est garante du projet de soins, elle est garante de la prise en  
170 charge globale du patient, et en fait, on sait pas définir ce que c'est, clairement, la  
171 prise en charge globale. Et prise en charge globale, en plus moi, ce mot-là, je le  
172 trouve un peu... je suis toujours embêtée de l'utiliser, par exemple, pour un  
173 commentaire pour un étudiant, parce que si je sens qu'il n'a pas compris toute la  
174 singularité de la personne et de son entourage, dans son analyse de situation, et puis  
175 quand je rapporte ça à... la définition, et donc d'écrire sur un compte-rendu :  
176 *"l'étudiant ne sait pas encore ou a des difficultés dans la vision prise en charge*  
177 *globale de la personne"*, ben je me dis oui, en fait, ça fait global, ça fait général, ça  
178 fait pas précis, ça fait pas peaufiné. Euh... parce que ce global, finalement, il a deux  
179 sens, hein, enfin euh... voilà. Et pour autant, moi, je vois autre chose, je vois aussi la  
180 singularité, je vois la spécificité, en fonction du service, euh... avec effectivement le  
181 lien avec toutes nos compétences. Peut-être que, à travers les autres, ça nous  
182 permettrait de beaucoup plus délimiter, et d'avoir cette reconnaissance, finalement,  
183 qu'on est toujours en train de chercher. Je me souviens avoir été à une conférence,  
184 en 2008, proposée par le CEFIEC, où on avait rencontré une... une sociologue, euh...  
185 alors, je connais plus son nom... mais je pourrais te le retrouver, et euh... la matinée  
186 avait justement comme vocation euh... de trouver justement une définition pour la  
187 profession d'Infirmier, mais en termes anglo-saxon *"professionnal"*, c'est une  
188 reconnaissance du métier, reconnaissance du métier inscrit dans des bases  
189 professionnelles, comme un médecin, comme un avocat, comme euh... je sais pas...  
190 un magistrat, comme voilà... Et, en fait, elle disait que *"profession"* au niveau  
191 sociologique, il faut le rapporter à une discipline... alors quand, nous, on cherche la  
192 définition de la discipline... des soins infirmiers, si tant est qu'on puisse la limiter déjà  
193 qu'aux soins infirmiers, eh ben... le soin infirmier, il est fait avec l'association de  
194 toutes les sciences humaines, de toutes les sciences biologiques et médicales, qui  
195 sont eux-mêmes euh... la base du *"professionnal"* dans le psychologue, le psychiatre,  
196 le biologiste, le pharmacien, l'avocat - puisqu'on parle de législation aujourd'hui,  
197 droit des patient, etc... Et finalement, l'infirmière, elle réunit tout ça, donc, du coup,  
198 où est sa spécificité ? Est-ce que c'est sa spécificité dans "tout ça" ? Je ne sais pas. Je  
199 pense que ce travail de... de s'approcher des différentes formations, peut-être, nous  
200 permettrait justement de délimiter un peu plus, ou d'être plus précis dans ce que  
201 nous, on met, sous « soins infirmiers », « le métier » etc... Ça veut dire que, en fait, la  
202 mutualisation, je reste convaincue, qu'elle va nous donner justement la possibilité de  
203 valoriser notre singularité et nos atouts, et puis notre profession. Alors, c'est peut-  
204 être un rêve, mais bon... qui ne rêve pas ne vit pas...

205 *o13. D'accord... et si on revient un peu plus sur ces projets, là... les trois projets*  
206 *transversaux qui sont donc gérés par ces groupes de travail euh... recherche et écrits*  
207 *professionnels, évaluation et qualité, comment est-ce que tu te situes, toi, en tant que*  
208 *Personne, par rapport à ces projets ? Comment tu arrives à te situer ?*

209 O13. Alors, groupe Recherche, euh... je trouve que c'est intéressant, parce que c'est  
210 le lien justement avec l'évolution... euh..., donc, c'est vrai que je me suis intéressée  
211 au travers de mon expérience professionnelle à la question de la Recherche en soins  
212 infirmiers. Euh... Je pense qu'elle est en balbutiement en France, j'ai eu l'occasion de  
213 faire une étude un petit peu sur les autres pays du monde, voire des pays très  
214 proches de nous, euh... qui sont en avance, c'est-à-dire en avance, c'est pas se dire  
215 qu'il y en a plus, c'est que c'est bien plus utilisé ou c'est utilisé, j'ai envie de dire...  
216 c'est-à-dire que là, euh... là où je vois le lien avec ce qui m'intéresse là-dedans, c'est  
217 de me dire, oui, on fait faire des travaux aux étudiants, après en Master, on fait  
218 encore des travaux, en Ecole Cadres, on fait des travaux, il y a des infirmières qui ont  
219 l'envie de faire des travaux, etc... et pour autant, quelle est l'utilisation derrière ?  
220 Alors que certains euh... ont pu publier des choses, qui sont utilisées aujourd'hui,  
221 dans le commun, parce que le but, c'est pas juste de faire de la littérature, le but,  
222 c'est d'enrichir les soins infirmiers, donc ça, ce lien-là, je le trouve hyper intéressant.  
223 Et quand on parlait tout à l'heure pluridisciplinarité, sur un groupe commun de  
224 recherche, ça pourrait être exceptionnel de faire un travail, vraiment... voilà... Après,  
225 le groupe Evaluation, je crois que c'est toujours bien de retravailler les évaluations,  
226 euh... parce que... "évaluation", ça porte tellement d'idées autour de l'évaluation,  
227 c'est tellement vécu différemment par les uns et les autres, il y a tellement de  
228 possibles, que euh... je pense que c'est bien qu'on puisse y re-réfléchir, justement en  
229 s'apportant mutuellement euh... des différentes expériences. Donc moi, j'y vois aussi  
230 euh... pouvoir utiliser le travail de ce groupe-là, dans euh... mon quotidien euh...  
231 bientôt, enfin, j'espère, en tous les cas ! Euh... voilà... Et le groupe qualité, euh... je  
232 reste convaincue, que c'est essentiel, parce que il y a un moment... euh... les IFSI  
233 euh... la réputation qu'ont les formateurs, c'est un peu, voilà... c'est cool, euh... je  
234 pense qu'il y a un moment où il faut que l'on montre aussi que l'on fait de la qualité,  
235 que l'on a des responsabilités, que l'on trace, que l'on bilante, euh... que l'on évalue,  
236 que l'on réajuste, que l'on a des projets euh... et, ça, c'est notamment au travers de  
237 la qualité, et... de la référence... de la référence de l'écrit. Je veux dire, dans  
238 l'Industrie, euh... ça fait des siècles que ça existe, euh... l'hôpital a commencé à s'y  
239 intéresser depuis euh... pas mal d'années, maintenant, puisqu'ils ont des  
240 référentiels, etc... Je trouve que c'est complètement normal que ça arrive dans nos  
241 instituts, comme n'importe quelle euh... entreprise, hein... parce qu'on reste sur de la  
242 production hein... pas de la production d'un objet, mais de la production de...  
243 formations, de formés, de compétences ou d'aide à la production de compétences,  
244 donc c'est bien d'avoir un tracé. Et puis là, du coup, un groupe de travail, pour avoir  
245 une norme, au niveau de la coordination, sur un plateau des écoles, parce que le but,  
246 c'est de mutualiser tout ça, je trouve que oui, on va pas faire chacun son truc dans  
247 son coin, qui va nous demander beaucoup plus de temps, une charge de travail  
248 importante, alors que là, la mutualisation, je la trouve hyper logique, parce que...  
249 voilà, ça va nous permettre de pouvoir mesurer aussi à un moment notre qualité... La  
250 qualité, ça permet de donner une valeur, aussi, aux choses... parce qu'aujourd'hui, la  
251 valeur qu'on a, oui, c'est... on a tant de reçus et en même temps, on sait très bien  
252 qu'un étudiant qui rentre, qui suit quand même globalement son parcours, il va

253 ressortir, quoi... enfin. Et c'est le but de nos formations, c'est pour ça qu'on fait des  
254 concours en amont. Le but, c'est pas d'être sélectif, donc euh..., est-ce qu'on peut  
255 vraiment mesurer notre qualité, et puis où on va etc... ? Moi, je trouve que c'est  
256 important, et puis ça doit nous motiver, justement pouvoir mesurer notre qualité,  
257 pouvoir savoir comment on peut améliorer, qu'est-ce qu'il faut améliorer euh... voilà,  
258 traçabilité, voilà... Et, je pense qu'au demeurant, c'est important, qu'on ait une  
259 traçabilité, parce que de plus en plus, on se voit des liens avec la législation, même  
260 dans un institut de formation. Moi, j'ai eu l'occasion de vivre un événement  
261 malheureux, hein, euh... un étudiant qui a... qui a tué... un patient en stage, euh...,  
262 j'ai vu la justice venir euh... dans nos projets, j'ai vu la justice nous interroger, euh...  
263 ben, quand on n'a pas pensé à tout noter euh... eh ben, oui, on est responsable, donc  
264 euh... je pense que ça c'est... pour demain, c'est hyper important.

265 *o14. Donc ces projets, tu disais tout à l'heure que pour en cerner l'avancement, il y*  
266 *avait ces journées donc... y avait en octobre et puis en avril... euh... Qu'est-ce que tu*  
267 *pourrais me donner comme qualificatifs, si tu pouvais m'en donner trois, pour définir la*  
268 *communication et la circulation de l'information au regard de ces projets*  
269 *transversaux ?*

270 **O14.** Alors, à part ces deux journées, c'est vrai qu'on n'en entend pas parler,  
271 clairement. Euh... je... vais aussi... dire que je m'y intéresse pas forcément, c'est-à-  
272 dire que... enfin, c'est pas que je m'y intéresse pas, c'est que je ne prends pas soin  
273 d'aller vers euh... le groupe pour savoir où ils en sont, parce que, effectivement, voilà  
274 j'ai... j'ai plein de... d'autres choses à faire. C'est pas ma priorité des top priorités sur  
275 ma « *top priority list* » de tous les jours. C'est vrai que j'attends plus qu'ils viennent  
276 vers moi, ou vers nous, les formateurs, qui ne participons pas à ces... Donc, je trouve  
277 que c'est bien d'avoir des réunions pour voir l'avancée des projets, parce qu'en  
278 même temps, si c'était trop régulier, s'il y avait un point pendant une réunion mini-  
279 équipe et tout, je pense que vite, vite, ça nous embêterait, parce que ça... ça  
280 viendrait finalement surcroquer des réunions qui sont déjà extrêmement chargées,  
281 où il faut traiter de dix mille sujets à la minute, euh... ou pas, mais euh... Donc, moi je  
282 pense que la communication, elle est limitée... mais, je dirais pas pour autant qu'elle  
283 est pas de qualité. Et en même temps, c'est nouveau. Les gens qui travaillent dans  
284 ces... dans ces groupes euh... euh... ben ils ont des difficultés aussi (rires) d'ordre  
285 organisationnel pour se regrouper, parce que chacun a ses activités, par ailleurs,  
286 hein... que les années avancent, les étudiants sont là, enfin voilà... Donc, euh... Alors,  
287 c'est vrai qu'après, j'ai des collègues avec lesquelles je travaille quotidiennement qui  
288 peuvent être dans ces groupes-là, donc là, c'est plus facile d'avoir des éléments.  
289 Euh... je pense que sur le groupe qualité, comme je vais être le référent de la mini-  
290 équipe, je vais m'associer plus facilement aussi à ce groupe-là, euh... parce que ça va  
291 faire partie aussi de mes missions, quelque part, donc euh... voilà... Alors, après, c'est  
292 vrai que pour moi, à la première réunion, le groupe évaluations et le groupe qualité,  
293 c'était euh... deux groupes qui étaient assez pragmatiques, assez euh... on voyait,  
294 voilà, les buts, les objectifs... Le groupe recherche euh..., c'était moins... moins clair  
295 pour moi, quand même... leur présentation, hein, euh... parce que, justement, on sait

296 pas trop les objectifs qu'ils ont dans leur groupe, encore... enfin, pour moi, ça pas été  
297 très... très clair.

298 *o15. D'accord... donc, tu perçois la communication sur ces projets transversaux plutôt*  
299 *limitée, et la circulation de l'information euh... tu l'as de manière plus informelle...*

300 **O15. Oui, oui.**

301 *o16. ... en complément sur les moments où tu es peut-être plus disponible...*

302 **O16. Oui, oui. Non, et puis je trouve que...**

303 *o17. Tu ne verrais pas l'intérêt de rajouter d'autres moments...*

304 **O17. Non, les... deux fois, trois fois dans l'année, c'est bien. C'est bien, parce que ça**  
305 **permet aussi aux gens d'être autonomes, parce que les gens qui ont été nommés sur**  
306 **ces groupes, sont justement des gens qui sont motivés, euh... ils sont compétents,**  
307 **euh... donc euh... Il y a un moment il faut faire confiance aussi. Il y a des**  
308 **responsabilités qui sont données à ces personnes-là, euh... ils ont du temps pour y**  
309 **réfléchir, euh... à la limite, ils me rendent service, parce que je n'ai pas le travail à**  
310 **faire, je n'aurai que le fruit de leur travail. Donc, que je sois un peu au courant, parce**  
311 **que je vais utiliser potentiellement le fruit de leur travail, dans quelques mois, dans**  
312 **quelques années, c'est intéressant pour me préparer aussi moi, à être dans cette**  
313 **compréhension du cheminement qu'ils ont utilisé. Maintenant, je crois qu'il faut**  
314 **euh... il faut leur laisser aussi le temps de réfléchir, de se poser, de se rencontrer,**  
315 **de... Ça sert à rien de demander tous les trois quatre matins, comment ça a avancé,**  
316 **sachant que... ici, c'est quelque chose qui est nouveau, on n'a pas trop de... trop de**  
317 **modèle, en fait... Donc, euh... la référence, elle est... elle va être faite au fur et à**  
318 **mesure des mois de travail, quoi.**

319 *o18. D'accord... donc, euh... on a abordé les projets transversaux, euh... si on se resitue*  
320 *un petit peu plus au niveau de la coordination, est-ce que tu pourrais me relater une ou*  
321 *deux situations où tu as eu l'occasion, pour toi, de travailler... de travailler ensemble ?*

322 **O18. Oui.**

323 *o19. Au sein de cette coordination, avec les autres formateurs...*

324 **O19. Euh... là, depuis deux ans, en fait, euh... juste une formation commune, sur les**  
325 **nouvelles méthodes pédagogiques. Bon, alors, il y a un biais, parce que c'est une**  
326 **formation moi, qui m'a un petit peu déçue, parce que j'attendais autre chose... parce**  
327 **que finalement, on a repris des choses qu'on connaissait, nous, dans notre formation**  
328 **paramédicale infirmière, euh... par contre, c'était l'occasion de... déjà collaborer,**  
329 **notamment avec les manip radio, sur euh... alors ils ne font pas encore, eux, partie**  
330 **de la coordination... voilà, mais je les associe quand même... euh... et en plus, c'est**  
331 **avec une équipe qui est motivée pour travailler en collaboration, et du coup**  
332 **réfléchir. Parce que, par exemple, on a échangé nos référentiels de formation, avec**  
333 **une formatrice, et euh... moi, elle m'a donné son référentiel de formation, je lui ai**  
334 **donné le mien, et on a euh... On a commencé juste à regarder, qu'en fait, il y avait**

des zones communes, et dans le cadre de mes responsabilités aujourd'hui... - je suis responsable sur le champ 2 - on a notamment des unités complètement communes, avec les mêmes contenus. Donc, aujourd'hui, nous, IFSI, par exemple, on a décidé en inter-région... enfin, en inter-IFSI de région, d'avoir une plateforme numérique vis-à-vis des ressources de connaissances, par le biais de la vidéo, d'intervenants, voilà... Et je me dis que ben, ça... quand même... ça coûte cher, aujourd'hui, les régions sont de plus en plus pauvres, euh... les IFSI ne sont pas extrêmement riches, non plus, et enfin... c'est bien aussi qu'ils soient pas riches, parce que ça veut dire que la formation coûte pas cher à un étudiant, on va dire ça comme ça, donc, c'est bien aussi... Euh... mais que, là, c'est des choses où la mutualisation, moi, j'y vois aussi un bénéfice financier parce que quelque part, ces formations, IFMEM, font venir encore des intervenants où là, nous, on pourrait mutualiser une plateforme numérique. euh... C'est le même intervenant, il fait les mêmes cours, sur les mêmes bases, euh... Après, avec ma collègue de l'IFMEM, on a parlé d'évaluations, mais si le contenu est le même et que la manière d'évaluer est la même, pourquoi pas faire les mêmes évaluations ? C'est-à-dire, qu'on pourrait, là, mutualiser euh... les formateurs qui surveillent l'éval, qui fabriquent l'éval, euh... et là, où alors, mutualiser, je vois ça aussi, c'est pas un qui fait un truc pour le reste, c'est aussi de se dire à un moment, quand on tout seul pour monter une éval, on s'en pose des questions... quand on est plus nombreux, ben, psychologiquement, la charge psychologique sur l'évaluation, elle est vraiment divisée, quoi... Donc euh... et on est plus encouragés... on est plus sûrs de nous, on est convaincus, parce qu'on y a réfléchi, comme tout projet, finalement. Parce que moi, j'ai connu travailler toute seule sur les UE, euh... je montais mon évaluation, j'avais qu'une personne qui, je dirais euh... euh... relisait mon évaluation, et qui me faisait euh... éventuellement des remarques - qui était donc mon directeur de l'époque, directeur des soins de l'époque, mais bon, c'était un peu trop sommaire, pour moi, j'étais pas forcément euh... c'était pas facile, quoi derrière, parce qu'il y a quand même des enjeux hein, derrière,... Là, je me dis, sur des trucs comme ça, ... là, je trouve que c'était intéressant de travailler. Maintenant, effectivement, ça n'a jamais donné lieu... on avait plein d'idées, mais ça n'a jamais donné lieu de travailler vraiment en commun. Alors, je sais que les IFMEM sont pas encore dans la coordination, que euh... qu'ils sont en pleine mise en place de leur nouveau référentiel, donc il faut aussi leur laisser du temps euh... Pour la plateforme, ben ça dépend pas que de nous. (rires) Puisque c'est une plateforme qui... avec l'aval de la FAC de Médecine, etc... donc euh... voilà, il y a des tutelles là-dedans, qui sont pas forcément communes à tous les instituts, donc ça peut être compliqué, parce qu'on a... on a de bonnes idées, finalement, mais parfois, c'est juste les droits de... de le faire, qui sont compliqués. Ça, cette formation commune, c'était vraiment un moment intéressant et, et puis euh... sur la coordination ici, c'est vraiment ça que j'ai pu vivre, voilà. J'ai que cet exemple-là, sur le moment.

*o20. Oui, donc cette formation... cette formation commune que tu as déjà faite, et puis, peut-être, ces perspectives à plus ou moins brève échéance...*

**O20. Oui, oui.**



378 *o21. ... de travailler davantage ensemble.*

379 **O21. Oui....** Oui, puis, moi, j'aime bien travailler avec des gens différents, c'est... je  
380 pense qu'il y a de ça aussi, il y a une motivation au départ.... Moi, je n'ai pas peur de  
381 changer. De toute façon, toute ma vie ça a été ça, donc... J'ai aussi un apprentissage  
382 du changement qui... enfin, aujourd'hui, je prends de la distance... ça veut pas dire  
383 que je suis à l'aise tout le temps, hein... parce que il y a des fois, il y a des contraintes,  
384 on a des frustrations, j'imagine hein... mais, je n'ai pas peur d'y aller en tous les cas.

385 *o22. Ce qui pourrait limiter, dans ce que tu disais, c'était plus les contraintes euh...*  
386 *organisationnelles, administratives...*

387 **O22. Administratives, oui.**

388 *o23. Tu parlais de la plateforme...*

389 **O23. C'est pas simple, en fait.** Là aussi, dans ce que je dis, j'appuie ça sur l'expérience  
390 professionnelle que j'ai, à savoir que pour demander des choses, dans une petite  
391 structure, ben on les a euh... le lendemain, enfin, les accords pour faire les projets  
392 euh... le projet que j'avais monté avec les étudiants aides-soignants dans mon  
393 ancien... voilà, hein... il y avait une formatrice d'IFAS et moi, on était motivées pour  
394 faire ça ensemble, on a pris rendez-vous avec le directeur, on a argumenté hein... on  
395 avait monté notre projet, il a dit oui, et euh... ça s'est fait dans les trois mois qui  
396 suivaient. Là, moi, je découvre le CHU, hein... Je suis pas originaire des grands  
397 hôpitaux, j'ai fait mes formations dans un petit hôpital, j'ai connu que des hôpitaux  
398 de petite taille ou de taille moyenne... Là, euh... oui, je me rends compte euh... c'est  
399 compliqué, quoi... c'est compliqué. On demande un truc, le temps que ce soit vu et  
400 accordé par toute la hiérarchie qui, euh... les différents services qui sont référents de  
401 ça euh... voilà. En plus, nos formations... ça a rajouté hein, nos formations sont tri-  
402 tutelles maintenant, parce qu'on a une autre tutelle de l'ARS pour tout ce qui est  
403 pédagogique, la tutelle financière par la Région... la tutelle, je dirais, juridictionnelle  
404 et puis institutionnelle du CHU... donc, oui... et puis, les gens là-dedans s'entendent  
405 pas forcément, se comprennent pas, parce qu'y n'ont pas voulu travailler en  
406 collaboration, ils défendent tous leurs pré carré aussi... donc, peut-être eux, ce serait  
407 bien aussi qu'ils travaillent en coordination, je sais pas... (rires)

408 *o24. Donc, tout à l'heure, tu disais que travailler ensemble, pour toi, c'est quelque*  
409 *chose qui t'intéresse...*

410 **O24. Oui.**

411 *o25. Est-ce que.... Qu'est-ce que tu pourrais me donner comme euh... quelle est ta*  
412 *vision, en fait, du travailler ensemble ?*

413 **O26. Travailler ensemble, c'est euh...** pour moi, ça a deux visions, déjà, euh... pouvoir  
414 monter un projet avec plusieurs cerveaux, euh... parce que, quand on est tout seul,  
415 et qu'on vise aussi une qualité quand même, ben... mesurer les choses, c'est pas  
416 forcément évident, alors que quand on est plusieurs, il y a plusieurs idées, il y a

417 plusieurs choses, on tient compte des propos de chacun, on essaie de construire en  
418 collaboration, et du coup, le socle, il est plus fiable, je pense... Une seule et même  
419 personne n'a qu'une vision des choses, euh... Donc, moi, je m'intéresse beaucoup à  
420 la vision des autres, même si je suis souvent force de proposition, je pense... parce  
421 que je suis quelqu'un qui a facilement envie de partager ses envies avec les autres. Et  
422 après, je trouve que quand les gens sont motivés à travailler ensemble, ben, en fait,  
423 ça se fait dans la bonne humeur, dans la bonne ambiance. Et ça, c'est hyper  
424 important, parce qu'aujourd'hui, au niveau de la motivation, les éléments de  
425 motivation au travail, on parle aussi de l'ambiance, et on s'aperçoit que les gens qui  
426 vivent mal leur travail, et notamment avec toutes les questions de *burn-out*  
427 aujourd'hui, on voit qu'il y a la question de l'ambiance et de la reconnaissance. Et en  
428 fait, quand on travaille en partenariat, avec euh... même nous, au sein de notre  
429 formation, quand on travaille avec d'autres formateurs qui sont d'un autre champ,  
430 par exemple, comme ça a été l'occasion cette année, euh... eh ben, en fait, on  
431 apprend à travailler ensemble, on apprend à se reconnaître, aussi, parce qu'on a  
432 toujours l'impression que l'autre, il ne fait rien, parce que c'est facile de voir ce qu'on  
433 fait, mais on peut pas mesurer ce que fait l'autre. Euh... On apprend de l'autre, parce  
434 que, il a aussi une expérience, etc... en termes de projet, et... Et, je pense que du  
435 coup, la satisfaction et la motivation, elle est... elles sont multipliées. Moi, j'adore  
436 mon métier, quand je le fais seule, je prends du plaisir à le faire, mais quand je le fais  
437 avec d'autres personnes, je prends encore plus de plaisir dans cette rencontre, euh...  
438 dans cet échange, euh... dans ce partage euh... voilà. Et puis euh... et je trouve que,  
439 du coup, à chaque fois que j'ai eu l'occasion de travailler dans des groupes de travail,  
440 ben y avait plutôt une bonne ambiance, et euh... ben, voilà, hein, travailler dans une  
441 bonne ambiance où on arrive à travailler tout en étant... souriant, euh... ça se passe  
442 bien, euh... c'est quand même plus agréable, quoi. On sort de la journée de travail,  
443 eh ben, on a le sourire aux lèvres... on est prêt à recommencer, on est content de  
444 nous, parce qu'on peut mesurer par rapport aux autres, tout ce qu'on a fait, parce  
445 qu'on s'est auto congratulé de nos idées, de nos points de vue, etc... Et je trouve... et  
446 en général... ça je l'ai mesuré aussi, en général, c'est des choses, après, en pédagogie  
447 active, quand on fait... quand on monte un projet, et que c'est à visée pour les  
448 étudiants... et que on le fait vivre avec les étudiants, en général, il y a un bon retour,  
449 parce que... ils sentent que euh... je pense, qu'ils ont confiance, à ce moment-là,  
450 envers les formateurs qui sont en face d'eux, et qui leur passent des consignes, parce  
451 que les formateurs sont eux-mêmes confiants de leur projet ; ils le maîtrisent, ils y  
452 ont réfléchi, euh... ils l'ont construit ensemble, sur un socle solide, et ça passe, quoi.  
453 Et donc, pour moi, je crois qu'on a des bons résultats, en plus.

454 *o27. D'accord.... On parlait, tout à l'heure, des temps de rencontre inter instituts, euh...*  
455 *qu'est-ce que tu peux m'en dire, est-ce que tu m'en dire un petit peu plus sur euh... les*  
456 *intérêts que tu y portes, ou les contraintes que ça occasionne ?*

457 **O27. Ben, euh...**

458 *o28. Si tu reprends celui d'octobre, par exemple, le premier...*

459 O28. Alors le premier, on se découvrait, on se connaissait pas trop, euh... Le  
460 deuxième, ça y est, je trouve qu'on savait qui était qui, qui faisait quoi, parce qu'on  
461 s'était tous repérés... Alors, la difficulté, quand même, dans ces groupes, c'est  
462 qu'autant, bon les deux formatrices de l'école de cadres, elles sont sur le même... le  
463 même secteur, euh... Les manip radio, les manip radio ils font pas encore partie de la  
464 coordination... L'IFAS c'est pareil, ce sont nos collègues, on les connaît, on les voit, on  
465 partage déjà hein, même si on travaille pas encore ensemble sur des projets  
466 pédagogiques concrets, on travaille en partenariat ... enfin, on communique entre  
467 nous nos projets. Euh... les kinés par contre, sont plus éloignés, je trouve de... de  
468 nous, parce que, sans doute qu'au niveau du lieu, c'est... voilà, finalement, c'est eux  
469 que je connais le moins, et euh... Par contre, du coup, quand on se rencontre, ben  
470 c'est intéressant de voir que ben, ils sont là, qu'ils ont aussi réfléchi, qu'ils font ça,  
471 que euh... ils partagent leur expérience, donc euh... pour moi, c'est toujours  
472 intéressant, en fait, je rebondis toujours, à me dire « tiens ça, c'est intéressant,  
473 comment je pourrais éventuellement le remettre dans moi... mes projets  
474 quotidiens ? » Quand je dis projet, c'est juste euh... par exemple, un TD, euh... un  
475 cours, une articulation, voilà... Donc, j'ai trouvé ça bien ces temps-là, mais comme je  
476 disais tout à l'heure, c'est bien deux trois fois par an, ça suffit... Parce qu'on n'est pas  
477 encore dans l'utilisation du fruit de leurs recherches, finalement ou de leur travail de  
478 groupe. Quand on sera dans... à la phase finale de... de mise en forme et de mise en  
479 œuvre de... des décisions, peut-être, qui vont même être prises, je pense que là, on  
480 verra véritablement ... on vivra. Mais c'est comme les connaissances, hein, on les  
481 apprend, on les oublie, tant qu'elles ne sont pas ancrées dans une... enfin, dans une  
482 activité, on a du mal à les retenir quand elles sont pas... encodées, en fait...

483 O29. D'accord.

484 O29. Et j'ai hâte que les manip radio nous rejoignent, parce que... on est très  
485 proches, euh... on se voit quotidiennement, hein, on mange ensemble, enfin, donc on  
486 a une vie commune... donc au travers de temps informels, on échange beaucoup,  
487 parce que, quand on se rend compte qu'on mange ensemble et qu'on parle  
488 pédagogie tout un repas avec plaisir, on partage... déjà !

489 o30. D'accord... Alors, par rapport aux participants à ces groupes de travail, est-ce que  
490 tu aurais des attentes particulières ?

491 O31. Euh... non, pour le moment, non. Comme je te disais tout à l'heure, je pense  
492 qu'ils ont leurs trucs qui vont se mettre en route. Ce qui est intéressant, c'est qu'il y  
493 en a qui ont déjà anticipé des formations, des visites pour aller justement voir ce qui  
494 se faisait ailleurs euh... pour, euh... justement pour mesurer les attentes, les  
495 objectifs, et puis euh... et adapter à notre structure, à notre environnement qui est  
496 particulier, aussi... donc, euh... moi je les laisse faire, j'ai confiance en eux, euh... et  
497 puis voilà, quoi. Après, effectivement, ils vont nous présenter des projets euh... peut-  
498 être que... j'aurais fait différemment, mais en même temps euh... ben, je ne me suis  
499 pas inscrite, je n'ai pas demandé avec force d'être sur tel ou tel... Je dis qu'il y a un  
500 moment, il y a des gens qui sont responsables, ils ont travaillé, il faut leur

501 reconnaître leurs compétences qui vont développer, puis après, on va vivre le truc,  
502 on sera... il s'agira après de faire un bilan et puis de réajuster comme n'importe quel  
503 projet, quoi. Faut laisser faire vivre les choses, avant de pouvoir remettre tout en  
504 cause, avant que ça démarre quoi.

505 *o32. Et donc, si on se resitue au sein de la coordination, il y a les participants à ces*  
506 *groupes de travail, et puis il y a les autres formateurs, donc qui sont bien sur la*  
507 *coordination, mais qui ne participent pas à ces groupes de travail, est-ce que, au regard*  
508 *du travailler ensemble, tu aurais des attentes particulières ?*

509 **O32.** Alors, j'ai pas d'attentes parce que, en même temps euh... je vois pas encore  
510 euh... clairement, ce qu'on va pouvoir développer, d'où je suis très en attente des  
511 résultats, finalement, de ces groupes de travail. Et puis, par contre, oui, de m'inscrire  
512 derrière, volontiers, mais en gros, je n'y ai pas travaillé, je vais pas prendre le temps  
513 d'y travailler, mais quelqu'un va me donner, finalement, le fruit de son travail, sur  
514 des clés, sur des possibles, avec une autorisation je dirais du coordinateur des écoles,  
515 parce qu'il y a ça aussi, dans nos missions, on va être chargés de mission de... et là,  
516 oui. Moi, j'y vois ça. Et puis, après, c'est moi dans le choix : ou je m'intéresse, ou je  
517 fais. Et puis aussi en lien... et essayer de faire les liens avec ce que je fais aujourd'hui,  
518 c'est-à-dire que moi, dans mon champ 2, je me pose beaucoup de questions par  
519 rapport aux évaluations euh... ça m'intéresserait. En plus j'y ai vu aussi de la  
520 collaboration sur certaines unités d'enseignement qui sont propres à plusieurs...  
521 plusieurs formations euh... Moi, je trouve que... je vois un gain en qualité, un gain en  
522 temps, un gain en charge de travail euh... une charge de travail qui est déplaisante  
523 hein, parce que fabriquer un QCM euh... voilà. Euh... j'y vois, justement, la  
524 coordination, ça j'attends qu'on puisse le faire.

525 *o33. D'accord.*

526 **O33.** Parce que, par rapport à ce que je disais tout à l'heure, entre une petite  
527 structure et une grosse structure, je sens que le CHU ne nous permet pas de me dire  
528 « Bon, ben, demain matin, tiens je propose qu'on... qu'on mutualise notre  
529 plateforme. ». Euh... j'aurais été dans une petite structure où ça ne dépendait que  
530 d'une seule et même personne, j'aurais osé aller la voir, lui montrer mon projet,  
531 etc... Je dis pas qu'on y arrive dans les petites structures qu'en serrant la main, en  
532 connaissant quelqu'un, c'est pas ce que j'ai dit, hein, c'est que à chaque fois, il y a  
533 besoin d'argumenter un projet, de le construire, de le réfléchir etc... donc, c'est un  
534 travail sérieux, mais il me semble qu'au CHU... euh... enfin, que c'est un peu plus  
535 fermé, quoi. Donc, je me sens pas non plus encore les ailes de me dire euh... « Tiens,  
536 je vais faire ça ! ». Je vois aussi un lien très intéressant puisqu'on travaille sur la  
537 plateforme, on travaille sur notamment des séquences d'autoformation euh... voilà.  
538 Enfin, moi, je suis du style à faire un module d'autoformation sur un truc qui pourrait  
539 être utilisé par d'autres formateurs de d'autres instituts, je me dis « Eh bien, prends-  
540 le ! », alors que j'en n'ai pas le droit, parce qu'en fait ça ne m'appartient pas, parce  
541 que c'est sous contrôle d'une direction, même si elle est sous la coordination et que

542 je dois passer des étapes avant qu'on puisse me dire « le fruit de ton travail, oui, tu  
 543 peux le partager ! »

544 o34. Donc, un peu limitée par la structure...

545 **O34. Je pense, oui.**

546 o35. D'accord... Donc, on parlait des changements tout à l'heure, euh... est-ce que tu  
 547 pourrais me repréciser quels sont, d'après toi, les changements occasionnés par ce  
 548 regroupement d'instituts ? Qu'est-ce que tu vois comme...

549 **O35. Aujourd'hui ?**

550 o36. Oui.

551 **O36. Peu.**

552 o37. Peu... ?

553 **O37. Peu de changement.** Dans mon commun, de tous les jours, honnêtement, peu  
 554 de changement. Euh... pourquoi peu de changement, parce que sur euh... sur la vie  
 555 quotidienne, voilà, j'ai mes missions qui n'ont pas changé, qui sont toujours les  
 556 mêmes, euh... j'ai une directrice qui est ma référente pédagogique si j'ai un... si j'ai  
 557 une difficulté, ou une question ou un suivi d'étudiant qui me pose question où là, j'ai  
 558 besoin de son regard pour prendre des décisions etc... Je suis encore dans ma filière,  
 559 quoi. Euh... j'ai eu l'occasion, quand même d'avoir un entretien avec le coordinateur  
 560 et ma directrice pour le suivi d'un étudiant, où elle-même avait besoin de l'aval  
 561 administratif, parce que le coordinateur, Monsieur ..... est vraiment le garant  
 562 administratif, il nous l'a clairement dit, euh... Mais moi, à ce moment-là, sur le  
 563 commun de ma journée quotidienne, ça ne change rien du tout. Par contre, je me dis  
 564 ça peut changer dès qu'il aura des maillons qui vont avancer et puis des choses qui  
 565 vont être définies, et des autorisations, finalement ou des nouvelles missions qui  
 566 vont pouvoir naître, pourquoi pas. Aujourd'hui, moi, je fais le parallèle aussi avec la  
 567 mission transversale de notre collègue qui s'occupe de la plateforme. Elle est sous  
 568 l'égide de la coordination euh... mais on sait bien qu'elle a des projets bien sûr pour  
 569 l'IFSI, un petit peu pour l'IFAS aussi, je pense que c'est en naissance... mais elle est  
 570 aussi en projet sur la formation continue, avec finalement un outil commun, hein, un  
 571 outil commun qui euh... l'enseignement numérique ou, en tous les cas, l'espace  
 572 numérique de travail, quoi. Donc, ça, ça peut être intéressant, parce que je pense  
 573 qu'il y a peut-être des nouveaux métiers qui vont être créés... peut-être, je ne sais  
 574 pas... Je m'ouvre à cette proposition, en fait.

575 o38. Donc, pour l'instant, pour toi, ton quotidien, rien de perceptible...

576 **O38. Non.**

577 o39. ... peut-être dans un futur, plus ou moins proche...

578 **O39. Oui... oui...**

579 *o40. ... en fonction de l'avancée des travaux...*

580 **O40.** Oui, c'est ça hein, en fonction de l'avancée, pour dire « Eh bien, tiens, ce serait  
581 de monter un projet commun, où on vous donne l'autorisation de faire un cours  
582 commun ou de faire euh... des jeux de rôles en commun », euh... et là, oui, c'est de se  
583 dire à un moment, on est autour d'une table, on voit la planification, l'organisation,  
584 le comment, les objectifs pédagogiques, le machin, le bidule, quoi... Mais en  
585 attendant, dans mon quotidien, c'est les quelques réunions où on va, pour avoir de  
586 l'information hein, donc, c'est plutôt descendant, c'est pas... Ça me demande rien de  
587 plus que ce que je fais aujourd'hui, en tous les cas. Et, dans ma vie quotidienne de  
588 dynamique de groupe, je vois pas non plus les différences, c'est-à-dire que les  
589 collègues des autres instituts, j'ai pas changé mon comportement vis-à-vis d'eux,  
590 parce que on est sous la même direction. C'est des gens que je saluais déjà euh... que  
591 voilà... ça n'a rien changé.

592 *o41. D'accord... Euh... alors, pour ce travail en commun, donc tu dis que ça a*  
593 *occasionné peu de changements pour toi... euh... Selon toi, euh... quelles sont,*  
594 *actuellement, les conditions qui ne sont pas réunies, pour ce travail en commun ?...*  
595 *Qu'est-ce qui semble être manquant... comme conditions qui permettraient de*  
596 *travailler plus en commun ?*

597 **O41.** Euh... eh bien, je pense que la charge de travail de chacun est complexe,  
598 compliquée, lourde, donc se détacher du temps, euh... Je pense que les gens se  
599 connaissent peut-être pas encore suffisamment dans les groupes, donc il y a encore  
600 des réserves euh... il y a peut-être des frilosités à complètement se découvrir, ou à  
601 partager peut-être, peut-être... parce que moi, encore une fois je fais pas partie des  
602 groupes, donc la vision c'est ça. Le peu que j'ai entendu, c'était plutôt annuler une  
603 réunion qui était prévue, parce qu'y a untel qui ne peut plus, parce que il est pris là,  
604 là, là... parce que c'est pas les priorités... non plus. Euh... je pense aussi que euh... le  
605 coordinateur doit euh... doit... je dirais fédérer... euh... fédérer cette dynamique et  
606 cette volonté de travailler ensemble et de produire les projets, et aujourd'hui euh...  
607 j'ai peu de... possibilités d'évaluer euh... cette capacité... de... oui, de fédération du  
608 projet, de donner envie, de la motivation, insuffler l'effort de... etc... C'est finalement  
609 une personne, oui, que l'on rencontre, elle est très aimable, il y a pas de problème et  
610 tout... Je pense que si je veux le voir demain matin, parce que j'ai besoin de parler  
611 avec lui sur une question pédagogique, il va être tout à fait content que je partage  
612 avec lui. Maintenant, jamais j'ai entendu « Monsieur..... a décidé que... on avance,  
613 il y a une date, il y a un machin, il y a un bidule », quoi. Il y a pas de demande non  
614 plus de calendrier, il y a pas d'échéance euh... il y a pas d'annonce, de dire voilà pour  
615 euh... voilà... Par contre, il y a beaucoup de lancées. C'est quelqu'un qui a beaucoup  
616 d'idées de projets, etc... donc c'est bien de nous donner ça. Maintenant euh...  
617 derrière est-ce qu'y a les moyens de le faire ? Est-ce que la motivation elle est  
618 vraiment une motivation complètement, enfin... est-ce que c'est une motivation  
619 réelle, intrinsèque, j'entends, qui vient de la personne, ou est-ce que c'est une  
620 motivation extrinsèque, parce qu'il y a un moment, c'est intéressant de faire partie

621 d'un projet pour l'école, machin... donc, du coup, qui donne en fait aux personnes  
622 d'être pas forcément aussi moteurs qu'ils pourraient l'être, aussi motivés qu'ils  
623 pourraient l'être euh... voilà. Et je pense que si c'était peut-être un petit peu plus  
624 cadré, avec des objectifs, avec des dates, avec des échéances, avec des projets  
625 derrière à anticiper, peut-être qu'on aurait une vision. J'entends par là, que nous,  
626 quand on a eu notre nouveau référentiel, eh bien voilà... Moi j'ai connu le nouveau  
627 référentiel qui est arrivé le vingt-quatre août, et il fallait le mettre en application le  
628 deux septembre... Là, c'est très court comme délai, mais en même temps euh... enfin,  
629 j'étais obligée de le faire... alors que là, il n'y a aucune obligation, finalement. Je dis  
630 pas non plus d'être sévère, dans euh... « Tu feras ça ! », bon voilà... Je pense qu'on  
631 peut se positionner euh... pas forcément sous un axe autoritaire... Et, je pense que  
632 ça, je le perçois pas... maintenant, c'est ma vision à moi, hein. Je fais pas non plus... je  
633 fais pas partie des groupes, donc je vis pas ce qu'ils vivent, ce qu'ils ont comme  
634 demande, ce qu'ils ont comme échéance euh... comme peut-être ultimatum, je ne  
635 sais pas euh... J'avoue que j'ai pas trop demandé, voilà... je suis un peu détachée de  
636 ces projets... Je vais quand même avoir la formation au niveau de la qualité, donc  
637 euh... quelques semaines avant, je pense que j'aurai envie d'aller vers le groupe pour  
638 savoir un peu où ils en sont, pour mieux comprendre et mieux m'ajuster, moi au  
639 niveau de la formation pour euh..., voilà... Mais euh... la solution, c'est celle-ci, quoi...

640 *o42. D'accord. Alors, on se positionne toujours au niveau du regroupement des*  
641 *instituts, euh... Qu'est-ce qui, selon toi, te semblerait primordial pour faciliter la*  
642 *contribution de tout le monde... la contribution de chacun ?... Il y a des personnes,*  
643 *donc, qui appartiennent à ces groupes de travail...*

644 **O42. Oui.**

645 *o43. Et puis, il y a ce regroupement avec l'ensemble des équipes...*

646 **O43. J'avoue que je ne sais pas. Je ne sais pas, parce qu'en fait, moi je suis assez**  
647 **motivée, donc euh... voilà. Je sais expliquer mes motivations... j'ai essayé en tous les**  
648 **cas de te les expliquer. Je me rends compte que j'ai pas forcément la même vision**  
649 **que les autres, euh... Il y en a beaucoup qui sont dans la peur, quand même que la**  
650 **coordination leur mange leur existence de façon un peu systématique, enfin...**  
651 **systématisée, stéréotypée... Mais euh... (soupir) Je pense qu'il faudra, oui, peut-être**  
652 **être un petit peu plus formel dans les choses formalisées, qu'on ait des buts**  
653 **communs, des éléments qui puissent nous fédérer, mais des... communs, quoi déjà.**  
654 **Parce que là, aujourd'hui euh... enfin, on nous demande de travailler sur des projets,**  
655 **très bien... mais euh... chacun dans nos projets pédagogiques encore que, comme je**  
656 **te disais tout à l'heure, on ne vit pas encore la coordination... Et en plus, la proximité**  
657 **au niveau des lieux, ça pourrait l'expliquer... nos collègues aides-soignants, sont dans**  
658 **le bureau d'à côté, hein... Donc, euh... est-ce que pour autant euh... alors après, c'est**  
659 **toujours hein... oui, mais c'est le planning, les machins, le bidule... Est-ce qu'on a**  
660 **envie de s'embêter là où on a déjà une gestion quotidienne qui est lourde, voilà,**  
661 **quoi. Je pense qu'on fonctionne pas à la même vitesse, non plus. On n'a pas les**  
662 **mêmes envies, ni les mêmes attentes euh... Je pense qu'on est une population de**

663 formateurs vieillissante aussi... je reste convaincue de ça. Ça ne regarde que moi...  
664 mais je pense qu'il y a des formateurs qui sont à la fin de leur carrière, qui s'éclatent  
665 dans ce qu'ils font, mais qui ne vont pas tout remettre en cause, là, maintenant. Ce  
666 que je peux comprendre, ce que je peux recevoir. Alors des gens qui sont un peu  
667 moins... enfin... un peu plus jeunes, on va dire comme moi, euh... moi, je vois aussi  
668 que c'est la réalité de demain, hein *quid* des instituts de formation ? Est-ce que  
669 justement la collaboration, ça va pas faire comme l'année commune de formation à  
670 la santé comme c'est actuellement en P1 ? Euh... on nous en a parlé il y a quelques  
671 années, moi j'ai encore pas mal d'années avant la retraite euh... si c'est ça qui va être  
672 vécu, je sais pas si c'est bien ou mal, on l'a jamais vécu, donc on ne peut le mesurer.  
673 Par contre, si c'est ça qui nous attend, eh bien autant s'y préparer et autant le faire  
674 là, j'ai envie de dire... N'attendons pas que ça nous arrive comme ça et puis qu'on le  
675 subisse mais... participons à cette évolution pour trouver chacun notre place et euh...  
676 et construire notre future reconnaissance. Euh... Moi, je suis prête à collaborer. Je  
677 collabore déjà, dans le cadre de mon champ 2 avec l'université euh... je pense que les  
678 gens euh... c'est pas parce qu'on est universitaire ou on est kiné, et tout ça... qu'on  
679 n'est pas humain et... on peut se comprendre, on peut se parler, mais euh... Moi, j'ai  
680 découvert à l'université des gens euh... qui étaient tout à fait motivés par un projet  
681 IFSI, qui n'ont pas du tout le regard condescendant qu'on a pu leur octroyer euh...  
682 certaines fois, donc euh... Je suis responsable... enfin, oui, je suis responsable de la  
683 coordination d'une unité d'enseignement au niveau régional... on collabore déjà,  
684 enfin, moi, je collabore tous les jours avec cette personne... pour les régions, donc  
685 moi, je ne suis pas tous les quatre matins dans les autres IFSI de la région, ça se passe  
686 super bien euh... et il y a un relais descendant qui est plutôt gratifiant, enfin, qui est  
687 intéressant avec une vision commune. Donc je me dis, eh bien oui, à se rencontrer, à  
688 s'écouter, à se découvrir, on s'aperçoit que l'autre, il est pas plus intelligent, pas plus  
689 c.. que nous, euh... et qu'on a envie juste d'être motivé, d'être reconnu et puis d'être  
690 heureux dans ce qu'on fait. Donc, à partir du moment où on a les mêmes objectifs de  
691 travail et d'émancipation professionnelle, eh bien... c'est à nous de le construire.  
692 C'est un outil merveilleux qu'on a dans les mains, mais à la fois on a l'impression que  
693 si euh... on va se brûler si on y touche, quoi. Moi, j'ai encore trente ans à faire euh...  
694 j'ai pas envie de subir quelque chose qui ne me plaira pas, dans lequel j'ai pas été  
695 euh... j'ai pas été interpellée, moi ou mes collègues. Parce que là, encore une fois,  
696 moi je vais avoir le fruit du travail de mes collègues, mais c'est comme si c'était moi  
697 qui le faisait, enfin je veux dire...

698 *o44. D'accord...*

699 **O44.** Parce qu'après, en France, on est capable de râler parce qu'on n'a pas pris les  
700 bonnes décisions euh... enfin, qu'on prend des décisions sans nous consulter puis  
701 qu'on vous impose des choses. Et là, on nous donne matière à réfléchir, matière à se  
702 projeter, matière à gratifier notre formation, à travailler sur notre reconnaissance  
703 professionnelle, etc... et puis nous, on s'en saisit pas, quoi... Mais en même temps,  
704 des formateurs qui parlent comme moi, il y en a peut-être pas forcément beaucoup  
705 ... Dans mes collègues que je vois quotidiennement euh... le peu de retour, c'est



706 **plutôt une peur euh... parce que... parce que, oui, les habitudes... les habitudes sont**  
707 **dures à... voilà...**

708 *o45. Quand je te dis coopération, quels sont les cinq mots qui te viennent à l'esprit ?*

709 **O45. Euh... « rencontre »... euh... « créativité »... euh... comment dire ? Coordination**  
710 **tu as dis ?**

711 *o46. Coopération.*

712 **O46. Coopération... « construction », je t'ai dit ? Je t'ai dit quoi ?**

713 *o47. Tu m'as dit rencontre, créativité...*

714 **O47. Construction... « évolution » et « dynamisme ».**

715 *o48. D'accord... Comment tu verrais une réelle coopération inter instituts s'installer ?*

716 **O48. ... Sur des petits projets au départ, je pense... pour donner l'élan. Euh... je vois,**  
717 **parce qu'en fait euh... j'ai pu vivre des petits projets, enfin, quand je dis petit, c'est**  
718 **pas qu'ils sont petits dans la résultante, c'est qu'ils sont petits parce que ça donne**  
719 **pas beaucoup d'investis', enfin ça demande pas beaucoup d'investissement euh...**  
720 **c'est euh... des projets qui durent pas trop longtemps, c'est des projets d'étapes,**  
721 **euh... Quand je vois qu'on a pu faire des liens entre différents champs, parce que...**  
722 **quand on parle de coordination, là, on parle de coordination au sein de différents**  
723 **instituts de formation, mais si on remet dans un... dans une cellule plus petite, la**  
724 **coordination, c'est aussi la collaboration entre nous, à l'institut, par rapport à notre**  
725 **classement par champ. Et quand je vois des petits projets comme on a pu monter,**  
726 **euh... qui commence à faire écho... je me dis des fois, c'est... c'est un peu la pierre qui**  
727 **fait... voilà... je me dis qu'il y a des choses qui peuvent avancer comme ça... en**  
728 **montrant qu'on ne se fait pas mal, qu'on a pris plaisir, qu'on est motivé et qu'on a**  
729 **grandi. Je pense que ça peut faire tâche d'huile et ça peut euh... ça peut euh...**  
730 **gentiment, sans frustration, amener l'autre à se dire « tiens, j'aimerais bien travailler**  
731 **avec toi, je suis dans un autre champ, mais... j'ai vu ce que t'as fait euh... je trouve ça**  
732 **bien et puis, t'as l'air vachement heureuse, là, donc euh... je voudrais bien travailler**  
733 **avec toi ». Amener euh... les personnes à trouver leur propre motivation, à aller vers**  
734 **ça, je pense, sans leur imposer forcément, même si tout à l'heure je te disais qu'au**  
735 **niveau coordination, ce serait bien quand même d'être un peu plus euh... décideur,**  
736 **on pourrait dire... un peu plus présent peut-être aussi.**

737 *o49. Quand tu dis « petit projet », c'est au sein déjà des instituts même, entre les*  
738 *formateurs...*

739 **O49. Oui.**

740 *o50. Sur différents champs, par exemple...*

741 **O50. Oui.**

742 *o51. ... euh... donc avec peu de personnes, dans un premier temps...*

743 **O51. Oui, oui.**

744 *o52. ... pour faire un peu « tâche d'huile » ?*

745 **O52. Eh bien déjà, enfin... tout ce qui est coordin... collaboration, pour plein de**  
746 **choses, on a déjà des tracés communs sur des choses etc..., entre les champs. Euh...**  
747 **ce qui serait intéressant, ce serait de le développer avec l'IFAS, parce qu'on fait des**  
748 **formations en commun euh... On peut, je veux dire là, la formation sur le**  
749 **raisonnement clinique, enfin... tu vois tout de suite des trucs sans que ce soit... que**  
750 **ça nous prenne des heures et des années à construire, qui sont faciles en réactivité,**  
751 **et qui pourraient montrer aussi des choses. Et puis euh... utiliser les gens motivés.**  
752 **Alors je sais pas si dans le travail euh... ça pourrait être aussi une source de**  
753 **questionnements pour notre décideur, mais ça pourrait être aussi à un moment de**  
754 **se dire, eh bien, peut-être trouver des gens motivés pour fabriquer des projets, c'est-**  
755 **à-dire tout de suite pratico-pratiques, quoi, pour montrer aussi... Alors, je pense que**  
756 **ça viendra, quand on aura les premiers résultats des groupes de travail euh...**  
757 **question, euh... organisés sur les différents trucs, on pourra peut-être trouver des**  
758 **petits projets, enfin encore une fois, tu comprends ce que je dis dans « petit »... qui**  
759 **refondent pas complètement toute une organisation, quoi.**

760 *o53. Tu veux dire qui dure sur un temps restreint...*

761 **O53. Voilà... qui n'a pas beaucoup d'impact sur la charge de travail ou l'organisation**  
762 **de chacun, mais qui peut, effectivement, montrer qu'il ne faut pas avoir peur, quoi.**

763 *o54. D'accord. Est-ce qu'il y d'autres aspects que tu souhaiterais aborder... au regard*  
764 *de ce qu'on vient d'évoquer ?*

765 **O54. Non, je pense qu'il y a peut-être un élément qui est à prendre en compte dans**  
766 **la motivation, dans l'envie d'aller vers, c'est qu'on est aussi à que trois ans d'un**  
767 **nouveau référentiel, donc euh... on est tous encore en questionnement, que... les**  
768 **kinés, ils sont sur la Fac, donc il y a encore une autre... un autre lien. Une**  
769 **coordination administrative pourquoi pas, mais sur les projets pédagogiques, il y a**  
770 **des tutelles différentes et avec des... reconnaissances des diplômes qui sont**  
771 **complètement différentes au niveau administratif, ça peut être compliqué euh...**  
772 **Maintenant, j'y vois quand même l'intérêt que, ponctuellement on peut faire**  
773 **justement des petits projets, sans que ça remette en cause toute une organisation,**  
774 **un secteur d'activité. Euh... bon alors, aujourd'hui la collaboration que je vois entre**  
775 **l'école de cadre et puis l'IFSI, c'est euh... eh bien, effectivement, ils viennent en stage**  
776 **chez nous, par exemple, les étudiants cadres, donc on a quand même un partenariat**  
777 **de ce côté-là. Mais on pourrait trouver un partenariat qui serait pas le stage sur tant**  
778 **de semaines, mais un partenariat sur toute une année, avec euh... un étudiant qui**  
779 **serait euh... qui serait intégré sur une promotion euh... qui viendrait de temps en**  
780 **temps, pour suivre un suivi pédagogique sur un an ou des choses comme ça. Ça**  
781 **pourrait être intéressant, parce que nous, ça nous permettrait d'effectivement...**  
782 **d'avoir le regard extérieur de quelqu'un qui est nouveau, qui... les gens candides ont**  
783 **une façon d'analyser les choses qui est super pertinente, souvent. On apprend**

784 beaucoup du candide. Et puis, en même temps, eh ben... eux, ça leur permettrait de  
785 consolider des compétences qui seront peut-être les leurs dans le futur, quoi. Donc,  
786 ça je vois ce lien-là, qui peut être fait. Avec l'IFAS, il n'y a pas suffisamment, quoi.  
787 Mais là encore une fois euh... quelle considération on a les uns pour les autres,  
788 aussi... derrière ? Parce que, on est tous à dire on est tous copains, on est contents de  
789 faire des formations, mais derrière il y a quoi qui se construit ? Il y a rien. Rien... rien.  
790 Et moi, je sais que c'est possible, parce que je l'ai vécu... donc je sais que c'est  
791 possible... c'est une question de personnes. Et, ce que je te disais tout à l'heure,  
792 euh... moi, je l'ai vécu, je sais que c'est faisable, je sais que j'ai envie d'y aller.  
793 Maintenant je te dirai que j'y vais pas du fait du poids de l'administratif... et  
794 potentiellement peut-être parce que je suis un peu frileuse face au regard de  
795 certains. Parce que... parce que... justement les gens, dans la peur de... d'évolution,  
796 leur mécanisme de défense ça peut être aussi l'agressivité, et euh... l'agressivité  
797 euh... il y a des fois, j'ai pas envie de la vivre. Des fois, j'ai envie de la comprendre,  
798 d'essayer de prendre du recul mais au quotidien, j'ai pas envie de la vivre, et j'ai pas  
799 eu que des bons accueils quand je suis arrivée. Parce que quand je suis arrivée, ben  
800 je suis arrivée avec euh... mon regard candide de ce que je trouvais sur une  
801 organisation que je ne connaissais pas, avec un groupe qui avait une dynamique  
802 complètement différente, et je suis arrivée avec ma mallette à outils de mon  
803 expérience, et j'avais envie de partager ça, j'arrivais pour ça, pour... Moi je suis  
804 partie, pas parce que je ne me plaisais pas, mais... mais pour évoluer, pour  
805 rencontrer d'autres personnes, pour faire évoluer mes méthodes de..., mes  
806 pratiques, me rapprocher de la fac, parce qu'il y avait ce lien universitaire que j'avais  
807 envie de développer euh... rencontrer d'autres personnes, évoluer au sein d'un  
808 groupe où je pouvais être, justement, pas être toute seule à monter un projet mais  
809 avoir cet esprit auto critique entre nous, cette envie de travailler ensemble dans la  
810 bonne humeur et euh... je me suis un peu ramassée les premiers temps, ça a été un  
811 peu dur, je me suis même posée la question de savoir si j'avais pas envie de repartir  
812 (rires), donc euh... voilà. Maintenant, je pense qu'il y a aussi des choses que... je peux  
813 faire peur dans ça... dans cette motivation qui est peut-être un peu trop  
814 extravagante de ma personnalité, puis je me rends compte finalement, qu'à monter  
815 des petits trucs, je commence à faire tâche d'huile... puisque j'arrive à motiver des  
816 gens, qui ont envie de continuer à travailler avec moi en collaboration intelligente,  
817 j'entends, voilà. Et puis, moi ça me permet de rester aussi... parce que l'organisation  
818 à l'IFSI, elle est très sectaire, dans le sens où on est dans le champ 2... on est dans le  
819 champ 2, on est dans le champ 4, on est dans le champ 4. Même si on est prestataire  
820 de service pour nos collègues sur certaines activités, c'est très ponctuel, on n'a pas  
821 trop de réflexion sur le truc, ou en tous les cas on n'a pas le temps de le faire ou veut  
822 pas le faire. Alors qu'à travailler en collaboration, eh bien je trouve qu'on gagne aussi  
823 en connaissance de... de justement ce que c'est que les compétences, quelles sont-  
824 elles ces compétences ? Parce que sur le papier, c'est bien, mais comment on les vit  
825 et comment on les fait vivre et comment nous, on les a comprises. Et le travail en  
826 collaboration, sur différents champs, en le maillant en une vision de compétence,  
827 euh... eh bien là, ça nous permet d'avoir un discours quand même un peu plus

828 adapté face à un étudiant, et de savoir mieux l'encadrer, et le conduire lui-même sur  
829 la construction de ses propres compétences.

830 *o55. Là, tu parles des compétences des apprenants...*

831 **O55. Oui.**

832 *o56. ... et qu'est-ce que tu penses de la connaissance des compétences de chacun, là...  
833 au sein du regroupement ?*

834 **O56. Pareil. Pareil. Pareil, puisque justement, dans cette rencontre, on apprend.**  
835 **Quand je te disais l'autre arrive avec sa grille de lecture, sa lunette "différentielle"**  
836 **pour analyser une situation, donc euh... on voit bien que des compétences, même si**  
837 **on a des cœurs de métier, chacun, on a des compétences communes, mais dans le**  
838 **cœur de métier, on va apprendre les choses, enfin... Je me rappelle un truc bizarre,**  
839 **c'est quand j'étais à l'école de cadres, j'ai fait un stage... en usine. J'étais avec un**  
840 **responsable d'une zone de production, donc euh... qui pourrait être assimilé à un**  
841 **responsable de secteur d'activité de soins, et puis il m'a montré tous ses carnets de**  
842 **bord, comment il faisait de la qualité euh... comment il entreprenait les bilans, les**  
843 **machins et tout. Je me suis dit mais il y a des trucs hyper intéressants, que j'ai envie**  
844 **de garder, parce que c'est une belle compétence, et je me dis que transférer, ça veut**  
845 **pas dire copier juste pour copier, de se dire on va ... non ; c'est utiliser cette**  
846 **ressource pour l'intégrer dans mes propres connaissances dont j'ai besoin euh... pour**  
847 **travailler tous les jours. Et euh... ce stage, ça a été le déclencheur de mon attrait pour**  
848 **la qualité, la traçabilité, quelque chose qui me pesait hein... l'administratif, c'était**  
849 **pas mon fort, et ça m'a montré que c'était essentiel pour le bon fonctionnement, et**  
850 **aussi euh... d'être pausée, quand on sait où c'est, quand on sait comment c'est classé**  
851 **etc... car on peut être bordélique mais très qualité, traçabilité, organisation. C'est**  
852 **deux entités différentes, et moi ça, ça m'a servi. Donc, je me dis qu'au demeurant, eh**  
853 **bien, l'industrie automobile, c'est quand même pas... on n'est pas du tout sur les**  
854 **mêmes activités et pour autant, j'ai pris de leur compétence pour asseoir les**  
855 **miennes, sur certaines choses : la façon de se parler, la façon de se... la façon de se**  
856 **positionner en réunion, c'est euh... j'ai appris aussi d'eux. Donc, je me dis qu'on peut**  
857 **apprendre aussi de nos collègues parce qu'ils fonctionnent pas pareil, ils n'ont pas les**  
858 **mêmes tutelles, ils n'ont pas les mêmes vécus, ils n'ont pas les mêmes étudiants, ils**  
859 **ont pas les mêmes objectifs, donc euh... Je me suis intéressée là, à la formation**  
860 **manip radio ; il y avait pleins de trucs super sympas, et alors, moi j'ai fait mes études**  
861 **aussi avec des cadres qui étaient kinés, des cadres... futurs cadres kinés, qui**  
862 **anticipaient un poste en IFMK. Et on a monté des projets communs, dans notre**  
863 **module de... de pédagogie. C'est super intéressant. J'ai appris, enfin... ils m'ont montré,**  
864 **leur méthode... par exemple, nous, on a la démarche de soins, eh ben eux, ils ont une**  
865 **autre méthode pour analyser la situation d'un point de vue kiné. Mais là-dedans**  
866 **euh... Eh bien j'ai appris des trucs aussi, que j'ai réintégré après... après quand je suis**  
867 **partie en formation... de leur travaux, enfin voilà. Chaque fois qu'on avait des**  
868 **expériences, comme avec toi, quand tu as fait ton école de cadres ou comme cette**  
869 **année, au cours de cette année, je suis sûre que tu as trouvé toujours quelque chose**

870 à te dire, « Tiens ça, je vais l'utiliser comme ça ». Je pense que la compétence de  
871 l'autre, elle nourrit notre compétence à nous, quoi... Faut-il encore avoir envie de le  
872 faire... et se remettre en question, pas en cause... je ne me remets pas en cause dans  
873 mon positionnement dans ce que je suis, dans ce que j'ai, dans mes compétences, je  
874 me remets en question pour m'enrichir...

875 *o57. Tu as l'impression que cette remise en cause, là, justement quand tu es arrivée ici,*  
876 *ça été une sorte de remise en cause des pratiques...*

877 **O57. De mes pratiques ?**

878 *o58. De tes pratiques, à toi, mais peut-être une éventuelle remise en question des*  
879 *choses qui étaient peut-être actées ici ?*

880 **O58. Ah oui. Oui... oui. Ah oui, bien sûr. Bien sûr, oui, oui. C'est ça qui m'a fait mal du**  
881 **coup, parce que j'ai pas eu forcément l'accueil de ce que moi, j'ai reçu, ce que**  
882 **j'attendais aussi. C'est vrai que moi, j'arrivais avec cet objectif de me faire interroger**  
883 **sur mes propres pratiques, parce que je n'y arrivais plus. Donc ça je l'ai eu hein... ça**  
884 **pas de problème, ça impeccable, super... Mais quand moi, je réinterrogeais les**  
885 **pratiques, des choses... les règles institutionnelles, je me dis mais ça peut se faire**  
886 **autrement... « Oh non, c'est institutionnel... » Combien de fois j'ai entendu ce mot !**  
887 **« Eh bien non, ce sont des décisions institutionnelles ! ». Alors à un moment, on se**  
888 **dit mais euh... moi je suis cadre, donc j'ai voulu être cadre, pour avoir la liberté de**  
889 **réflexion, et la liberté de pouvoir me mettre en projet. Donc euh... je me suis dit à un**  
890 **moment, mais enfin... je suis pas un agent... je suis pas une tâcheronne, quoi... dans**  
891 **le sens de tâcheron, euh... on te paye pas à la tâche. J'ai une autonomie, j'ai une**  
892 **créativité, euh... et j'ai le droit... mais... je vais pas le changer, mais j'ai le droit de le**  
893 **questionner, même si c'est décidé qu'on y reviendra pas. Mais oui, enfin, il y a des**  
894 **trucs, même encore maintenant, je suis très surprise qu'il y ait des décisions qui**  
895 **soient actées alors que ça peut se faire autrement. Alors je dis pas que l'autrement**  
896 **est mieux, mais je dis qu'on peut arriver à penser autrement. Et puis, j'ai eu**  
897 **l'occasion aussi de faire une formation sur l'analyse de la pratique, et euh... avec un**  
898 **formateur de Lille. Et on a partagé énormément. Eux ils sont dans un CHU énorme,**  
899 **plus grand qu'ici. Donc, on a partagé, il m'a donné plein de trucs, alors j'ai réutilisé...**  
900 **Et il m'a interrogé sur ma propre pratique ; il y a des trucs, j'étais persuadée que**  
901 **c'était correct, et je me suis dit non, c'est pas du tout ça... je fais n'importe quoi.**  
902 **Mais il faut être prêt à l'accepter.**

903 *o59. D'accord... Tu as d'autres choses ?*

904 **O59. J'espère que ça t'as servi...**

905 *o60. Oui, je te remercie beaucoup d'avoir répondu à toutes ces questions... de manière*  
906 *très précise...*

907 **O60. Et puis, j'espère qu'on pourra continuer à collaborer... ! (rires)**

## ANNEXE 9 :

### Mots-clés Oriane

Discours de Oriane, ne participant pas aux groupes de travail transversaux, lors de l'entretien				
Thèmes	Moyens institutionnels	Savoirs expérientiels et savoirs comportementaux	Motivations	Environnement
<p><u>Sous-thèmes</u></p> <p>Mots-clés</p>	<p><u>Coordination</u> : peu de changement (3), toujours mêmes missions, rien changé (2), même direction, fédérer dynamique, volonté de travailler ensemble, produire projets, fédération projet, donner envie, motivation, insuffler effort, calendrier, échéance, lancées, projets (2), coordination (2), décideur outil</p> <p>merveilleux</p> <p><u>Information et communication</u> : communication, information, plutôt descendant</p> <p><u>Durée</u> : phase projet, pas phase vie, nouveau (2), au fur et à mesure des mois, pas encore (6), mettre en route, après on vivra, laisser vivre, vit pas encore, ça viendra</p> <p>Aspirations : plus cadré, plus formel, plus décideur, plus présent</p>	<p><u>Image des groupes</u> : groupes, gens motivés, gens responsables, reconnaître compétences, humain, motivés, regard</p> <p><u>Considération mutuelle</u> : considération, regard, accueils</p> <p><u>Confiance</u> (2) : laisse faire, comme si c'était moi</p> <p><u>Disponibilité</u> : temps, me poser, me repérer</p> <p><u>Charge de travail</u> (3) : plein (2), évoluer, rajoute, à peine fini, en cours de peaufinage, nouveauté (2), lourde (2), pris là, là, là, pas les priorités</p> <p><u>Apprendre des autres</u> : apprend du candide, intégrer dans mes propres connaissances, pris de leur compétence pour asseoir les miennes, appris d'eux, appris de leur travaux</p> <p><u>Remise en question</u> : pas peur de changer, ça toute ma vie, apprentissage changement, pas peur d'y aller, remettre en cause, remettre en question (2), me faire interroger sur ma pratique (2), être prêt à accepter</p> <p><u>Connaissance des autres</u> : communs, en commun (2), même (2), connais le moins, unités d'enseignements propres à plusieurs formations, intéressée à formation manip radio</p> <p><u>Suivi</u> : intéressant, mieux compris, mieux vu, projet (3), mieux cerné, entend pas parler, pas soin d'aller vers eux pour savoir, j'attends qu'ils viennent, réunions (2), voir avancée, collègues dans ces groupes, avoir éléments, on voyait, moins clair, sait pas trop, pas très clair, tous repérés</p> <p><u>Expériences</u> : mariage entre projets pédagogiques, binôme, groupe de travail inter-IFSI, partenariat, collabore (2), petits projets, vécu (2), possible (2), faisable, collaboration</p> <p><u>Formation commune</u> (3) : collaborer, échangé, m'a donné, lui ai donné, études avec futurs cadres kinés</p> <p><u>Coopération</u> : rencontre, créativité, construction, évolution, dynamisme</p>	<p><u>Mutualisation</u> (9) : gagner, autonomie, mutualiser (2), pas chacun dans son coin, bénéfice, charge psychologique divisée</p> <p><u>Motivation personnelle à partager et à travailler avec les autres</u> : ouvrir, exceptionnel, aime bien, force de proposition, envie de partager (2), envie (2) motivée (2), hâte que nous rejoignent, mange ensemble (2), vie commune, échange, repas avec plaisir, partage, vu aussi (2), prête à collaborer, donner l'élan, intérêt, envie de travailler ensemble, envie de développer lien, motivation</p> <p><u>Motivation des autres</u> : envie de se comprendre, envie d'apprendre, ligne commune, motivation, moteurs, envies, attentes, gens motivés (2)</p> <p><u>Intérêt thématiques et projets</u> : m'intéresse (2), remise en question quotidien, intéressant (2), lien avec évolution, intéressée, hyper intéressant, pas priorité, vais être référent, m'associer, utiliser fruit de leur travail (2) trucs, attente des résultats, m'inscrire derrière, détachée, formation qualité, envie d'aller vers, mieux comprendre, m'ajuster</p> <p><u>Bénéfices des projets</u> : apporter, transférer, bien de retravailler, bien de re-réfléchir, s'apportant mutuellement, utiliser, montrer, rendent service, faire les liens</p> <p><u>Bénéfices du travail en commun</u> : renforce (2), souligner (2), espoir, délimiter (2), valoriser, encouragés, sûrs de nous, plusieurs cerveaux, plusieurs idées, fiable, bonne humeur, bonne ambiance (2), apprend (4), satisfaction et motivation multipliées, plus de plaisir, auto congratulé, content de nous, confiance, socle solide, gain (3), nourrit</p> <p><u>Liberté</u> (2) : autonomie, créativité, droit, penser autrement</p> <p><u>Changement</u> (5) : représentations, <i>a priori</i>, visions erronées, peur (3), habitudes</p> <p><u>Opportunités</u> : Créés, m'ouvre, s'y préparer, construire (2), pas envie de subir,</p>	<p><u>Politique</u> : FAC, tutelles (2), formations tri-tutelles, ARS, Région, CHU, administratif</p> <p><u>Contexte d'évolution réglementaire</u> : nouveau référentiel (2), questionnement</p> <p><u>Structure</u> : changement d'organisation, compliqué (2), grosse structure, fermé, pas le droit, contrôle, poids administratif</p> <p><u>Incertitude</u> : sais pas, questions pas sûr, tâtonne, <i>quid</i> des instituts</p> <p><u>Spatialité</u> : secteur, éloignés, lieu (2), proximité, à côté</p>

## ANNEXE : 10

### Entretien Rémi



1 *r1. Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots... dans un premier temps ?*

2 **R1. Oui, donc je suis Rémi, cadre de santé formateur à l'IFMK de Poitiers depuis**  
3 **1995... Voilà, donc euh... Sans commentaires particuliers supplémentaires...**

4 *r2. Oui euh... En fait, diplômé cadre depuis 95 et IFMK depuis 95... ?*

5 **R2. Voilà... À temps plein...**

6 *r3. À temps plein, OK euh... Donc, avant tu as exercé euh... Tu étais ici auparavant... ?*

7 **R3. Oui, oui. J'étais kinésithérapeute en... Rééducation Fonctionnelle, ça s'appelait à**  
8 **l'époque... en Ortho Traumatologie, un petit peu aussi en Chirurgie Cardio-vasculaire,**  
9 **dans un plan de mobilité... impulsée, on va dire.**

10 *r4. Hum, hum... D'accord... Donc tu es kiné depuis... ?*

11 **R4. 85.**

12 *r5. D'accord... Est-ce que tu as d'autres diplômes que celui de Kiné, celui de Cadre de*  
13 *Santé ?*

14 **R5. Ben, pendant mon école de cadre, j'ai dû obtenir, mais je... une Licence en**  
15 **Sciences de l'Éducation euh... quelque chose comme ça... avec la Faculté d'Aix-**  
16 **Marseille... !**

17 *r6. D'accord... Alors, comment ta participation à ce groupe de travail a-t-elle été*  
18 *décidée ?*

19 **R6. Par le coordinateur des instituts de formation, Monsieur ..... .**

20 *r7. Est-ce que ça a été au regard de la thématique... - parce qu'il y a trois thématiques*  
21 *sur les projets transversaux, là, qui durent enfin... qui ont été nommés comme étant*  
22 *pérennes - euh... Est-ce qu'au regard de la thématique tu as pu te positionner sur l'un*  
23 *ou l'autre... ?*

24 **R7. Non, il fallait en prendre une des trois.**

25 *r8. Oui...*

26 **R8. Comme nous sommes... combien... trois formateurs à temps plein plus deux à mi-**  
27 **temps à l'institut... qu'il fallait que chacun de nous se positionne globalement**  
28 **quelque part euh... On va dire que c'est *quasi* le choix du hasard...**

29 *r9. Hum, hum...*

30 **R9. ... et de la demande institutionnelle.**

31 *r10. D'accord, donc avec tes collègues, tu en as parlé un petit peu avant... ?*

32 **R10. Oui, deux trois minutes...**

33 *r11. Deux trois minutes... Vous vous êtes vite mis d'accord... ?*

34 **R11. Oui. Toi c'est là, moi c'est là... Allez... Qu'est-ce que tu veux ? Ben moi je veux**  
 35 **rien, mais ce sera là et ainsi de suite...**

36 *r12. Bon... D'accord... ! Donc ce n'est pas du tout consécutif à une demande*  
 37 *personnelle...*

38 **R12. Absolument pas, ben non. Ce n'est pas nous qui avons euh... été à la source de**  
 39 **quoi que ce soit dans cette affaire... Je sais pas comment ça s'est passé dans les**  
 40 **autres instituts... C'est une demande... C'est consécutif à une demande, à une**  
 41 **suggestion...**

42 *r13. Hum...*

43 **R13. Donc, moi je suis dans le groupe euh... je crois Évaluations...**

44 *r14. Hum...*

45 **R14. ... en tant qu'expert de l'évaluation (rires)... Ça doit être ça. (silence)**

46 *r15. Alors, est-ce que tu peux me dire comment tu as vécu la mise en route des projets*  
 47 *transversaux... au sein de cette coordination des instituts ?*

48 **R15. (silence) C'est vague comme question... On a vécu... Alors là, c'est la question**  
 49 **philosophique, vous avez quatre heures... Oh, je l'ai bien vécue... (silence) J'ai**  
 50 **survécu... Euh...**

51 *r16. Quels sont, d'après toi, les points positifs... Est-ce que tu en vois ?*

52 **R16. Ben les points positifs, c'est de... de discuter avec des personnes... Mais ça c'est**  
 53 **pas une découverte... ! Après euh... après, on se retrouve dans une dynamique de**  
 54 **projet euh... qui à la fois existe et qui à la fois n'existe pas... vu que... ben les**  
 55 **personnes se sont retrouvées là, mais euh... (silence) Comment dire ? Sans qu'il y ait**  
 56 **vraiment un projet, en fait, c'est un projet euh... Dans les théories du projet, si je me**  
 57 **souviens bien... euh... j'ai souvenir du projet visé, qui part des rêves, des utopies, de**  
 58 **tout ça... Là, il est absolument pas question de ça. Là, je dirais que c'est un projet**  
 59 **euh... un projet hiérarchique, je dirais, « Il faut faire ça »... Donc... à nous de trouver**  
 60 **le rêve... ! On se rencontre et on rêve après euh... Pff... Voilà... Il faut que la rencontre**  
 61 **soit vraiment super... ! Quand on impose la rencontre et qu'on est sommé de rêver...**  
 62 **donc, on essaie de rêver ensemble... (silence)**

63 *r17. Et vous y arriver ?*

64 **R17. Ben je sais pas encore hein... Ça c'est pas moi qui peux le dire tout seul, ça**  
 65 **hein... On sent... À la limite, on est dans... la contradiction... (silence) du système**  
 66 **d'interview, là, parce que finalement, c'est un projet... - comment on appelle ça... ? -**  
 67 **c'est la coordination inter instituts et c'est des interviews individuelles... Donc, je suis**  
 68 **bien embêté d'en parler tout seul... À la limite... je suis bien embêté d'en parler tout**  
 69 **seul ... !**

70 *r18. Hum, hum...*

71 **R18.** Et nos collègues... nos collègues infirmières... de l'institut de... - moi je suis très  
72 mauvais dans les sigles – l'institut... l'école d'aides-soignantes, là... Là, j'ai pas... Si je  
73 parle de ça en mon nom propre, j'ai l'impression de leur attribuer une intention  
74 que... Je ne peux pas me permettre de le faire...

75 *r19. C'est ton avis...*

76 **R19.** Euh... C'est mon avis... ! Je sais même pas si c'est un avis ! C'est une... C'est une  
77 espèce d'impression intuitive, comme ça, quoi... Bon, c'est voilà... C'est un peu à  
78 l'arrache cette affaire : c'est un projet... Pour l'instant, il n'y a pas tellement de  
79 projet. On essaie de voir si on peut en dégager un... Sachant que je découvre... -  
80 parce qu'on est cloisonnés c'est sûr, dans nos institutions - donc je découvre les  
81 contraintes... des collègues infirmières euh... entre autres, liées à l'universitarisation,  
82 où j'ai l'impression qu'elles ont un millimètre de marge pour plein de choses, donc  
83 euh... C'est difficile pour elles... Nous, on est plus libres... pour l'instant ! même si  
84 certains de nos collègues pleurent, parce qu'on n'est pas universitaires, mais je sais  
85 pas s'il faut pleurer, finalement... J'en sais rien... Mais ça se passe bien, parce que...  
86 parce qu'on confronte un peu nos caractères différents et... Voilà, ça c'est... C'est  
87 marrant, ça. (silence)

88 *r20. Est-ce que... Donc, là c'était en termes de points positifs, là, euh... les rencontres, la*  
89 *discussion, l'aspect dynamique projet qui euh... n'est pas encore tout à fait bien établi...*  
90 *voire encore à l'état de rêve...*

91 **R20.** Ah ben, si c'était à l'état de rêve, ça serait super... ! Ça voudrait dire qu'on a  
92 envie de faire quelque chose de concret... pour les étudiants, en fait... indirectement,  
93 peut-être pour la profession future...

94 *r21. Oui...*

95 **R21.** Ça serait... S'il y avait un rêve, déjà ce serait... On serait tranquilles, là. Quelque  
96 part, on aurait gagné, parce qu'on se dirait « Tiens, ça ce serait bien, on va essayer de  
97 le faire... »... Mais euh... Je sais pas si encore... On essaye de s'accorder sur quelque  
98 chose qu'on peut présenter... Il y a une grande réunion euh... biannuelle, là, alors  
99 celle qui présente, elle a un peu la pression, parce qu'il faut qu'elle ait quelque chose  
100 de... d'un peu... audible à dire et qu'elle ait envie de défendre... Voilà, on en est là,  
101 mais c'est un peu... bon... pff

102 *r22. Hum...*

103 **R22.** ... C'est un peu contraint et forcé, c'est pas dans le mauvais sens que je dis ça...  
104 Donc, là, on est... On a trouvé une espèce d'axe... Je sais pas s'il est vraiment...  
105 cohérent...

106 *r23. L'axe que vous avez trouvé... ?*

107 **R23.** On a une réunion cet après-midi, c'est... Ce serait euh... Alors là, encore, il  
108 faudrait que les autres soient là, parce que ce n'est encore que mon interprétation...  
109 Ce serait euh... d'utiliser un peu les nouvelles technologies à visée d'apprentissage,

110 voire peut-être d'évaluation, de créativité pour les étudiants euh... et alors, en lien  
111 avec des plateformes, en lien peut-être avec des formations pour les formateurs que  
112 nous sommes, parce que tout ça, ça demande... ça demande d'être éduqué... Bon,  
113 voilà. Nous, on avait un rêve ici, à un moment donné, c'était d'inciter les étudiants à  
114 fabriquer ce qu'on appelle des tuto... Ils font ça les jeunes, des tuto... des tutoriels,  
115 c'est des petites vidéos très courtes pour inciter une autre personne à apprendre  
116 quelque chose... On voit ça sur Canal Plus... Il y a des sketches là-dessus... Donc, ça  
117 serait qu'ils fassent des choses comme ça... mais pédagogiques... (silence) Mais, ça,  
118 ça demande une grande organisation, ça demande quelques petits moyens, ça  
119 demande euh... d'avoir des capacités de metteur en scène, de... voilà... pour  
120 l'encadrer, quoi... (silence)

121 *r24. D'accord.*

122 **R24.** Ce serait ça, notre rêve un peu, à nous... À l'école, je sais pas si ça peut se  
123 transférer, on doit en parler... !

124 *r25. Hum, hum...*

125 **R25.** Il faudrait que ça puisse se transférer avec euh... avec une aide-soignante, avec  
126 une... infirmière euh... Voilà... C'est le groupe, ça. Mais, et puis en plus, il faudrait que  
127 ce soit éventuellement utile à la formation... C'est peut-être complètement à côté de  
128 la plaque, hein... (silence)

129 *r26. Vous allez voir...*

130 **R26.** Voilà... On en est là.

131 *r27. Hum... Euh... en termes de difficultés que tu aurais perçues... ?*

132 **R27.** Oh pas suffisamment...

133 *r28. ... dans la mise en place de ces projets... ?*

134 **R28.** Le temps. Parce que c'est toujours basé sur euh... C'est la grande organisation  
135 hospitalière, mais pas que... C'est basé sur le grand principe de la réunion... C'est  
136 toujours assez... dévoreur de temps... Est-ce que chaque réunion est productrice de...  
137 d'information qui fait avancer... entre guillemets, le projet... point d'interrogation !...  
138 Voilà, c'est la contrainte, c'est ça, je trouve... c'est le temps. Il y a peut-être d'autres  
139 moyens à trouver de... sans forcément tout le temps se réunir, on peut... Voilà... Ça,  
140 c'est de l'organisation, vraiment très globale...

141 *r29. Tu penserais à quoi comme autre moyen que les réunions ?*

142 **R29.** (silence) Je ne sais pas. Il faudrait bousculer un peu tout ça. Que les gens sortent  
143 de ces carcans, à se dire : « Oh là là, faut que j'aille en réunion ! »...

144 *r30. Hum...*

145 **R30.** Peut-être faire... Je sais pas... C'est un travail de Directeur, ça.

146 *r31. Hum...*

147 **R31. ... de manager...**

148 *r32. Hum... Les réunions, oui, c'est... c'est la forme que beaucoup des groupes projets*  
 149 *ont adoptée...*

150 **R32. Oui euh... Oui, oui... Dans les entreprises, ça marche pas mal comme ça, hein...**  
 151 **(silence)**

152 *r33. Vos réunions, vous les faites à quel endroit ?*

153 **R33. Ben, soit ici...**

154 *r34. D'accord...*

155 **R34. ... soit à l'IFSI... Ça s'appelle toujours comme ça, oui ?**

156 *r35. Oui. Est-ce que euh... toujours sur ces projets transversaux euh... est-ce que... Tu y*  
 157 *mets quel sens à ces projets ?*

158 **R35. (silence) Je sais pas trop ce que veut dire cette question...**

159 *r36. Hum, hum... Quel sens ils ont, pour toi, ces projets... ?*

160 **R36. (silence) Euh... Je leur attribuerai un sens premier, c'est euh... l'existence même**  
 161 **de la coordination... !**

162 *r37. Hum...*

163 **R37. Comme il y a un coordinateur... Vu que le management a tendance à diminuer**  
 164 **les... les Directeurs... il en faut un qui chapote tout, donc ..... ! Donc lui-même**  
 165 **pour exister, ben... il faut bien qu'il y ait quelque chose qui se mette en place et qui**  
 166 **soit visible par la hiérarchie encore supérieure, qui est la Direction de l'Hôpital, voilà**  
 167 **le premier sens que j'y mets. C'est-à-dire, il faut bien justifier son existence, en tant**  
 168 **que coordinateur ! Il faut que ça se voie... Et après, ben... Le sens, après, c'est si un**  
 169 **projet, vraiment, débouche sur une modification, un impact dans l'organisation des**  
 170 **formations, mais vraiment tangible pour les élèves hein... Si c'est des discours, des**  
 171 **réunions, des belles diapos et tout... Il n'y a aucun sens, à part celui-là... Après, il n'y**  
 172 **a que l'avenir qui le dira, j'en sais rien, moi hein... ! Je suis rude, hein... ? Mais tout**  
 173 **est permis, tous les espoirs sont permis... !**

174 *r38. Là, au jour d'aujourd'hui, tu le vois plus pour euh... donc... offrir une sorte d'assise*  
 175 *à la coordination...*

176 **R38. De visibilité...**

177 *r39. ... de visibilité...*

178 **R39. Mais, c'est sûrement une visibilité de bonne intention... ! Ça peut... C'est... Mais**  
 179 **c'est... Après... il faut que ça apporte de l'information nouvelle... !**

180 *r40. Hum...*

181 **R40. ... en termes d'information, quoi... Il faut qu'il y ait du changement...**

182 *r41. Hum...*

183 **R41. S'il n'y a pas de changement euh... ça n'aura pas eu de sens... À part le fait que,**  
 184 **c'est vrai, je ne connais pas tellement... les formateurs, les formatrices de l'école**  
 185 **d'infirmières, de l'école d'aides-soignantes, mais si c'est que ça, ça n'a pas beaucoup**  
 186 **d'intérêt, parce que finalement le but de tout ça, ça serait que ça ait des**  
 187 **conséquences sur nos étudiants. À la limite, ce qui serait le mieux, c'est que nos**  
 188 **étudiants rencontrent les étudiants infirmiers, infirmières, aides-soignants euh...**  
 189 **médecins, pour que dans les dix ans qui viennent, il y ait peut-être une proximité**  
 190 **quand ils seront professionnels... C'est ça ! Si c'est que nous... bon, c'est bien gentil,**  
 191 **tout le monde est sympathique, voilà... Si dans la masse, tout d'un coup, quelqu'un a**  
 192 **une idée délirante mais qui devient géniale - parce que ce sont celles-là, les bonnes**  
 193 **idées, en général, c'est une idée délirante à la base... - là, ça sera bien, mais voilà, si**  
 194 **ça en reste là... (silence)**

195 *r42. Oui... Et en termes d'informations, tu en penses quoi, là... ? Si tu avais à définir la*  
 196 *communication autour de ces projets, la circulation de l'information, justement, qu'est-*  
 197 *ce que tu en dirais, si tu avais à la qualifier... cette communication, cette circulation de*  
 198 *l'information... ?*

199 **R42. Entre nous, ça circule un peu dans le groupe.**

200 *r43. ... dans le groupe...*

201 **R43. Je peux en parler que là, parce que la première réunion intergroupes, là, je n'y**  
 202 **étais pas présent. J'étais en formation moi-même, ailleurs, dans une autre région,**  
 203 **donc euh... Donc, je n'ai pas pu qualifier ce qui s'est passé à ce moment-là... Je n'en ai**  
 204 **eu que des retours euh... - ben, par ....., d'ailleurs... par ....., parce qu'on est deux**  
 205 **de l'école dans ce groupe-là... - qui étaient à ma surprise, d'ailleurs, plutôt positifs,**  
 206 **alors qu'on se disait : « Oh là là... On va être mal vus, parce qu'on n'a pas beaucoup**  
 207 **avancé... ». Et puis alors, paraît-il que... l'avancée était satisfaisante ! Alors je sais pas**  
 208 **quels sont les critères vraiment de tout ça... ! Mais, bon... Je peux pas en dire plus, en**  
 209 **fait...**

210 *r44. Hum...*

211 **R44. Je peux pas en dire plus, parce que c'est très fragmenté dans le temps, on ne**  
 212 **peut pas non plus euh... être toutes les semaines à... se préoccuper de ça, en fil**  
 213 **rouge... Ou peut-être qu'on pourrait, mais on n'a pas l'organisation pour... On revient**  
 214 **sur la contrainte du temps et... peut-être l'organisation qui pourrait être autre, mais**  
 215 **à inventer, quoi...**

216 *r45. Hum... Et euh... Donc moi, ce que j'entends, c'est que la communication, en tout*  
 217 *cas, la circulation de l'information à l'intérieur du groupe, elle se fait...*

218 **R45. Oh oui, oui, oui.**

219 *r46. ... elle se fait, donc elle sort du groupe euh... lors de ces réunions euh... donc*  
 220 *semestrielles... Après... Qu'est-ce que tu penses de la communication que font les*  
 221 *autres groupes ? Euh... Comment tu arrives à te tenir, toi, informé ?*

222 **R46. Moi, je suis pas tellement... informé... non. J'ai mon collègue qui est dans un**  
 223 **autre groupe, ....., là...**

224 *r47. Oui.*

225 **R47. On n'en a pas parlé souvent... sauf quand il me dit « Ah, j'ai une réunion... ».**  
 226 **Voilà, quand il y va... bannière au vent... (rires puis silence)**

227 *r48. OK.*

228 **R48. Mais peut-être que dans les autres groupes, ils n'ont pas trop à communiquer**  
 229 **pour l'instant hein..., je sais pas.**

230 *r49. Hum... Donc, la première réunion, tu n'y étais pas...*

231 **R49. Hum...**

232 *r50. ... en octobre...*

233 **R50. Oui. Euh... si. Mais en octobre, c'était pour lancer... un peu...**

234 *r51. Oui, c'est ça.*

235 **R51. Voilà, c'était la présentation du... Il s'était rien passé encore... ? Je ne m'en**  
 236 **rappelle plus... Voilà, c'était le début ! Donc là où je n'étais pas, c'était au mois de**  
 237 **mars ou avril...**

238 *r52. Avril. D'accord...*

239 **R52. Six mois après, quoi...**

240 *r53. Hum... Oui, oui, oui.*

241 **R53. Où chaque groupe a présenté l'avancée de... ses réflexions.**

242 *r54. Hum... oui. Donc là, au jour d'aujourd'hui si je te demande un petit peu où en sont*  
 243 *les autres groupes... ?*

244 **R54. Ah, j'en sais rien.**

245 *r55. T'en sais rien.*

246 **R55. Je sais un peu que... un des groupes prépare une... espèce de conférence, je**  
 247 **crois... Je sais plus de quel groupe il s'agit, d'ailleurs... ? Recherche, le groupe**  
 248 **Recherche. Car il y a un groupe Recherche. Je connais l'intitulé des groupes, quand**  
 249 **même... : Recherche, Démarche Qualité, je crois... ! C'est ça ?**

250 *r56. C'est ça.*

251 **R56. Évaluations. C'est tout hein... Il n'y en a que trois hein... ?**

252 *r57. Oui... il y avait eu un groupe...*

253 **R57. Je connais la base... !**

254 *r58. Oui. Il y avait eu un groupe...*

255 **R58. Euh... Informatique euh... aussi.**

256 *r59. Oui...*

257 **R59. Ou... site Web, quoi.**

258 *r60. Voilà, et puis euh... un groupe aussi... sur le règlement intérieur qui a duré le temps*

259 *de mettre en place...*

260 **R60. Le règlement intérieur...**

261 *r61. ... d'harmoniser en tout cas le règlement intérieur...*

262 **R61. ... des différents instituts...**

263 *r62. ... au sein des quatre instituts.*

264 **R62. Oui... Ce qui va aussi... (silence) mais là, c'est opinion personnelle...**

265 **L'harmonisation à tous crins... ! Mais je n'ai pas à juger ça... c'est une décision**

266 **hiérarchique, donc euh... Est-ce que le fonctionnement de chaque institut doit être**

267 **exactement le même, en termes d'horaires, de disponibilité des locaux pour les**

268 **étudiants, tout ça... ? Moi, j'en suis pas sûr, mais bon c'est pas mon... (silence)**

269 *r63. Donc, en fait, toi, pour cerner l'avancement des projets euh... tu sais qu'il y a ces*

270 *réunions tous les semestres...*

271 **R63. Oui... mais là où en est chaque groupe, je ne sais pas, en fait... (silence)**

272 *r64. Hum... Tu échanges un peu avec ton collègue, parce que tu me disais tout à*

273 *l'heure ben... il me dit quand il va en réunion...*

274 **R64. Oui... Mais pas... Pas plus que ça, hein...**

275 *r65. Pas plus que ça. Hum... Par rapport à ces projets, est-ce que tu pourrais me dire*

276 *comment tu te situes, toi, dans... par rapport au projet de ton groupe de travail ?*

277 **R65. (silence) Ben... Je me situe comme un des éléments du groupe.**

278 *r66. Hum, hum...*

279 **R66. Euh... Comme un des éléments rééducateurs du groupe...**

280 *r67. Hum...*

281 **R67. Sachant que les autres éléments sont des soignants...**

282 *r68. Hum...*



283 **R68.** Comme moi, je suis pas un soignant... Voilà ! Donc, avec ....., on est deux  
 284 rééducateurs avec euh... quatre ou cinq personnes qui font du soin. Puis voilà, tous à  
 285 parité d'estime... ! Pareil euh... Tout est ouvert euh... dans l'attente de l'idée géniale,  
 286 je dirais que c'est un peu ça le... (silence) Après, ben... Il faut essayer de déclencher  
 287 euh... justement cette idée géniale, et je ne sais pas comment... des fois par un peu  
 288 de provocation... de dérision euh...

289 *r69. Hum...*

290 **R69.** Je disais, c'est ça qui est un peu intéressant des fois, de... heurter à peine, un  
 291 peu... pour qu'on puisse plus discuter, je dirais... (silence)

292 *r70. Vous en avez eu euh... un certain nombre là, quand même de réunions... depuis*  
 293 *septembre ? Vous avez une fréquence...*

294 **R70.** Cinq... quatre ou cinq, quatre - six... cinq, allez, je dirais...

295 *r71. Oui. Oui.*

296 **R71.** Une tous les... tous les mois et demi, peut-être... à peu près, quoi. Sachant que  
 297 c'est toujours pareil, il y a des périodes où le temps ne le permet pas... les  
 298 évaluations des uns, des autres, c'est surtout ces moments-là.

299 *r72. Vous arrivez à... donc à planifier en fonction des contraintes...*

300 **R72.** Oui...

301 *r73. ... des uns, des autres ?*

302 **R73.** Oui.

303 *r74. Oui.*

304 **R74.** Mais euh... Voilà, la contrainte, c'est le temps et c'est le... Je pense que c'est  
 305 pour tout le monde euh... pour les collègues aussi, c'est la peur de programmer une  
 306 réunion qui n'aurait pas de sens, quoi. C'est toujours ça hein... C'est... Voilà, il faut  
 307 absolument qu'il s'y passe quelque chose de constructif, sinon c'est... Donc là, on est  
 308 toujours dans l'effort, quand même... ! (silence)

309 *r75. Hum... Dans le sens où vous vous réunissez, mais il faudrait que vous arriviez à...*

310 **R75.** Ben, on ré anticipe un petit peu avant. Hier, je me suis mis... avec ....., hier...  
 311 parce que lui, il est bi-appartenant : il est sur le terrain et ici... Pour la réunion de cet  
 312 après-midi, il est revenu pour dire : « Bon, demain comment on ré axe de notre côté,  
 313 un peu, qu'on rebondisse bien sur la dernière fois, pour pas qu'on perde du temps,  
 314 quoi. »... (silence) Parce que ça, c'est... c'est désagréable.

315 *r76. Hum...*

316 **R76.** Je n'aime pas rester assis longtemps moi, déjà... Alors quand, en plus... Sans que  
 317 ce soit la faute de... de quiconque hein... Encore une fois ça, ça a été lancé euh... Il n'y  
 318 a pas de projet à la base... ! (silence)

319 *r77. C'est vous qui avez déterminé les objectifs... ?*

320 **R77. Oui... (silence)**

321 *r78. Oui ?*

322 **R78. Oui... oui, oui. Ben l'objectif, c'est de trouver un projet... ! (silence)**

323 *r79. Donc, j'ai bien entendu, tu te situes plus, en fait, de filière... enfin... rééducateur,*  
 324 *avec ton collègue...*

325 **R79. Ben, par la force des choses, oui...**

326 *r80. ... et puis donc, du coup, les autres membres du groupe... IFAS, IFSI... ? Vous n'avez*  
 327 *pas de formateur IFCS dans votre groupe...*

328 **R80. Non...**

329 *r81. ... donc, ils sont plus, eux, version... versant... soignants...*

330 **R81. Ben moi, je reprends la... comment... la catégorisation des métiers... ! Euh...**  
 331 **après, on est tous euh... Voilà... ! On est tous des élém... un élément du groupe euh...**  
 332 **Voilà comment je me situe, quoi.**

333 *r82. À parité d'estime...*

334 **R82. Il n'y a pas de soleil, je dirais... avec les planètes qui tournent autour... C'est**  
 335 **euh... Enfin, moi je prendrais plutôt une analogie moléculaire hein... : les particules**  
 336 **qui se... Tiens, les particules élémentaires ! Voilà... Je me mets comme une particule**  
 337 **élémentaire... !**

338 *r83. Hum, hum...*

339 **R83. Bon, après euh... Si ça s'agite euh... il peut y avoir un peu... restitution d'énergie,**  
 340 **quoi. Si ça s'agite pas euh... (silence)**

341 *r84. Donc il faudrait que ça... oui, il faudrait trouver...*

342 **R84. Ben il faut un peu que ça s'agite...**

343 *r85. ... la petite étincelle...*

344 **R85. Hum... On l'a peut-être, il faut voir hein... !**

345 *r86. Et sinon... Donc, ça, c'est au sein du groupe de travail auquel tu appartiens... Les*  
 346 *personnes extérieures à ton groupe de travail, comment tu les situes ?*

347 **R86. Ah, je les situe pas du tout ! Je les connais pas euh... Je sais pas qui est dans les**  
 348 **autres groupes, à part mes collègues...**

349 *r87. Oui... oui...*

350 **R87. Mais c'est de ma faute, je n'ai pas cherché à faire le point hein... ! Enfin de ma**  
 351 **faute... il faut pas exagérer non plus... C'est que, quand même la plupart du temps, je**

352 ne pense pas trop à cette affaire-là, non plus, quoi. Je suis dans mes  
 353 préoccupations... (silence) formation kiné, tout ça... Et quand revient la réunion, on  
 354 ré anticipe un petit peu, quelques jours avant, en disant : « Qu'est-ce qu'on a  
 355 dit ? »... Voilà.

356 *r88. Hum... Comment vous fonctionnez... donc, vous faites des réunions, vous... Ce qui*  
 357 *se dit dans les réunions... comment vous faites, du coup, circuler l'information ?*

358 **R88. Euh... oui... Il y a un membre du groupe qui... qui a eu le courage et le**  
 359 **dévouement de synthétiser, prendre en notes et de faire une synthèse de chaque**  
 360 **réunion.**

361 *r89. D'accord. Donc, c'est celui qui s'est déterminé au départ...*

362 **R89. Hum...**

363 *r90. ... qui systématiquement, à chaque réunion, fait ce travail-là de synthèse...*

364 **R90. Voilà, oui...**

365 *r91. D'accord.*

366 **R91. Et après, nous renvoie... son ressenti, écrit, et puis nous, on modifie à la marge**  
 367 **si on... n'avait pas entendu les mêmes choses, voilà... et les lui répercute, quoi.**

368 *r92. D'accord... Donc, la personne qui fait les comptes-rendus, c'est euh... quelqu'un...*  
 369 *Est-ce que c'est la personne qui s'est nommée plutôt la responsable du groupe... ?*

370 **R92. Je sais pas s'il y a une responsable du groupe... Non, je crois qu'on est tous**  
 371 **particule élémentaire... Enfin, je le vois comme ça, quand je dis : « Je me situe. », je**  
 372 **suis obligé de parler de la situation des autres, je le vois comme ça, moi... Je ne pense**  
 373 **pas qu'il y ait un chef de groupe... !**

374 *r93. Hum, hum... Parce qu'il me semblait que dans les fonctionnements euh... qui*  
 375 *avaient été demandés, c'était qu'il y ait une personne dans le groupe qui soit plus*  
 376 *particulièrement porte-parole...*

377 **R93. Ah oui... C'est le rapporteur, oui. Mais le porte-parole...**

378 *r94. Est-ce que c'est la même personne qui fait les comptes-rendus... ?*

379 **R94. Oui, oui, je pense...**

380 *r95. ... et qui fait, en fait, les retours au niveau de la...*

381 **R95. Ah ben oui, c'est mieux...**

382 *r96. ... au niveau des directeurs et du coordinateur.... ?*

383 **R96. Oui, au niveau des réunions biannuelles, là... !**

384 *r97. Oui. D'accord. C'est toujours... c'est cette personne-là qui s'est désignée qui...*

385 **R97. Oui... Je sais plus comment elle s'est désignée, mais euh...**

386 *r98. Oui... C'était lors de la première réunion... peut-être... quand ça a démarré ?*

387 **R98. Oui, sûrement. J'ai oublié, j'ai oublié... Elle n'a peut-être pas osé dire non... ou**

388 **que sais-je ?**

389 *r99. Oui... tu ne sais plus...*

390 **99. Peu importe, entre guillemets...**

391 *r100. Oui... Euh... donc, on a parlé un peu de ces réunions de travail euh... Est-ce que...*

392 *Donc, tu as un peu relaté comment ça se passait... Est-ce que tu as d'autres modalités*

393 *d'échanges où tu as eu l'occasion de travailler ensemble, donc avec d'autres collègues*

394 *des autres instituts... Est-ce que tu as eu d'autres moments... ?*

395 **R100. Dans les années passées... ?**

396 *r101. Ben depuis au moins la mise en place de la coordination, à peu près...*

397 **R101. Ah non. Non, non.**

398 *r102. En dehors de ces réunions de travail sur les groupes...*

399 **R102. Non, non. Pas du tout... Sur d'autres projets... non.**

400 *r103. Ou autres occasions... ?*

401 **R103. J'ai d'autres expériences, mais antérieures...**

402 *r104. Oui, oui...*

403 **R104. ... qui étaient impulsées par la Région, cette fois-ci.**

404 *r105. D'accord...*

405 **R105. Qui était beaucoup plus large... C'était sur les projets d'institut des métiers du**

406 **lien social. Mais ça, ça remonte à... au projet de ....., il y a... c'était antécédent aux**

407 **élections présidentielles de 2007, donc euh... Voilà. Là, on avait rencontré... du coup,**

408 **des formateurs, d'ailleurs, même plus large que les formateurs liés à l'Hôpital, donc...**

409 **(silence)**

410 *r106. Oui, oui, quand il y avait eu le projet...*

411 **R106. ... pour les métiers du lien social, ça s'appelait, voilà. Il y avait toute une**

412 **procédure, là... qui s'était arrêtée net... au bout de, je sais plus... vingt-cinq heures de**

413 **réunions, au total (silence)**

414 *r107. Euh... est-ce... On parlait du travailler ensemble, là... Quelle est ta vision du*

415 *travailler ensemble... Comment tu le conçois... Comment tu vois ça... ?*

416 **R107. À l'hôpital, là ? Entre formateurs ?**

417 *r108. Au moins au sein de notre coordination...*

418 **R108.** Ben je le vois... pour l'instant comme étant... un *travailler ensemble*, mais  
 419 euh... sans projet global... (silence)

420 *r109. Hum...*

421 **R109.** C'est un *travailler ensemble*, mais toujours cloisonné ! Encore une fois, je  
 422 rejette la faute sur personne, vu que... vu que les contraintes des uns et des autres  
 423 sont assez différentes... C'est vrai que les métiers sont différents... (silence)

424 *r110. Hum...*

425 **R110.** Euh... Encore une fois, l'impulsion fait se rencontrer les formateurs, mais euh...  
 426 mais pas les étudiants. Finalement, le plus intéressant, là-dedans, les plus importants  
 427 c'est peut-être les étudiants, quoi ! Mais, c'est... Alors là, par contre, je suis peut-être  
 428 sûrement dans l'utopie, quoi. Parce que... Comment faire que ce soit les étudiants  
 429 qui soient... presque les moteurs de ça... plus que les formateurs ? (silence)

430 *r111. Tu penses que... en passant euh... donc, davantage par les rencontres étudiants...*  
 431 *au sein des différents instituts...*

432 **R111.** Euh... oui.

433 *r112. ... ça permettrait de... créer autre chose...*

434 **R112.** Je pense, oui... Oui, ce qu'on appellerait autour de thèmes très transversaux,  
 435 alors... Alors là, c'est les grands mots, encore une fois, la... la... Comment l'appeler ?  
 436 J'ai oublié les grandes définitions, mais... l'interdisciplinarité, la transdisciplinarité, je  
 437 crois que ça existe ça... ? Moi, j'ai pas fait de Master... Mais, voilà... si on les met sur  
 438 des projets peut-être concrets, quoi. Alors là, je rêve. Je sais pas moi. Si les étudiants  
 439 avaient à mettre en place... une action de... alors j'appelle de soin, réaliser...  
 440 d'amélioration de la santé pour une catégorie de la population de la région  
 441 poitevine, je sais pas moi... les gens défavorisés euh... une idée comme ça, mais où  
 442 les étudiants seraient acteurs de ça, où ils se rencontreraient pour dire : « Comment  
 443 on s'organise en fonction de nos compétences ? », en évolution – vu qu'ils sont en  
 444 formation. Voilà... Un projet qui partirait des étudiants. Bon alors là, je sais pas s'ils  
 445 ont le temps... Et du coup, là, les formateurs seraient en aide, peut-être autour d'une  
 446 idée qui serait celle des étudiants. Là, ça serait... C'est tellement mieux quand c'est  
 447 les étudiants qui sont dans l'action... ! Ça serait tellement mieux... ! Bon, mais c'est  
 448 un... un truc complètement utopique, ça, mais... (silence)

449 *r113. Après, il faudrait...*

450 **R113.** Je le verrais comme ça. Là, les gens se... peut-être... S'ils trouvaient l'idée, le  
 451 projet euh... passionnant euh... je pense que les formateurs des différents instituts  
 452 oublieraient leur... oublieraient leur cadre. Alors que là, on n'oublie pas nos cadres,  
 453 on est chacun dans nos cadres. D'ailleurs, on a commencé par bien se raconter :  
 454 « Alors nous, notre programme, c'est ça... Alors là... l'universitarisation, il y a tout un  
 455 livret, tout ça, c'est pas facile, il y a des contraintes... » et puis alors après, ça a été :  
 456 « Ben nous, on fait pas comme... »... On est repartis à parler de nous, plein pot,

457 d'abord... pour se décrire un peu ! Donc, quand on fait ça, on reste complètement  
458 dans nos... on reste complètement dans nos maisons hein... Même si on décrit notre  
459 maison à l'autre. C'est toujours intéressant hein... Moi je connais pas tellement le  
460 métier d'infirmière, j'en ai des représentations, mais qui sont sûrement hyper...  
461 restreintes, quoi. Le métier de kiné à l'Hôpital, je sais pas comment il est perçu euh...  
462 Mais il n'est pas qu'à l'Hôpital, il est aussi ailleurs, enfin bon... Il y a... Il y a ce qu'il  
463 est, il y a ce qu'il pourrait être, enfin bon... (silence)

464 *r114. Donc d'avoir mis à plat ces différents... à la fois les référentiels, enfin voilà... les*  
465 *programmes d'études, ça vous a permis... de voir ce qu'il se faisait ailleurs...*

466 **R114. Oui... On a surtout vu... On a vu ce qui nous séparait, beaucoup, beaucoup...**

467 *r115. Oui... Hum...*

468 **R115. Après les difficultés nous réunissent, parce qu'on se retrouve un peu sur les...**  
469 **sur des types de contraintes, qui sont un peu transversales, mais... Voilà, quoi. Là on**  
470 **a beaucoup parlé de nous, on a moins parlé des étudiants, encore une fois ! On a**  
471 **parlé de nos métiers de formateur... C'est peut-être pas le... C'est peut-être là où on**  
472 **est... Comme si c'était nous le centre... ! Alors que, comme on dit, deux points ouvrent**  
473 **les guillemets... l'étudiant doit être au centre du processus d'apprentissage... comme**  
474 **le malade doit être au centre ... ainsi de suite...**

475 *r116. Donc vous avez fait connaissance, un petit peu, de qui vous étiez, et aussi de vos*  
476 *contraintes... Tu dis que vous vous êtes plus axés sur ce qui vous séparait, est-ce que*  
477 *vous avez essayé de voir aussi ce qui était commun ou... ?*

478 **R116. Là, ce qui est commun, oui euh... On est là pour stimuler l'apprentissage**  
479 **d'autres personnes ! Après c'est un apprentissage qui est... qui est différent à la base,**  
480 **de par les métiers, mais bon... Ça, c'est pas forcément un obstacle... Alors bon, ça a**  
481 **confirmé ce qu'on pouvait penser, quoi. Des cadres des uns... Voilà. De la technicité,**  
482 **du métier d'infirmière, de... l'apprentissage qui en découle euh... et heureusement,**  
483 **je dirais... ! (silence)**

484 *r117. Hum... Est-ce que tu as des attentes vis-à-vis des autres participants de ton*  
485 *groupe... parce que là, tu disais, bon ben voilà on s'est dit ce qu'on faisait etc... Est-ce*  
486 *que le début, la mise en place... il y a eu quand même peu de réunions, est-ce que tu*  
487 *attendrais encore d'autres choses... ?*

488 **R117. Ben euh... Je me dis le sens de tout ça, c'est peut-être de l'inscrire dans la**  
489 **durée... Peut-être qu'on se met... Comme c'est une demande institutionnelle euh...**  
490 **qui est arrivée comme ça un petit peu euh... vivement, brutalement euh... on a peut-**  
491 **être la sensation qu'il faut produire quelque chose alors que, finalement, c'est peut-**  
492 **être pas la production qui compte, c'est le fait que ça existe aussi... C'est peut-être ça**  
493 **le sens... ! Bon, mais il faut pas se réfugier derrière cette affirmation-là pour ne rien**  
494 **faire, quoi... (silence) Après, j'attends de quelqu'un, mais comme de moi, d'un**  
495 **moment donné peut-être l'idée géniale, quoi. La bonne idée ! Celle qui motive... qui**  
496 **donne envie, quoi ! (silence) Pour l'instant, on a envie d'avoir envie... Mais euh... on**

497 n'a pas encore le projet qui donne envie, vraiment quoi. Les uns ou les autres là...  
 498 dans le groupe-là, on se force un peu... à chercher, on creuse... ! (silence)

499 *r118. Oui... vous êtes en train de prendre peut-être plus vos marques... essayer de faire*  
 500 *un état de l'existant déjà...*

501 **R118. Ouai... Je pense que l'état de l'existant sert à rien, là, dans la démarche de**  
 502 **projet, c'est une perte de temps... Mais bon, ça c'est...**

503 *r119. C'est ce que je croyais comprendre... dans ce que tu disais tout à l'heure...*

504 **R119. Oui, mais je pense que si on passe son temps à faire l'état de l'existant... On l'a**  
 505 **fait pour se présenter, pour parler...**

506 *r120. Voilà, c'est ça.*

507 **R120. Sinon... À quoi ça sert... ? Là-dedans, ce qui compterait, ce serait de se projeter**  
 508 **vers l'avenir, quoi, vers le devant... ! Mais en se disant : « Peu importe l'existant ! »...**  
 509 **C'est là où on pourrait avoir une chance de faire quelque chose qui... qui change,**  
 510 **mais dans une institution euh... bien cadrée comme à l'Hôpital euh... éviter de faire**  
 511 **l'état des... de prendre en compte l'état de l'existant, c'est un peu une**  
 512 **provocation... ! Mais si on passe notre temps à se dire... à faire l'état des lieux ! Tant**  
 513 **qu'on fait l'état des lieux, on n'avance pas hein... (silence)**

514 *r121. Quand je disais état des lieux, vous avez commencé par ça, après vous avez...*

515 **R121. Oui, mais parce que c'est la force des habitudes ça... Dans les réunions,**  
 516 **combien de réunions on fait l'état des lieux... ? Et quelle perte de temps... ! Ça c'est**  
 517 **mon point de vue hein... Alors là, celui qui fait l'historique du truc et qui remonte à...**  
 518 **il y a cinq ans, il y a eu ça et ça, qu'est-ce qu'on s'en fout, en général ! Si les gens se**  
 519 **rencontrent, c'est pour être là puis se dire : « Bon, qu'est-ce qu'on fait ? »... (silence)**

520 *r122. En même temps, ça vous a permis de connaître un peu les préoccupations de*  
 521 *chacun...*

522 **R122. Oui...**

523 *r123. ... de faire ça, euh... peut-être...*

524 **R123. Oui, mais souvent ça nous enferme ! Même nous, quand on dit l'état des lieux**  
 525 **de notre propre... Moi, je me mets dans le lot hein... je suis pas plus malin que les**  
 526 **autres... ! Mais je trouve que souvent, on fonctionne comme ça, on s'enferme tout**  
 527 **de suite. Je sais pas comment on peut faire autrement hein... Mais il faudrait avoir**  
 528 **une liberté d'action... (silence)**

529 *r124. Et là, tu n'as pas l'impression de l'avoir... cette liberté d'action...*

530 **R124. Si, si, si. On ne le saurait que lorsqu'on proposerait quelque chose qui serait un**  
 531 **peu... qui sortirait des... des carcans. Alors, on nous dirait peut-être : « Ben oui, allez-**  
 532 **y ! » euh... Si, on l'a sûrement, la liberté... Comment savoir si on l'a... ? Dire qu'on ne**

533 **l'a pas, c'est un bon moyen pour ne rien faire, donc euh... tout en se plaignant... C'est**  
534 **pas le cas... Je sais pas... (silence)**

535 *r125. Donc oui... tu as pas réellement d'attentes, là... par rapport aux autres personnes*  
536 *du groupe...*

537 **R125. Si. Je compte sur aussi... sur leur... leur délire, leur créativité, leur... « Tiens, et**  
538 **si on faisait ça, ça serait...! ». Je pensais à ça euh... Je sais pas moi, un rêve d'une**  
539 **infirmière quand elle avait vingt ans, qui aurait bien... et puis personne ose le dire...**  
540 **« Ah oui, tiens là, ça... oui... » Quand elles étaient étudiantes, tiens, ce qu'elles**  
541 **auraient aimé... qu'on leur propose de faire, des fois, ça peut être des idées comme**  
542 **ça, quoi... !**

543 *r126. Hum, hum... Donc c'est... Ton idée, c'est plus de partir euh... avoir comme point de*  
544 *départ une activité pédagogique...*

545 **R126. Innovante.**

546 *r127. Voilà, innovante...*

547 **R127. Oh oui...**

548 *r128. ... qui fasse se rencontrer les étudiants, pour peut-être plus après...*

549 **R128. Oui, oui...**

550 *r129. ... faire travailler ensemble les formateurs... ?*

551 **R129. Voilà, oui, voilà. Peut-être ça serait une porte d'entrée euh... donc, c'est une**  
552 **double entrée, quoi, parce que... (silence)**

553 *r130. Parce que ça... ça ne peut pas venir comme ça des étudiants... il faut déjà, au*  
554 *préalable, qu'il y ait...*

555 **R130. Ben euh... des conditions mises en place pour que, éventuellement, ils puissent**  
556 **exprimer une idée... qui ensuite pourrait être stimulée par les équipes de formation...**  
557 **Sachant que, encore nous, on est dans le groupe Évaluations, donc euh... ça pense...**  
558 **ça a une connotation euh... C'est imposé ça, cette appellation de groupe. Bon, ....**  
559 **disait : « Mais les groupes, l'appellation peut bouger ». Hein... de toute façon, c'est**  
560 **vrai hein... Bon alors, l'évaluation, ça peut être plein de choses ! C'est pas forcément**  
561 **mettre des notes, et puis... on peut faire tout ce qu'on veut... (silence) Il suffit qu'à un**  
562 **moment donné euh... il y ait des critères quelque part, et ça y est, c'est de**  
563 **l'évaluation... (silence)**

564 *r131. Oui... Mais, pour autant, l'intitulé du groupe ne vous enferme pas... non plus...*

565 **R131. Je pense que non.**

566 *r132. Vous avez bien entendu que l'intitulé n'était pas... était modifiable...*

567 **R132. Oui, oui. C'était quelque chose pour lancer les... lancer les rencontres...**  
568 **(silence)**



569 *r133. Hum... D'accord... Alors, on en a un petit peu parlé, là, tout à l'heure... en termes*  
570 *de changements occasionnés par ce regroupement d'instituts euh... les évolutions qui*  
571 *sont déjà perceptibles entre les instituts, est-ce que tu en vois ?*

572 **R133.** Alors euh... Dans les autres instituts, je suis incapable de... Je ne connais pas du  
573 tout le fonctionnement des autres instituts, donc je ne peux pas dire s'il y a du  
574 changement ou pas... (silence) Dans le... À l'IFMK, je le mettrais pas dans ce sens-là,  
575 parce que finalement les idées qu'on essaie de proposer pour discuter dans le  
576 groupe, ben... sont issues de réflexions ou de changements qu'on aurait envie  
577 d'impulser ici. Ça marche plutôt dans cette fonction-là, quoi.... d'utiliser... d'inciter  
578 les étudiants à utiliser la vidéo, à créer des choses avec la vidéo, la photo, les choses  
579 comme ça, quoi... À construire de l'information... !

580 *r134. D'accord...*

581 **R134.** Mais ça, c'est euh... C'est une idée qu'on réfléchit ici, déjà, quoi... qui est venue  
582 de... (silence) Cette idée-là, elle est venue de quoi... ? Tiens ! D'une part des fêtes  
583 qu'ils organisent, des galas qu'ils font ou des fois ils proposent des... justement, des  
584 vidéos, des films, mais alors... à but humoristique hein... et où on s'aperçoit qu'ils  
585 peuvent avoir un talent énorme... ! Et là, on se dit, mais c'est quand même énorme  
586 de louper ça et de ne pas utiliser ça... à visée... enfin... au sein de la formation. Ils ont  
587 cette capacité créatrice, certains... Ils l'ont tous, mais il y en a en plus, ils ont déjà des  
588 compétences en termes de gestion de l'image et tout... Donc, pourquoi on utiliserait  
589 pas ça ? Ça, c'était le premier... enfin le premier, un des éléments qui nous fait aller  
590 vers ça. Deuxièmement euh... on s'aperçoit qu'ils utilisent de plus en plus les  
591 ordinateurs... ils prennent leurs cours sur des ordi... en direct, pendant qu'on est en  
592 cours... Et il y a des fois, j'entends... alors... soit des collègues, soit des intervenants  
593 extérieurs, qui ont du mal avec ça... qui disent « Ah mais, qu'est-ce qu'ils font  
594 derrière leur ordinateur... on voit pas l'écran ! »... donc, et je pense que lutter contre  
595 ça, c'est... c'est comme chercher à éviter que la marée monte, quoi... c'est... Au  
596 contraire, il faut essayer d'aller dans le sens du courant... je pense, et l'exploiter,  
597 c'est une bonne énergie, ça... Donc euh... C'est la deuxième idée, donc euh...  
598 Troisième élément, c'est... on a des fois des sportifs de haut niveau... qui s'en vont  
599 trois mois, quatre mois en stage, en entraînement à travers le monde, là... Et  
600 comment faire pour garder le contact avec eux... et... garder un lien pédagogique  
601 pendant qu'ils sont absents ? Parce que, quand ils reviennent, ils peuvent être  
602 complètement déconnectés, avoir perdu le niveau technique, enfin... à tous les  
603 niveaux, quoi... Ils sont dans une autre dynamique... ! Et, leur proposer de réaliser  
604 des... des documents vidéos, avec des thèmes... voilà, qu'on leur propose, ça peut  
605 être un élément de lien pédagogique, voilà... C'était... On était dans ces réflexions-  
606 là... qui peuvent nous permettre d'influencer un peu ce qu'on leur fait à l'école, pour  
607 sortir du magistral aussi...

608 *r135. Hum, hum...*

609 **R135.** Donc ça, c'était des réflexions d'institut... ben, qu'on a proposé dans le  
610 groupe ! On s'est dit : « Tiens, ça... »... parce que c'est un peu... bon... c'est un peu  
611 nouveau, quand même, quoi... ! Quand, dans d'autres instituts, ils font avec des  
612 mannequins... alors elles nous ont parlé des mannequins... il est filmé un peu avec le  
613 mannequin un peu électronique, les autres regardent enfin... il y a des choses qui se  
614 font, mais c'est toujours montré comme quelque chose de très... un peu nouveau,  
615 novateur... Ce n'est pas dans le... Donc peut-être que ça peut se... voilà, ça peut se  
616 développer... On s'est un peu retrouvés là-dessus...

617 *r136. Hum, hum... Donc sur l'aspect plutôt utilisation des nouvelles technologies au sein*  
618 *des méthodes... enfin dans... intégrées aux méthodes pédagogiques... enfin...*

619 **R136.** Voilà... oui.

620 *r137. C'est un peu l'idée...*

621 **R137.** Voilà. Ça sera un cadrage, après là, on se dit... ce dont on parlait hier, il  
622 faudrait trouver une espèce de schéma général, et voir comment il serait déclinable,  
623 avec un... voilà... une petite dérivée euh... école d'aide-soignante, une petite dérivée  
624 école d'infirmière, avec des mots peut-être un peu différents et une dérivée école de  
625 kiné, parce que..., parce que... Nous, on a des grandes facilités à travailler sur le sujet  
626 vivant, parce qu'on n'est pas invasifs... on fait pas de piqûres, on n'introduit pas  
627 des... des objets dans le corps, donc on travaille avec... on mobilise, on étire, donc  
628 c'est assez... plus facile à filmer... que proposer à un étudiant infirmier de faire, je sais  
629 pas moi, une vidéo sur... Alors là, on parlait de chambre implantable... Moi j'arrête,  
630 parce qu'après je sais pas en dire plus... Mais bon, c'est sûr qu'il ne peut pas faire une  
631 vidéo chez lui là-dessus ! Alors que nous, un kiné, il peut faire dans des conditions, il  
632 peut les reproduire à son domicile... hein... C'est faisable, avec un cobaye... Enfin...  
633 C'est différent... Donc là, il y a peut-être des choses à... Voilà, on peut travailler  
634 autour de ça... (silence)

635 *r138. Donc... pas tant à visée évaluation...*

636 **R138.** Ça peut !

637 *r139. Mais après, effectivement, ça pourrait... être une piste...*

638 **R139.** Ça pourrait... parce qu'on se trouve de plus en plus confrontés au nombre.  
639 Alors euh... souvent, nous on évalue les gens un par un, quart d'heure par quart  
640 d'heure à l'oral, demi-heure par demi-heure en pratique euh... Ça prend du temps !  
641 Donc, on se disait peut-être que dans le rêve, ils auraient à faire des tutoriels  
642 pratiques, sur des thèmes donnés, ils mettraient ça sur une plateforme, et nous, on  
643 irait éventuellement regarder le film sur la plateforme, on l'évalue d'une certaine  
644 façon, voire on leur renvoie une invitation à modifier, on réévalue, enfin... Ça  
645 pourrait peut-être aussi être un gain de temps... Sans faire que ça hein... Donc voilà,  
646 c'est un peu dans le... Mais ça demande... Et puis ça rebondit aussi sur des  
647 problématiques de formation des formateurs, c'est-à-dire... pour bien piloter un  
648 étudiant là-dedans, il faut être soi-même compétent... ! Et c'est là où moi, j'avais un

649 délire là-dessus, c'était que l'école de kiné, par exemple, s'ouvre avec euh... des  
650 écoles d'utilisation de l'image... autres que la santé, quoi ! Je trouve que plus on se  
651 confronte... - enfin pas confronter d'ailleurs... - on travaille avec des écoles autres,  
652 plus ça peut être intéressant en partenariat, quoi. Bon... J'ai soufflé ça... au  
653 Directeur... Pour l'instant, j'attends... (silence)

654 *r140. Hum... Oui, avec... qui auraient des compétences...*

655 **R140.** Eh ben qui auraient des compétences...

656 *r141. ... pointues...*

657 **R141.** ... pour pouvoir... ben guider l'étudiant, parce que là, on a fait quelques tests,  
658 avec une étudiante ben... qui est sportive de haut niveau, qui nous a renvoyé des  
659 vidéos... Alors, on le faisait sur Facebook... sur un compte Facebook... mais alors ses  
660 vidéos sont énormément perfectibles... ! Elles sont trop longues euh... il n'y a qu'une  
661 ou deux séquences, le commentaire n'est pas très adapté euh... alors que... ceux qui  
662 savent bien faire, c'est paf paf paf, ça dure cinq minutes maximum et quand on le  
663 regarde, c'est intéressant... et on se dit : « Celui qui fait ça... ben, il connaît des  
664 choses ». Donc, on peut présumer qu'un étudiant qui cherchera à bien le faire  
665 apprendrait des choses... !

666 *r142. Hum, hum... Oui... c'est d'autres méthodes...*

667 **R142.** Ben oui, par... en construisant de la connaissance lui-même... ! Ça leur fait du  
668 bien aux nôtres hein... parce qu'ils sortent du PACES là... Ils se sont mangé une année  
669 à... terriblement difficile à... Alors, y a différents points de vue... Nous, on a tendance  
670 à dire : « Restituer du par cœur »... Il n'y a pas que ça... Visiblement des étudiants  
671 disent : « Il faut aussi comprendre très vite ». C'est sûrement vrai... Mais ils sont dans  
672 une démarche de restitution des connaissances... Et on a du mal, nous, en première  
673 année, par exemple, à les faire passer dans une démarche de construction de la  
674 connaissance, d'argumentation de ce qu'ils font, de comment ils auraient pu faire  
675 autrement... d'utilisation de l'anat et en la justifiant... (silence) Mais c'est, même  
676 pour nous hein... j'en parle comme ça, comme si j'avais fait ça pendant dix ans hein...  
677 je ne maîtrise pas du tout... ! Par contre, j'aimerais bien faire ça... ! Mais sans que ça  
678 prenne non plus un temps fou... parce qu'il faut que les programmes avancent et  
679 voilà, et on se retrouve dans les questions du temps ! Il faut que les TP avancent... de  
680 palpation, de mobilisation... Alors si on prend deux heures à faire un petit film...  
681 pendant ce temps-là, on n'a pas avancé... Et on voudrait qu'au semestre un, ils aient  
682 vu l'épaule et le coude, et ils l'ont pas vu et zut... et après, on accélère... Et après, on  
683 se dit : « On fait trop vite les choses... ils n'assimilent pas... » et voilà, quoi... Et on  
684 est... là, par contre, on est tous sur les mêmes réflexions, comme ça... (silence)

685 *r143. Ben oui...*

686 **R143.** Mais là, voilà, je recommence à parler beaucoup de ce que je fais ici et de  
687 l'école, donc voilà... Mais l'idée de base qu'on propose voilà, elle vient de là ! C'était  
688 par rapport aux changements...

689 *r144. Par rapport... voilà...*

690 **R144. ... est-ce que ça a impulsé un changement à l'école ? Je dirais : « Non, pas**  
691 **encore... » C'est plutôt ce qu'on voudrait faire à l'école qui nourrit nos discussions**  
692 **avec les autres collègues, là... C'est plus ça...**

693 *r145. Et lors de... vos propositions, peut-être qu'effectivement, rien que les confronter à*  
694 *l'avis des autres formateurs, vous pouvez avoir d'autres... idées...*

695 **R145. Ah ben oui... ! Ben ça oui... Je compte là-dessus ! (silence) Oui, parce qu'elles**  
696 **renvoient des choses euh... Des fois, on se comprend pas... Voilà... C'est ça qui est**  
697 **rigolo... (rires) Mais bon voilà... Je pense qu'il faut... C'est le temps, c'est pas... C'est**  
698 **pas non plus évident pour nous, comme pour elles... vu que c'est toutes des**  
699 **femmes... Parce qu'on se sent obligés, inconsciemment, de... voilà, oui... produire**  
700 **tout de suite, quoi... alors que finalement, qu'on reste tout un tas de réunions à se**  
701 **regarder dans le blanc des yeux, ça doit être normal... ! Ce qui n'est pas non plus le**  
702 **cas hein... Mais euh... Mais on est mal à l'aise, on se sent... Bon euh... (silence) Parce**  
703 **qu'il y a le rêve de la production et de la performance rapide ! Puis on se dit : « Ah**  
704 **oui, le chef là, il faudra que... à la prochaine... le diaporama... il faudra que ça... sinon,**  
705 **il va être déçu... ! » Enfin, y a... je sais qu'elle avait la pression... je sais plus comment**  
706 **elle s'appelle... j'ai du mal avec les noms euh... (silence) Mais non, finalement, ça**  
707 **s'était bien passé, je crois... (silence)**

708 *r146. Hum... donc, tu vois plutôt des évolutions positives...*

709 **R146. Oui... oui...**

710 *r147. ... même si tu imagines que ça va bien sûr encore évoluer...*

711 **R147. Oui... parce que, par définition, je... comment dire... par... Par *a priori* positif, je**  
712 **me dis qu'il faut le faire... ! (silence) Il faudra peut-être pouvoir se lâcher plus... avec**  
713 **les étudiants... Après, je n'ai pas l'idée géniale... Parce qu'ils sont très nombreux, les**  
714 **étudiants aides-soignants, infirmiers euh... (silence) Kinés... ils sont un peu moins**  
715 **nombreux, mais voilà, quoi... C'est... Parce que, tant que ça n'a pas d'impact... encore**  
716 **une fois, sur ce qui se passe vraiment avec eux, ben tout ça, c'est du vent... ! (silence)**  
717 **Mais dire ça, c'est pas faire ma mauvaise tête hein... C'est... Je le pense vraiment,**  
718 **quoi. (silence)**

719 *r148. Hum... Est-ce que tu penses qu'actuellement euh... il y a des conditions qui ne sont*  
720 *pas réunies pour travailler en commun...? Qu'est-ce qui te semblerait être, à l'heure*  
721 *actuelle, manquant ?*

722 **R148. (silence) Il y a le poids de notre culture euh... pour employer les grands mots...**  
723 **de notre culture d'entreprise... peut-être euh... Je dirais qu'on est cloisonnés...**  
724 **(silence) Alors, moi, je ne travaille plus sur le terrain... en tant que kiné, donc euh... Je**  
725 **n'ai pas fait d'études pour faire une analyse des représentations... des métiers euh...**  
726 **la vision du métier de kiné par les infirmières, la vision du métier... J'ai l'impression**  
727 **qu'on est quand même très cloisonnés, mais c'est un postulat théorique, si ça se**

728 trouve, c'est tout faux ce que je dis hein... Alors là euh... j'y vais sur des œufs... C'est  
729 ça qu'on a peut-être à... gérer, dans les rapports qu'on a... Le kiné, j'ai l'impression,  
730 mais ça c'est ma vision des représentations des autres sur le métier de kiné donc,  
731 alors là... doucement, doucement hein... ! Je crois qu'on est quand même vus, sauf  
732 quelques cas hein..., comme assez individualistes euh... francs-tireurs euh... électron  
733 libres, comme ça alors que peut-être que... les autres métiers, c'est plus organisé  
734 euh... la surveillante, l'infirmière, comme ça... alors que le kiné fait ce qu'il veut... Je  
735 crois qu'on a eu pas mal cette image-là... Euh... genre... C'est peut-être entièrement  
736 faux... ! Là, c'est... (silence) Sachant qu'on n'a pas les mêmes métiers, quoi. (silence)  
737 Je sais pas si, justement, le... la dimension du rééducateur à l'Hôpital, elle est  
738 vraiment... elle est vraiment développée, promue... c'est-à-dire que le kiné est là  
739 pour que le malade apprenne des choses... C'est comme un instituteur du  
740 mouvement, quoi. Voilà... Souvent, j'emploie cette... C'est le malade qui apprend,  
741 c'est pas le kiné qui lui apprend, c'est un peu ce... pour passer des caps, passer des  
742 sas... Alors des fois, c'est sortir de l'Hôpital hein... mais des fois, c'est sortir de la  
743 Réa... avec le côté apprentissage rééducatif... Sachant que le soin aussi permet de  
744 sortir de la Réa hein... mais c'est pas dans le même domaine de compétence, quoi.  
745 C'est peut-être là où, justement, je me dis que les jeunes, s'ils restent cloisonnés  
746 comme ça ben... ça va pas tellement évoluer... ! Mais dans des services, sûrement  
747 que tout le monde travaille en bonne intelligence. Là, ben... on retombe sur ces  
748 histoires d'interdisciplinarité, hein... Moi, j'ai travaillé en Rééducation Fonctionnelle  
749 et euh... D'ailleurs tel que c'était organisé, c'était marrant : il y avait le secteur qu'on  
750 appelle secteur de soins, c'est-à-dire qu'il y a les chambres là... c'est un grand carré,  
751 là... il a vingt ans le service hein... en plus ou vingt-deux ans... au milieu, il y a la salle  
752 infirmière... ensuite il y a un couloir comme ça... ça s'en va assez loin et il y a le  
753 plateau technique... C'est-à-dire qu'il y a comme une dichotomie... Ça me fait penser  
754 à l'hémiplégique avec ses syndromes d'héminégligence... J'avais écrit un truc là-  
755 dessus, c'était un truc délirant, mais... le service qui était héminégligent... ! (silence)  
756 C'est-à-dire que tout le monde était... c'est pas forcément partout hein... le service  
757 de rééducation... Et pour ça, il faut vraiment bien se parler, quoi. (silence) Je me  
758 rappelle de la discussion avec des aides-soignants et des infirmières qui venaient me  
759 voir en disant : « Mais enfin, Monsieur Machin, un hémiplégique, je l'ai vu marcher  
760 avec vous... Avec nous, comme pour aller à la toilette, il veut pas... ! » Et là, il y a des  
761 trucs extraordinaires à exploiter, quoi... ! On se dit : « Oui, on discute pas assez  
762 ensemble sur qu'est-ce que c'est que l'hémiplégie, comment l'aide-soignant peut  
763 être rééducateur aussi, à un moment donné, à travers ses actes » Euh... ça, ça serait  
764 passionnant, ça ! Mais ça voilà, ça pourrait... ça pourrait, mais c'est au niveau des  
765 étudiants qu'il faut que ça... Dans nos programmes, on n'a pas trop le temps... Des  
766 fois on fait intervenir une infirmière pour tel, tel point très ponctuel euh... des fois  
767 d'hygiène, des fois de... Je me rappelle d'une dame qui s'appelle Madame euh...  
768 ....., elle est à la retraite, maintenant, qu'on faisait intervenir sur euh... par rapport  
769 au patient dément. Je sais qu'elle avait une vision, c'était... elle bousculait les... Mais  
770 c'est intéressant... Mais ce n'est pas quelque chose qui est... qui est vraiment

771 construit... pour que les étudiants se rencontrent et sur des problématiques autour  
 772 des malades, quoi. (silence)

773 *r149. Alors, dans ce que tu dis, ce serait peut-être une meilleure connaissance des uns*  
 774 *et des autres...*

775 **R149. Hum...**

776 *r150. ... parce qu'on est peut-être sur des représentations, effectivement...*

777 **R150. Oui... que je connais pas, moi hein... C'est mes représentations des**  
 778 **représentations qui sont peut-être complètement à côté de la plaque... (silence)**

779 *r151. Et autre chose... ce serait vraiment... trouver, peut-être, des euh... des contenus*  
 780 *communs... ?*

781 **R151. (silence) Oui... Je sais pas si on... Oui...**

782 *r152. ... enfin des moments communs dans la formation, où on pourrait faire se*  
 783 *rencontrer des étudiants...*

784 **R152. Hum, hum...**

785 *r153. ... ou ça pourrait être complémentaire euh... ou en tout cas, ce serait intéressant...*  
 786 *tout est intéressant, mais... où ils pourraient être intéressés par la thématique...*

787 **R153. L'action de l'autre... et comment l'action de l'autre impacte leur propre action**  
 788 **et vice versa... (silence) Il faut que ce soit dans différents contextes : hospitalier euh...**  
 789 **Maintenant, il y a bon... il y a les réseaux de soins... comment sont pensés les réseaux**  
 790 **de soins euh... Est-ce que c'est vraiment des réseaux ou est-ce c'est une**  
 791 **juxtaposition, des fois, de différents professionnels qui interviennent chacun leur**  
 792 **tour... Je ne suis pas expert en réseau de soins hein... Ça doit être évalué ça...**  
 793 **(silence) Moi-même, je me mets... Moi, je suis bien conscient moi-même que j'ai un**  
 794 **regard très centré sur la kinésithérapie, parce que ça m'intéresse, mais je suis...**  
 795 **quand je parle de ça, je suis vite limité... Je n'ai pas une connaissance des**  
 796 **organisations extrahospitalières sur les réseaux euh... les critères de qualité,**  
 797 **comment les gens se rencontrent eux-mêmes, peut-être que ça se fait à l'extérieur...**  
 798 **peut-être, peut-être pas...**

799 *r154. Voir l'aspect libéral, également...*

800 **R154. Oui... en libéral, est-ce qu'il y a un coordinateur et puis après, c'est surtout une**  
 801 **question d'horaires et puis voilà : l'infirmière vient à telle heure voir Monsieur X chez**  
 802 **lui, puis après, c'est le kiné, puis quand ça tourne comme ça, c'est déjà pas mal... !**  
 803 **(silence) Bon, après c'est peut-être dur d'aller au-delà de ça parce qu'il y a les**  
 804 **contraintes des différents professionnels qui sont importantes, c'est sûr euh...**  
 805 **(silence)**

806 *r155. Tu les perçois... enfin, dans ce que j'ai compris, tu... La première réunion, vous*  
 807 *avez évoqué un petit peu euh... vos référentiels etc...*

808 **R155. Oui, un petit peu... oui, c'est ça...**

809 *r156. ... et les contraintes des uns et des autres, tu as l'impression de mieux cerner ou*  
810 *d'avoir déjà une idée un peu plus précise des contraintes... ?*

811 **R156. J'ai un peu mieux cerné, parce que... ben... C'est leur cadrage avec**  
812 **l'universitarisation là-dedans ! Tel qu'elles le présentent, ça semble être... très**  
813 **rigide... Donc... En termes d'évaluation, par exemple, je crois qu'elles ont pas**  
814 **tellement le choix de dire : évaluer telle chose plutôt un peu plus tôt, un peu plus**  
815 **tard, plutôt plus, plutôt moins, plutôt en pratique à l'institut ou plutôt en... fait par le**  
816 **terrain, parce qu'il y a des choses qui sont, si j'ai bien compris, qui sont... qui peuvent**  
817 **validées par le terrain et d'autres validées par des pratiques à l'institut. Euh... alors,**  
818 **je vois bien qu'il y a des fois, elles se disaient euh... « Il y a des choses, ce serait**  
819 **mieux si c'était sur le terrain mais ils n'ont pas le temps de passer tout le monde,**  
820 **donc, on le passe ici, mais c'est décontextualisé, mais on valide quand même, mais**  
821 **bon... ça a la même valeur, mais c'est discutable... » Enfin voilà, des... Je perçois bien**  
822 **tout ça... la loi du nombre : cent... je sais plus combien il y a d'étudiants, mais euh...**  
823 **c'est sûr que...**

824 *r157. Plus de cent soixante-dix...*

825 **R157. Oui... voilà, c'est énorme à gérer... Les... j'ai oublié les noms, là, mais les**  
826 **histoires des modules euh... (silence)**

827 *r158. Des unités d'enseignement...*

828 **R158. Voilà... ! Les unités d'enseignement, là, il y a des choses à construire... Voilà...**  
829 **l'histoire des pratiques simulées... Nous on fait ça beaucoup, mais on... les pratiques**  
830 **simulées, mais ça fait des années, parce que... Ça nous parle beaucoup, parce que**  
831 **c'est *quasi* euh... naturel chez nous, donc ils apprennent beaucoup des uns sur les**  
832 **autres... Et les uns... et les cobayes simulent certaines pathologies... certaines**  
833 **altérations motrices que peut avoir un patient. On a le matériau, nous, vraiment.**  
834 **Donc, ça c'est quelque chose qui nous parlait un peu. Mais du côté universitaire,**  
835 **c'est sûr que c'est très... bon, c'est très procédural. Ça a l'air de demander un travail**  
836 **en amont relativement... ben... étape par étape, quoi. C'est contraignant, quoi. Voilà.**  
837 **Donc ces contraintes-là, voilà comment j'en parle... Et quand j'entends ça, j'ai**  
838 **l'impression qu'il faut se plier quand même à une espèce de bouquin de recettes de**  
839 **cuisine, là, il n'y a pas le droit d'en sortir, ça ne m'emballe pas. C'est-à-dire, nous, on**  
840 **nous dit : « Oh ben, ça va pas être encore pour cette année... ». Bon... d'un côté, je**  
841 **me dis : « Oui ben... tant pis... ! » On verra bien... Parce qu'on en a des documents,**  
842 **voilà... Des fois, j'en prends des bouts, ça donne des idées pour aller demander... des**  
843 **choses à des intervenants...**

844 *r159. Oui... Il est en construction, là, votre référentiel...*

845 **R159. Oui, mais ça fait quinze ans qu'il est en construction, donc euh... ça fait quinze**  
846 **ans que j'en entends parler hein... qu'on me dit : « Oh ben, ça va être pour dans deux**  
847 **ans ! »... (silence)**

848 *r160. Ça bloque en ce moment...*

849 **R160.** Oh, ça a toujours bloqué ! (silence) Donc voilà... pour répondre à la question  
850 des contraintes, voilà ce que j'ai perçu comme contraintes... (silence) Mais euh... Je  
851 pense qu'il n'y a pas que des contraintes... (silence) Parce que, finalement, quand on  
852 se rencontre, on parle pas mal de ça, mais on pourrait plus parler aussi du... de tout  
853 ce qui est positif, à travailler avec des étudiants en soins infirmiers, des étudiants en  
854 kinésithérapie, des étudiant aides-soignants, enfin... Tout ce qui nous plaît aussi...  
855 C'est peut-être plus à travers le tout ce qui nous plaît, qu'on pourrait éventuellement  
856 aussi trouver des... des situations à proposer aux étudiants ensemble... (silence)

857 *r161. Euh... tu disais tout à l'heure, là, donc au sein de ces groupes de travail, ben que*  
858 *voilà... vous aviez tous à apporter des idées, et notamment ces idées d'utilisation de*  
859 *nouvelles technologies en pédagogie, hein... Est-ce que euh... tu penses avoir apporté la*  
860 *contribution, jusqu'ici, à la hauteur de ce que tu espérais au départ... Comment tu te*  
861 *situes par rapport à ça ?*

862 **R161.** Oh... je... Au départ, je n'espérais rien pour euh...

863 *r162. Oui...*

864 **R162.** J'avais pas d'illus... Je veux pas dire... j'espérais rien, c'est pas vrai hein... Enfin,  
865 j'avais pas d'idées préconçues sur ce que je pouvais apporter ou pas...

866 *r163. Oui...*

867 **R163.** Moi, je vois au fil de l'eau, au jour le jour...

868 *r164. D'accord...*

869 **R164.** Je vais pas à ces réunions en me disant : « Tiens, aujourd'hui... là, tu vas  
870 abattre deux atouts maîtres, là... ça va les calmer, quoi... ! » Alors là, pas du tout... en  
871 disant : « Oh là là, je vais sortir de là... ils vont se dire : qu'est-ce qu'il est bon, celui-  
872 là ! » Non, non ! Moi, je... Quand j'y vais, je ne sais pas ce qui va se passer... (silence)  
873 On en parle un peu avec ..... pour euh... ben, parce qu'on a envie que... à la limite,  
874 que ça fonctionne et puis après, c'est un peu à l'impro, quand même ! Donc, je n'ai  
875 pas, non... par rapport à moi-même en tant que personne, je n'ai pas de... d'exigence  
876 particulière... Je reviens sur ce que je disais tout à l'heure, s'il se dégage du groupe  
877 une idée, vraiment qui... on se dit : « Oui, ça... ça, on peut le prendre et puis on peut  
878 se le décliner chacun de notre côté, mais c'est quelque chose de transversal et de  
879 global et c'est vachement bien... » Euh... alors là, si c'est pas moi qui... je m'en  
880 fous complètement ! Tant mieux !

881 *r165. Tu es preneur de...*

882 **R165.** Ah je suis preneur de tout, moi...

883 *r166. ... tout ce que les autres peuvent apporter aussi...*



884 **R166.** Ah oui... Ben oui, parce que... Moi, je trouve que toutes les personnes – enfin,  
 885 c'est complètement idiot de dire ça, mais... - sont intéressantes, tous les métiers sont  
 886 passionnants, sont hyper importants enfin... (silence) Donc toutes les personnes ont  
 887 sûrement une expérience et quelque chose à l'intérieur qui est... qui peut être  
 888 complètement source d'apprentissage pour les autres, quoi... (silence)

889 *r167. Tu disais tout à l'heure... égale estime...*

890 **R167.** Ah oui... parité d'estime, oui... c'est ce que je dis souvent aux étudiants, je le  
 891 dis aussi entre eux et nous, en tant que formateurs... Je leur dis : « On n'est pas là... »  
 892 enfin... je leur dis pas forcément comme ça, non plus... c'est bien qu'ils le sentent  
 893 petit à petit, mais... C'est pas le maître et l'élève, quoi ! C'est l'interactivité, donc s'ils  
 894 arrivent et qu'ils attendent qu'on leur... parce que c'est ce qu'ils ont tendance à faire  
 895 au départ... qu'on leur dise les grandes vérités et qu'ils emmagasinent... Quelque  
 896 part, je me dis : « C'est un peu raté, là... »... (silence) Mais ça, ça se décrète pas, donc  
 897 euh... (silence) Mais entre professionnels, ça paraît... enfin c'est normal, quoi...  
 898 (silence)

899 *r168. Hum... Quand je te dis coopération, quels sont les cinq premiers mots qui te*  
 900 *viennent à l'esprit... ?*

901 **R168.** Euh... comme ça, là... « opération » ! Ça fait chirurgical !

902 *r169. ... coopération...*

903 **R169.** Ça fait opérer au moins à deux personnes...

904 *r170. Donc coopération, ça te fait penser à opération, toi... ?*

905 **R170.** Oui... je dois être stressé... (silence) « avec »... un mot ! (silence)  
 906 « construction »... « amélioration »... Il me manque un mot... (silence) « création »...

907 *r171. Création... D'accord... Comment verrais-tu une réelle coopération*  
 908 *interinstitutionnelle s'installer, toi ?*

909 **R171.** Là, comme ça, je réponds : « J'en sais rien, moi... » (rires puis silence) Si je  
 910 reviens au projet des métiers du lien social, qu'on nous avait proposé il y a quelques  
 911 années... Ben, là, on a rêvé un peu... quand même ! Avec... Je sais que j'allais à des  
 912 réunions avec ....., là... et on rêvait bien ensemble, en y allant... ! Donc là, on a  
 913 rencontré... Je le vois bien quand on rencontre des gens qu'on n'a pas l'habitude de  
 914 rencontrer d'habitude, par exemple euh... alors, j'ai oublié ces... ces métiers, là...  
 915 Mais euh... on rencontrait des gens où... c'est l'école où se forment les assistantes  
 916 sociales, les éducateurs de toutes sortes, tout ça, là... Alors là, il y a... qui ont des  
 917 parcours aussi... différents des nôtres, qui ont leur propre formation à eux... sur les  
 918 modèles en psycho, en sciences de l'éducation, tout ça... Il y avait des... il y avait des  
 919 pointures, quoi ! Plus leur expérience... ! Là, on a rêvé un peu... ! On en était à faire...  
 920 Des fois, on en reparle, on... Par dérision, on disait... La dernière réunion, on était  
 921 venus pour dire où on allait mettre les prises électriques... dans les nouveaux locaux,  
 922 et c'est juste après cette réunion-là que... paraît-il, il y avait une erreur dans le

923 placement des virgules, donc le projet s'est arrêté... au niveau financier... ! Bon, ça  
924 nous a moyennement fait plaisir, quand même... ! Parce que là, on avait des visions  
925 un peu de coopération justement... inter instituts. Déjà rassembler dans un lieu...  
926 l'unité de lieu, c'est quand même... ça peut paraître peut-être pragmatique et  
927 basique, mais... l'unité de lieu, elle est importante... parce que déjà, les gens se  
928 rencontrent... Pour construire le lieu, déjà, ils parlent de leur métier... et ça aurait  
929 donné une espèce d'entité euh... qui avait l'air de... sur les plans - il y avait eu des  
930 plans...- qui était intéressante, hein...

931 *r172. Donc l'unité de lieu euh... comme là, en fait, au niveau de l'IFMK, vous êtes*  
932 *éloignés...*

933 **R172.** On a même plus d'IFMK... On n'a même plus d'unité de lieu, nous... donc... Oui,  
934 on est... on va dire, on est... on est éloignés de l'IFSI et de l'IFAS... Ben, ça aide pas...  
935 En plus, vu que nos métiers sont voilà... culturellement différents dans les  
936 apprentissages et dans les relations des gens, sauf dans les services où il y a vraiment  
937 euh... Comme on dit, le kiné est bien intégré à l'équipe soignante, j'entends ça... je  
938 dis : « Qu'est-ce que ça veut dire ça... est intégré à quelque chose, franchement... ? ».   
939 Bref ! Ça aide pas, c'est sûr, on travaille chacun de notre côté, alors là... plein pot  
940 hein... Moi, quand je réfléchis toute la journée, je réfléchis kiné toute la journée !  
941 Sauf certaines situations où les étudiants, on les amène à reparler de leur stage,  
942 selon certaines procédures... Et là, ben oui... ils parlent aussi d'autre chose, mais il n'y  
943 a pas d'infirmière avec nous, il n'y a pas d'aide-soignante avec nous euh... qui  
944 participerait à ces... ces retours de stage euh... où ils produisent des choses... Et des  
945 fois, ils... ils évoquent des problématiques : interdisciplinarité euh... Mais on est tous  
946 seuls à en parler avec nos représentations de kinés, là, donc euh... C'est sûrement  
947 hyper réducteur ! Bon, mais après, on pourrait pas faire venir non plus tout le temps  
948 d'autres professionnels à chaque fois qu'un étudiant fasse... Ça peut pas marcher  
949 non plus, quoi. (silence) J'allais dire : « Faut pas rêver... ! ». Si... (silence) Mais l'unité  
950 de lieu et la construction d'un lieu euh... - ben, ça a failli avoir lieu, justement... ! - Je  
951 pense que ce serait un moteur important hein... Parce que là, on est quand même  
952 pas mal éparpillés. Même nous, notre institut est éparpillé ! On n'a plus tellement de  
953 salles, on va dans des salles à droite à gauche euh... du coup les étudiants sont moins  
954 ici à l'école, donc du coup, ils nous parlent moins... Parce que quand ils ont fini leurs  
955 cours au P15, là-bas... là... Ben, quand ils finissent à cinq heure et demi euh... ben... ils  
956 rentrent chez eux, alors qu'avant, là, tiens, ils voyaient la porte ouverte... du coup la  
957 question venait, puis ils rentraient... Voilà, l'occasion fait le larron, quoi. Ça, c'était  
958 énorme ! Ça, c'est énorme ! Quand y a plus ça, on perd énormément. Et là, je crois  
959 qu'on perd beaucoup... Donc... éparpillement... Ça me fait penser la vidéo, c'est bien  
960 les nouvelles technologies, y faudrait pas non plus que ça renforce ça... ! Je sais que...  
961 Je parlais avec un intervenant médecin qui donne des cours dans les IFSI, et on lui a  
962 demandé de faire... de se faire filmer et là, lui, il en est tombé... il dit : « Mais... c'est  
963 extrêmement mauvais... »... il dit : « Mon cours devient extrêmement mauvais ». Il le  
964 dit lui-même. Il le dit parce que quelqu'un de sa famille lui a dit... quelqu'un qui est  
965 en... étudiant qui lui a dit : « Mais papa, c'est nul ton cours comme ça ! » Il dit : « Oui,

966 je sais, mais... » Donc euh... les nouvelles technologies, c'est pas forcément bien  
 967 hein... ça dépend ce qu'on en fait, quoi... Alors les cours comme ça, oui... c'est pas  
 968 forcément la panacée, quoi, donc... Voilà... C'est... Bon, c'est un sujet de  
 969 discussion... ! Le piège, c'est de tout mettre en commun aussi... Je sais que  
 970 l'institution aimerait bien tout mettre en commun, tous les cours d'anat ensemble,  
 971 tout... pour des histoires de rationalisation des coûts... C'est pas forcément une  
 972 bonne idée d'un point de vue de l'apprentissage... C'est mieux si les étudiants  
 973 construisent des choses en commun, ce qui est différent... Construction... on va dire...

974 *r173. Tu l'as dit pour coopération...*

975 **R173. Construire en commun, coopération... c'est la communication... (silence)**

976 *r174. La communication...*

977 **R174. Construire un message en commun... (silence)**

978 *r175. Oui, parce que pour revenir sur la communication qu'il y a entre les tous les*  
 979 *formateurs de la coordination...*

980 **R175. Elle est pauvre, je pense... Alors, elle va peut-être s'enrichir... Mais pour**  
 981 **l'instant, c'est pour répondre à une demande institutionnelle, c'est... Enfin, c'est**  
 982 **comme ça que je le perçois. C'est pas encore parce qu'il y a un truc qui... qui a motivé**  
 983 **tout le monde, quoi... !**

984 *r176. Hum...*

985 **R176. (silence) Il faudra organiser euh... Non, je vais pas dire ça... parce que... il**  
 986 **faudra l'organiser... après, on demande de le faire... (rires) Mais pour l'instant, elle**  
 987 **est pauvre. Enfin, ça c'est mon point de vue... Alors, moi je suis peut-être en dehors**  
 988 **des clous hein... Peut-être qu'elle est riche, perçue comme riche de la part de...**  
 989 **d'autres personnes... Comment ça...**

990 *r177. C'est ton avis... !*

991 **R177. Oui ! C'est mon avis... après...**

992 *r178. Il y a la communication, il y a... et puis l'aspect circulation de l'information...*

993 **R178. Hum...**

994 *r179. ... qui se fait, comme tu disais au sein du groupe et puis euh...*

995 **R179. Pas encore... mais parce que chaque groupe est en train de balbutier, donc...**  
 996 **pour avoir... pour communiquer aux autres, il faut avoir un... (silence) Il faut se dire, il**  
 997 **faudrait valoriser ce qu'on a envie de communiquer. Peut-être que chaque groupe n'a**  
 998 **pas encore l'impression d'avoir une information digne de ce nom à communiquer,**  
 999 **c'est peut-être ça hein...**

1000 *r180. Oui... parce que les gens se réajustent en termes de... enfin ne sont pas*  
 1001 *suffisamment avancés...*

1002 **R180.** Peut-être, oui... ou ils se disent : « Ouh là là... c'est parce qu'on n'est pas  
1003 encore terribles dans ce qu'on fait, donc... qu'est-ce qu'on va aller raconter... ? »  
1004 Enfin, voilà... C'est des réflexes un peu normaux, ça... (silence)

1005 *r181. D'accord... Y a-t-il d'autres points que tu souhaiterais aborder ?*

1006 **R181.** Comme ça, spontanément, non... Je ne sais même plus les points qu'on a  
1007 abordés, donc...

1008 *r182. Euh... au sein des projets, on a vu un peu comment vous étiez organisés, comment*  
1009 *vous fonctionniez, comment l'information circulait...*

1010 **R182.** Hum...

1011 *r183. Qu'est-ce que... Les changements que ce regroupement d'instituts a pu... enfin...*  
1012 *qui peuvent déjà se... être présents, voilà... Les conditions réunies pour coopérer : est-ce*  
1013 *qu'il y en a ? Est-ce qu'il en manque ? Euh... et puis, la coopération*  
1014 *interinstitutionnelle : qu'est-ce que... comment on pourrait la voir s'installer ?*

1015 **R183.** (silence) D'autres points...

1016 *r184. Et tu as pas mal évoqué le fait que... le fait que, bon... c'est bien de se rencontrer*  
1017 *donc... au regard de ces projets, d'échanger, de se connaître un petit peu plus, euh...*  
1018 *mais peut-être qu'en passant par des activités pédagogiques...*

1019 **R184.** Hum, hum...

1020 *r185. ... qui feraient se rencontrer des étudiants, ça serait peut-être plus...*

1021 **R185.** Peut-être, oui... (silence) Parce que là, on reste sur des schémas classiques...  
1022 Parce que à la question « Est-ce que les conditions pour se rencontrer, tout ça... y  
1023 sont ? » Ben, j'aurais tendance à répondre : elles sont sûrement quelque part, c'est à  
1024 nous de les... c'est à nous d'aller les chercher... Ces groupes de travail, c'est juste  
1025 une... voilà... un plan, c'est un cadrage, c'est euh... voilà, un global de départ, après  
1026 euh... on est libres, oui, c'est vrai, je pense... ! (silence)

1027 *r186. Oui, vous avez une certaine marge d'autonomie... !*

1028 **R186.** Je pense pas qu'il y ait de contraintes, je pense pas qu'il y ait d'interdictions,  
1029 qu'il y ait de choses comme ça euh... (silence) Après euh... Oui, ça serait peut-être à  
1030 nous de trouver quelque chose d'autre, en fait... d'autre que ce que... strictement ça,  
1031 là... ces groupes euh... quelque chose d'autre... (silence) Peut-être que ça passerait  
1032 par les étudiants, mais ça peut être peut-être aussi autre chose euh... oui, elle y sont,  
1033 à nous de... à nous de savoir les identifier ! Ce qui est peut-être... ce qui est sûrement  
1034 pas tout à fait encore le cas, parce que ben... on est pris dans des fonctionnements  
1035 un peu euh... de routine et de... qu'on reproduit, qu'on imite euh... après x années de  
1036 travail au CHU... (silence) Mais elles devraient y être hein... (silence)

1037 *r187. Tu parlais de l'aspect du lieu aussi qui pouvait euh...*

1038 **R187.** Ah oui...

1039 *r188. ... être euh... limitant...*

1040 **R188.** Si on cumulait les deux idées, tiens... ! Si on demandait aux étudiants de  
 1041 construire leur école idéale... ! (rires) Et si les étudiants nous faisaient un projet  
 1042 d'école... ! Ils feront un projet d'école et ils vont le proposer... c'est plus ..... ... ?  
 1043 Bon, ils vont le proposer à la Région, vu que c'est la Région qui... - enfin, je crois, je  
 1044 suis pas bon dans tout ça... - qui a la...

1045 *r189. L'aspect financier...*

1046 **R189.** ... la responsabilité des formations, voilà hein... (silence) Si les étudiants  
 1047 inventaient leur école... ! Une école qui réunirait... quoique... peut-être qu'ils ne  
 1048 diraient pas ça, eux, après tout... ! (silence) L'école idéale... ! C'est pas la République  
 1049 idéale, c'est l'école idéale... ! Ah voilà, tiens... ! Voilà un projet qui serait... Et puis,  
 1050 imaginons que ça se produise, que ça avance et que ça aboutisse à une école en dur...  
 1051 Ça, ça serait quand même balaise !

1052 *r190. Il reste à trouver le lieu... !*

1053 **R190.** Là, il faut un... il faut un... Ah, ben là, y a plein de... (silence) parce que là, ils  
 1054 pourraient faire appel aux anciens euh... quelques années euh... Ils fonctionnent  
 1055 beaucoup comme ça, les nôtres... ! Ils parrainent : les K1 – K comme kiné – les K4, les  
 1056 K5, les K6 ceux qui ont le diplôme depuis... un an, deux ans, trois ans, quinze ans, ils  
 1057 ont des parrainages euh... il y a une généalogie extraordinaire... Donc... le ressenti  
 1058 des anciens sur la formation, comment elle pourrait être, de ceux qui y sont...  
 1059 (silence) pour construire une école... donc en lien avec, pourquoi pas des étudiants  
 1060 infirmiers, tout ça... (silence) Peut-être qu'ils diraient : « On s'en fout... c'est à vous  
 1061 de voir... ! » Peut-être... Ça serait intéressant de le savoir... ! (silence)

1062 *r191. Oui... Très bien... On stoppe là... ?*

1063 **R191.** Oui... moi, j'ai... j'ai assez parlé ? Je suis pas très bavard, moi hein... Oh si, j'ai  
 1064 assez parlé... !

1065 *r192. Tu as abordé euh...l'aspect... voilà... enfin, communication... en termes de*  
 1066 *connaissance de ce que font les autres groupes euh...*

1067 **R192.** Hum... Mais je porte pas de jugement de valeur hein...

1068 *r193. Non, non... mais tu es sur des constats... euh... voilà.*

1069 **R193.** Constats euh... empiriques et intuitifs... ! J'ai utilisé aucun élément de mesure  
 1070 euh... validé au niveau des... Recherche en sociologie pour euh... cette assertion qui...  
 1071 (rires) On est d'accord... !

1072 *r194. Hum, hum... Bien... Je vais te remercier... !*

## ANNEXE 11 :

### Mots-clé Rémi

Discours de Rémi, participant à un groupe de travail transversal, lors de l'entretien				
Thèmes	Moyens institutionnels	Prédispositions personnelles et savoirs comportementaux	Volonté de réflexion commune	Environnement
<p><u>Sous-thèmes</u></p> <p>Mots-clés</p>	<p><u>Groupe</u> (2) : demande (2), lancer, cadrage</p> <p><u>Critères</u> : critères, obligés de produire, rêve de production et de performance, pression</p> <p><u>Projet</u> (7) : dynamique de projet, existe et n'existe pas, projet visé, rêve (4), utopies, rêver (3), projet institutionnel, intention, pas de projet (2)</p> <p><u>Circulation de l'information</u> : circule, fragmenté, m'en rappelle plus, présenter, présentation</p> <p><u>Communication</u> : pauvre (2)</p>	<p><u>Respect</u> : peut pas me permettre, que mon interprétation, parité d'estime (2), pareil</p> <p><u>Sympathie</u> : difficile pour elles, courage, dévouement, pas évident</p> <p><u>Charge de travail</u> : temps (3), dévoreur de temps, contrainte du temps (3), préoccuper, préoccupation, moments, sais pas si ont le temps, prend du temps, sans que ça prenne temps fou, pas trop le temps</p> <p><u>Durée</u> : avenir le dira, pour l'instant (2), toujours, confiance au temps, pas encore (3), va peut-être s'enrichir</p> <p><u>Expériences</u> : expériences, rêvé (2), rêvait, rencontre, rencontrer (2), leur expérience</p> <p><u>Représentations</u> (2) : situe pas, connais pas (3), sais pas (2), peux pas dire, vision, vus comme, image</p> <p><u>Intérêt aux autres</u> : se raconter, parler de nous, se décrire, s'ouvre, autre que la santé, travaille avec autres, intéressant, partenariat, preneur, toutes personnes intéressantes, tous métiers passionnants, toutes personnes ont expérience quelque chose à l'intérieur source d'apprentissage pour les autres</p> <p><u>Remise en question</u> : confronte, marrant, renvoient des choses, se comprend pas, rigolo</p> <p><u>Co-responsabilité</u> : sait pas si une responsable, tous particule élémentaire, pas de chef</p> <p><u>Différences, similitudes</u> : différents (4), nous séparait, nous réunissent, commun, retrouvés, mêmes, pas les mêmes</p> <p><u>Suivi</u> : retours que par, pas tellement informé, pas parlé souvent, sais rien, sais un peu, sais plus, connais intitulé, sais pas</p> <p><u>Formation pour formateurs</u> (2)</p> <p><u>Coopération</u> : opération, avec, amélioration, construction, création, communication</p>	<p><u>Évaluation</u> : hasard</p> <p><u>Souci d'efficacité</u> : fait avancer, plus discuter, constructif, effort, ré anticipe (2), qu'on perde pas de temps</p> <p><u>Sens</u> (5) : soit utile, existence (2), exister, but, ça existe</p> <p><u>Motivation</u> : idée géniale (2), trouver, ouvert, attente, bonne idée, idées, <i>a priori</i> positif, truc, pas encore motivé</p> <p><u>Plus-value</u> : points positifs, apporte</p> <p><u>Se situer</u> : me situe (2), me mets comme</p> <p><u>Volonté</u> : doit en parler, proposer pour discuter, réfléchit, réflexions (2), discussions, développer, trouver (2), essaye de s'accorder, que ça s'agite (2), énergie, se dégage, idée</p> <p><u>Place des étudiants</u> : étudiants (20), moteurs, acteurs, dans l'action, au centre</p> <p><u>Changement</u> : pour que, autre à inventer, se projeter vers l'avenir, vers le devant, change, liberté d'action, évoluer, trouver quelque chose d'autre</p>	<p><u>Structure</u> : grande organisation, très nombreux, poids culture, cloisonnés</p> <p><u>Spatialité</u> : ici, à l'IFSI, nos cadres, très cloisonnés, rassembler, un lieu, unité de lieu (3), le lieu, même plus d'unité de lieu, éloignés, chacun de notre côté, construction d'un lieu, éparpillé (2), à droite à gauche, moins ici, éparpillement</p>

## ANNEXE 12 :

### Entretien Marion



1 m1. *Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots ?*

2 **M1.** Oui... Donc moi, je suis Marion, j'ai 44 ans, je suis Cadre depuis 2005, donc ça va  
3 faire 9 ans. Euh... je suis de filière infirmière. Donc en fait j'ai été diplômée ..... en  
4 93, je suis partie travailler à ....., 4 ans dans le Privé et ensuite, j'ai intégré le  
5 Service Public, je suis allée sur ..... j'ai suivi mon mari... J'ai travaillé en tant  
6 qu'infirmière dans des services de Chirurgie polyvalente, ensuite sur ..... dans du  
7 MPR, Soins de Suites et enfin Urgences, Urgences-SAMU... Ensuite, j'ai été mutée... -  
8 enfin, j'ai fait une demande de mutation, parce que mon mari a été muté -, donc... je  
9 suis arrivée à ....., aux Urgences ....., j'étais infirmière, avec un projet cadre qui  
10 était en train de mûrir... Donc j'ai été nommée Coordinatrice aux Urgences ..... à  
11 ....., j'ai fait un an, j'ai passé euh... J'ai été suivie par ma Direction des Soins, donc  
12 en fait, j'ai été coachée pour passer le concours, j'ai eu le concours cadre, donc je  
13 suis rentrée à l'école des Cadres en 2004, à ..... euh... J'ai été cadrée en 2005...  
14 Ensuite, mon mari a été re-muté, donc je l'ai re-suivi, et j'ai réintégré ....., donc le  
15 ....., euh... où là, j'ai été Cadre dans une unité de Gastro... d'Hépatogastro-  
16 Entérologie, pendant deux ans avec des changements... la mise en place des cadres  
17 de pôles... Ça, c'était fait quand je suis arrivée, sauf que ça bougeait quand même  
18 pas mal au niveau des Cadres Supérieurs... et euh... ..... ne répondait pas à mes  
19 attentes, donc, en fait, j'ai demandé à partir en Dermato. Je suis partie en  
20 Dermatologie, j'y suis restée de 2007 jusqu'en 2010... et euh... Voilà... Et puis, en fait,  
21 j'ai été missionnée durant cette période pour intégrer et mettre en place toute la  
22 Dermatologie sur ....., puisque c'était une structure pavillonnaire... et euh... Voilà...  
23 Donc seule chose que j'ai faite... Et j'avais dit que je partirais après... Donc, je suis  
24 arrivée sur un poste de cadre formateur en 2010... ici, à l'IFAS, donc ça va faire euh...  
25 ben ça va faire... ça fait plus de quatre ans... voilà, que j'ai intégré ce poste...

26 m2. *Hum... D'accord...*

27 **M2.** Voilà... J'ai également... Alors en parallèle à ....., j'ai fait également une Licence  
28 en Sociologie des Organisations et Management des services de Santé.... Puisqu'on  
29 le... on le validait en parallèle, avec l'École des Cadres .....

30 m3. *L'École des cadres...*

31 **M3.** ... .., à .....

32 m4. *D'accord.*

33 **M4.** Voilà... Parce qu'il y a deux écoles : il y a ..... et puis il y a ..... ....., c'est la  
34 structure psy... - mais psy... c'est pas pour ça que tu as une formation psy... hein,  
35 quoi... ça n'a rien à voir... !

36 m5. *Hum... D'accord...*

37 **M5.** Voilà... Donc ça, je l'ai validé avec l'IFROSS euh... la Fac euh... de Recherche des  
38 Organisations Sanitaires et Sociales de ..... Voilà... IFROSS... Hum...

39 m6. *D'accord... T'es à cent pour cent...*

40 **M6. Hum... oui..., voilà... je travaille à temps plein... et j'ai toujours travaillé à temps**  
 41 **plein... !**

42 *m7. Donc, tu participes au groupe de travail Qualité... Comment ta participation à ce*  
 43 *groupe de travail a-t-elle été décidée... ? Est-ce que c'est au regard de la thématique*  
 44 *pour laquelle tu avais un intérêt particulier... ? Est-ce que c'est consécutif à une*  
 45 *demande personnelle... ?*

46 **M7. Alors... j'ai été sollicitée... J'ai pas d'intérêt particulier pour la Qualité... ! (rires)**  
 47 **J'ai pas forcément un intérêt particulier... sauf, qu'il fallait quand même quelqu'un**  
 48 **qui se dégage sur l'IFAS euh... ..... avait pris, effectivement, tout ce qui était**  
 49 **Recherche... ..... Alors, on n'a pas eu trop le choix... ça nous a été imposé, en fait,**  
 50 **par notre coordinatrice du moment hein... Voilà... ! (rires)**

51 *m8. D'accord...*

52 **M8. On n'a pas eu le choix... ! Il fallait quelqu'un sur la Qualité, il fallait quelqu'un sur**  
 53 **l'Évaluation et euh... Voilà... !**

54 *m9. Et toi... si tu avais pu avoir un petit peu plus le choix... parmi les thématiques, donc*  
 55 *entre Écrits professionnels - Recherche... Évaluations...*

56 **M9. J'aurais choisi Recherche...**

57 *m10. Tu aurais plus choisi Recherche...*

58 **M10. J'aurais choisi recherche... je suis plus... Moi, je suis formée à la Recherche...**  
 59 **Enfin... même avec la Licence, si tu veux, j'ai été dans cette démarche-là, donc euh...**  
 60 **ça m'aurait plus euh... intéressée... Maintenant euh... c'est vrai que la Qualité, ça**  
 61 **peut être intéressant, mais... c'était pas... Mon premier objectif, c'était pas ça,**  
 62 **quoi... !**

63 *m11. D'accord... Donc ça, ça s'est négocié entre vous... au sein de l'équipe...*

64 **M11. Ça s'est pas négocié, c'est que nos noms ont été donnés... Ça a pas été négocié**  
 65 **du tout... ! On nous a présenté les choses en nous disant : « Voilà... moi, je suis à la**  
 66 **Recherche... Qualité ben j'ai mis ..... et Évaluations... j'ai mis ..... ».**

67 *m12. Donc ça a plus été euh... décidé par la coordinatrice du moment...*

68 **M12. Oui... Oui...**

69 *m13. Et vous, vous avez...*

70 **M13. Ben... On a répondu à la commande...**

71 *m14. Oui...*

72 **M14. Oui... On aurait pu dire « non » aussi hein... Ceci dit, on n'a pas dit « non », non**  
 73 **plus... Donc euh... On a accepté, mais c'est vrai qu'on a répondu à la commande...**

74 *m15. Hum... Et sur l'équipe de l'IFAS... tout le monde participe... ? Alors je sais qu'il y a*  
75 *eu des modifications...*

76 **M15. Alors tout le monde ne participe pas, parce qu'il y a des filles qui n'étaient pas**  
77 **là, encore... Donc, ..... venait d'arriver, donc elle... pour elle, c'était tout nouveau...**  
78 **donc elle se posait hein... ..... n'était pas encore là... ..... était à mi-temps, donc**  
79 **c'était pas possible... Donc il restait vraiment que ....., moi et ..... .. enfin ..... et**  
80 **moi...**

81 *m16. Voilà... donc trois candidates susceptibles de pouvoir participer à ces groupes de*  
82 *travail...*

83 **M16. Voilà... oui...**

84 *m17. ... pour trois thématiques... et donc le positionnement était limité...*

85 **M17. Oui... tout à fait...**

86 *m18. Hum... Alors... Est-ce que tu pourrais me dire comment tu as vécu la mise en route*  
87 *de ces projets transversaux, au sein de la coordination des instituts ?*

88 **M18. Moi, je l'ai... Moi, ma crainte, c'était effectivement... de dissocier trop l'IFAS de**  
89 **l'IFSI... Euh... ça, c'était une première crainte... enfin, il y en a eu qu'une, hein...**  
90 **C'était... mais vraiment celle-ci hein... En fait, j'ai été très surprise parce que j'ai eu**  
91 **l'impression d'être très vite écoutée... enfin... intégrée dans le groupe si tu veux où**  
92 **j'ai senti qu'il n'y avait pas : « Ben nous, on est IFSI... vous vous êtes IFAS... »... Voilà...**  
93 **Moi, j'ai trouvé que j'avais été très bien intégrée... de par des échanges, de par une**  
94 **solidarité aussi... Enfin, moi, j'ai trouvé que ..... .. oui, si tu veux, elle était vraiment**  
95 **euh... « Ben tiens... oui, ça, pour l'IFAS c'est important... ». Enfin, j'ai trouvé que tout**  
96 **ce qui était champ de solidarité, c'était important... Et puis euh... .., ..... ..**  
97 **enfin... toutes, quoi... vraiment euh... voilà. Moi, je me suis bien sentie intégrée dans**  
98 **ce groupe euh... au niveau de l'accueil... Après, ben les directives... euh... voilà :**  
99 **Qu'est-ce qu'on se donne comme trame de travail ?... j'ai trouvé que c'était euh...**  
100 **que c'était bien fait également... C'est vrai que j'ai demandé, quand même, la**  
101 **participation de mes collègues... dans ce travail... J'ai beaucoup parlé avec elles**  
102 **hein... en réunion d'équipe... en leur disant : « Voilà, je vous demande de**  
103 **participer... est-ce que c'est possible... ? » et tout ça... Donc, la participation... y a eu**  
104 **une bonne participation de mes collègues, donc c'est vrai que ça a bien répondu...**

105 *m19. Tes collègues de l'IFAS...*

106 **M19. Mes collègues de l'IFAS... euh... voilà... Et puis j'ai pu répertorier des éléments**  
107 **enfin... au fur et à mesure... Voilà... Non, non... c'était euh...**

108 *m20. Ta crainte de... dissocier l'IFSI de l'IFAS... C'était à partir de quoi... tu avais cette*  
109 *crainte... ?*

110 **M20. Alors... crainte... déjà, parce qu'on était dans une période où on était en**  
111 **insécurité nous, au niveau de notre coordination... Donc il y avait ça qui changeait... :**

112 tous ces changements de postes... enfin, ces mouvements, en fait... euh... Avec  
 113 l'annonce aussi que : « L'IFSI et l'IFAS travaillent en collaboration » ... mais derrière...  
 114 on sentait bien, quand même, qu'il était en train de s'instaurer quelque chose... une  
 115 scission... enfin... un... voilà... Donc, vécu un peu de cette façon-là, quoi... Hum... Et...  
 116 des tempéraments forts aussi hein... enfin... Mais, on est tous... On a tous du  
 117 tempérament, enfin... ! Donc, si tu veux euh... voilà... Tu prends la parole... Hop, tu te  
 118 fais... (rires) tu te fais renvoyer... rapidement... ! (rires)

119 *m21. C'était en lien avec ton expérience de mini équipe au sein de l'IFAS...*

120 **M21. Au sein du groupe, en général IFSI-IFAS...**

121 *m22. Au sein du groupe IFSI-IFAS...*

122 **M22. Hum... hum...**

123 *m23. Donc, une expérience de... de grand groupe...*

124 **M23. Une expérience de grand groupe, oui...**

125 *m24. ... qui te faisait craindre, peut-être... des difficultés dans la communication...*

126 **M24. Oui... c'est ça...**

127 *m25. ... avec les autres instituts...*

128 **M25. Tout à fait... !**

129 *m26. ... et avec... en même temps, de nouvelles personnes que tu connaissais en*  
 130 *partie... mais pas tout le monde...*

131 **M26. Oui, voilà... Tout à fait... Hum...**

132 *m27. D'accord... Est-ce que tu vois des points positifs ?*

133 **M27. Euh... Alors, moi... les points positifs, c'est euh... ben le travail en commun...**  
 134 **donc si tu veux, justement, dans ce travail groupe Qualité, euh... le... le travail de**  
 135 **collaboration dont je fais part... Travail en commun... on est dans une initiative**  
 136 **commune... On va tous vers la même chose... euh... l'interaction... aussi... puisqu'il y a**  
 137 **beaucoup d'interactions et puis chacun a le droit à la parole... ! Donc ça, c'est**  
 138 **important... ! Euh... l'interaction et puis le... l'élaboration d'un outil... enfin... de**  
 139 **quelque chose, quoi... Donc, c'est vrai que ça va avancer doucement... mais en même**  
 140 **temps, voilà... On crée quelque chose de commun... Ça... facilite... ça favorise la**  
 141 **cohésion... enfin... Je trouve que ce travail de collaboration, euh... cette coopération,**  
 142 **qu'il peut y avoir entre nous euh... ben ça facilite aussi une cohésion au sein du**  
 143 **groupe euh... Chacun a des valeurs, avec euh... le respect, l'écoute, la responsabilité**  
 144 **de chacun, l'implication... enfin... Je trouve que ça, c'est important... Euh... C'est**  
 145 **facilitateur... ! Je trouve que, justement, c'est facilitateur, puisqu'on travaille tous**  
 146 **dans le même sens... Euh... Tu sens pas... même quand notre chef de groupe... (rires)**  
 147 **vient en réunion... euh...**

148 *m28. Notre Directeur référent...*

149 **M28.** ... notre Directeur référent... euh... Je sens pas, si tu veux, un... On est tous dans  
150 la même... voilà... On est tous dans la même... sur le même pied, quoi... enfin... au  
151 même niveau... ! Voilà... je trouve que pour moi, ça c'est important... ! Je sens pas, si  
152 tu veux, quelque chose de supérieur... de hiérarchique... enfin, tu vois, c'est vraiment  
153 un travail en transversal, mais euh... à l'horizontal, quoi... ! C'est pas...

154 *m29. Et même au sein du groupe...*

155 **M29.** Oui, c'est pour ça que je me sens... Je trouve que, vraiment l'IFAS a été très  
156 bien intégré... Malgré ce qui avait pu se passer avant... enfin, j'en sais rien, moi... je  
157 n'étais pas là... ! Parmi... ou ce qui pouvait se dire ou tu vois... Et je trouve que ça,  
158 c'est important, quoi... ! Hum...

159 *m30. D'accord... oui... donc tu avais entendu des choses... ou...*

160 **M30.** Oui... mais après, tu te fais ta propre opinion... enfin, je veux dire...

161 *m31. Oui, c'est ça... d'où cette crainte, au départ...*

162 **M31.** Ben oui, c'est ça... oui, tout à fait : « Mais toi... t'es pas à l'IFSI... », enfin tu  
163 vois... ce... ce... voilà, quoi... Moi, je rentre pas là-dedans, hein...

164 *m32. Et dans le sens « Toi, t'es pas à l'IFSI »...*

165 **M32.** Ben... « Je sais pas si, toi, tu es capable... ? »... Enfin, après moi, je suis pas là  
166 pour interpréter, mais euh... C'est ce que j'avais plus ou moins entendu, quoi... ! Mais  
167 ça m'a pas été adressé à moi, hein... si tu veux... C'est des gens, enfin voilà... c'est ce  
168 qu'on entend, quoi... ! Mais bon...

169 *m33. D'accord...*

170 **M33.** Mais moi, je reste... Moi, j'ai mes idées... puis je me fais ma propre opinion  
171 après...

172 *m34. Hum... Donc, j'entendais tout à l'heure que... pour toi, c'était clair au sein du*  
173 *groupe... qu'on avait donc nos directives, notre trame de travail... Pour toi, le sens...*  
174 *peut-être globalement, de ces projets... il est clair... ?*

175 **M34.** Ben... il est clair... on en connaît pas trop la commande, enfin... Au départ, on  
176 était un petit peu... on évoluait mais... on avançait doucement... Euh... Je pense que  
177 certaines choses ont été comprises, hein... comme quoi il ne fallait pas se précipiter...  
178 qu'on avait tout le temps... Donc, pour moi, c'est clair... Hum... Oui, oui... Je pense  
179 que c'est... Hum, hum... (silence)

180 *m35. Alors... tu appartiens au groupe de travail Qualité... Il y en a donc deux autres,*  
181 *principalement, le groupe Écrits professionnels-Recherche et le groupe Évaluations...*  
182 *Comment fais-tu pour cerner l'avancement des projets des autres groupes de travail... ?*

183 **M35.** Pour l'instant, rien n'est discuté... euh... Même au niveau Qualité, rien est  
184 demandé... Quand on se voit en réunion d'équipe... ça n'est absolument pas abordé...  
185 Donc, pour l'instant, on ne sait pas du tout où ils en sont au niveau du travail de  
186 chacun... Et c'est vrai que... enfin moi, je considère que si l'autre n'a pas envie d'en  
187 parler... euh... à moins qu'il y ait des questions... mais s'il n'a pas envie d'en parler  
188 euh... je vais respecter ça, quoi... Je me dis : « Bon, ben... ils avancent et après, on  
189 aura un retour... au bon moment... »

190 *m36. D'accord... Donc, si je comprends bien, en fait, en tant que Personne, tu te dis :*  
191 *« Bon... c'est pas abordé lors des réunions de mini équipe IFAS... j'ai des collègues qui*  
192 *travaillent dans les autres groupes... c'est pas des choses qui sont à l'ordre du jour...*  
193 *donc, je ne vais pas m'autoriser à leur poser des questions et euh... »...*

194 **M36.** Alors... en réunion d'équipe. Par contre, c'est vrai qu'après, je peux discuter  
195 avec... mais sur du ponctuel, tu vois... des moments très ponctuels... : « Ah ben  
196 tiens... sur la Qualité, on a fait ça... Ah ben tiens... sur la Qualité, mais ça avance  
197 doucement... mais bon euh... puis il y a un bon groupe... enfin... voilà... l'IFAS est bien  
198 intégré... euh... puis on avance sur ça ou alors ça piétine... ou... »... mais ça va être  
199 vraiment du ponctuel, et pas du... Ça va pas être fort, quoi... si tu veux... !

200 *m37. Oui... Hum... Donc euh... en dehors des temps de travail dédiés...*

201 **M37.** Oui... et c'est à une personne... pas à un groupe... !

202 *m38. Donc, c'est plus toi... qui exprimes ce que tu fais euh... en termes d'avancement et*  
203 *comment les choses se passent au sein de ton groupe...*

204 **M38.** Tout à fait...

205 *m39. ... et puis, pour autant tu ne vas pas à la recherche d'informations auprès de tes*  
206 *collègues, de manière informelle... Tu te dis : « Si elles ne m'en parlent pas, c'est*  
207 *qu'elles ne le souhaitent pas... »...*

208 **M39.** Ben oui... Moi, je respecte...

209 *m40. D'accord...*

210 **M40.** Si elles ont envie d'en parler, elles en parleront bien à un moment donné,  
211 quoi...

212 *m41. Hum... Alors, tu disais tout à l'heure : « J'ai été bien intégrée au sein de mon*  
213 *groupe de travail... J'ai été bien accueillie... il y a une solidarité qui est là... »... Comment*  
214 *te situes-tu, toi, en tant que Personne par rapport au projet de ton groupe de travail... ?*  
215 *Tu disais tout à l'heure, s'il y avait eu une autre thématique... en tout cas, si j'avais pu*  
216 *aller vers une autre thématique, j'aurai préféré... Euh... tu es maintenant dans le*  
217 *groupe...*

218 **M41.** Mais je me sens pas, pour autant... Si tu veux, au début, je me disais : « Mais  
219 qu'est-ce que je vais faire dans cette Qualité... ? »... et puis en fait, ben pas du tout...  
220 En fait, je veux dire... On est tous concernés par la Qualité, donc euh... Je me situe

221 euh... Moi, je me situe plutôt bien... enfin, comment te dire... ? Euh... Ça me pose pas  
 222 de problème, quoi... Enfin... Aujourd'hui, ça me pose pas de problème... C'est pas  
 223 forcément quelque chose sur lequel j'aurais travaillé en amont... enfin, en priorité... !  
 224 Mais là, aujourd'hui, ben voilà... c'est comme ça... ça me dérange pas, quoi... Je me  
 225 suis adaptée... (rires) Et puis, vis-à-vis de mes collègues, ça a été facilitant, aussi...

226 *m42. Vis-à-vis de tes collègues...*

227 **M42. Mes collègues ont été... enfin, ça m'a facilité...**

228 *m43. ... du groupe... ?*

229 **M43. Oui... J'ai trouvé... oui...**

230 *m44. Ça t'as permis d'accepter peut-être plus facilement...*

231 **M44. Je me suis sentie écoutée... enfin, j'ai senti qu'on était toutes... au même**  
 232 **niveau, malgré ce que j'avais pu entendre, quoi... enfin dans cette scission... Voilà... !**  
 233 **Et ça, ça a été euh... c'était... C'est plus tôt positif, quoi... Hum...**

234 *m45. Hum... hum... Donc tu dis que tes collègues ont été facilitantes... Comment tu les*  
 235 *situes les autres personnes du groupe par rapport à toi... ? Tu les vois comment... ? Elles*  
 236 *t'ont accueillie...*

237 **M45. Hum...**

238 *m46. Tu dis « Bon, ben voilà... on est tous formateurs... peu importe notre institut*  
 239 *d'origine... »... Donc, au sein du groupe de travail, pour toi, elles sont... elles sont au*  
 240 *même titre que toi...*

241 **M46. Elles sont au même titre que moi... Par contre, c'est vrai que moi... - mais c'est**  
 242 **mon tempérament -, je ne vais pas aller de l'avant... donc si tu veux... Mais ça, c'est**  
 243 **perso... enfin, je suis pas quelqu'un qui va aller forcément donner mes idées de**  
 244 **l'avant... parler... me mettre en avant, donc... Mais ça, c'est mon tempérament, mais**  
 245 **après euh... Moi, je trouve qu'elles m'ont mise à l'aise... elles m'ont écoutée... Voilà...**

246 *m47. Et j'ai cru comprendre que tu avais dit « considérée »... tu disais tout à l'heure :*  
 247 *« Tout le monde est au même niveau »...*

248 **M47. Oui... C'est ça... Tout le monde au même niveau, il n'y a pas de...**

249 *m48. ... donc une idée de considération...*

250 **M48. Oui... oui... oui... ah ben oui, parce que ça, je t'assure quand tu arrives à**  
 251 **l'école... enfin, à l'IFAS... c'est quelque chose qu'on te... (rires) tu es martelée hein...**  
 252 **avec ça hein... Donc, on te dit : « Mais t'es pas à l'IFSI... t'es pas à l'IFSI...! »... Donc, si**  
 253 **tu veux... on est une petite équipe... Donc euh... si tu veux... petite équipe, ça**  
 254 **manque de force, aussi... ! Enfin, je veux dire... contre vingt-cinq formateurs IFSI, ben**  
 255 **il faut faire sa place, quoi... ! Donc euh... bon... et puis, voilà... c'est pas forcément...**  
 256 **enfin t'as un peu... t'as une image un peu euh... t'as pas forcément une super image,**  
 257 **quoi... qui est montrée... enfin... Donc euh... voilà... Après euh...**

258 *m49. Du fait que tu sois sur l'IFAS et pas sur l'IFSI...*

259 **M49. Oui...**

260 *m50. ... enfin, toi, tu as senti ça...*

261 **M50. Ah ben... ça oui... Il y a des éléments, quand même, au niveau de l'IFSI qui sont**  
262 **forts pour ça, hein... ! Donc euh... Mais je m'en occupe pas... ! Enfin... Mais je suis pas**  
263 **la seule à dire ça... (rires) Je veux pas être toute seule à dire ça... enfin, dire ça... c'est**  
264 **un ressenti de l'équipe hein...**

265 *m51. D'accord... Donc, ça, en tout cas, ça, ce n'est pas quelque chose que tu as ressenti*  
266 *au sein du groupe... et ça t'as permis...*

267 **M51. Non...**

268 *m52. ... justement...*

269 **M52. De lever tout ça... !**

270 *m53. D'accord... Comment est-ce que tu situes les personnes qui sont extérieures aux*  
271 *groupes de travail... Du coup... au sein de cette coordination, il y a un regroupement de*  
272 *nombreux formateurs au final... si on reprend les quatre instituts... Les personnes*  
273 *extérieures à ton groupe de travail, au sein de cette coordination... : est-ce que depuis*  
274 *la mise en place de cette coordination, tu les situes différemment... tu les vois*  
275 *autrement... ?*

276 **M53. Ben, je dirais que... on avait... Nous, on espérait vraiment pouvoir... puisque, à**  
277 **l'époque de la mise en place de cette coordination, il était dit que nous allions**  
278 **beaucoup travailler ensemble, que nous allions rapprocher l'IFSI de l'IFAS, que nous**  
279 **allions harmoniser euh... nos pratiques... enfin, voilà... nos façons de faire et tout ça...**  
280 **On a eu également l'arrivée d'une Directrice... avec un mode de fonctionnement...**  
281 **différent... enfin... où, effectivement, on a eu l'impression que... enfin... que les**  
282 **choses allaient être parcellées... choses faites hein... harmonisées et tout ça... Mais...**  
283 **on a vraiment l'impression aujourd'hui de se dé scinder de l'IFSI, quoi... C'est pas...**  
284 **Voilà... ! Euh... les réunions pédagogiques... on n'intègre plus les réunions**  
285 **pédagogiques... donc, c'est vrai que ben... ce qui peut être... enfin... Moi, je trouve**  
286 **que c'était important d'être informé de ce qui se passait dans la formation IFSI... Que**  
287 **là, aujourd'hui, on quand même un peu en décalage et du coup, on rate des infos...**  
288 **Enfin... Il y a des choses... voilà... qui nous échappent... donc, ça... moi, je trouve que**  
289 **c'est dommage... Alors, effectivement, il faut travailler aussi sur l'IFAS, hein... Ça,**  
290 **c'est clair hein... Mais, bon... je trouve que c'est dommage de rater toutes ces infos,**  
291 **quoi... Et puis je trouve que, ça favorise pas le travail en équipe, ça favorise pas... on**  
292 **veut travailler sur des thématiques communes entre l'IFAS et l'IFSI... Mais je me dis :**  
293 **« Mais comment c'est possible... si jamais on insiste sur cette scission... ? »... enfin,**  
294 **c'est pas ce qui va renforcer les... et positiver... enfin, voilà... et fédérer, quoi... ! En**  
295 **fait, c'est ça le mot... c'est fédérer, quoi ! Ça va pas fédérer, quoi... ! Alors que si on**



296 travaillait sur des travaux communs, etc... effectivement, ça fédère... ! C'est ce qui se  
 297 passe avec la Qualité, quoi... !

298 *m54. Hum...*

299 **M54.** Je trouve que voilà... Ça renforce les liens, quoi... (silence) Chacun peut  
 300 s'exprimer, chacun peut dire ce qu'il pense, au même titre que les autres, quoi...  
 301 Donc, c'est vrai que ça fédère pas, mais bon euh... il faut aussi travailler... savoir  
 302 travailler en autonomie hein... Donc euh... je sais pas comment me situer par rapport  
 303 à ça... Moi, je pense qu'il est important, quand même, de travailler ensemble. Donc  
 304 du coup... euh... travailler ensemble, c'est la collaboration, c'est... la coopération...  
 305 enfin, c'est tout ça, quoi et si on n'a pas ça... (silence)

306 *m55. Donc au départ, effectivement, était annoncée comme... voilà... un regroupement*  
 307 *qui allait permettre de mieux travailler... plus... davantage ensemble... Du fait de la*  
 308 *séparation IFSI-IFAS, au niveau hiérarchique... enfin des Directions, tu as vraiment vécu*  
 309 *ça comme plutôt une scission qu'un regroupement...*

310 **M55.** Ah oui, oui... Je parle en mon nom...

311 *m56. Oui, oui, oui...*

312 **M56.** Mais... plus qu'une scission, ça c'est sûr... !

313 *m57. Hum... D'accord... Alors, autour de ces projets transversaux, quels seraient les*  
 314 *trois qualificatifs que tu mettrais... concernant la communication et la circulation de*  
 315 *l'information... autour de ces projets transversaux... ?*

316 **M57.** Qu'est-ce que tu veux... ?

317 *m58. Trois qualificatifs... Comment tu la qualifierais... cette communication et cette*  
 318 *circulation de l'information autour de ces trois projets transversaux... ?*

319 **M58.** Autour des trois projets... ?

320 *m59. Oui... Voilà.*

321 **M59.** Alors... parce que la communication au sein de la Qualité, du travail Qualité...  
 322 elle est efficiente, elle est efficace... ça, c'est sûr... ! Par contre euh... au sein des trois  
 323 projets... les articulations entre elles... ? Moi, je la trouve inexistante... pour l'instant.

324 *m60. Inexistante...*

325 **M60.** Inexistante, parce que ben... on n'a pas de retour, on ne sait pas comment ça  
 326 avance... Alors, c'est vrai qu'il y a les réunions inter instituts... Ah... Ça, j'en ai pas  
 327 parlé... ! Euh... les réunions inter instituts, le problème... c'est que j'étais pas là, à la  
 328 dernière réunion, donc je sais pas comment ça s'est passé... euh... Mais je trouve que  
 329 ça manque d'ancrage... oui... Enfin, y a pas de... On travaille, mais je trouve que c'est  
 330 euh... chacun de son côté, quoi... Donc, pour moi, oui... elle est inexistante... en  
 331 dehors de ces réunions inter instituts... (silence) C'est peut-être trop fort ce que je  
 332 dis... ! J'en sais rien...

333 *m61. C'est ton avis...*

334 **M61. Hum... C'est ça... hein, en plus...**

335 *m62. C'est la façon dont tu qualifierais la communication... Alors, je sais pas si tu en*  
 336 *aurais d'autres... Je disais trois qualificatifs... Après... inexistante...*

337 **M62. Hum... Pauvre... oui, pas suffisamment... pas suffisamment... comment dire... ?**  
 338 **avec un manque de... enfin euh... Ça fait pas vivre, quoi... Je veux dire, ça fait pas... Je**  
 339 **sais pas comment on pourrait le... le nommer... Mais, c'est pas vivant, quoi... ! C'est**  
 340 **pas... Pour moi, c'est ça... la coordination au sein de ces trois travaux-là...**

341 *m63. La coordination... la communication...*

342 **M63. Ouai... Ben oui, on n'a pas de retour... donc, c'est vrai que si on n'a pas de**  
 343 **retour, les gens parlent pas hein... La communication, ça pose quand même un**  
 344 **problème, quoi... Moi, je trouve que c'est pauvre...**

345 *m64. Quand tu dis : « On n'a pas de retour... », c'est pas lors de ces réunions... c'est en*  
 346 *dehors de ces réunions...*

347 **M64. En dehors de ces réunions... (silence) Je sais pas si vous, vous avez des retours**  
 348 **en réunion pédagogique... ? Non... Ça vous pose un problème vous aussi... ? (rires)**

349 *m65. Alors... on a parlé un peu des réunions de travail, puisque tu participes à un de ces*  
 350 *groupes transversaux... Pourrais-tu relater une ou deux situations... - alors soit tu*  
 351 *reviens sur les relations de travail, soit tu vois d'autres modalités d'échanges – où tu as*  
 352 *eu l'occasion de travailler ensemble en dehors de ces travaux... ?*

353 **M65. Oh ben, moi je travaille déjà ensemble dans la construction des modules au**  
 354 **niveau de l'IFAS... Puisque depuis l'arrivée de ....., pour chaque module, il y a un**  
 355 **référent module, donc un référent module... responsable du module et un**  
 356 **suppléant... Donc, déjà, travailler ensemble, c'est-à-dire, ton module, tu le construis**  
 357 **avec ton collègue. Donc ça, déjà, dans le travailler ensemble... je trouve que ça**  
 358 **renforce les liens... Ce qui est pas forcément toujours aidant, parce que ben... il faut**  
 359 **aussi bien s'entendre... il faut s'adapter... on va pas tous au même rythme euh... donc**  
 360 **euh, ça demande des capacités à s'adapter, y en a qui prennent plus de temps, y en a**  
 361 **qui travaillent, qui sont un peu dispersées euh... Voilà... Je dis pas que je travaille**  
 362 **forcément bien hein... c'est pas ça... ! Mais en tout cas, ça te demande beaucoup**  
 363 **d'énergie, je trouve... quand on n'est que deux... Alors que quand tu es un groupe,**  
 364 **ben... y a l'autre qui prend le relais... tu vois, t'as plus de marge... enfin, t'as plus de**  
 365 **marge de manœuvre, quoi... pour travailler, pour lâcher un peu... Alors que là, ben**  
 366 **euh... t'as le nez dans le guidon, tu lâches rien, quoi... ! Parce que... ben on est aussi**  
 367 **dans le faire confiance... enfin, il faut vraiment être calé, quoi... Voilà... ! Donc,**  
 368 **travailler ensemble, c'est tout ça...**

369 *m66. Donc vous, en fait, vous l'avez... ce travailler ensemble, vous l'avez plus vécu au*  
 370 *sein de l'IFAS, avec une modification de l'organisation...*

371 **M66. Oui... aujourd'hui, c'est plus ça...**

372 *m67. ... des responsabilités concernant les modules...*

373 **M67. Oui... C'est ça...**

374 *m68. Où en fait, avant la mise en place de cette nouvelle Direction, c'était un seul*  
375 *formateur...*

376 **M68. Non, c'était pas un seul formateur... enfin... c'était pas un seul formateur... On**  
377 **était deux sur le module, mais on n'avait pas cette pression quand même derrière**  
378 **qui nous disait : « Toi, t'es responsable et l'autre est suppléant... »... tu vois... Et donc,**  
379 **du coup, là, c'est majoré... c'est : « Toi, t'es responsable, donc t'es responsable... »...**  
380 **S'il se passe un truc, c'est toi le responsable... c'est sur toi que ça retombe... Donc, je**  
381 **trouve que ça met une pression, si tu veux... au référent du module, qui n'existe pas**  
382 **avant... ! Mais, bon, après, on s'adapte... Donc, c'est pour ça que, quand je dis :**  
383 **« Ben... ça demande plus de concentration... »... enfin, de faire attention... c'est :**  
384 **« Ah ben, tiens... tu as fait ça... ! »... T'es beaucoup plus vigilante, quoi... qu'avant...**  
385 **Ça peut être... Ça, c'est une situation... T'en veux deux, c'est ça... ?**

386 *m69. Une ou deux...*

387 **M69. Après...**

388 *m70. Donc ça, c'est vraiment au sein, toi, de l'IFAS... Après, si on va à un autre niveau...*  
389 *plus au niveau du regroupement des instituts, est-ce que tu as des situations où tu as*  
390 *pu travailler avec d'autres formateurs des autres instituts... ?*

391 **M70. Le travailler ensemble, ça peut être également par le biais du GERACFAS...**  
392 **donc, notre groupement d'aides-soignants formateurs... Donc, effectivement, avec le**  
393 **GERACFAS, on peut travailler sur des travaux communs... Euh... par exemple, ça peut**  
394 **la mise en place des différents concepts : pudeur, intimité... tout ça, dans l'ordre de**  
395 **leur arrivée au 1<sup>er</sup> septembre, avec le module 1... Module 1, qui est**  
396 **Accompagnement des gestes de la vie quotidienne, qui est la base de tout, si tu veux,**  
397 **du travail pour un aide-soignant... Donc, on a travaillé... on a travaillé ensemble là-**  
398 **dessus... on a fait des choses... Et on présente nos travaux devant les différents**  
399 **représentants du GERACFAS, donc ça, c'est sympa aussi... Ça peut être sympa... Enfin,**  
400 **ça l'est, quoi...**

401 *m71. Donc... en fait, toi, quand je te dis : « travailler ensemble au sein de la*  
402 *coordination », tu le vois donc au sein de l'équipe de l'IFAS... où, effectivement, il y a*  
403 *des modalités de fonctionnement un peu différentes depuis la mise en place de la*  
404 *Direction... et euh... tu le vois également... travailler ensemble, mais c'est en dehors de*  
405 *la coordination avec des formateurs IFAS...*

406 **M71. C'est pas ça... Je dis aussi qu'on a aussi qu'on a essayé de travailler sur l'IFSI...**  
407 **sur euh... la toilette... d'accord... On avait dit... pour les ateliers de pratiques, la mise**  
408 **en place d'ateliers pratiques... Et on sent bien euh... de la part de l'IFSI, que c'est**  
409 **frileux... Alors, c'est pas... C'est généraliste, peut-être ce que je dis... Mais en tout cas,**

410 y a quand même des gens qui pensent que ça peut pas se faire... que c'est difficile...  
411 on prend toujours le prétexte du planning... Enfin, voilà... Mais quand on veut, on  
412 peut faire des choses... Après, c'est voilà... Il faut repenser les choses autrement,  
413 dans les organisations, et tout ça... Mais c'est vrai que... On sent quand même que  
414 l'IFSI n'a pas tellement envie... Enfin, moi je perçois ça... Enfin, je suis pas la seule à le  
415 percevoir, mais en tout cas, là, aujourd'hui je le dis... Je suis pas la seule... Je pense  
416 que là, l'IFSI est frileux, y a pas cette réelle envie de travailler avec nous, quoi... ! Je  
417 crois pas être parano quand je dis ça hein... ! (silence)

418 *m72. Et euh... le travail...*

419 **M72.** C'est pas un manque... enfin, un non vouloir de notre part, quoi... !

420 *m73. Et en fait, le travail sur la toilette, il était à l'initiative de qui ?*

421 **M73.** Il était à l'initiative de la Direction... IFSI : de....., ..... qui avait demandé à  
422 ce qu'on puisse travailler... voilà... sur quelque chose de commun... Euh... on a  
423 commencé à le faire... on a commencé, sauf que... bon voilà, ça c'est arrêté... Il y a  
424 une nouvelle Directrice qui est arrivée... Enfin... bon... Ensuite, on a senti quand  
425 même que c'était frileux... Voilà ! Quand les choses avaient été présentées... : « Mais  
426 à quel moment on va faire ça... ? »... enfin... ça posait quand même un problème  
427 dans l'articulation, ce qui peut se comprendre aussi hein... Mais après, quand on veut  
428 faire les choses, on peut les faire aussi... C'est-à-dire qu'on peut repenser  
429 autrement... peut-être pas faire les choses en les abordant de la même façon... il faut  
430 que ça colle, quoi... Après, bon...

431 *m74. C'est-à-dire qu'on s'est dit à l'IFSI, c'est à tel moment... à l'IFAS, c'est à tel*  
432 *moment... ça ne concorde pas...*

433 **M74.** Hum... Donc, on fait l'effort de... enfin, c'est un peu le ressenti, quoi... Alors  
434 qu'il y a des choses qui pourraient... Et à travers tout ça... alors, on dit « Oh... la  
435 collaboration infirmière – aide-soignante... »... ben oui, mais si elle n'est pas là, ben,  
436 je veux dire : Comment partir sur quelque chose ? C'est difficile, quoi... si déjà à la  
437 base, on n'est pas ensemble... enfin... Ce travail de collaboration, il est... Après, on  
438 dit : « Ben, elles travaillent chacune de leur côté... »... Mais si on favorise pas ça... !  
439 Collaborer, ça veut dire « co-laborer », quoi... enfin... c'est le travail, travailler collé,  
440 travailler ensemble... hein, donc... ! Hum...

441 *m75. Tu en verrais d'autres, toi, des thématiques autres que la toilette, par exemple...*

442 **M75.** Alors tout ce qui est anat phy... euh... les pré requis, tu vois... qui pourraient  
443 être retravaillés au niveau de l'anat phy... euh... sur : À quoi ça sert, la fonction... à  
444 quoi ça sert ? Après, c'est vrai que ben... y a des choses que les aides-soignantes  
445 n'ont pas besoin de comprendre... enfin, voilà... Y a quand même quinze heures de  
446 pharmaco, donc on pourrait, pour favoriser les liens, tu vois... peut-être... je sais pas,  
447 moi... dispenser ça avec des idées.... IFSI... enfin, je sais pas, sur certaines... sans...  
448 Parce que l'aide-soignant, il a pas besoin de tout ça, non plus... Qu'est-ce qu'il va  
449 faire de tout ça... Ce qui l'intéresse l'aide-soignant, c'est le concret... c'est le terrain...

450 Sur le terrain... D'ailleurs, l'aide-soignant, il est intéressé par ce qui se passe sur le  
451 terrain... Quand on fait les cours, tu sens bien que tu t'adresses pas aux infirmiers  
452 comme tu t'adresses aux élèves aides-soignants... Tu vas t'adresser à eux, avec des  
453 exemples de terrain... Ils ont besoin de concret, ils ont besoin de terrain, ils ont pas  
454 besoin de... Donc, là-dessus, ça me paraît difficile... Après sur des concepts pudeur  
455 intimité, enfin je veux dire... les choses restent les mêmes pour tout le monde, quoi...  
456 Donc... La santé, l'éducation à la santé... enfin, tu vois des thématiques comme ça, je  
457 pense que ça peut être fait en commun... Après, je détiens pas... Il y a des choses qui  
458 me paraissent évidentes, quoi... enfin... Parce que OK, l'aide-soignant va pas faire  
459 d'éducation, mais il faut le sensibiliser à ça, il faut qu'il sache comment ça se passe...  
460 s'il travaille avec un infirmier, ben faut qu'il sache comment ça se passe... enfin...  
461 quel processus, quoi... C'est... Voilà... Ça renforcerait, je pense, le travail en  
462 collaboration... Ça c'est clair...

463 *m76. Faire travailler plus les étudiants infirmiers... avec les élèves aides-soignants...*

464 **M76. ... avec les AS... Hum...**

465 *m77. C'est quelque chose que vous avez évoqué, ça, en équipe... vous vous êtes*  
466 *questionnées là-dessus...*

467 **M77. On l'a évoqué... Mais on l'évoque depuis un petit moment, hein... enfin... tu**  
468 **vois... Depuis qu'on est arrivées, ça faisait partie de nos demandes avec ....., hein...**  
469 **On est arrivées en 2010 toutes les deux... donc, là, maintenant, on est les plus**  
470 **anciennes... C'est vrai que ça fait partie des choses qu'on demandait depuis qu'on est**  
471 **arrivées, quoi... Et euh... donc, y a eu cette ouverture-là... avec la toilette, mais on**  
472 **sent bien que de l'autre côté, ça freine... des quatre fers... quoi... ! Le groupe est pas**  
473 **forcément... Certains vont être d'accord, disent oui... mais, c'est pas gagné, quoi...**

474 *m78. Et tu as l'impression que ça vient de quoi ce... ces freins... là... ?*

475 **M78. Je sais pas... Je sais pas...**

476 *m79. ... de participer à ...*

477 **M79. Une équipe aussi qui était là... qui était ancienne, une équipe qui a longtemps**  
478 **fonctionné en autonomie, enfin... qui seule, et qui fonctionnait... qui était ancienne...**  
479 **avec des habitudes... tu vois... Je sais pas...**

480 *m80. L'équipe euh... laquelle ?*

481 **M80. L'équipe IFAS ancienne, avec des habitudes de travail... enfin... Ça peut**  
482 **s'entendre hein... tout ce qui est résistance... résistance au changement hein... Dès**  
483 **que tu arrives avec des nouvelles idées et tout ça... (rires) ça bouscule un peu,**  
484 **donc... ! Ça peut... Mais il faut trouver l'équilibre, quoi mais... Moi, je l'expliquerais**  
485 **plus comme ça ! avec une équipe... oui... ancienne... habituée à faire des choses...**  
486 **pourquoi bousculer tout ça... ? pourquoi changer un truc qui fonctionne bien ? sauf**  
487 **que... Enfin... Voilà, donc... Il y avait des choses de faites hein... quand même, je crois**  
488 **sur la collaboration... ça se faisait avant que j'arrive... Moi, j'ai pas vu ça... j'ai pas**

489 vu... sur la collaboration infirmière – aide-soignante... (rires) Mais moi... Alors, là j'ai  
 490 aucune idée parce que... Donc y a bien des choses qui se faisaient... ça fonctionnait  
 491 pas mal, apparemment... mais moi, je n'ai jamais... je l'ai pas connu, ça, quand je suis  
 492 arrivée... ça se faisait plus... J'ai entendu les gens partir en retraite... enfin, les gens  
 493 qui sont partis en retraite aujourd'hui, en parlaient... Mais, bon... voilà... Après...

494 *m81. Donc à réfléchir... de nouveau...*

495 **M81. Oui... je pense que ça serait vraiment bien ça...**

496 *m82. Hum...*

497 **M82. Alors, peut-être que... Maintenant, il y a deux Directeurs... peut-être que les**  
 498 **choses vont se re-scinder hein... Je sais pas...**

499 *m83. Oui, en fait, pour toi, le fait que la Direction IFSI-IFAS soit scindée, ça a vraiment...*  
 500 *plutôt eu un effet de scinder aussi les deux équipes... même si, au sein de la*  
 501 *coordination, c'était de regrouper... Enfin, dans ce que tu dis...*

502 **M83. Enfin, je pense que oui... ben oui... Et puis euh... un événement aussi, qui a**  
 503 **influé... bon, ça a été la mise en place de la réforme... enfin de votre nouveau**  
 504 **programme IFSI... Donc, c'est vrai que... Et ..... me l'a souvent dit hein... qu'elle**  
 505 **regrettait, mais qu'elle était très investie sur l'IFSI et que, du coup, elle désengageait**  
 506 **beaucoup au niveau de l'IFAS... Donc, si tu veux... je pense que ça aussi ça a influé...**  
 507 **ça a pas favorisé tous ces échanges, quoi... enfin... cette cohésion... ! On s'est**  
 508 **concentré plus sur l'IFSI, et pas suffisamment sur l'IFAS... Même si y avait une**  
 509 **coordination... mais la coordination, c'est pas une supérieur hiérarchique, enfin,**  
 510 **c'est pas... il n'y a pas cette notion de hiérarchie... C'était la même que... c'était notre**  
 511 **collègue... donc, si tu veux... je pense que ça... ça a pas aidé, quoi... ! Hum...**

512 *m84. D'accord... Dans ce que tu sens comme limitant là... qui aurait pu être des*  
 513 *occasions de travailler ensemble au sein de la coordination, c'est... ce changement de*  
 514 *Directions là... Dans ce que tu dis, je perçois essentiellement ça... Peut-être aussi des*  
 515 *réticences à travailler ensemble entre les équipes IFSI-IFAS...*

516 **M84. Alors... des résist... des réticences qui sont... euh... qui existent hein... enfin, je**  
 517 **veux dire... Là, dernièrement, on était en formation... - je sais pas si t'étais en**  
 518 **formation, là, avec .....? – euh... où ..... a insisté pour que les équipes se**  
 519 **mélangent IFSI et IFAS... Il y a des gens qui ont dit ouvertement : « Ben, non... moi, je**  
 520 **me mets pas avec l'IFAS... »... Donc, si tu veux... voilà... ! Ça, c'est... Voilà... Il y a des**  
 521 **gens qui refusent, hein... (soupirs) Maintenant, on n'empêchera pas les gens de dire**  
 522 **les choses, mais c'est dommage, quoi... !**

523 *m85. Alors là, les choses sont dites... mais qu'à moitié...en même temps...*

524 **M85. Hum... Ben oui, c'est ça... Hum...**

525 *m86. Là, on sait pas la raison qui motive à dire ça... Pourquoi ne pas se mélanger... ?*

526 **M86. Hum... C'est ça... (silence)**

527 *m87. Donc, est-ce que tu pourrais... on parle du travailler ensemble... tu en as déjà un*  
528 *petit peu parlé hein... au tout début, quand tu disais ... au niveau du groupe de travail*  
529 *Qualité, comment tu ressentais le travail au sein de ce groupe... Ta vision du travailler*  
530 *ensemble... Pour toi, c'est quoi ?*

531 **M87. Je te l'ai déjà dit hein... un peu... Travailler ensemble pour moi, c'est euh... aller**  
532 **dans le même sens, vers un but commun... C'est euh... Il faut que tout le monde y**  
533 **mette de la bonne volonté, aussi... donc, il faut qu'il y ait une initiative commune...**  
534 **euh... il faut qu'il y ait de l'interaction, donc ça passe par de la communication... Si y a**  
535 **pas de communication dans le groupe, ça... enfin... ça n'interagit pas, et du coup, tu**  
536 **peux pas construire quelque chose, hein... ça parasite, quand même... donc... le**  
537 **processus, il est là, quoi... Par ce biais-là, on va arriver à construire un support, un**  
538 **outil, enfin... j'en sais rien... ce à quoi tu veux arriver, en fait... Et ça passe vraiment**  
539 **par cette communication... cette coopération... Mais en même temps... les valeurs, et**  
540 **c'est ce que je disais tout à l'heure, et moi, j'insiste là-dessus : si tu ne respectes**  
541 **pas... si tu n'écoutes pas... si tu responsabilises pas les gens... enfin, je veux dire... ça**  
542 **peut pas fonctionner, quoi... Donc, ça c'est des valeurs qui sont hyper importantes...**  
543 **l'honnêteté, aussi... Tu vois, il faut être honnête... quand ça te plaît pas, il faut dire**  
544 **aussi : « Moi, ça me plaît pas et pourquoi ça me plaît pas... ! ». On n'est pas dans le**  
545 **jugement... on est vraiment dans euh... l'honnêteté euh... voilà... des valeurs, mais**  
546 **des valeurs de soignants, hein... qu'on a aussi, hein... Je veux dire, c'est pas des**  
547 **grandes découvertes, ce que je dis... C'est comme on a été élevé aussi, dans notre**  
548 **milieu, quoi... Voilà... ! C'est comme ça que je le perçois...**

549 *m88. Alors tu disais tout à l'heure, quand on parlait de la circulation de l'information*  
550 *autour de ce qui se faisait dans ces projets transversaux, qu'il y avait ces réunions inter*  
551 *instituts... Tu m'as dit, donc, que celle d'avril, la dernière, tu n'as pas pu y assister...*  
552 *Qu'est-ce que tu peux me dire du premier temps de rencontre qui a eu lieu, lui, en*  
553 *octobre 2013... en termes d'intérêt ou de contraintes... ?*

554 **M88. Ben je pense qu'on a voulu marquer, que... voilà... Y a une coordination, on a**  
555 **demandé des travaux, on répond à cette commande, maintenant, il faut donner,**  
556 **ben... montrer les avancées de ce travail... Mais après, qu'est-ce qu'on en fait**  
557 **derrière... ? Je sais pas... voilà... Alors, effectivement, il y a eu un retour... voilà...**  
558 **c'était bien... OK... Chaque groupe a montré ce qu'il avait fait, mais on fait quoi de**  
559 **ça... enfin... je veux dire... Qu'est-ce qu'on en fait ?**

560 *m89. Hum... c'était plus... montrer le départ de quelque chose...*

561 **M89. Oui... peut-être pour renforcer cette image... cette nouvelle image... aussi avec**  
562 **une pensée euh... de réunir tous ces instituts, enfin... quelque chose de nouveau, tu**  
563 **vois... pour montrer que ça fédère... que ça innove... que ça bouge... enfin, que c'est**  
564 **en mouvance... que ça évolue... Mais en même temps, derrière, on fait quoi... enfin...**  
565 **de tout ça... ? (silence) Après, c'est une dynamique hein... OK... mais euh... on en fait**  
566 **quoi... ? (silence)**

567 *m90. Ces temps de rencontres inter instituts... donc, tu as vécu seulement le premier... y*  
568 *a en a autre au mois d'octobre ..... Tu le verrais comment celui-ci...si tu le vois un peu*  
569 *différent... parce que, du coup, tu dis que le premier a été plus pour montrer ce qui*  
570 *venait de ce mettre en place...et peut-être, effectivement le démarrage de ces*  
571 *groupes... et l'impulsion d'une dynamique, voilà... qui allait se mettre en place...*

572 **M90. Euh... je sais pas...**

573 *m91. Tu en attendrais quoi... de ces réunions... ?*

574 **M91. Ben, je sais pas si c'est très utile, là... de montrer en aussi peu de temps...**  
575 **enfin... l'avancée des travaux... parce qu'on nous dit aussi qu'on a le temps... Enfin...**  
576 **On est tous... on a tous le nez dans le guidon... euh... donc, est-ce qu'on aura**  
577 **beaucoup avancer d'ici le mois d'octobre... il y a les congés d'été... enfin, là, j'ai vu ce**  
578 **qu'on avait fait la dernière fois... je sais pas ce que ça peut apporter de plus, là, pour**  
579 **l'instant... ! Hum... Je sais pas... Je le vois pas non plus différemment, mais... peut-**  
580 **être que c'est trop tôt... Enfin, il faut laisser un peu plus de temps, quoi... On part**  
581 **tout feu, tout flamme, OK mais... (rires) qu'est-ce qui en ressort, quoi... si y a pas de**  
582 **matière derrière... ? Là, pour l'instant, y a des gens qui sont concentrés sur leur**  
583 **Master, enfin... je veux dire, y a un problème de temps... de *timing*, de disponibilité...**  
584 **les vacances... Hum... Nous, on a les élèves qui sortent, enfin... je veux dire, on est**  
585 **quand même bien pris avec tout ça, quoi... Je sais pas... Peut-être qu'il faudrait la**  
586 **faire un peu plus tardivement... qu'on laisse le temps aux gens aussi de faire des**  
587 **choses... Après, je vois pas comment on pourrait l'aborder, parce que c'est bien aussi**  
588 **de réunir tout le monde... l'idée est bonne, hein... de réunir tous ces instituts... Mais,**  
589 **après...**

590 *m92. Tu la verrais à une fréquence moindre... ? Parce que là, c'est de manière*  
591 *semestrielle...*

592 **M92. Oui, c'est ça. Je sais pas... ben, là... je la trouve pas adaptée, quoi... enfin au**  
593 **niveau du temps... Mais euh... parce qu'on est toutes... on est toutes très occupées,**  
594 **mais... après, je sais pas... J'en sais rien... (silence)**

595 *m93. Hum... hum... Est-ce que... toujours dans le cadre de ces temps de rencontres, est-*  
596 *ce que tu aurais des attentes particulières des autres personnes... Chacun des groupes*  
597 *informe de son avancée ou en tout cas de l'état de l'avancement... de là, où ils en*  
598 *sont...?*

599 **M93. Non...**

600 *m94. Non.*

601 **M94. Ben chacun des groupes... mais en même temps, on sait pas... on n'a pas de réel**  
602 **retour... donc, euh... je sais pas... Moi, ce que je pourrais dire, c'est euh... ben avoir**  
603 **plus de retours, enfin... en réunion, tu vois, quoi... !... pédagogique... dire où ils en**  
604 **sont... voilà... Plus que une fois tous les six mois... ! Enfin, tu vois... ça me paraîtrait...**  
605 **C'est tout ce que je peux attendre... enfin, là... pour l'instant, c'est ce que**



606 j'attendrais, quoi... Qu'on ait un peu plus de retours... qu'on soit plus tenus au  
607 parfum, enfin... informés de ce qui se fait... Hum...

608 *m95. De manière plus...*

609 **M95. Fréquente...**

610 *m96. ... plus fréquente... donc sur des points particuliers... en fait, c'est...*

611 **M96. Pas forcément sur tout, mais tu vois quelque chose de... plus concis, quoi... Plus**  
612 **fréquent... Hum... (silence)**

613 *m97. Alors... peut-être plus de manière générale, on parlait tout à l'heure de*  
614 *changements... Alors, d'après toi, quels sont les changements que tu verrais... qui ont*  
615 *pu être occasionnés par ce regroupement d'instituts... des évolutions qui sont déjà*  
616 *perceptibles... entre les instituts... ?*

617 **M97. Pour moi, pour l'instant, y a rien... Ben, non, je vois rien hein... en dehors de ces**  
618 **réunions inter instituts, pour l'instant, y a rien qui a changé...**

619 *m98. Qu'est-ce que... Est-ce qu'il y a des conditions qui sont pas réunies pour un travail*  
620 *en commun... et si tu en vois... lesquelles ce serait plus particulièrement ?*

621 **M98. Pour moi, là, tout se passe au niveau des Directeurs... de la Direction... Quelles**  
622 **sont les volontés... volontés de réunir... ? Qu'est-ce qu'on fait... ? Enfin, si après les**  
623 **Directeurs... s'ils donnent pas le moteur... enfin... c'est sûr que... les gens vont peut-**  
624 **être se lasser aussi, quoi... hein... Avoir le sentiment de faire des choses mais de pas**  
625 **être complètement écouté... ou de ne pas être pulsés par euh... voilà la dynamique...**  
626 **On a besoin de ça, quand même, en tant qu'être humain... enfin... Si t'es pas un peu**  
627 **poussé, tu vas pas te pousser tout seul, tout le temps, quoi... au bout d'un moment,**  
628 **tu peux te lasser... donc... Moi, je pense que c'est plus une dynamique de la**  
629 **Direction... Hum...**

630 *m99. Donc, ce qui serait manquant, c'est un petit peu plus d'échéances ou de... ?*  
631 *Qu'est-ce qui permettrait d'impulser un petit peu plus cette dynamique... ?*

632 **M99. Alors... un présentisme un peu plus important, je pense... dans les réunions...**  
633 **avec une fréquence de réunion euh... tous les deux mois... tu vois, on pourrait mettre**  
634 **un truc... ou tous les trois mois... trimestriel, je pense que ça serait mieux... ! Avec**  
635 **ben voilà... : « Vous en êtes où ? Qu'est-ce que vous faites ? »... Un discours positif,**  
636 **quoi... autour de tout ça... où on a l'impression d'être entendu, d'être écouté... enfin,**  
637 **tu vois... Je pense que ce serait plus ça, moi... Moi, j'ai besoin de ça... ! Donc, c'est**  
638 **mon besoin à moi... C'est peut-être pas le besoin de tout le monde... mais en tout**  
639 **cas, moi, j'ai besoin de ça...**

640 *m100. Un discours positif...*

641 **M100. Oui, un discours positif... oui... parce que... parce qu'on les entend pas... parce**  
642 **que voilà... on vient... on se pose... on écoute, mais c'est tout, quoi... enfin... Je trouve**  
643 **que ça manque de... Ça fédère pas... Et quand tu veux mener un groupe de travail... il**

644 faut absolument fédérer, être positif... Enfin, pour le mener, il faut y croire, donc si tu  
645 veux, il faut vraiment montrer que t'es dedans, que tu t'impliques, enfin... l'intérêt  
646 que t'y portes, quoi... Sinon, si t'es pas convaincu... Moi, je trouve que ça manque... !  
647 Mais après... Parce qu'après, tu peux avoir des discours, effectivement, des discours  
648 positifs... mais auxquels tu ne crois absolument pas... donc euh... qui sont pas très  
649 convaincants... qui peuvent être de la poudre aux yeux, quoi... et puis... Non, enfin...  
650 moi, c'est ce que je ressens en tout cas...

651 *m101. Hum...*

652 **M101.** De dynamiser ça... tu vois... Tous les six mois... les gens s'essoufflent, quoi...  
653 enfin... Il n'y a pas de dynamique positive, quoi... enfin, c'est pas... tous les six mois,  
654 ça s'essouffle... les gens sont fatigués... sont dans leur train-train... ils ont plein de  
655 boulot... sentiment de ne pas être écouté, enfin... Voilà, quoi... (silence) Moi, j'ai  
656 besoin de sentir derrière moi des têtes qui disent : « C'était bien... Continuez... »...  
657 Comme ça tu vois... enfin, c'est du management... (silence) c'est du management... je  
658 veux dire... Tu manages une équipe de soins... comme tu manages une équipe de  
659 formateurs... enfin... les bases du management, ce sont les mêmes, hein... Après,  
660 dans la pédagogie, c'est autre chose, mais je veux dire, le management de base... il  
661 est là, hein... Moi je me voyais pas... enfin, tu vas pas voir ton équipe tous les jours,  
662 quand tu bosses dans un service de soins... en leur disant... que tu leur dises quand ça  
663 va pas... ben... c'est normal... ! Mais que tu leur dises aussi : « Ben ça, c'est super...  
664 continuez comme ça... vous pouvez faire ça... ça vous en êtes capables... »... C'est  
665 important, quoi... et ça donne de la cohésion, aussi... et de la cohérence... parce  
666 qu'en fait, si y a pas ça, je trouve que ça manque quand même de cohérence...  
667 enfin... C'est un semblant, quoi... ça fait pas... C'est pas du vrai, quoi... On n'est pas  
668 dans le vrai... donc... ça sonne faux, quoi... Enfin, moi, je trouve... Après...

669 *m102. Donc, là... tu parles, en fait, plus au niveau des groupes de travail, du*  
670 *fonctionnement... plus en termes de direction de ce groupe de travail...*

671 **M102.** Hum... oui...

672 *m103. Parce que c'est vrai, qu'il y a eu le principe d'autonomie qui a été posée au sein*  
673 *de ces groupes... mais...*

674 **M103.** Mais, c'est pas au sein du groupe... Dans le groupe, ça fonctionne... ça  
675 fonctionne dans le groupe... Mais pour qu'un groupe ne s'essouffle pas, il faut aussi  
676 derrière quelqu'un pour le pousser, quoi... et pour lui donner envie à ce groupe...  
677 Parce que si tu as personne pour mener le groupe... les gens vont vite se fatiguer,  
678 quoi... Enfin, moi, je trouve... (silence)

679 *m104. Hum... Donc, on a parlé oui... un petit peu de notre groupe de travail... en termes*  
680 *d'organisation au sein de notre groupe Qualité...*

681 **M104.** Oh ben, non... moi, je trouve que c'est bien... C'est vrai que (rires) les  
682 rapporteurs... euh... c'est pas forcément à tour de rôle... enfin... C'est pas facile, parce

683 **qu'on a toutes beaucoup de travail... donc, voilà... Mais, moi, je trouve que ça**  
684 **fonctionne bien tout ça... Enfin, moi, je trouve... (silence)**

685 *m105. Alors, tout à l'heure, tu disais : « Je participe à ce groupe-là... Ça n'aurait pas été*  
686 *mon choix.... Si j'avais pu faire autrement... c'est plus un choix par défaut, que par*  
687 *vœux... j'ai été un petit peu... on m'a demandé... de participer à ce groupe-là, en*  
688 *particulier... »... Au final, est-ce que tu penses apporter la contribution à la hauteur de*  
689 *ce que tu espérais au départ... parce que bon...*

690 **M105. Ben, j'y connais rien, hein... c'est la grande découverte... Pour moi, c'est la**  
691 **grande découverte hein... enfin, je veux dire on te parle d'accréditation, de la**  
692 **certification, de... OK, dans les services de soins, t'avais des visiteurs et tout ça...**  
693 **mais... il fallait que tout soit au clair et tout ça, mais là... moi... pour moi, les instituts,**  
694 **là, c'est quand même la grande découverte, quoi... Donc, le fonctionnement... toutes**  
695 **ces instances... enfin, tout ça... Donc, je me suis pas réellement fixée d'objectifs...**  
696 **Enfin, je veux dire... Voilà... Je réponds à la commande... Je fais ce qu'on me**  
697 **demande... J'intègre les collègues parce que je me dis si je les intègre pas, ben, je me**  
698 **dis que tu peux pas adhérer au truc... C'est ..... derrière, qui prendra... voilà... Mais**  
699 **autrement...**

700 *m106. C'est-à-dire qui sera référente au sein de l'IFAS...*

701 **M106. Ben oui, parce que moi, je suis toute seule, donc je me dis... on est peu**  
702 **nombreuses au niveau de l'IFAS... Donc, il en faut au moins deux, quoi... C'est vrai**  
703 **que vous, vous êtes plus nombreuses... donc, ça facilite aussi les choses, peut-être...**  
704 **(silence)**

705 *m107. Hum... Alors, justement, en termes de contribution, je te parlais de la tienne...*  
706 *Qu'est-ce qui te semblerait primordial pour faciliter la contribution de chacun au sein*  
707 *de ce groupe... un peu plus peut-être, encore... ?*

708 **M107. Alors moi, je trouve que... en dehors de la Direction, pour qu'elle s'implique...**  
709 **Mais, autrement, dans le groupe... moi, je trouve que le groupe fonctionne bien,**  
710 **quoi... s'entend bien... discute... Je vois pas... Continuer, justement à entretenir tout**  
711 **ça, quoi... Enfin... Plutôt continuer, ça, c'est positif... Ça, c'est bien, je pense...**

712 *m108. Plus que ça ne s'essouffle pas, par manque de...*

713 **M108. Oui... Voilà...**

714 *m109. ... manque de valorisation de tout ce qui se fait, déjà...*

715 **M109. Oui... Voilà... Mais autrement, non, non... au contraire, il faut continuer**  
716 **comme ça, je trouve que c'est bien...**

717 *m110. Alors... tu a dis tout à l'heure hein... travailler ensemble... collaboration...*  
718 *coopération... Quels sont les cinq premiers mots qui te viennent à l'esprit, quand je te*  
719 *dis... juste le mot : coopération... ?*

720 **M110. (silence) « Écoute »... (silence) « Respect »... Les cinq... ?**

721 *m111. Hum...*

722 **M111.** Écoute, respect... « Négociateur »... négociation... la coopération, quand tu  
 723 coopères... mais il faut négocier parfois... donc, c'est là où tu... euh... Écoute, respect,  
 724 négociation... euh... « Interaction »... Il m'en manque un... (rires) euh... (silence) euh...  
 725 « Solidarité »... ! (silence)

726 *m112. D'accord... écoute, respect, négociation, interaction, solidarité...*

727 **M112.** Oui... ben oui... je trouve que c'est des éléments forts, quoi... Si y a pas ça dans  
 728 l'équipe, ça peut pas fonctionner...

729 *m113. Hum... Comment verrais-tu une réelle coopération inter instituts s'installer...*  
 730 *toi ?*

731 **M113.** Ben avec ça... avec tout ça... (rires)

732 *m114. Avec des ingrédients...*

733 **M114.** Ben oui, avec ces ingrédients... parce que c'est... Mais, c'est mon image... ! Ça  
 734 reflète la personnalité que j'ai aussi hein... enfin... c'est comme ça qu'on se définit...  
 735 Enfin, moi... c'est important pour moi... après... Moi, je verrais ça à travers tout ça...  
 736 en y mettant du liant... dans tout ça...

737 *m115. Hum... Quand tu dis en y mettant du liant...*

738 **M115.** (silence) Ben je pense qu'il faut de l'authenticité, quoi... Enfin... le liant, c'est  
 739 l'authenticité... Et si tu te montres telle que tu es : spontanée, naturelle,  
 740 authentique... avec tout ça, tu peux faire quelque chose de bien, quoi... et de vivant...  
 741 tu vois... ! Enfin, moi, c'est comme ça que je le vois...

742 *m116. Donc, là... ça, c'est des choses à développer plus à l'avenir... ?*

743 **M116.** Hum... oui... mais moi, je veux bien développer, mais il faut que tout le monde  
 744 suive ça aussi... Donc si tu veux, y a peut-être... y a des gens qui sont pas forcément  
 745 d'accord avec ce que je viens de te dire là... Donc euh... dans le faire confiance, tu  
 746 vois aussi... ! Enfin... quand j'entends des gens dire : « Oh ben, non... moi, je me mets  
 747 pas avec le groupe IFAS... »... si tu veux... Alors, remarques... c'est de l'authenticité  
 748 hein... (rires) mais à côté de ça, enfin voilà, quoi... c'est pas comme ça... On n'a pas  
 749 toutes nos mêmes représentations hein...

750 *m117. Ça pose... oui... d'autres problèmes... en fait...*

751 **M117.** Ben oui... Hum... Je sais pas... Ah oui, oui, oui... sans doute... c'est évident...  
 752 Donc, il faut y mettre vraiment l'authenticité... Hum... pour que ça fonctionne !

753 *m118. Donc, c'est pour toi... essentiellement... on va dire... en termes de comportement*  
 754 *de personnes...*

755 **M118.** Oui... de volonté, quoi...

756 *m119. De volonté...*

757 **M119.** Hum... de volonté, oui... Et puis peut-être, enfin... c'est aussi des choses qu'on  
758 laisse dire depuis, peut-être trop d'années... enfin, tu vois... les gens... Peut-être que  
759 là aussi, y a... y a pas eu une réelle volonté de la Direction... enfin... je remets  
760 beaucoup en cause la Direction, mais en même temps... c'est la Direction qui est à la  
761 tête de tout ça... Donc, si tu veux... enfin... de créer... d'instaurer cet esprit-là, si tu  
762 veux... de travailler en équipe... ça reste... L'IFSI reste quand même très fermé... moi,  
763 je trouve... ! (silence)

764 *m120. Hum... Donc s'il n'y a pas ça...*

765 **M120.** Parce qu'on est peu nombreuses... et puis on a des idées... ! Enfin, je veux dire  
766 que c'est pas parce qu'on est à l'IFAS, qu'on n'a pas de bonnes idées... ! (rires) Donc  
767 euh... Mais oui, hein... on est Cadres... (rires) enfin, je veux dire... c'est la même chose  
768 hein... On a vraiment l'impression que l'IFAS, c'est la cinquième roue de la  
769 charrette... C'est vraiment le truc qui passe après... Ça c'est vraiment fort, quoi...  
770 Mais euh... Hum... Vraiment... ! (silence) Alors après...

771 *m121. Hum, hum... Est-ce qu'il y a d'autres aspects que tu souhaiterais aborder... ?*

772 **M121.** Euh... non.... J'espère que ça te conviendra, parce que je ne suis pas sûre  
773 d'avoir répondu à tout... !

774 *m122. Tu m'as donné ton avis...*

775 **M122.** Voilà... euh... Non... Moi, je pense qu'il faut vraiment travailler cette cohé...  
776 enfin... oui... là-dessus, quoi... Mais en même temps, je pense qu'il faut qu'il y ait une  
777 volonté des deux Directions... Alors, je pense que ..... est quand même bien là-  
778 dedans... après, il faut voir ce qui est possible, quoi... Mais ..... aussi, hein... je  
779 pense, mais, par manque de temps ou euh, voilà... parce qu'elle s'est plus  
780 concentrée... elle le disait, hein... Mais après, il faut trouver la façon de faire...  
781 comment faire... pour faire bien les choses, quoi... Je pense que ça pourra se mettre  
782 en place... Ça sera peut-être pas simple, mais bon... Hum...

783 *m123. Tu parles beaucoup... donc... au sein de la coordination... Tu parles beaucoup, en*  
784 *fait IFSI-IFAS... les deux autres instituts... comment...*

785 **M123.** Ben, on les voit pas... je veux dire... l'IFMK et puis le... on le voit pas, quoi... Et  
786 puis c'est quelque chose de complètement nouveau euh... donc, l'implication euh...  
787 ben, y faut que... c'est pas à nous de... faire un peu pousser ça, si tu veux...  
788 justement... Alors c'est bien pour ça que je dis, que derrière, il faut euh... impulser  
789 cette dynamique, quoi... (silence)

790 *m124. Tu penses que nous, en tant que formateurs... on peut pas être...*

791 **M124.** Mais ça suffit pas... je trouve que ça suffira pas... On est... Voilà... On est dans  
792 ce schéma-là, mais c'est pas suffisant, quoi... Je pense que c'est pas suffisant... Même  
793 si y a des éléments moteurs dans le groupe, hein... je trouve que c'est pas suffisant...  
794 (silence)

795 *m125. On parlait du fait que la communication était inexistante entre ces groupes de*  
796 *travail, là... Tu disais... peut-être des points un peu plus fréquents... de manière assez*  
797 *concise...*

798 **M125.** Ben des points qui n'ont pas forcément besoin, non plus, d'être formalisés  
799 dans une réunion inter instituts, mais tout simplement en réunion pédagogique...  
800 enfin... Ben tiens... le groupe Recherche, il est à ce niveau-là... il en est arrivé là... y  
801 suffit de pas grand-chose, enfin... mais de faire un point quand même sur ce qui se  
802 fait... ! Enfin... Moi, j'ai aucune idée de ce qui se fait... là... Enfin, si j'ai une idée...  
803 parce que ..... qui est sur le groupe Recherche - Écrits professionnels, m'a expliqué,  
804 voilà... par rapport aux AS hein... ce qui est en train de se... voilà... avec ..... Mais  
805 si tu veux, en dehors de ça... et qu'elles m'ont posé quand même pas mal de  
806 questions... Mais en dehors de ça euh... je suis pas... je vais pas forcément aller si les  
807 gens ont pas envie d'en parler, quoi... enfin... ça non plus... Donc, je pense que... un  
808 retour en réunion pédago euh... pourrait très bien avoir lieu... enfin... plus souvent...

809 *m126. Hum... donc surtout sur des temps où on pourrait...*

810 **M126.** Des temps où on pourrait être ensemble...

811 *m127. ... être ensemble... euh... alors euh... c'est informatif, ces temps...*

812 **M127.** Oui...

813 *m128. Est-ce que tu le vois vraiment à titre informatif, uniquement... ou sous une forme*  
814 *un peu différente... ?*

815 **M128.** Peut-être à titre informatif, mais en réunion pédagogique, si c'est discuté, ça  
816 paraîtra dans le compte-rendu... Donc, voilà... T'as pas besoin de grand-chose, t'as  
817 besoin d'une ou deux lignes, quoi... mais que les choses... Mais, ça aussi, au regard de  
818 ce que font les autres... si tu le vois jamais apparaître quelque part... c'est pas... ça  
819 essouffle, aussi... ! Donc euh... c'est important de faire vivre les choses, quoi... Si tu  
820 les fais pas vivre hein... ben ça meurt, hein... Les gens meurent aussi... Enfin, bon...  
821 C'est pour ça, moi je trouve que c'est primordial, quoi... C'est l'essence même, quoi...  
822 Circulation de l'info... euh... hop... ! (claquements de doigts) t'as une écouteille... t'as la  
823 petite lumière qui s'allume... C'est pas grand-chose, mais je pense que ça aurait plus  
824 d'impact... ! Mais bon... Après...

825 *m129. Plus d'impact sur quoi...*

826 **M129.** Sur les gens...

827 *m130. Sur les gens.. sur leur...*

828 **M130.** Investissement... implication... intérêt, enfin, tout ça, quoi... Je pense... Après,  
829 je peux me tromper hein... Je pense que ça aurait plus d'impact, oui... Voilà... (rires)

830 *m131. D'accord... très bien... Je te remercie beaucoup...*

831 **M131.** Je sais pas si tu pourras faire quelque chose avec tout ça... !

832 *m132. Y a pas de raisons... Mais tu sais... je peux pas toujours intervenir...*

833 **M132. Ben oui...**

## ANNEXE 13 :

### Mots-clés Marion



Discours de Marion, participant à un groupe de travail transversal, lors de l'entretien				
Thèmes	Moyens institutionnels	Valeurs et attitudes	Volontés	Environnement
Sous-thèmes	<p><u>Coordination</u> : travailler ensemble, rapprocher, pas notion hiérarchie</p> <p><u>Groupe</u> : dégage, pas négocié (2), commande (2), accepté</p> <p><u>Projet</u> : directives, connais pas commande, niveau Directeurs, volontés, si donne pas moteur, lasser, pas écouté, pas pulsés, dynamique (2), besoin (5) présentisme, discours positif (2), être écouté, entend pas, fédère pas, mener (3), fédérer, être positif, y croire, montrer, s'implique (2), intérêt, pas convaincu, manque, dynamiser, s'essouffle (2), pas de dynamique positive, fatigués, sentir derrière moi des têtes, pousser, donner envie, se fatiguent, moteurs dans groupe</p> <p><u>Circulation de l'information</u> : pas retour, sais pas (2), réunions, retour, montré, idée bonne, réunir (2), pas réel retour, vois jamais, primordial, essence même, circulation de l'info, écoutille, petite lumière s'allume</p> <p><u>Sens information</u> : mais après (2), qu'est-ce qu'on en fait ? (2), voulu marquer, montrer (2), fait quoi (3), nouvelle, nouveau</p> <p><u>Communication</u> : rien discuté, rien demandé (2), pas abordé, sait pas (2), discuter, ponctuel (2), inexistant (2), manque (2), pauvre (2), fait pas vivre, pas retour (2), parlent pas, problème</p> <p><u>Durée</u> : avancer doucement (2), départ, évoluait, précipiter, a le temps, avancement, après on aura, moment, laisser temps (2), tout feu tout flamme, tardivement, temps, pour l'instant (2), pourra se mettre en place, nouveau</p>	<p><u>Valeurs (5)</u> : respect (2), écoute (2), responsabilité (2), implication, respecter (2), même titre que (2), tempérament (2), pas aller de l'avant, pas de l'avant, pas me mettre en avant, honnêteté (2), honnête, pas dans jugement, élevé dans milieu, authenticité (3), telle que tu es, spontanée, naturelle, authentique</p> <p><u>Confiance</u> (2)</p> <p><u>Charge de travail</u> : nez dans guidon, problème de temps, <i>timing</i>, disponibilité, bien pris, occupées</p> <p><u>Image du groupe</u> : écoutée (3), intégrée (3), accueil, facilitant, à l'aise, fonctionne, s'entend, discute, continuer (2), positif (2), même pied, même niveau (3), pas supérieur, à l'horizontal,</p> <p><u>Suivi</u> : sais pas (2), vais pas aller, aucune idée, suis pas, idée, m'a expliqué</p> <p><u>Représentations</u> : tempérament forts, du tempérament, renvoyée, avant, pas là, pouvait se dire, avais plus ou moins entendu, on entend, martelée, image, pas super image, petite équipe (2), manque force, contre vingt-cinq, faire sa place, éléments forts, réticences, pas mêmes représentations, peu nombreuses, idées, bonnes idées, Cadres, même chose, vraiment (3), cinquième roue de la charrette, truc, passe après, fort, voit pas (2)</p> <p><u>Similitudes</u> : mêmes, commun</p> <p><u>Expériences</u> : travaille déjà ensemble, travaux communs, travaillé ensemble, essayé de travailler, pas un non vouloir</p> <p><u>Formation</u> (2) : mélangent, pas avec, refusent</p> <p><u>Travailler ensemble</u> (4) : collaboration, coopération, construit avec, pas toujours aidant, s'entendre, s'adapter (2), pas même rythme, énergie quand n'est que deux, quand groupe prend relais, marge, marge de manœuvre, lâcher, collaborer, « co-labore », travailler collé, même sens, but commun, bonne volonté, initiative commune, interaction, communication (3), interagit, construire (2), processus, coopération,</p> <p><u>Coopération</u> : écoute, respect, négocié (2), négociation, coopères, interaction, solidarité, éléments forts, mettant du liant, quelque chose de bien, vivant</p>	<p><u>Qualité</u> : pas d'intérêt particulier, aurais choisi, formée à, m'aurais plus intéressée, peut être intéressant, pas ça, connais rien, grande découverte (3), pas d'objectifs, commande, fait, tous concernés, situe plutôt bien, pose pas problème (2), pas priorité, dérange pas, adaptée</p> <p><u>Bénéfices (groupe)</u> : bien intégrée, échanges, pu répertoire, points positifs, travail en commun (2), travail de collaboration (2), crée, quelque chose de commun, facilite (2), favorise, cohésion (2), coopération, facilitateur, tous dans même sens, initiative commune, tous vers même chose, interaction (3), élaboration, lever, renforce, liens</p> <p><u>Solidarité</u> (2)</p> <p><u>Être libre de s'exprimer</u> : droit parole, peut s'exprimer, dire ce qu'il pense</p> <p><u>Volonté de travailler avec les autres</u> : frileux (2), pensent que peut pas, difficile, prétexte, quand on veut on peut (2), repenser (2), pas envie, effort, freine des quatre fers, pas gagné, tout le monde (2), bonne volonté, suive, pas avec, très fermé</p> <p><u>Volonté de communiquer</u> : demandé, participation (3), parlé avec, envie, parleront, communication, intègre (2), adhérer au truc</p> <p><u>Volonté (4) du management</u> : initiative, Direction (2), (2) Directrice, instaurer, implication, pousser, impulser, dynamique, <u>Aspirations à être informée</u> : avoir plus de retours (2), dire, plus tenus au parfum, informés, plus concis, plus fréquent, pas grand-chose (2) faire point, plus souvent, on pourrait, besoin, plus impact (2), investissement, implication, intérêt</p> <p><u>Bénéfices attendus</u> : fédérer (2), si, fédère (2), important travailler ensemble, après, renforcerait</p>	<p><u>Évolution réglementaire</u> : Réforme, nouveau programme</p> <p><u>Spatialité</u> : dissocier, scission (3), dé-scinder, chacun de son côté, re-scinder</p> <p><u>Changements</u> : période, coordination, changeait, changements (2), postes, mouvements, annonce, n'intègre plus, décalage, ancienne (2), habitudes, nouvelles, bouscule, équilibre, habituée, bousculer, changer,</p>

## ANNEXE 14 :

### Entretien Jeanne

1 *j1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots ?*

2 **J1. Alors, sur mon parcours professionnel ?**

3 *j2. Oui.*

4 **J2. Alors, euh... j'ai été infirmière d'abord, pendant sept ans, dans un institut**  
5 **psychiatrique, enfin dans un institut,... un établissement psychiatrique, pardon. J'ai**  
6 **donc un diplôme d'infirmier de secteur psychiatrique. À la suite de ce diplôme, j'ai**  
7 **fait une formation cadre, six ans après l'obtention de ce diplôme-là, et j'ai été**  
8 **formée à l'Institut de Formation des Cadres de ....., en 81 ; j'ai obtenu mon diplôme**  
9 **cadre. À la suite de ce diplôme, je suis partie en formation, en institut comme**  
10 **enseignant, à ....., j'ai donc muté, parce que j'étais dans un autre établissement**  
11 **précédemment avant ma formation cadre, j'ai muté pour être enseignant à l'institut**  
12 **de formation en soins infirmiers de ....., en psychiatrie, parce qu'à l'époque, les**  
13 **deux diplômes étaient séparés. Je suis donc restée sept ans dans cet institut. Et à la**  
14 **suite, j'ai fait une nouvelle mutation professionnelle, et je suis arrivée en Poitou-**  
15 **Charentes et... où, là, j'ai pris un poste à l'institut de formation ....., pendant un**  
16 **espace de six mois. Six mois après le concours à l'Ecole de Cadres s'est ouvert,**  
17 **comme formateur à l'Ecole de Cadres, puisqu'on ouvrait ici à l'IFCS, une filière pour,**  
18 **euh... les infirmiers de secteur psychiatrique, parce que là aussi en institut de cadres,**  
19 **le diplôme d'état et le diplôme psychiatrique étaient séparés. Donc, j'ai été recrutée**  
20 **pour l'ouverture de la filière psychiatrique à l'institut de formation de cadres. Et je**  
21 **suis ici à l'IFCS depuis 89. Et j'ai été nommée cadre sup. en 89. Donc, ça fait déjà**  
22 **quelques années que je suis cadre sup. et formatrice à l'IFCS... À l'IFCS, donc, j'ai**  
23 **assumé les fonctions de formateur mais j'ai aussi assumé pendant un an et demi, les**  
24 **fonctions de directeur de l'institut au départ d'une directrice qui n'a été remplacée**  
25 **qu'un an et demi après. Donc, j'ai fait l'intérim de la direction de l'IFCS. Pendant tout**  
26 **ce temps, j'ai fait une formation en DUEPS à ....., à la Fac de ....., de ....., pendant**  
27 **que j'étais enseignante donc, à ....., j'ai fait un DUEPS. Quand je suis arrivée à l'IFCS**  
28 **de Poitiers, j'ai fait un DUFA en potentiel humain et apprentissage avec ..... à .....,**  
29 **et j'ai enchaîné un DESS en Stratégie et Ingénierie de Formation à ..... en 95, et je**  
30 **suis donc du SIFA 5, cinquième année de SIFA, ce qui remonte déjà à loin, parce**  
31 **qu'aujourd'hui je sais à quel SIFA on est rendu, mais... voilà. Voilà mon parcours**  
32 **professionnel !**

33 *j3. Et donc, ça, ....., c'était en quelle année ?*

34 **J3. ...., je l'ai fait quand je suis arrivée ici en 90... et le DUEPS en 95.**

35 *j4. 95, voilà et, le DUEPS à ..... ?*

36 **J4. Oh là là, le DUEPS de ....., c'était en... 85.**

37 *j5. D'accord, donc avant d'arriver sur l'IFCS ici.*

38 **J5. Ah oui, oui. Oui, j'étais à ..... à l'époque. Mais il y a des formations... ma**  
39 **formation de DESS, moi je l'ai faite entre la Fac de ..... et la Fac de ....., hein.**

40 *j6. Oui.*

41 **J6. Parce qu'à l'époque c'était... on allait... un mois on était à ....., un mois on était à**  
42 **..... Donc d'ici j'allais encore à ....., oui...**

43 *j7. D'accord... Est-ce que vous pourriez me dire comment votre participation à ce*  
44 *groupe de travail – puisque vous faites partie du groupe de travail Ecrits professionnels*  
45 *et Recherche - ... comment votre participation à ce groupe de travail a été décidée ?*

46 **J7. Alors elle a été décidée par le Directeur des Instituts... le Coordonnateur général**  
47 **des instituts, avec une proposition de choix entre les différents groupes, en fait.**  
48 **Mais, c'est vrai que moi j'ai enseigné ici à l'IFCS la méthodologie de la Recherche**  
49 **pendant quinze ans, parce que dès mon retour... dès mon arrivée ici à l'IFCS, j'étais**  
50 **responsable de tout ce qui était Recherche et y compris l'enseignement de la**  
51 **méthodologie. Donc, je l'ai même enseignée plus que ça, parce que ça va faire vingt-**  
52 **cing ans que je suis ici, euh... je l'ai enseignée pendant euh... je l'enseigne plus depuis**  
53 **que ..... est arrivé dans le paysage, c'est-à-dire depuis cinq ans maintenant... Je l'ai**  
54 **enseignée pendant vingt ans ici. D'où mon intérêt pour la Recherche, effectivement,**  
55 **et les travaux des étudiants.**

56 *j8. D'accord, donc, c'était votre premier choix ?*

57 **J8. Hum... sachant que l'autre groupe c'était qualité. Et puis l'autre groupe... un choix**  
58 **qui m'aurait intéressé, mais un groupe qui n'a pas eu lieu, en fait, c'était tout ce qui**  
59 **était euh... échange international, Erasmus etc... mais ce groupe n'a pas vu le jour**  
60 **apparemment, voilà.**

61 *j9. Oui, il a vraiment été à l'état embryonnaire...*

62 **J9. Oui, c'est un groupe qui m'aurait intéressait... c'est sur celui-ci que j'aurais**  
63 **postulé d'abord, s'il avait existé.**

64 *j10. Puis le groupe Évaluations...*

65 **J10. Le groupe Évaluations, eh ben, de toute façon, on était que deux ici, donc, on**  
66 **peut pas être sur plusieurs projets, c'est pas possible, hein... vu le temps imparti, par**  
67 **rapport aux étudiants, c'est pas possible. Donc, le groupe évaluation, nous on n'y est**  
68 **pas allées, ça c'est sûr, parce que sinon, ça nous faisait re-démultiplier nos présences**  
69 **sur d'autres groupes et puis c'est pas possible.**

70 *j11. D'accord... Donc, pour revenir sur la mise en route de ces projets transversaux au*  
71 *sein de la coordination des instituts, comment les avez-vous vécus ? Comment avez-*  
72 *vous vécu cette mise en place ?*

73 **J11. Euh... Comment on a vécu cette mise en place... Moi, j'ai été étonnée que les**  
74 **thématiques paraissent sans qu'on en ait réellement discuté. C'est-à-dire que c'est**  
75 **apparu dans le paysage, euh... ben, proposé sûrement par le coordonnateur**  
76 **général... aux différents instituts et responsables des instituts, mais sans... enfin, en**  
77 **tout cas, nous, en ce qui nous concerne ici, sans avoir travaillé les thématiques. On**

78 nous a dit « Voilà, il y a quatre groupes ou trois groupes qui sont créés... », quatre  
79 parce qu'il y avait aussi le groupe Règlement intérieur. Donc, voilà, c'était des  
80 groupes, il fallait s'inscrire sur les groupes qui étaient nommés. On n'a pas eu la  
81 proposition d'en nommer d'autres d'une part, ni de réfléchir à ce qui était nommé.  
82 Donc, voilà.

83 *j12. D'accord, donc, ça c'est au regard des choix des thématiques des projets*  
84 *transversaux. Après, au regard de cette mise en route, du sens de ces projets ?*

85 **J12. Alors, après l'intérêt de faire des groupes transversaux, c'est ça ?**

86 *j13. Oui.*

87 **J13. Eh ben, l'intérêt... moi, je trouve que c'est intéressant, effectivement, que les**  
88 **instituts, en tout cas, les formateurs des instituts se retrouvent sur certaines**  
89 **thématiques. Il faut dire que ce n'est jamais que la reprise de ce qui a existé à un**  
90 **moment donné, hein. Parce que du temps de Monsieur ....., ici, Directeur .....,**  
91 **quand Monsieur ..... était Directeur ....., nous avons déjà des... du travail de**  
92 **groupe transversal, notamment sur nos projets pédagogiques. On se réunissait déjà.**  
93 **Il y avait un collectif des écoles, ce collectif des écoles se réunissait, avec un collectif**  
94 **des directeurs, un collectif des formateurs. Il y avait déjà, à l'époque où Monsieur**  
95 **..... était là, c'était dans les années... c'est quand on a monté euh... le référentiel**  
96 **cadre, pour les adjoints des cadres, c'était en... on l'a monté en 90, donc dans les**  
97 **années 89... oui, peu après que je sois arrivée, 90, 91, 92, 93, tout ça... il y avait déjà**  
98 **un travail de fait sur les projets communs, parce qu'à l'époque, il y avait aussi un**  
99 **projet de restructurer l'ensemble des écoles, de créer un bâtiment pour l'ensemble**  
100 **des écoles, parce qu'il y avait un projet à l'époque, il y en a eu un autre après et**  
101 **après encore un autre, mais à ce moment-là, déjà il y avait un projet. À ce moment-**  
102 **là, on se rencontrait... les formateurs, les directeurs.**

103 *j14. D'accord, et des instituts... il y avait quels instituts ?*

104 **J14. Alors, il y avait des membres de chaque institut...**

105 *j15. ... chaque institut...*

106 **J15. Tous les instituts.**

107 *j16. Actuellement déjà là ?*

108 **J16. Ah oui. Il y avait les IFSI de représentés qui étaient en parallèle avec l'IFAS,**  
109 **puisque à l'époque, les deux écoles n'étaient pas séparées, donc un représentant de...**  
110 **il y avait les kinés, il y avait les sages-femmes, il y avait les manip, il y avait toutes...**  
111 **l'école du dos, il y avait toutes les écoles... toutes les écoles.**

112 *j17. Les ambulanciers ?*

113 **J17. Les ambulanciers, oui oui oui oui, les IADE, bien sûr... tout à fait. Et on se**  
114 **réunissait autour d'un... il y avait le collectif des formateurs, le collectif des**  
115 **directeurs et il y avait au-dessus un chef de projet, avec une équipe de chef de projet**

116 qui était Monsieur ..... qui était Directeur ..... Il avait un attaché à l'époque qui  
117 d'ailleurs rédigeait son Mémoire EHESP sur euh... cette problématique commune des  
118 écoles, et donc, on l'avait fait à ce moment-là, déjà.

119 *j18. Donc ça a été abandonné avec le départ de la personne en question, qui a été à*  
120 *l'initiative ?*

121 **J18. Non, parce que Monsieur ..... est resté longtemps, mais à un moment donné,**  
122 **ça prenait du temps aux uns, aux autres, les gens arrivaient pas à se rendre**  
123 **disponibles euh... En fait, c'était... ils avaient créé un collectif avec une entité**  
124 **juridique etc... et *a priori*, ce n'était pas possible dans l'organisation hospitalière, en**  
125 **tout cas, ce qu'ils avaient créé au niveau juridique. Donc ça a été ensuite arrêté,**  
126 **pour... en tout cas, toutes ces réflexions-là... autour des notions juridiques et de non**  
127 **faisabilité, en fait. Parce que c'était vraiment quelque chose de très structuré, qui a**  
128 **été monté... ! Donc, voilà. Il y avait d'ailleurs le responsable, le kiné de l'époque, qui**  
129 **était attaché auprès de la DRH, un kiné de la maison, hein... qui était attaché aux**  
130 **écoles, et qui était auprès de Monsieur ....., qui avait monté tout ça.**

131 *j19. D'accord...*

132 **J19. Alors après, bon, les projets se sont... se sont... Nous, on n'a pas continué à se**  
133 **voir parce qu'on aurait pu continuer, à la limite, nous les formateurs continuer à se**  
134 **voir, hein... Mais du coup, on ne l'a pas fait. Mais on partageait l'essentiel de notre**  
135 **temps... Alors, on avait partagé nos projets pédagogiques et nos expériences de**  
136 **formateurs. Moi, je trouvais ça très intéressant... voilà. Mais ce n'était pas des**  
137 **thématiques très précises comme aujourd'hui. Là, c'est des groupes de travail... La**  
138 **question, moi, que je me pose aujourd'hui, c'est que... ces groupes qui sont créés,**  
139 **sont créés avec un ou deux représentants de chaque institut, mais *quid* du reste des**  
140 **formateurs ?**

141 *j20. Hum...*

142 **J20. Comment fédérer les autres, qui ne sont pas dans ces groupes ? Comment leur**  
143 **redonner le message de ce qui se fait dans chacun des groupes ? Parce qu'il y a**  
144 **quand même tout un volet, alors nous, pas ici, parce qu'on n'est que deux, on est**  
145 **concernées et voilà... Mais par exemple à l'IFSI, où vous êtes très nombreux, euh...**  
146 **ben, moi je sais pas comment on peut mobiliser les gens, euh... que certains, et pas**  
147 **d'autres, et pourquoi certains, et j'en sais rien, je sais pas mais, euh... voilà. Ça ne**  
148 **mobilise pas tout le monde, en tous les cas. Je ne sais pas ce que pensent les**  
149 **formateurs qui ne sont dans aucun groupe. Est-ce qu'ils n'ont pas l'impression d'être**  
150 **laissés un peu pour compte, enfin j'en sais rien, mais... voilà. Alors, après, peut-être**  
151 **qu'ils s'y sont pas mis non plus hein, j'en sais rien, mais... Je sais que tout le monde**  
152 **ne peut pas être partout, c'est évident.**

153 *j21. Et, justement, c'est un petit peu l'aspect qui m'intéresse, c'est... Comment vous,*  
154 *vous faites pour cerner l'avancement des projets des autres groupes de travail ? Parce*  
155 *que vous, vous êtes au sein d'un groupe de travail, donc vous êtes, effectivement et*

156 *bien sûr très au clair avec ce que vous faites au sein du groupe, mais par exemple*  
 157 *concernant le groupe qualité ou le groupe évaluation, comment vous, vous arrivez à...*  
 158 *Comment vous faites pour... cerner l'avancement des autres projets ?*

159 **J21. Alors moi, sur le groupe Qualité, j'ai pas de souci, parce que je suis en dialogue**  
 160 **direct avec ma collègue et donc on se cause de nos groupes et de quand on se réunit**  
 161 **et de qui... comment on avance, c'est entre les deux groupes, voilà. Ça, ça va. Sur les**  
 162 **autres groupes qui existent sur l'évaluation, euh... à part aux réunions euh...**  
 163 **imposées, je dis bien imposées, oui, par la coordination, auxquelles les formateurs**  
 164 **doivent être présents une fois tous les... je sais plus euh... trimestres... semestres, je**  
 165 **sais pas bien, euh... là je crois que c'est deux fois par an...**

166 *j22. Tous les six mois...*

167 **J22. Tous les six mois, un semestre... c'est ça.**

168 *j23. Hum.*

169 **J23. Euh... on a... c'est là qu'on a... qu'on voit ce que font les groupes. Autrement,**  
 170 **aucun recul par rapport à ça, non. Aucun.**

171 *j24. Donc, en fait, pour le groupe qualité, auquel appartient votre collègue d'institut,*  
 172 *vous avez l'information, plus de manière informelle...*

173 **J24. Oui. Oui, parce qu'on en discute, tout simplement.**

174 *j25. ... voilà, tout simplement...*

175 **J25. Hum.**

176 *j26. Et concernant le groupe évaluation, mises à part les réunions... donc la première*  
 177 *réunion qui avait eu lieu en octobre...*

178 **J26. À laquelle je n'étais pas...**

179 *j27. D'accord...*

180 **J27. Je n'étais pas là, donc j'y étais pas...**

181 *j28. Voilà... celle d'avril qui est la deuxième...*

182 **J28. Non la deuxième, je n'y étais pas... Quand les groupes ont été lancés j'y étais...**

183 *j29. D'accord.*

184 **J29. C'était en novembre l'année dernière ou octobre ?**

185 *j30. Octobre, oui.*

186 **J30. Et la deuxième, qui a eu lieu là au mois de...**

187 *j31. Avril...*

188 **J31. Avril... au mois d'avril, là, je n'y étais pas.**

189 *j32. D'accord. Et la prochaine...*

190 **J32. Qui a lieu en octobre... c'est ça. C'est le seul lieu d'information d'avancée des**  
 191 **projets, en tout cas, enfin, en ce qui me concerne.**

192 *j33. De manière plus formelle, quoi...*

193 **J33. Oui. Eh ben là, c'est très formel, quoi... parce que chacun expose l'avancée de ce**  
 194 **qu'il fait, donc, là, oui.**

195 *j34. Alors, ensuite... Toujours sur ces projets transversaux, comment vous vous situez*  
 196 *vous, en tant que Personne, par rapport au projet de votre groupe de travail ?*

197 **J34. C'est-à-dire ?**

198 *j35. Comment vous vous situez vous-même au regard de ce groupe ? Comment vous y*  
 199 *êtes impliquée ?*

200 **J35. Eh ben, nous, dans notre groupe, on a... il y a quelqu'un qui a été nommé**  
 201 **responsable du groupe, puisque c'est comme ça qu'on a fonctionné, quoi. On s'est**  
 202 **écrit un règlement intérieur, dans ce groupe ! C'est-à-dire, on a fixé des règles de**  
 203 **fonctionnement qui sont les réunions... les comptes-rendus que l'on s'envoie... que**  
 204 **ce qui est dit à l'extérieur sur ce groupe doit être validé par le groupe... voilà, des**  
 205 **notions de respect de ce qui est dit au sein du groupe et donc, le groupe valide ce qui**  
 206 **est dit à l'extérieur, voilà. C'est-à-dire que la personne qui est responsable, elle**  
 207 **transmet à ....., coordonnateur des écoles, ce que le groupe dit de ce groupe ; ce**  
 208 **n'est pas la personne qui est responsable qui dit du groupe, c'est ce que dit le groupe**  
 209 **de ce groupe, qui est retransmis au Directeur, mais on le valide avant, ensemble.**

210 *j36. Donc, c'est un porte-parole du consensus...*

211 **J36. ... un porte-parole du consensus. Donc au sein de ce groupe-là, ben, l'animateur**  
 212 **responsable anime, et puis chacun participe à hauteur de ce qu'il a envie d'apporter,**  
 213 **ça ne nous pose pas de problème.**

214 *j37. Les comptes-rendus...*

215 **J37. Les comptes-rendus sont faits par le responsable du groupe et transmis dans la**  
 216 **semaine qui suit la réunion.**

217 *j38. Et ces comptes-rendus, ils sont transmis...*

218 **J38. À tous les membres de notre groupe.**

219 *j39. ... à tous les membres du groupe, plus donc, au coordonnateur ?*

220 **J39. Je sais pas s'ils sont transmis comme ça au coordonnateur... Non, je ne crois pas.**  
 221 **Je ne crois même pas. En fait, le coordonnateur avait demandé que les responsables**  
 222 **de groupes le voient avant - sauf cas particulier - le voient avant les réunions qui ont**  
 223 **lieu deux fois par an, pour faire le point ; mais en dehors de ça, il a... alors, c'est une**  
 224 **question, mais je ne crois pas qu'il ait les comptes-rendus de nos rencontres qu'on a**



225 tous les mois à peu près. Je ne crois pas, mais je n'en suis pas certaine, mais je ne  
226 crois pas.

227 *j40. Parce que, ce qui est particulier au sein de votre groupe de travail, c'est qu'en fait*  
228 *que le coordonnateur soit en même temps le directeur référent du groupe, vous*  
229 *concernant...*

230 **J40. Non, le coordonnateur c'est pas... ben si, si, pardon. Si, si, si en tant que**  
231 **responsable, parce qu'il y a un Directeur sur chaque groupe, oui.**

232 *j41. C'est ça, oui.*

233 **J41. Euh... ben c'est une bonne question... « Est-ce qu'il a les comptes-rendus... ? »**  
234 **Ben je ne sais pas. Je n'ai pas fait attention, quand les mails sont envoyés, j'ai pas fait**  
235 **attention s'il était dans la liste, je ne saurais pas dire... je ne saurais pas dire. Nous**  
236 **tous, on les reçoit, ça c'est clair...**

237 *j42. D'accord.*

238 **J42. Mais, j'ai pas fait attention de savoir si effectivement ..... était dans la liste, j'ai**  
239 **pas fait attention. Mais je pense que non, parce que... je pense que non, pourquoi,**  
240 **parce qu'on a dû prendre des réunions... le responsable du groupe a pris des rendez-**  
241 **vous avec ..... pour avoir des éléments plus précis sur certaines choses, donc je ne**  
242 **suis pas sûre qu'il ait les comptes-rendus, non je ne suis pas sûre. Parce qu'il nous**  
243 **avait demandé de le rencontrer que quand on avait besoin, donc euh... voilà. Donc**  
244 **autrement, il faisait confiance au groupe, donc euh... voilà. Donc, voilà... je... Non, je**  
245 **ne crois pas qu'il ait les comptes-rendus.**

246 *j43. D'accord.*

247 **J43. Par contre, on lui a demandé depuis d'avoir des réunions... Le responsable du**  
248 **groupe l'a vu plusieurs fois, parce que comme on monte une conférence là, on a**  
249 **besoin d'éléments assez précis, et donc là, pas plus tard que demain, il y a encore un**  
250 **rendez-vous avec lui pour caler en tout cas, en termes financiers, en termes etc... un**  
251 **certain nombre de choses dont on n'a pas la réponse, voilà.**

252 *j44. Hum... D'accord.*

253 **J44. Mais, il n'est jamais venu pour l'instant à une réunion, avec nous, à part quand**  
254 **ça a été lancé. Depuis, il n'est pas venu à nos réunions, à nos rencontres mensuelles,**  
255 **là...**

256 *j45. D'accord, il n'est pas venu parce que vous n'avez pas eu besoin de le voir au sein du*  
257 *groupe, et puis il n'est pas venu parce qu'il n'a pas eu à un moment besoin de venir voir*  
258 *si vous aviez besoin...*

259 **J45. Eh ben, il n'est pas venu, parce que quand on fait nos réunions, on les fait ici en**  
260 **général, à l'IFCS, euh... ben d'abord, il n'est pas disponible forcément quand on est**  
261 **en réunion, parce qu'il n'est pas convié à nos réunions, donc, il n'a pas de**  
262 **disponibilité, enfin il n'a pas de... quand nous, on est en réunion, il n'est pas**

263 forcément là, donc voilà. Par contre, si, il a rencontré le groupe une fois, il y a trois  
 264 semaines pour clarifier, à la demande du groupe, pour clarifier... moi je n'y étais pas,  
 265 mais pour clarifier ce qui était attendu de ce groupe, très concrètement.

266 *j46. D'accord.*

267 **J46. Quelles étaient les attentes ? Euh... nous, on pensait aller dans un certain sens,**  
 268 **et on voulait savoir si ce vers quoi on voulait aller correspondait à ce qui était**  
 269 **attendu. Donc on a fait valider par ..... .**

270 *j47. D'accord.*

271 **J47. Voilà.**

272 *j48. Donc, ça rejoint l'autonomie comme principe annoncé de ces groupes...*

273 **J48. Hum...**

274 *j49. ... qui fait que le groupe fait appel au directeur référent, si besoin...*

275 **J49. Oui, c'est ça... si besoin, mais sinon il fonctionne, comme vous dites en**  
 276 **autonomie, en rendant compte après quand on a besoin d'en rendre compte. Quand**  
 277 **on a fixé l'intervenant qu'on a choisi pour la conférence, on lui a dit quel était**  
 278 **l'intervenant. Après, maintenant, il nous faut les moyens de fonctionner derrière,**  
 279 **pour le coût, pour euh... les plaquettes, pour la pub, enfin, tout ça, ce qui va aller**  
 280 **avec. Donc, là, il faudra qu'on ait des indices sur le budget, etc... parce que ça, on le**  
 281 **connaît pas... Et puis sur de la logistique très concrète : qui c'est qui prend les**  
 282 **inscriptions, machin, est-ce qu'il y a un secrétariat dédié à ça, qui est le secrétariat,**  
 283 **enfin, voilà. Parce que c'est pas le groupe qui va faire le secrétariat... donc, voilà.**

284 *j50. D'accord. Euh... donc, j'ai bien compris qu'il y a un référent... un formateur*  
 285 *responsable du groupe, donc qui est, en fait, la personne qui est relais du groupe*  
 286 *auprès du Directeur référent et à la fois coordonnateur...*

287 **J50. Oui, c'est ça.**

288 *j51. ... et donc, vous, en tant que membre du groupe... C'est lui aussi qui anime...*

289 **J51. C'est lui qui anime... et c'est lui qui fait le compte-rendu... Hum...**

290 *j52. Donc, d'accord.*

291 **J52. Oui, c'est un peu compliqué... parce qu'on a... En principe, on prend pas de**  
 292 **compte-rendu et on n'anime pas en même temps. Celui qui anime, normalement...**  
 293 **Le problème de ce groupe, quand on anime... Quand on anime, on est un peu**  
 294 **extérieur au groupe, en principe... Alors que là, ben, tout le monde prend position**  
 295 **donc, bon, ben... Alors, on lui a posé la question, quand même, s'il voulait pas un**  
 296 **animateur et quelqu'un qui prenne les notes, il a voulu faire les deux, donc, voilà...**  
 297 **Donc, il s'est pris la charge des deux. Sinon, on aurait fait les choses différemment.**  
 298 **Mais c'était... il a dit que ça le dérangeait pas de faire les comptes-rendus, donc,**  
 299 **voilà. Il anime et il fait le compte-rendu.**

300 *j53. D'accord. Et les autres membres du groupe ont accepté cette ...*

301 **J53. Ben oui (rires).**

302 *j54. ... ce fonctionnement...*

303 **J54. Voilà. Ah ben oui... On a créé notre règlement d'un commun accord, tous**

304 **ensemble.**

305 *j55. D'accord, et dès le départ, ça ?*

306 **J55. Dès le départ. Dès la deuxième rencontre.**

307 *j56. Dès la deuxième rencontre...*

308 **J56. On a voulu mettre un règlement intérieur en place.**

309 *j57. Donc, ça c'était la demande unanime du groupe ?*

310 **J57. C'était à la demande du groupe, oui, de plusieurs membres de... unanime, je**

311 **veux pas dire, c'était... qu'il y ait un règlement intérieur, c'était à la demande de**

312 **plusieurs membres du groupe, oui.**

313 *j58. D'accord. Et donc, vous l'avez... ce règlement intérieur, vous l'avez écrit...*

314 **J58. Oui, on l'a écrit... et on l'a transmis à Monsieur ..... .**

315 *j59. D'accord. Euh... alors, je vais revenir un peu sur... Alors, toujours dans le cadre de*

316 *ces projets transversaux, vous disiez tout à l'heure les gens... enfin, vous posiez la*

317 *question, les gens, les formateurs qui sont extérieurs à ces groupes : « Comment font-ils*

318 *... ? »... alors, est-ce que vous pourriez préciser...*

319 **J59. Eh ben, comment font-ils pour se sentir faire partie d'un collectif des instituts,**

320 **de la coordination des instituts, alors que... ils sont présents dans un des instituts**

321 **mais ne participent pas du tout aux groupes transversaux ? Donc, c'est comme s'il y**

322 **avait... à mon sens... à mon regard, c'est comme s'il y avait des formateurs qui**

323 **restent comme avant, c'est-à-dire les écoles n'étaient pas sous l'égide d'une**

324 **coordination, c'était chaque institut fonctionnait, voilà... Donc, ces formateurs-là**

325 **fonctionnent encore comme ça aujourd'hui. Parce que la question que je me pose,**

326 **c'est comment ils ont l'information des groupes ? Parce que déjà, nous, on a**

327 **l'avancée de notre groupe... mais on n'a pas... à part à cette réunion deux fois par an,**

328 **où ils ont la même information que tout le monde, mais au-delà de ça, euh... Eux, ils**

329 **sont pas dans d'autres groupes. Donc ils sont dans leurs instituts sans, entre**

330 **guillemets, se préoccuper de la coordination, euh... sans en avoir beaucoup**

331 **d'informations, puisqu'ils n'ont l'information que deux fois par an.**

332 *j60. Hum...*

333 **J60. C'est comme... Ils y sont sans y être, en fait. Enfin, moi, vu de... Si j'étais pas dans**

334 **un groupe, c'est comme ça que je le vivrais.**

335 *j61. Hum... hum.*

336 J61. Parce qu'en fait, ils sont dans la coordination que sur injonction, c'est-à-dire  
337 qu'on leur demande d'être à cette réunion, puisque c'est une demande qui est très  
338 formalisée, et on vous demande d'être présent... en tout cas, nous, c'est comme ça  
339 qu'elle nous a été exprimée, et que nous, le coordonnateur nous a dit qu'il fallait y  
340 être, sauf impératif majeur, bien sûr, voilà, donc euh... on répond à une injonction,  
341 on va à cette réunion, mais on n'est dans aucun des projets... ! Ben je sais pas, je ne  
342 sais pas comment ils le vivent, j'en sais rien. Moi, je ne le vivrais pas bien, je crois. Je  
343 sais... je sais... J'aurais l'impression de ne pas y participer... et de venir juste comme  
344 ça à une information, qu'on me donne qui est un peu éloignée de moi, parce que je  
345 ne suis pas dans les projets en question. C'est comme quand on va à la grand-messe  
346 des cadres, on y va parce qu'on est tenus d'y être, mais on y va pour recevoir de  
347 l'info. Ben là, c'est pareil. On y va pour recevoir une info sur les projets existants  
348 mais auxquels on ne fait pas partie... Donc, voilà.

349 *j62. Justement, euh... la communication et la circulation de l'information, autour de ces*  
350 *projets transversaux...*

351 **J62. (toux)**

352 *j63. ... quels seraient les trois qualificatifs - je vais vous en demander trois - que vous*  
353 *donneriez pour définir cette communication et cette circulation de l'information ?*

354 **J63. C'est-à-dire... vous parlez de la circulation de l'info...**

355 *j64. ... et de la communication...*

356 **J64. ... pour rendre lisibles ces groupes transversaux, c'est ça ?**

357 *j65. Oui, autour de ces projets transversaux... Si vous aviez trois qualificatifs à donner...*  
358 *autour de cette communication et puis la circulation de l'information autour de ces*  
359 *projets.*

360 **J65. Moi, je pense que... Alors trois mots, ça va être difficile, hein...**

361 *j66. Trois qualificatifs...*

362 **J66. Moi, je pense qu'il faudrait avoir une certaine forme de transparence vis-à-vis de**  
363 **ces groupes. Alors, comment après, je ne sais pas trop, mais... c'est-à-dire que quand**  
364 **les groupes avancent, eh ben, tout le monde est informé... (silence) Que**  
365 **l'information soit assez rapide, si on informe par exemple par mail, en quelques**  
366 **lignes... chacun des groupes dit en quelques lignes où il en est, au lieu d'attendre**  
367 **tous les six mois, euh... le détail, qu'il y ait un mail sur un listing de tout le monde, et**  
368 **qu'on passe un mail... Est-ce que les gens le liront, j'en sais rien, en tout cas, ils**  
369 **auront été informés, voilà. Ça... voilà. Et après, euh... (silence) Je... je... Je ne sais pas**  
370 **trop. Il faudrait euh... Je ne sais pas si l'espace de six mois... On ne peut pas se réunir**  
371 **tous les quatre matins, non plus, hein... Euh... une forme de transparence à avoir,**  
372 **une forme de communication rapide et brève, ça, c'est sûr, pour ne pas attendre**  
373 **tous les six mois, euh... Et puis, et puis euh... moi, je sais pas, je ne vois que ces deux-**  
374 **là. Je pensais que si on avait quelques mails avec des mots-clés, que feraient les**

375 responsables de groupe, je ne sais pas à quelle cadence, mais par rapport à... même à  
376 chaque fois que... peut-être pas à chaque fois qu'ils se réunissent, des synthèses sur  
377 les avancées, etc... euh... Par exemple, le groupe qualité va partir en formation. Ben,  
378 personne ne sait qu'il part en formation... Les formateurs qui ne sont pas concernés  
379 ne savent pas qu'ils partent en formation, qu'une formation a été demandée, etc...  
380 Ils vont partir en formation, ils vont aller voir dans d'autres instituts comment s'est  
381 mis en place la qualité, ben moi, si ce n'était pas de ma collègue, je ne le saurais pas.  
382 Et comment... - la question qui se pose au regard de ça aussi - comment on peut se  
383 raccrocher... ? Par exemple, tout d'un coup, ça a été mis en place, euh... Je sais pas  
384 comment ont été cooptés les gens à l'IFSI, mais parce que là, quand même il s'agit un  
385 peu de cooptation, euh... Il se pourrait que dans l'assemblée dans laquelle vous êtes,  
386 trente et quelques personnes, quelqu'un se dise, ben moi, j'ai pas été coopté, mais  
387 ça m'intéresserait bien etc... Je peux certainement toujours le dire, hein... Mais  
388 comment je peux prendre le groupe en cours, alors que je ne suis informée de rien ?  
389 Ça permettrait aussi de faire que des gens raccrochent peut-être plus facilement au  
390 lieu d'être laissés un peu de côté, et d'avoir l'info que tous les six mois... ! Parce qu'il  
391 y a des gens qui peuvent être intéressés, sûrement qu'on ne refusera jamais aux gens  
392 de venir dans des groupes, c'est pas ça, mais aller dans un groupe qui fonctionne  
393 depuis maintenant, là, on va dire une année bientôt – enfin, en octobre, ça fera une  
394 année - euh... raccrocher au bout d'un moment ... on se dit, j'y vais, j'y vais pas euh...  
395 Or, si j'avais été informé régulièrement de comment étaient posées les choses, ben,  
396 je me dirais : « Oui, ça m'intéresse, je sais qu'il y a eu ça, je sais qu'il y a eu ça, donc  
397 j'y vais... ». À distance, je ne suis pas sûre qu'on le fait, quoi.

398 *j67. Et surtout si on ne participe pas... si on ne peut pas participer à ces réunions inter*  
399 *instituts semestrielles...*

400 **J67.** Ben, on n'y est pas, on n'a pas l'info, euh... Moi j'ai pas eu le compte-rendu euh...  
401 de... À part ce que m'a fait ma collègue, à nouveau, je n'ai pas eu le compte-rendu  
402 écrit de ce qui s'est passé à cette... À part l'ordre du jour que l'on avait avant, mais  
403 auquel je n'étais pas, je n'ai pas eu de compte-rendu de ce qui s'est dit, de ce qui  
404 s'est passé à ce... Je sais pas de quoi on a causé, euh... Je sais qu'il y a eu des projets  
405 de formateurs présentés, je ne sais pas comment ça a été reçu, enfin, je ne sais rien  
406 de ce qui s'est passé. Euh... Je sais parce que ma collègue me l'a dit verbalement,  
407 mais elle n'était pas obligée de me le dire hein, euh... mais sinon, officiellement je ne  
408 sais rien. On n'a pas de compte-rendu. Alors, vous à l'IFSI, je ne sais pas, il y en a  
409 peut-être en réunion globale pédagogique, mais nous on n'en a pas eu. (silence) Si  
410 c'est faire des réunions pour faire des réunions, ça sert à rien, hein... !

411 *j68. Hum... Donc, j'ai, bien entendu : la communication... la circulation de l'information,*  
412 *vous verriez donc à l'avenir, en tout cas, s'il y avait des choses à réajuster, ce serait plus*  
413 *de transparence, plus de rapidité, en tout cas, ne pas attendre tous les six mois pour*  
414 *être informés et une information relativement synthétique... Ça c'est ce que vous*  
415 *verriez, vous, en termes de réajustement. Là, aujourd'hui... donc, ça veut dire que là,*

416 *aujourd'hui, vous considérez la communication et la circulation de l'information...*  
417 *insuffisante ?*

418 **J68. (toux) Non, elle n'est pas performante aujourd'hui.**

419 *j69. Elle n'est pas performante...*

420 **J69. Non, elle n'est pas performante, parce qu'on n'a pas les infos. On a un certain**  
421 **nombre d'infos que l'on n'a pas. Ben, par exemple, on n'a pas les comptes-rendus,**  
422 **on vient de l'évoquer, voilà, ben ce n'est pas normal. Il y a eu une réunion à laquelle**  
423 **on était censés assister, euh... ben, quand on y est, on a vu ce que c'était, quand on y**  
424 **est pas, eh ben, on sait pas. Si quelqu'un vous le dit pas, vous ne savez pas. Alors,**  
425 **est-ce qu'il appartient à chaque directeur d'institut de le dire à son équipe après,**  
426 **parce qu'ils y sont, mais ils n'y sont pas toujours... Enfin, je ne sais pas lesquels y**  
427 **étaient, mais bon, voilà... Est-ce qu'il appartient euh... aux membres de chaque**  
428 **groupe... enfin aux responsables des groupes, là, transversaux, de redire ce qui s'est**  
429 **dit par rapport à leur groupe ? Parce que l'objet était à cette réunion, de présenter**  
430 **l'avancée de chacun des groupes, donc, il a bien dû y avoir des retours et des**  
431 **discussions... J'ai cru aussi comprendre qu'il n'y avait pas eu beaucoup de temps de**  
432 **discussion, que c'était un peu chargé, donc euh... L'objet, je crois que c'est pas un**  
433 **lieu pour déverser des choses, c'est aussi pour échanger, enfin... Moi, je trouve...**  
434 **Enfin, ce que je verrais, moi, au regard de ça, mais ce qu'on faisait donc nous à une**  
435 **époque, c'est que les formateurs décidaient de se regrouper pour parler de leurs**  
436 **projets pédagogiques : des réunions de formateurs... ! Alors, on n'y sera jamais tous,**  
437 **mais bon... Personne ne nous empêche à mon sens, hein, personne ne nous empêche**  
438 **en tant que formateur de décréter qu'on ait une... entre guillemets, une association**  
439 **interne de formateurs et qu'on se regroupe pour parler de nos projets pédagogiques**  
440 **ou pour parler d'autres choses, mais qu'on se regroupe entre nous, même en dehors**  
441 **de cette coordination-là, en fait. Qui nous empêche ? Personne. (silence) Je pense**  
442 **que si... Le coordonnateur réunit bien ses directeurs, d'accord ? Pourquoi les**  
443 **formateurs se regrouperaient pas entre eux ? On est tous des cadres ! On a tous... on**  
444 **peut prendre tous des initiatives ! On peut bien le faire. Enfin, des cadres et des**  
445 **cadres sup., d'ailleurs ! Donc, voilà. Je suppose, je... je présume que si on le**  
446 **proposait, on ne nous le reprocherait pas. Mais au moins, ça ne laisserait pas de côté**  
447 **toute une frange de formateurs qui... Et *quid* de ceux qui ne sont pas dans la**  
448 **coordination, les autres écoles ? Alors, ça, ça me pose un gros problème... En**  
449 **termes... Si la coordination, c'est fédérer l'ensemble des instituts, c'est l'ensemble**  
450 **des instituts ! Aujourd'hui, il y a trois écoles qui n'y sont pas : il y a les sages-femmes**  
451 **qui n'y sont pas... Tout dépend euh... sous quelle égide on voit les choses, mais, mais**  
452 **la coordination, pour moi, c'est de la form'... on est sûr de la formation, c'est de la**  
453 **formation toutes formations confondues ! D'ailleurs, à ce titre-là, l'école du dos n'y**  
454 **est pas non plus. Il n'y a pas non plus l'école de manip'... à ce jour en tout cas, et il**  
455 **n'y pas l'école d'IADE, par exemple. Ne serait-ce que ça déjà, ces formateurs-là, je ne**  
456 **vous dis pas comment ils vivent les choses aujourd'hui, quand même. Ils sont... Je**  
457 **suis descendue à l'école d'IADE la semaine dernière, ils étaient en train de refaire**

458 leur règlement intérieur, alors qu'il y en a un qui a été pondu euh... il y a... il y a  
459 quoi... trois semaines ! Ben non, je trouve... Moi, je trouve ça... Je trouve que c'est  
460 perdre son temps, quoi. Quelque part, on aurait intérêt à en faire profiter tout le  
461 monde. C'est tout le monde. Il y a des éléments, je pense... La coordination, pour  
462 moi, ce n'est pas la coordination d'une personne qui est responsable des instituts ;  
463 c'est une coordination qui fédère euh... le dispositif de formation, tous dispositifs  
464 confondus. Moi, c'est comme ça que je le vois. Ce n'est pas comme ça à ce jour...

465 *j70. Effectivement, ça va évoluer...*

466 **J70.** Parce que là, on est sur des corps professionnels, je prends ci, je prends ça, je  
467 prends pas les sages-femmes parce que... Ben, tout dépend où se situe l'angle de vue  
468 que l'on choisit pour parler de regroupement des formations. Si on parle de  
469 formations sur le système sanitaire, on est dans un système beaucoup plus large que  
470 la vision que l'on a aujourd'hui de la coordination ici... Parce que là, la coordination,  
471 on la lie à une personne qui est le coordonnateur, qui ne coordonne pas tout, et du  
472 coup, on laisse toute une frange de la formation de côté. Moi, ce n'est pas... c'est...  
473 Enfin, j'entends régulièrement les collègues du quatrième et du cinquième se  
474 plaindre de ce fonctionnement. Parce que, du coup, eux ils sont - comme ils disent - à  
475 la rue, parce qu'ils n'ont aucune info sur rien. Sur rien du tout. Sur la qualité, ils en  
476 ont aucune, et alors là, ils seront associés à terme comme les autres, mais sur... La  
477 semaine dernière, je suis descendue à l'école d'IADE, elle ne savait même pas quels  
478 étaient les groupes. (silence) Ça veut dire qu'ils n'ont sans doute pas été exprimés en  
479 réunion de Directeurs des écoles, où le coordonnateur est présent. Parce que... il y a  
480 une réunion des Directeurs des écoles, je parle pas des écoles euh... des cadres sup.  
481 qui sont directeurs des écoles, de l'ensemble des Directeurs des écoles euh... que la  
482 DRH regroupe, pour des réunions, et ça n'a pas dû être parlé là, parce qu'elle n'était  
483 pas au courant des groupes transversaux de la coordination. (silence) Donc, c'est  
484 quand même un peu dommage !

485 *j71. Donc ils ont peut-être plus ce sentiment...*

486 **J71.** Ah eux, ils se sentent complètement délaissés. Mais alors, ils le disent comme  
487 ça, même.

488 *j72. Hum... hum.*

489 **J72.** Ils le disent comme ça. (silence) Ce qui paraît aussi un peu logique, hein... En tout  
490 cas les manips et les IADE le vivent comme ça, l'école du dos, je ne les ai pas vus,  
491 mais... l'école de sages-femmes non plus, parce qu'ils sont un peu plus loin, mais en  
492 dessous, ils se sentent vraiment délaissés. Ça, c'est sûr. Ils ont l'impression de  
493 participer à rien, quoi... et ce qui est un peu vrai, enfin, ce qui un peu vrai dans ce qui  
494 est mis en place aujourd'hui, puisqu'ils n'y sont pas. Au-delà des formateurs d'IFSI  
495 qui n'y sont pas non plus, vu le nombre ; ça, c'est encore autre chose, je pense qu'on  
496 est sur deux problématiques différentes.

497 *j73. Hum, hum...*

498 **J73. (toux)**

499 *j74. D'accord, euh... Est-ce que vous pourriez me relater une ou deux situations – alors,*  
500 *on a parlé un petit peu tout à l'heure des réunions de travail – ou si vous avez d'autres*  
501 *modalités d'échanges, où vous avez eu l'occasion, justement, de travailler ensemble ?*  
502 *Peut-être plus les réunions de travail, on a commencé à en parler un petit peu tout à*  
503 *l'heure...*

504 **J74. Par rapport au groupe ?**

505 *j75. Là, par rapport au groupe, oui... votre travail en commun, en fait.*

506 **J75. Ben, toujours euh... nous, on travaille tous toujours ensemble. Alors est-ce que**  
507 **ça perdurera toujours comme ça, je ne sais pas, mais dans l'immédiat, comme on est**  
508 **en train de construire la conférence, on est tous ensemble, là. Pour l'instant. Alors,**  
509 **est-ce qu'à terme, on fera des sous-groupes pour travailler des choses différentes, je**  
510 **ne sais pas. Mais, pour l'instant, on a toujours un ordre du jour, on a toujours un**  
511 **compte-rendu après la réunion... tapé bien sûr, par mail, et puis euh... On est là...**  
512 **présents, là euh... et dès qu'il y en a un qui n'est pas présent, il sait qu'il reçoit le**  
513 **compte-rendu, et puis, il est informé de la... parce qu'à la fin de chaque réunion, on**  
514 **fixe la réunion suivante, enfin, etc... Même là, on a fixé nos réunions, je crois**  
515 **jusqu'en décembre. Non, on est toujours tous ensemble, pour l'instant, on n'a pas**  
516 **séparé les tâches en fait.**

517 *j76. D'accord. Au sein de votre groupe, vous êtes combien ?*

518 **J76. On est... deux de l'IFAS, enfin ..... qui était au nom de l'IFAS, dès l'ouverture,**  
519 **mais s'est rajoutée une formatrice de l'IFAS, donc ..... est restée quand même dans**  
520 **le groupe. S'y est rajoutée ..... (silence)**

521 *j77. De l'IFAS... ?*

522 **J77. Ben, elle est bien sur l'IFAS ? Non, pas ..... . Non, pas ..... euh... comment elle**  
523 **s'appelle euh... de l'IFAS... qui est arrivée il n'y a pas longtemps euh...**

524 *j78. Qui est arrivée il n'y a pas longtemps, c'est ..... ..*

525 **J78. ...., oui, c'est elle, ..... .. je savais plus... qui est venue, en fait, représentant**  
526 **l'IFAS quand ..... est partie, en fait. Donc, comme ..... n'a pas souhaité quitter le**  
527 **groupe, elle a souhaité y rester, donc ..... est restée. Après, on a deux formateurs**  
528 **de l'IFSI.**

529 *j79. Hum.*

530 **J79. Parce qu'on a ..... et puis on a ..... ..Trois ! Plus ..... ! Euh... que je mettais**  
531 **un peu à part, en tant que coordinateur, machin, là...euh... voilà. Et, il y a un de**  
532 **l'école de kiné, un formateur de l'école de kiné et moi-même. On est sept.**

533 *j80. D'accord.*



534 **J80.** Alors, c'est vrai que c'est un petit groupe pour travailler. On n'a pas... on serait  
535 douze, treize, je pense qu'on travaillerait différemment, mais euh... Parce que là, on  
536 travaille en groupe, on produit en groupe, on est sur l'ordinateur si on a besoin et  
537 puis... voilà, on fait directement... les choses.

538 *j81. Alors, on en a déjà un petit peu parlé, votre vision du travailler ensemble, alors,*  
539 *bien sûr comme vous avez l'expérience antérieure... très antérieure... à la*  
540 *coordination...*

541 **J81. (toux)** Ah oui, très antérieure, oui. Alors, ça ne s'appelait pas la coordination à  
542 l'époque...

543 *j82. Oui, voilà...*

544 **J82.** On avait titré un... je vous dis, un élément juridique, donc c'était quand même  
545 quelque chose de très structuré, donc voilà. Ça avait le mérite d'exister, c'était  
546 intéressant.

547 *j83. Hum.*

548 **J83.** C'était à l'époque où on voulait faire des adjoints des cadres inter... des  
549 formations, etc... Tout ça c'était tout un projet... qui était le projet de Monsieur .....  
550 de faire une grande école managériale déjà à l'époque, enfin, etc... Donc, c'est vieux.  
551 (rires) Voilà. Alors vous voulez savoir quoi ? Ma vision...

552 *j84. Alors, c'était... oui voilà... votre vision du travailler ensemble... Alors s'il y avait*  
553 *quelque chose effectivement qui fonctionnait correctement à cette époque, comment...*  
554 *On a parlé du comment ça fonctionnait aujourd'hui...*

555 **J84.** Oui...

556 *j85. ... depuis bientôt un an...*

557 **J85.** Un an, oui... Il faut aussi le temps que ça se mette en route, hein... Donc euh...  
558 voilà.

559 *j86. Oui... Pour vous... travailler ensemble...*

560 **J86.** Ben, de toute façon, il y a des choses qui peuvent être euh... Ce qu'on peut  
561 travailler ensemble euh... c'est tout ce qui concerne les postures des formateurs, par  
562 exemple. Discuter des postures de formateurs, discuter du rapport à l'évaluation, de  
563 sa posture, du rapport à l'évaluation, de sa posture vis-à-vis de l'étudiant, ça ce sont  
564 des grandes thématiques très génériques des formateurs que l'on peut travailler  
565 ensemble. Ce qui est plus compliqué, euh... Moi je n'irais pas pour travailler  
566 ensemble sur les contenus, par exemple. Moi, je trouve que c'est pas du tout l'objet  
567 du travailler ensemble en inter instituts. Travailler ensemble en inter instituts, c'est  
568 plus sur des thématiques pédagogiques assez larges qui intéressent tout le monde  
569 pour euh... ben, échanger là-dessus euh... Nous, notre groupe recherche, notre  
570 première rencontre, elle a consisté... - nos deux premières rencontres - ont consisté à  
571 faire que chaque formateur explicite ce qui se faisait en termes de recherche dans

572 son institut. Et donc, on a commencé par ben... écouter l'école de kiné, écouter  
573 l'école d'infirmiers, écouter l'école... enfin chez les IFAS, il n'y en a pas beaucoup  
574 mais, il y a des petites choses en termes d'écriture, la recherche, comment elle était  
575 faite à l'IFCS et on a... On a pris du temps d'abord pour poser ça. Et après on a  
576 regardé, ben... les différences, si des choses se regroupaient au niveau méthodologie,  
577 enfin... on a commencé par poser ça, pour démarrer. Ça, donc, c'est un groupe qui  
578 est là-dessus, je pense qu'au niveau des formateurs, on pourrait poser des choses de  
579 cet ordre-là avec tous les formateurs... Mais... oui, sur l'ensemble des postures  
580 pédagogiques qui existent : la posture d'enseignant, la posture d'évaluateur, la  
581 posture de recherche, la posture d'ingénierie, enfin des choses... larges, qui  
582 intéressent tous les formateurs. Sur les contenus, moi je ne vois pas du tout la  
583 fédération des instituts en termes de contenus, euh... Même si on peut faire un peu  
584 de socio ici... C'est pas moi qui le fais, donc euh... Moi ça ne m'intéresse pas plus que  
585 ça, d'aller faire un cours de socio dans un autre institut... Ponctuellement, oui... mais  
586 quotidiennement, je ne prendrais pas ma valise pour aller faire ça, hein...

587 *j87. Hum...*

588 **J87.** Je pense que chaque institut a besoin d'avoir... enfin, les formateurs de chaque  
589 institut ont besoin d'avoir un suivi de leurs étudiants et savoir cadrer leurs étudiants  
590 pour bien comprendre les problématiques de leurs étudiants. Ils n'ont pas besoin  
591 d'aller prendre leur valise de VRP pour aller faire des cours à droite et à gauche.  
592 Enfin, pour moi, le formateur, ce n'est pas celui qui... Enfin, moi la fédération... enfin  
593 la coopération, je ne la vois pas comme ça, euh... Chacun fait ses cours dans son  
594 institut. Quelques choses peuvent être communes de temps en temps, OK, pas de  
595 souci... mais certainement pas au quotidien. Euh... Là où je vois la fédération  
596 possible, c'est autour je vous dis, des thématiques qu'on a à développer sur les  
597 postures de formateurs... sur le projet pédagogique, euh... sur euh... les innovations  
598 qui sont apportées dans certains instituts... pour les porter à la connaissance des  
599 autres, ce type de choses, quoi.

600 *j88. Hum...*

601 **J88.** Voilà...

602 *j89. Plus en termes de transversal, en fait, de choses...*

603 **J89.** Oui...

604 *j90. ... des choses communes à chacun...*

605 **J90.** Oui...

606 *j91. Euh... Et donc, en termes de contenus, euh... vous ne voyez pas trop comment des*  
607 *formateurs – alors... peut-être plus sur des formations initiales - pourraient travailler*  
608 *ensemble sur des contenus...*

609 **J91.** Peut-être en formation initiale. Moi, ça fait vingt-cinq ans que j'ai quitté la  
610 formation initiale, même si je retourne faire des cours de temps en temps dans

611 certaines formations initiales, euh... Peut-être qu'il y a des choses communes chez  
612 les kinés, chez les... à l'IFSI, chez les manips... sûrement sur euh... de la santé  
613 publique, le domaine du soin enfin... certainement... certainement... Mais, alors là, ce  
614 n'est vraiment pas ma préoccupation... (rires)

615 *j92. Hum...*

616 **J92.** Je pense qu'on aurait plus à gagner à se donner une certaine philosophie de  
617 formation, de ce qu'on... de ce qu'est un formateur dans un institut... dans les  
618 instituts quels qu'ils soient, et comment chacun au quotidien... On n'a pas les mêmes  
619 problématiques. Moi, par exemple ici, j'ai, vis-à-vis d'un groupe d'étudiants, je n'ai  
620 pas du tout les mêmes problématiques que le formateur... que vous pouvez avoir en  
621 IFSI. J'ai été en IFSI avant, je vois comment c'est extrêmement différent euh... Déjà  
622 au niveau... ben... de la population, ce n'est pas du tout la même, donc avec des  
623 réactions complètement différentes. Moi, ici, j'ai des professionnels. Quand  
624 j'échange, j'échange au niveau professionnel. Ils m'apprennent autant que je leur  
625 apprends, ce n'est pas le cas en institut de formation... où euh... on est là pour leur  
626 apprendre un certain nombre de choses, leur apprendre parfois aussi à avoir des  
627 règles de vie à peu près correctes et à respecter les gens à peu près correctement,  
628 parce qu'il y a du recadrage à faire plus souvent, hein... et surtout dans des grosses  
629 promos, je pense. Déjà, moi, quand j'en avais des petites, il y en avait déjà à faire,  
630 alors, ça n'a pas dû s'arranger. Ici, on n'est pas du tout sur ces problématiques-là,  
631 hein. On n'a jamais ce genre de problématique-là, jamais. Donc, on n'est pas sur les  
632 mêmes champs. Après, oui, il y a les postures de formateur qui intéressent tout le  
633 monde...

634 *j93. Hum...*

635 **J93.** Si on prend les postures d'Ardoino, là, elles intéressent tout le monde. Donc, si  
636 on en discute, euh... Voilà. Je pense... puis même, je pense que c'est intéressant.

637 *j94. Alors, oui peut-être euh... plus des échanges entre formations initiales... ou alors*  
638 *entre formations spécialisation, par exemple... Si la formation IADE, par exemple...*

639 **J94.** Hum, hum...

640 *j95. ... se greffait à la coordination – même si ce n'est pas du tout d'actualité – est-ce*  
641 *que vous verriez plus, du fait que ce ne soit pas une formation initiale, des choses se*  
642 *mettre en place, en termes de travailler ensemble ?*

643 **J95.** Je ne sais pas. Moi, je fais appel souvent... Enfin souvent... je fais appel de temps  
644 en temps au formateur de l'école d'IADE, il vient enseigner à l'école de cadres par  
645 exemple sur des choses qui sont de son domaine. Il a traité en DESS de docimologie,  
646 ben il vient parler de docimologie ici. Ça me paraît euh... ça me paraît intéressant,  
647 puisqu'il a travaillé là-dessus, donc euh... Je fais intervenir des gens de l'IFSI parce  
648 qu'ils ont travaillé sur d'autres domaines, euh... Le formateur de l'école d'IADE est  
649 très pointu aussi en Excel et tout ça, donc il vient avec des tableaux et liés à la  
650 formation, dans le module formation ici, voir comment on peut faire des suivis, des

651 machins, suivant les UE, les trucs et tout le bastringue là, donc il vient faire... Voilà.  
652 Moi, je lui fais appel, après, ce n'est pas du tout un problème. Euh... ici, dans le  
653 module euh... pédagogie, quand on travaille sur... ben ce qu'on demande aux  
654 étudiants dans le cadre de notre partenariat, avec le CNAM, de monter des appels  
655 d'offre, de savoir monter des appels d'offre, ben je... C'est avec le formateur de  
656 l'école d'IADE que je le fais, puisqu'on travaille sur un appel d'offre d'école d'IADE,  
657 par exemple. Voilà, donc euh... Moi, ça ne me pose actuellement aucun problème, de  
658 cet ordre-là, actuellement. Euh... après, je n'ai pas non plus les mêmes  
659 préoccupations que lui quand je suis formateur devant mon groupe d'étudiants. Moi,  
660 je conduis des étudiants à être cadres, je conduis des étudiants à une posture  
661 managériale. Lui, il ne conduit pas les étudiants à une posture managériale, il conduit  
662 les étudiants sur une spécialisation de techniques très particulières. Je ne vois pas  
663 trop... à part la connaissance des métiers des uns des autres... Nous, on fait déjà ici,  
664 dans nos formations... parce qu'il y a... on a des gens qui sont préparateurs en  
665 pharmacie, on a des gens qui sont techniciens de laboratoire, on a des gens qui sont  
666 de tous horizons, hein... On a des kinés, on a des manips, on a des infirmiers, donc les  
667 connaissances des métiers, nous on fait des échanges autour de ça déjà. Euh... Moi,  
668 sur les contenus, euh... non, je ne vois pas bien... Sauf à faire venir des gens,  
669 effectivement, et du coup, aller en bas sur des aspects plus pointus... Par exemple,  
670 aller auprès des IADE pour donner la position d'un cadre dans une équipe d'IADE,  
671 oui, bien sûr ! Mais après, je ne vois pas trop ce qu'on peut partager euh... Quand je  
672 parle du quotidien, c'est plus tous les jours, quoi euh... Je ne vois pas trop...

673 *j96. Hum... hum... Donc, c'est plus faire intervenir des formateurs d'autres instituts en*  
674 *fonction de leurs compétences...*

675 **J96. Oui, c'est ça.**

676 *j97. ... et leurs centres d'intérêt...*

677 **J97. Oui, oui, exactement.**

678 *j98. ... plus particulièrement...*

679 **J98. Il y en a qui viennent de l'école de manip... Chez nous, ici, à l'IFCS, il y en a... J'en**  
680 **fais venir de l'école de manip, de l'école d'IADE, de l'IFAS, de l'IFSI, donc euh... Voilà.**  
681 **Mais en fonction de leurs compétences au regard de nos thématiques à nous. Par**  
682 **exemple, on fait aussi euh... des échanges avec le terrain dans le cadre de**  
683 **l'alternance. On fait venir des équipes euh... qui sont sur le terrain pour échanger**  
684 **avec nos étudiants, dans le cadre du partenariat et de l'alternance, on fait des tables**  
685 **rondes, mais voilà... on... Mais nous, on a un système, j'ai envie de dire à l'IFCS, un**  
686 **peu plus ouvert que vous, c'est-à-dire que... enfin quoique... plus ouvert**  
687 **certainement, mais on a des contenus, certes, à faire passer, mais après euh... Nous,**  
688 **notre principe, c'est de former des managers hein... Donc voilà. Il faut que les élèves**  
689 **derrière, ils soient performants, hein. On ne va pas... Nous, sur les techniques de**  
690 **soins, les machins, c'est pas du tout notre problème. On est loin... sur le corps**  
691 **humain, les muscles, les os... Voilà, hein... sur... Si, sur le parcours patient, si... parce**

692 qu'ils sont responsables du parcours patient, donc ça, on va effectivement, on va le  
693 faire, sur la qualité, l'évaluation de la qualité, les EPP oui bien sûr, parce qu'ils vont  
694 avoir à en être responsables demain... Bien sûr, ça. Mais voilà... Je vous dis pour avoir  
695 fait les deux, et en IFSI et en IFCS, on n'est pas sur les mêmes objets.

696 *j99. Hum, hum.*

697 **J99.** On n'est pas sur les mêmes objets. On est sur les mêmes objets pour la posture  
698 de formateur hein... mais on n'est pas sur les mêmes objets pour le rapport au  
699 quotidien au groupe d'étudiants que l'on a en face de soi. Donc, ça change les  
700 choses... Vraiment. C'est plus facile d'enseigner en IFCS qu'enseigner en IFSI, je peux  
701 vous le dire... à mon sens... pour avoir fait les deux. Même si ça demande, après, de  
702 se former soi-même pour avoir des compétences un peu en avant de ceux des  
703 étudiants...

704 *j100. Hum...*

705 **J100.** Mais ce qui paraît logique... Mais voilà.

706 *j101. Alors, peut-être un peu plus de manière générale, euh... On disait tout à l'heure*  
707 *que ça fait... ça va faire bientôt un an qu'il y a eu... enfin, le regroupement ça fait un*  
708 *peu plus d'un an, mais la mise en place des projets transversaux, ça va faire bientôt une*  
709 *année, euh... on l'a déjà un peu abordé, mais quels sont, d'après vous les changements*  
710 *occasionnés par ce regroupement d'instituts ? Est-ce que vous en voyez ?*

711 **J101.** Les changements... ?

712 *j102. Les évolutions qui seraient déjà perceptibles ... entre les instituts ? Des évolutions*  
713 *positives... des plutôt négatives... ?*

714 **J102.** Bon, ce qu'on peut voir en positif, je pense, ben... Même si il y a des petits  
715 groupes, c'est au sein des groupes qui ont été créés là, c'est bien sympa de retrouver  
716 ses collègues euh... pour travailler, voilà. Parce que ça favorise quand même de façon  
717 plus... précise les rencontres. Moi, j'ai la chance de connaître... Dans ce groupe, par  
718 exemple, je connais tout le monde. Enfin, je les ai formés déjà... Donc, voilà... tous,  
719 sauf celui de l'école de kiné, donc euh... Voilà. Donc, quand on est dans une maison  
720 depuis longtemps euh... Moi, je descends régulièrement... Il n'y a pas une semaine où  
721 je descends pas à l'école de manip, il n'y a pas une semaine où je ne descends pas à  
722 l'école d'IADE, je vais toujours... Parce que la directrice de l'école d'IADE, je l'ai  
723 formée en tant que cadre, donc j'ai formé le formateur de l'école d'IADE, j'ai formé  
724 toute l'équipe du bas, donc forcément, j'ai des relations qui sont des relations  
725 amicales et je les vois régulièrement, alors pour parler de pédagogie ou pour parler  
726 d'autre chose, bon mais voilà... Je les rencontre. À l'IFSI, j'y vais peut-être un peu  
727 moins parce que c'est plus bas, on va dire, mais quand j'ai besoin, j'y vais. Quand j'ai  
728 besoin de rencontrer quelqu'un pour avoir un renseignement, j'y vais, je vais  
729 chercher mes infos... Je sais auprès de qui aller les chercher euh... Voilà. Donc, ça  
730 rapproche dans un groupe, ça rapproche les gens, forcément, sur un travail commun  
731 euh... en ce sens, oui. Après, tout dépend de comment les gens ont envie de

732 communiquer, hein... Moi, l'info, je vais la chercher quand j'en ai besoin, quoi... Ce  
733 n'est pas ça qui va me donner de l'info supplémentaire. Si j'ai besoin, j'y vais... !  
734 Quand je veux aller sur le terrain, par exemple un cadre, si j'ai besoin de quelque  
735 chose... ou mes collègues cadre sup., quand j'ai besoin de quelque chose, donc euh...  
736 Voilà, on va voir les gens qui sont pointus dans le domaine... Parce que bon, au sein  
737 d'un mini-groupe, oui, évidemment ça fédère, ça c'est évident. Euh... Après euh... je  
738 sais que le règlement intérieur est terminé. Par contre, je ne sais rien de ce qu'il y a  
739 dedans, parce que je n'ai jamais eu vent du règlement intérieur. Quand je dis  
740 « jamais », c'est parce que je ne siège pas au conseil technique... que notre conseil  
741 technique a eu lieu, il y a quinze jours, qu'il a été présenté au conseil technique, mais  
742 moi, à ce jour, je ne sais pas ce qu'il y a dans ce règlement intérieur. Donc, il y a des  
743 choses qui ont été actées comme, par exemple, l'utilisation du téléphone portable  
744 non autorisé, etc... parce que je sais... parce que ma collègue me l'a dit, sauf que moi,  
745 ben, pour l'instant, je vais continuer à utiliser mon téléphone portable parce que je  
746 n'ai pas été informée de ça, voilà. Et que ça ne s'est pas discuté du tout, voilà... Donc,  
747 qu'il y ait des groupes qui fonctionnent, oui... mais ça pose la question des autres à  
748 côté, qui sont au courant de rien. Alors, on acte des choses, on les officialise sans que  
749 les gens soient au courant. Ben, je trouve ça un peu dommage, moi... Mais bon... Je  
750 m'y plierai ou je ne m'y plierai pas, ça on verra... (silence) Ben, non ! Je suis désolée,  
751 mais je n'ai pas été... On ne m'a pas demandé mon avis... Voilà... Et à ce jour, oui, je  
752 n'ai pas connaissance du règlement intérieur. Je ne sais pas. (silence) Et en plus, c'est  
753 un groupe de secrétaires qui ont travaillé là-dessus, alors, je suppose qu'en termes  
754 pédagogiques... enfin, il y avait un cadre responsable, de l'IFSI euh... Parce qu'un  
755 règlement intérieur, c'est aussi une optique pédagogique derrière, donc euh... Je ne  
756 sais pas dans le détail ce qu'il y a dedans... (silence). C'est un exemple hein...

757 *j103. Euh...*

758 J103. Sur l'évaluation, je ne sais pas où ils en sont, non plus. (silence) Ben, je suppose  
759 que vous, si vous ne faites pas partie du groupe, vous ne savez pas non plus... Donc,  
760 ben voilà non, c'est... Alors, qu'est-ce que ça a apporté de plus, à part que les gens se  
761 réunissent en petits groupes... OK, ça en termes de « com », c'est... ça c'est bien, on  
762 fonctionne bien, pas de souci euh... mais en dehors de ça... à part les réunions  
763 collectives tous les six mois, qui permettent de regrouper quand même, et qui peut  
764 effectivement être un lieu qui donne à voir de ce que font les formateurs aussi ou...  
765 ou même ce que pourraient faire les étudiants... Si c'était des étudiants qui  
766 produisaient des choses, c'est peut-être un lieu qui pourrait être un lieu d'échanges  
767 euh... assez convivial quoi... Mais pour celui auquel j'ai assisté qui était le premier  
768 euh... c'était euh... c'était l'inauguration, lancer des trucs, ben on ne peut pas en dire  
769 grand-chose. Euh... Maintenant, je n'ai pas été au deuxième, donc, je ne peux pas en  
770 parler... Moi, à ce jour, à part notre communication de petits groupes qui se passe  
771 bien euh... Je n'ai pas grande lisibilité sur le plus que ça apporte... (silence). Je pense  
772 que ça sera bien quand ça tournera... Enfin je ne sais pas... Et puis quand la « com »  
773 sera un peu plus claire, quoi, autour de tout ça... ! Parce que je trouve que là, c'est un  
774 peu... chaque groupe retient ses infos, quoi. (silence) Moi, je pense qu'il y a un

775 manque de lisibilité... Alors, comment la faire paraître, je ne sais pas... Ben, c'est la  
776 question de tout à l'heure, hein... Mais euh... Je pense que les gens sont... Plus les  
777 gens sont informés, plus c'est facile de fonctionner... Et plus la communication est  
778 franche et directe, plus c'est facile. Parce qu'autrement, vous n'empêchez jamais  
779 quelqu'un de dire, ah oui, mais ce groupe-là, il a travaillé comme ça euh... Qu'est-ce  
780 qu'ils ont voulu faire, machin et maintenant, nous, on nous impose ça, on n'y était  
781 pas, enfin, voilà... Ce que je viens de vous tenir comme discours, ce qui est un peu  
782 logique ! Parce qu'on n'a pas... On aurait eu des infos au fur et à mesure, d'abord on  
783 aurait pu y réagir... Par exemple, je prends le règlement intérieur que je ne connais  
784 pas, je vous dis, je ne l'ai pas vu, je ne l'ai pas lu euh... on aurait pu sur les articles –  
785 parce qu'un règlement intérieur, c'est des articles – de ce qu'il y a dedans, je ne sais  
786 même pas si c'est pareil pour tous les instituts, s'il y a euh... une ligne pour chaque  
787 institut, est-ce qu'il y a une ligne sur... je dis n'importe quoi, par exemple, la présence  
788 des étudiants, est-ce que c'est stipulé ? Normalement, oui... Est-ce qu'il est dit  
789 quelque chose pour l'IFSI ? Quelque chose pour l'IFCS ? Quelque chose pour... Je n'en  
790 sais rien... Je ne sais pas comment c'est fait. Or, si on avait eu l'info au fur et à  
791 mesure que le groupe avait avancé, ben, d'abord, tous les formateurs auraient pu  
792 réagir, on aurait pu... influencer ou pas ce qui va être mis dans ce règlement, mais au  
793 moins on aurait été partie prenante, et le jour où il aurait fallu que le groupe le  
794 valide, ben, on aurait été au courant. Là, je dis, il est apparemment validé par les  
795 instances sauf qu'on n'est pas au courant. (silence) Donc, moi ça me pose question  
796 en termes de démocratie... participative, comme on dit si bien aujourd'hui ! (rires)

797 *j104. Oui... Euh... alors, au sein du groupe de travail, est-ce que vous pensez apporter la*  
798 *contribution à hauteur de ce que vous espériez pouvoir faire au départ... entre ce que*  
799 *vous aviez imaginé... ?*

800 **J104. Sur le groupe Recherche, là ?**

801 *j105. Dans le groupe Recherche.*

802 **J105. Euh... Le groupe Recherche, on... Je vous ai dit, on a d'abord commencé par**  
803 **présenter tous nos travaux de recherche, parce qu'on voulait savoir euh... est-ce**  
804 **qu'on avait des différences importantes dans le groupe. Donc, ça je trouve que ça a**  
805 **été très intéressant de... ben de connaître... Ben par exemple... D'abord, ça aurait pu**  
806 **être exposé à l'ensemble des formateurs, hein... de dire : « Voilà, à l'école de kinés,**  
807 **voilà quel est le type de recherche, voilà combien... Qu'est-ce qu'on demande,**  
808 **comment ils sont accompagnés », parce que c'était tout ça hein, qu'il y avait derrière**  
809 **euh... Pareil, dans toutes les écoles euh... Bon, ça c'était vraiment intéressant euh...**  
810 **Et après, on a... On s'est dit : « Mais... maintenant, qu'est-ce qu'on va mettre en**  
811 **avant, tout de suite ? ». Parce que... notre groupe, c'était Recherche et écrits**  
812 **professionnels, et euh... on savait bien qu'on ne pourrait pas mener écrits**  
813 **professionnels en même temps que si on montait une conférence – parce qu'on nous**  
814 **avait demandé aussi et ..... nous avait dit aussi que ce serait bien qu'au moins une**  
815 **fois par an, il y ait une conférence. Donc, on s'est dit : « Si on monte une conférence**  
816 **la première année, on ne va pas pouvoir en même temps s'occuper des écrits**

817 professionnels... ». Donc euh... Et on s'était interrogés sur : Quels types d'écrits  
818 professionnels ? Est-ce que c'était les écrits des formateurs ? Est-ce que c'était les  
819 écrits des étudiants ? Comment on allait pouvoir travailler autour de ces écrits-là ?  
820 Donc, on a décrété euh... - mais parce que la conférence est en décembre, enfin... -  
821 de poser d'abord la conférence pour cette année, et donc tout ce qui allait avec hein,  
822 c'est-à-dire trouver un intervenant, trouver les... enfin regarder les contenus, déjà  
823 trouver un intervenant, cibler etc... et puis monter la conférence et puis euh... On  
824 s'est donné comme challenge l'année prochaine de travailler sur les écrits  
825 professionnels. D'ailleurs, la conférence travaillera autour de ces écrits-là, la  
826 thématique sera autour des écrits, avec une posture, parce que là, c'est Laurence  
827 CORNU qui vient pour poser les choses, pour que nous après derrière sur les écrits  
828 professionnels, bon il y ait des choses qui soient entendues déjà par les étudiants  
829 puisque derrière, on va élaborer quelque chose autour des écrits professionnels.  
830 Quoi encore ? On n'a pas encore bossé là-dessus... Oui, chacun participe à la hauteur  
831 de ce qu'il peut connaître euh... La parole est très libre dans ce groupe, donc euh...  
832 Voilà.

833 *j106. Hum.*

834 **J106.** On n'a pas... Enfin, moi je ne me sens pas censurée, je ne me censure pas. Donc  
835 euh... Voilà.

836 *j107. Donc votre contribution est plus en termes de... enfin... d'idée de personne, de*  
837 *conférencier que vous auriez pu connaître ?*

838 **J107.** Sur celle-là, oui.

839 *j108. Là, ça a été ça...*

840 **J108.** On a discuté autour de ça, et puis il a été convenu de ce qu'on voulait vraiment  
841 euh... nommer, cibler pour pouvoir poser des bases un petit peu là... pour que  
842 derrière, il y ait euh... ben une espèce de suite, après, sur les écrits professionnels.  
843 Puisqu'il y avait aussi cette thématique-là des écrits. Parce que je pense que... C'est  
844 vrai qu'il y a pas mal... Enfin, nous ici, on a des écrits professionnels qui ne sont pas  
845 mauvais euh... des étudiants qui peut-être mériteraient d'être transformés en  
846 articles parfois, donc c'était tout ça qui était sous-jacent, en fait hein...

847 *j109. Donc, ça pour l'instant, c'est un petit peu le statu quo en termes de réflexion au*  
848 *niveau du groupe de travail, puisque cette année... ?*

849 **J109.** Cette année, on s'est déjà donné la conférence...

850 *j110. Voilà...*

851 **J110.** Et comme elle est en décembre, là, jusqu'en décembre, en fait on ne fait que  
852 ça... Enfin, on ne fait que ça... avec les plaquettes, les machins, les flyers, les... enfin  
853 les affiches, enfin tout ce qu'il faut monter, avec la « com », avec euh... Voilà, tout ça.  
854 Euh... Et puis euh... faire faire aussi au centre de doc' une recherche bibliographique  
855 sur... ben ce qu'elle a pu écrire, Madame CORNU, sur euh... ben après s'occuper



856 d'une librairie qui viendrait présenter des ouvrages, enfin bon... Ensuite, tout ce  
857 qu'on fait quand on monte une conférence, hein. Et puis euh... après oui, on  
858 s'occupera certainement euh... après décembre, l'année prochaine donc, le challenge  
859 de l'année prochaine, c'est de s'occuper des écrits professionnels.

860 *j111. Hum.*

861 **J111. Hum.**

862 *j112. Hum. Donc, là, peut-être vous, en termes de contribution, au regard de votre*  
863 *expérience, vous aurez d'autres choses... à apporter...*

864 **J112. On s'était posé la question l'autre jour quand on parlait des écrits là, de...**  
865 **Pourquoi on n'irait pas jusqu'à euh... donner des prix euh... sur des travaux**  
866 **d'étudiants, des choses comme ça, quoi. C'est-à-dire, faire des travaux de recherche**  
867 **avec des laboratoires pour avoir un peu d'argent pour primer les étudiants ou leur**  
868 **donner des bouquins, enfin des choses comme ça, quoi... Donc, on ne sait pas trop**  
869 **encore comment on va faire les choses, mais oui, on va faire quelque chose, oui. Et**  
870 **puis aussi peut-être des articles dans des revues euh... soit la revue soins... la revue**  
871 **cadre cherche souvent des articles, enfin... des choses comme ça. Mais aussi**  
872 **s'occuper de la production des étudiants, en fait... partant de la production des**  
873 **étudiants. Euh... Par exemple euh... ..... me faisait part l'autre jour des affiches**  
874 **qu'avaient faites les aides-soignants autour d'une thématique qui était sur la**  
875 **psychiatrie, d'ailleurs, c'était... Eh ben, il y a des photos... parce que je ne sais pas qui**  
876 **a pris des photos par... portable, là. Il y avait des trucs super intéressants, quoi, euh...**  
877 **Publier autour de ça, je pense que ça pourrait être intéressant. C'était des gens de**  
878 **l'IFAS, mais ce serait super intéressant... Bon alors pour ça après, il faut accompagner**  
879 **les groupes, enfin... etc... Ce n'est pas simple. Moi, j'ai déjà accompagné des groupes**  
880 **recherche ici, dans l'institution euh... des groupes de professionnels qui ont fait des**  
881 **recherches... au sein de l'institution du temps où ..... était là, Directeur des soins, je**  
882 **l'ai fait pendant cinq ans euh... Avec d'autres professionnels, hein, on a accompagné**  
883 **ces groupes-là jusqu'à une production d'articles dans des revues scientifiques euh...**  
884 **Oui, c'est un gros boulot ça, par contre. C'est un gros gros boulot, ça demande**  
885 **beaucoup beaucoup de temps d'accompagnement... Mais, c'est intéressant. Donc, on**  
886 **verra comment on va euh... Oui, on réfléchira les choses après, oui.**

887 *j113. Hum. Donc, toujours en termes de contribution, qu'est-ce qui, selon vous, vous*  
888 *semblerait primordial pour faciliter cette contribution de chacun ?*

889 **J113. Que tout le monde participe à tout, c'est ça ? Enfin à tout... ait connaissance de**  
890 **tout, c'est ça ? Participe, oui...**

891 *j114. Qu'est-ce qui vous semblerait primordial, oui, pour qu'il y ait contribution de*  
892 *chacun ? Chacun... à prendre au sens large...*

893 **J114. Ben, il y avait... Il y avait deux choix possibles : il y avait... ou les groupes sont**  
894 **plus grands – de travail – et on met plusieurs... Mais est-ce qu'on peut mobiliser... ?**  
895 **On ne peut pas mobiliser tout le monde tout le temps hein, ça euh... Je veux dire,**

896 est-ce qu'on peut... Est-ce qu'on regarde combien de formateurs on a en tout et on  
897 divise le nombre de formateurs par le nombre de groupes et on dit, ben voilà... : « Là  
898 il y aurait quinze formateurs, là il y en aura machin », etc... et tout... Voyez... Il y a des  
899 gens qui ne veulent pas être dans ces groupes, je suppose... Donc, est-ce qu'ils n'y  
900 vont pas ? C'est comme dans les services de soins, quand vous demandez d'aller sur  
901 des projets, vous en avez toujours qui iront et puis d'autres qui n'iront jamais si vous  
902 n'allez pas les chercher. Même quand vous irez les chercher, ils n'iront pas... Au bout  
903 d'un moment, est-ce qu'il faut obliger les gens à y aller, je ne sais pas... Je n'en sais  
904 rien. Euh... Est-ce qu'il fallait démultiplier le nombre de groupes ? En lançant, je  
905 pense que ce n'est pas opportun... Je pense qu'il faut aussi après... La coordination,  
906 elle a aussi à manager après l'ensemble, le tout hein, donc euh... Déjà, trois groupes,  
907 bon... voilà... il faut le faire. Euh... (silence) il y a ... euh... Je ne sais pas s'il y a  
908 beaucoup de solutions... Je sais pas. Ou on fait plus de groupes et tout le monde... et  
909 chacun se... après euh... se répartit sur les groupes, mais je trouve que ça ferait  
910 beaucoup, quoi. On voit bien dans un établissement, quand il y a plusieurs groupes,  
911 ben, il faut que quelqu'un manage tout, quand même. Je sais pas, je sais pas... Mais  
912 est-ce que c'est utile... ? Alors, la question qui se pose, c'est : Est-ce qu'il faut que  
913 tout le monde y soit ? Moi, ben c'est ma vision... Je n'aimerais pas, moi, ne pas être  
914 dans un groupe, mais... Ça n'intéresse peut-être que moi, ce genre de réflexion, peut-  
915 être que ça ne perturbe personne d'autre, hein... c'est pas sûr ! Ça, c'est ma réflexion  
916 à moi... mais je ne suis pas sûre que les gens qui ne sont pas dans les groupes... qui  
917 sont dans aucun groupe, ça les gêne... Parce que ce qu'il faut savoir, c'est que, quand  
918 on est dans ces groupes-là, on ne fait pas le boulot qu'on a à faire hein... Donc, on  
919 retrouve son boulot à faire euh... Donc, c'est quand même quelque chose en plus  
920 hein, entre guillemets... Même si c'est enrichissant, etc... de partager, mais pendant  
921 que vous êtes toute la matinée... ou un après-midi en réunion, bon, ben vous n'êtes  
922 pas en train de faire autre chose.

923 *j115. Hum...*

924 J115. Et le autre chose... personne ne vous le fait à votre place... Donc voilà. Donc,  
925 voilà, après il faut savoir si on veut être dans les projets, si on veut participer à ça ou  
926 si ben... Parce qu'on est souvent débordés et tout le temps débordés, là, on n'y va  
927 pas parce qu'on n'a pas envie tous les soirs, de débaucher à vingt heures, quoi...  
928 Voilà... Après quel juste milieu, ça je n'en sais rien. Je sais pas. Et puis je ne suis pas  
929 sûre que ça dérange certaines personnes... Bon je les connais pas assez... (toux)

930 *j116. Hum... parce que vous connaissez beaucoup de formateurs, mais pas...*  
931 *maintenant à l'IFSI, ça a bougé...*

932 J116. Non, là, je ne connais plus grand monde hein... C'est ce que je disais à .....  
933 l'autre jour hein... Je les connais... Il y a toute une frange de gens – comme vous,  
934 d'ailleurs, euh... entre parenthèses – que je ne connaissais pas. Après, je ne connais  
935 pas, non. Parce que tous ceux qui étaient avant en bas, je les connaissais parce que  
936 même si je ne les avais pas formés, comme ....., comme ..... et tout ça, mais on  
937 était... Ben, en réunion, ben justement sur les projets collectifs, on était en réunion

938 ensemble, donc on se connaissait quand même... Parce que moi, je suis arrivée dans  
939 cette institution, je ne connaissais personne. Donc, tous ces gens-là, je les ai appris à  
940 connaître à travers les réunions CEFIEC, il y a des gens qui étaient euh... délégués  
941 CEFIEC... au fur et à mesure, ça tournait, donc comme moi, je l'ai toujours été ici  
942 euh... depuis vingt-cinq ans, je suis déléguée CEFIEC, donc euh... Voilà. Donc, comme  
943 ça aussi, je connaissais les gens... Mais après, les nouveaux qui sont arrivés, non je les  
944 connaissais moins... Ça, c'est clair. Donc, il y a toute une frange que je ne connais plus  
945 aujourd'hui en bas... Ça, c'est clair. Autant je connais ceux d'en dessous, du  
946 quatrième et du cinquième, parce que j'y vais régulièrement euh... Autant à l'IFSI  
947 euh... à part ceux que je connais et que je vais voir pour certaines choses, les  
948 nouveaux qui sont arrivés, je ne les connais pas... qui n'étaient pas... enfin, ceux que  
949 je connais c'est ceux qui étaient sur le terrain, qui sont revenus euh... à l'IFSI, et que  
950 j'ai eu, moi, comme étudiants... Donc euh... Voilà. Mais ceux qui viennent de  
951 l'extérieur, je ne les connais pas... Ça, c'est sûr.

952 *j117. Donc, en fait, cette coordination, elle ne vous a pas donné encore l'opportunité de*  
953 *même connaître l'ensemble...*

954 **J117. Non...**

955 *j118. ... des formateurs...*

956 **J118. Non...**

957 *j119. ... de la coordination.*

958 **J119. Non, parce qu'à la réunion... la première réunion, on ne s'est pas présenté, en**  
959 **fait... les uns les autres. Parce qu'on aurait pu... alors ça fait peut-être un peu bizarre,**  
960 **mais... de se dire, on se présente alors que tout le monde... moi, j'aurais pu dire que**  
961 **tout le monde me connaît et que ce n'est pas la peine, ce qui n'est pas vrai... Euh...**  
962 **on aurait pu, c'est vrai, à cette première réunion, enfin... entre guillemets faire**  
963 **connaissance... qu'il n'y ait quasi rien à l'ordre du jour si ce n'est présenter les**  
964 **groupes et demander aux gens de s'y inscrire, ça aurait été bien... d'ailleurs, plutôt**  
965 **que de dire voilà il y a des groupes, il y a des gens qui sont inscrits... mais demander**  
966 **aux gens à ce moment-là... On fait connaissance, chacun se présente, il y a des**  
967 **groupes qui ont été créés, qui veut s'y inscrire ? Pour moi, tout le monde aurait été**  
968 **informé en même temps, parce que je ne suis pas sûre que l'information soit faite**  
969 **chez vous à l'IFSI de la même manière qu'elle a été faite ici, qu'elle est faite à l'IFAS,**  
970 **qu'elle est faite à l'école kiné. Je n'en sais rien. Mais au moins, qu'une information**  
971 **soit donnée, et que tout le monde l'ait de la même bouche en entendant les mêmes**  
972 **choses, devant tout le monde. Puis voilà, il nous propose les groupes. Après, on voit**  
973 **si on a pléthore de monde... Si on en a de trop, ben, on voit avec les gens, on leur**  
974 **dit : « Écoutez, ce n'est pas possible... ce sera possible sur un autre groupe... », etc...**  
975 **Mais on ne limite pas : il nous faut que six et voilà... il en faut un de chaque institut,**  
976 **na, na... ta, ta... Voilà... Alors ça, on aurait pu le faire tous ensemble... enfin je pense,**  
977 **pour que ce soit quelque chose... qu'il se crée quelque chose, quoi. Là euh..., on est**  
978 **arrivés à cette réunion, ben ça a démarré... ça a démarré, voilà... ben les groupes, les**

979 machins... voilà comment ça va fonctionner la coordination, voilà les groupes qui  
980 vont être... qui sont créés, voilà et puis... et puis on est repartis. La première réunion,  
981 ça a été comme ça... et on ne s'est pas présentés. Moi, il y a des gens qui ont pris la  
982 parole, les enseignants de l'école de kiné, que je ne connais pas, par exemple. J'ai été  
983 obligée de demander : « C'est qui celui-là ? » bon, ben, voilà... par exemple. Et pareil  
984 pour tout le monde, je pense. Donc, ça, voilà... Et là, on a raté la mise en route, je  
985 pense... enfin, en termes de connaissance individuelle des uns et des autres, en tout  
986 cas. Parce que bon, quand on va à une réunion, la première chose qu'on fait, c'est  
987 que chacun se présente... on fait un tour de table, c'est bien ce qu'on fait. Et là, on  
988 n'a pas pris le temps de faire ça... Alors, bon, c'est vrai qu'il y avait euh... ..... était  
989 là... ..... était là... Monsieur... le Directeur précédent était... - non, il n'était pas là, il  
990 était déjà parti, je crois... - le Directeur ..... précédent, je crois qu'il est parti en... je  
991 sais pas quand est-ce qu'il est parti, ..... ?... Non, il était encore là, il me semble  
992 qu'il était là, je pense... je m'en rappelle plus trop... ..... était là en tout cas ça, c'est  
993 sûr. Bon alors, c'était peut-être un peu plus officiel, je sais pas...

994 *j120. Hum...*

995 **J120.** Je sais pas... Mais, c'est vrai que les formateurs, ben... ils se connaissent pas  
996 tous. Ça c'est vrai... Je sais pas, je ne sais même pas... Je ne sais même pas combien  
997 de formateurs il y a, en tout dans l'établissement, j'en sais rien... Je ne sais pas si  
998 vous le savez, vous ? Moi, je le sais pas.

999 *j121. Au niveau de la coordination, ça doit représenter une cinquantaine de...*

1000 **J121.** Oui, mais ce n'est pas tous les formateurs... C'est que la coordination...

1001 *j122. ... que la coordination, oui.*

1002 **J122.** Ben oui, parce que vous êtes la masse la plus importante, à l'IFSI...

1003 *j123. Oui... Une cinquantaine de personnels... parce que les formateurs, un petit peu*  
1004 *moins...*

1005 **J123.** Hum... C'est ça...

1006 *j124. Hum, hum... Oui, parce qu'il y a le secrétariat, il y a les équipes aussi*  
1007 *administratives...*

1008 **J124.** Oui, alors après, moi... Là, certaines fois il y a les trucs que l'on monte où je ne  
1009 comprends pas bien la présence de tous... Par exemple, à la conférence qui a eu lieu  
1010 sur le corps... je n'ai pas bien compris la présence des femmes de ménage, par  
1011 exemple... Bon, alors, je comprends... Je comprends... - parce que j'en ai parlé à .....  
1012 - , je comprends que c'est pour leur donner aussi quelque chose, pour dire qu'elles  
1013 font partie d'un tout, mais... Enfin, il faut savoir euh... quel objet... autour de quel  
1014 objet on travaille, quoi... C'est... Voilà. Quand on a une majorité d'enseignants euh...  
1015 le niveau... enfin, l'intervenant ne peut pas être au même niveau à faire une  
1016 conférence quand on est de là jusque là, quoi... c'est... Enfin, moi je serai intervenant,  
1017 ça me paraîtrait compliqué et... Donc, après on ne s'étonne pas d'avoir des questions

1018 un peu... étonnantes posées à l'intervenant. Bon, voilà... Ce sont des choix après qui  
 1019 sont faits, et je comprends qu'il faut leur rendre aussi quelque chose, mais ce n'est  
 1020 peut-être pas le bon endroit pour... Enfin, une conférence, ce n'est peut-être pas  
 1021 l'endroit idéal, quoi. Même si le corps, c'est quelque chose de très large etc... Du  
 1022 coup, l'intervenant, il a balayé très large, ça, c'est sûr... (toux) (silence)

1023 *j125. Hum... euh... Quels sont les cinq premiers mots qui vous viennent à l'esprit quand*  
 1024 *je vous dis coopération ?*

1025 **J125. Les cinq premiers mots, quand vous me dites coopération...**

1026 *j126. Oui...*

1027 **J126. Euh... Déjà il y a une différence entre coopération et collaboration... Ça, c'est**  
 1028 **clair... ! (silence) Coopérer, pour moi, c'est travailler ensemble... mais c'est travailler**  
 1029 **ensemble à même... Comment dire ?... à même euh... À même apport, enfin à des**  
 1030 **apports équivalents, quoi. Ce n'est pas un est supérieur à l'autre dans la coopération,**  
 1031 **c'est je travaille, je coopère avec quelqu'un d'autre mais à égalité de... d'information,**  
 1032 **à égalité de partage, quoi. Ce n'est pas la suprématie de l'un par rapport à l'autre.**  
 1033 **Euh... C'est aussi euh... reconnaître l'autre, dans ce qu'il est... Du coup, ben, c'est le**  
 1034 **respect mutuel, pour moi, c'est important dans la coopération... Je sais pas à**  
 1035 **combien j'en suis ?**

1036 *j127. Alors, déjà vous différenciez coopération et collaboration...*

1037 **J127. Hum, hum...**

1038 *j128. ... puisque coopération, pour vous, c'est synonyme de travailler ensemble, dans le*  
 1039 *sens d'un apport euh... avec un même apport...*

1040 **J128. Hum, hum...**

1041 *j129. Voilà... euh... après une égalité...*

1042 **J129. Pour moi, on coopère avec nos pairs... On peut collaborer avec plein de gens,**  
 1043 **mais on coopère avec des pairs. Donc, c'est pour ça que j'ai dit que c'est à égalité de**  
 1044 **niveau de discussion, à niveau d'échanges, à niveau de partage...**

1045 *j130. ... respect mutuel...*

1046 **J130. Hum.**

1047 *j131. ... reconnaissance de l'autre...*

1048 **J131. Hum... et confiance. Pour moi, il n'y a pas de coopération possible sans**  
 1049 **confiance. Je pense que c'est la base de la coopération, si on veut qu'elle soit**  
 1050 **fructueuse, il faut qu'il y ait confiance, sinon ça marche pas. Si on ne part pas sur ce**  
 1051 **principe-là, qui serait le minimum, on va dire commun, la confiance, ce n'est même**  
 1052 **pas la peine de commencer hein... Voilà. Il faut d'emblée accorder sa confiance en**  
 1053 **l'autre sinon, on ne peut pas coopérer. Moi, c'est comme ça que je le vois. Comme**  
 1054 **en communication... c'est pareil...**

1055 *j132. Et la confiance, là, elle vous semble euh... comment, au niveau inter instituts ?*

1056 **J132.** Nous... enfin, dans le groupe auquel j'appartiens, moi, elle ne pose absolument  
 1057 aucun problème. Mais après vous, euh... Moi, j'en sais rien, moi... Je suis pas... Je n'ai  
 1058 pas de prise pour dire quoi que ce soit là-dessus... Je n'ai pas assez de visibilité là-  
 1059 dessus euh... Je ne connais pas assez les gens assez, partout pour euh... J'en sais rien,  
 1060 ça je ne sais pas, par contre. (silence)

1061 *j133. Alors, toujours sur l'aspect coopération... alors, on a déjà évoqué tout au départ*  
 1062 *l'aspect qui avait déjà été organisationnel, là, qui avait été cette expérience, il y a*  
 1063 *quelques années maintenant...*

1064 **J133.** Hum...

1065 *j134. ... Cet ensemble de formations bien structuré... administrativement parlant... là,*  
 1066 *maintenant, avec cette coordination, comment verriez-vous une réelle coopération*  
 1067 *interinstitutionnelle s'installer ?*

1068 **J134.** (silence) Comment je verrais une réelle collaboration... ?

1069 *j135. Ma question était sur la coopération...*

1070 **J135.** Coopération... (silence) Parce que vous, vous définissez la coopération  
 1071 comment ?

1072 *j136. Avec beaucoup des mots dont vous avez parlé...*

1073 **J136.** Hum, hum...

1074 *j137. La confiance... la reconnaissance, effectivement, le respect mutuel, l'échange*  
 1075 *euh... sur l'aspect don/contre-don...*

1076 **J137.** Hum... Que je... Ça c'est pour moi, c'est un terme que je ne supporte pas :  
 1077 don/contre-don (rires). C'est de la sociologie, je sais bien (rires)... Mais bon euh...  
 1078 Parce que... quand on dit don/contre-don, on peut le recevoir comme « J'ai donné,  
 1079 donc... » euh... Voilà. Pour moi euh... la « com », c'est pas ça du tout ! Pour moi, la  
 1080 « com »... la coopération, effectivement je donne, je collabore, mais c'est... Pour moi  
 1081 c'est normal ! Je n'attends pas quoi que ce soit en retour hein... Je fais confiance aux  
 1082 gens qui sont avec moi, j'ai envie de travailler avec eux, je n'attends rien, que le  
 1083 partage que l'on peut avoir ensemble. Je n'attends pas quelque chose de... machin.  
 1084 C'est... Pour moi, c'est... don/contre-don, pour moi, c'est la normalité de la  
 1085 communication... et des échanges quand on est respectueux de l'autre et quand on  
 1086 veut vraiment collaborer, coopérer... Voilà. Pour moi, c'est... Ce n'est pas du don et  
 1087 du contre-don... C'est comme si j'allais voir quelqu'un, je lui amène un cadeau,  
 1088 machin, non... c'est pas... Moi je ne peux pas. La « com » pour moi, c'est pas ça...  
 1089 Enfin la « com »... la coopération, c'est... c'est... voilà... c'est chacun travaille, chacun  
 1090 est content d'être là et au contraire, c'est du partage, et au contraire, on s'enrichit,  
 1091 au contraire, on a plaisir à être là, donc c'est en rien, c'est du don et du contre-don,  
 1092 c'est le plaisir d'être ensemble, c'est le plaisir de partager des informations, de créer

1093 quelque chose ensemble, bon ben, ça suffit à l'échange que l'on a, enfin... Il y a rien  
 1094 besoin d'attendre... Enfin voilà... Pour moi, c'est normal...

1095 *j138. Mais du coup c'est en retour qu'on a le plaisir...*

1096 **J138.** Oui, c'est du plaisir, c'est... oui, c'est normal, ben, on est là, on est avec des  
 1097 gens avec qui on aime bien bosser, on travaille bien ensemble, bon voilà... on n'a pas  
 1098 euh... On n'est pas en train d'attendre euh... une espèce de cadeau qu'ils vont nous  
 1099 faire quand ils vont nous causer, non... Pour moi, c'est normal... Enfin, c'est... Quand  
 1100 on est dans un groupe, quand on coopère, quand on a envie d'avancer ensemble,  
 1101 ben euh... c'est un échange normal, tout simplement. Enfin, moi je le vois comme ça,  
 1102 hein...

1103 *j139. Hum...*

1104 **J139.** Donc euh... sur l'ensemble des instituts euh... (silence) ben, c'est sûrement très  
 1105 compliqué à mener hein, ça... parce qu'il y a quand même du monde...

1106 *j140. Hum...*

1107 **J140.** Il y a quand même du monde euh... Moi, je n'accorde pas ma confiance comme  
 1108 ça ! Donc euh... Quand je l'accorde, c'est que vraiment euh... je suis euh... enfin, de  
 1109 mon point de vue, sûre de l'autre qui est en face, donc du coup je lui fais confiance,  
 1110 et du coup je peux avancer dans les projets, avancer des choses etc... et je ne suis pas  
 1111 en train de me demander : « Mais ce que je suis en train de dire, est interprété,  
 1112 machin, etc... ? », je ne me pose même pas la question. Euh... ben quand on ne  
 1113 connaît pas les gens euh... je ne sais pas si on est aussi libre dans la parole euh... que  
 1114 l'on peut être quand on fonctionne avec des gens avec qui on coopère vraiment,  
 1115 quoi... Donc, je sais pas trop là... Moi, comme le nombre fait que... euh... J'aurais  
 1116 quelques points d'interrogation là-dessus.

1117 *j141. Hum... Vous dites déjà, à travers le fait de ne pas connaître... la connaissance*  
 1118 *mutuelle elle n'est pas encore là... ? Vous le disiez tout à l'heure, les nouveaux*  
 1119 *formateurs, il y en a qui sont arrivés récemment...*

1120 **J141.** Oui, et puis les gens de l'école de kiné, par exemple, qui sont là-bas, un peu de  
 1121 l'autre côté euh... Ben on ne les connaît pas vraiment... Ben si, je connais celui qui est  
 1122 dans le groupe... effectivement, je le connais beaucoup mieux hein... euh... voilà ! Je  
 1123 sais comment il pense, comment il avance, euh... sur quoi il est vigilant en tant que  
 1124 formateur, lui, par rapport aux étudiants qu'il a, euh... connaissant même un peu son  
 1125 public que je ne connaissais pas bien, donc, il y a aussi quelques surprises là-bas  
 1126 euh... Ce sont pareil des jeunes qui débarquent etc... qui bon... viennent d'un  
 1127 concours de Médecine... Ça crée aussi des choses dans... Enfin, j'ai découvert plein de  
 1128 choses intéressantes hein... Donc voilà. Donc oui... Je crois qu'il faut se connaître  
 1129 d'abord avant de se lancer dans des travaux un peu plus de fond, quoi... Enfin, je  
 1130 pense. Moi, je pense qu'on ne confie pas des choses à des gens comme ça, enfin... Je  
 1131 ne sais pas... Moi, je ne fonctionne pas comme ça, en tout cas.

1132 *j142. Hum...*

1133 **J142.** Moi, quand je fais confiance, je fais confiance, donc avant, je suis sûre  
1134 également de... enfin, j'essaie en tout cas, parce que parfois, on a des surprises,  
1135 mais... Mais, voilà. Enfin, ça se décrète pas...

1136 *j143. Hum...*

1137 **J143.** Une confiance, ça... ça s'acquiert à petits pas... c'est la stratégie des petits pas,  
1138 ça. Donc, voilà, ça ne se décrète pas. Les gens vous font confiance, parce que vous  
1139 leur faites confiance, parce que vous... vous êtes en train de dire ben, ça leur parle,  
1140 parce qu'ils partagent comme vous les mêmes choses et c'est comme ça que ça se  
1141 crée, mais ça ne se décrète pas. C'est pas parce qu'on va réunir les gens et qu'on va  
1142 leur dire : « Vous, là, vous vous réunissez, machin... » que... Non, ça ne marche pas  
1143 comme ça. Enfin, non... L'humain, ça ne marche pas tout à fait comme ça, quoi. Donc,  
1144 voilà, moi je pense qu'il y aura du temps avant qu'il y ait une grande... Mais il faut un  
1145 temps de... oui, d'échange, de connaissance. Oui, puis je ne sais pas moi... seulement  
1146 échanger, je sais pas moi... dans les réunions qui ont lieu tous les semestres, là euh...  
1147 peut-être avoir gardé un temps où... entre guillemets, il n'y a pas d'ordre du jour  
1148 euh... plein jusqu'à je ne sais pas quelle heure, mais laisser un temps de libre-  
1149 échange entre les gens euh... sur des thématiques qu'ils ont envie d'évoquer, je ne  
1150 sais pas moi... Mais ça, je crois qu'on aurait dû le faire, enfin... La première réunion, à  
1151 mon sens, ça aurait dû être plus convivial qu'elle ne l'a été, en fait... Déjà l'amphi, ça  
1152 ne se prête pas trop à ce genre de chose euh... Ça aurait été mieux qu'on soit tous  
1153 autour d'une table, quitte à être autour d'un café, machin... Je sais pas, parce que je  
1154 ne bois pas de café moi, en plus... Euh... Voilà, mais euh... un peu plus convivial que  
1155 c'est un amphi où ben, on a l'impression, ben d'aller à la grand-messe un petit peu et  
1156 puis on va écouter ben la bonne parole, quoi... Je sais pas, je ne sais pas comment il  
1157 fallait faire, j'en sais rien, mais bon... Et puis alors qu'est-ce qui rattrape un truc  
1158 comme ça, je ne sais pas... maintenant que les groupes sont enclenchés, qu'il y a des  
1159 groupes qui travaillent, d'autres qui n'y sont pas euh... Comment les gens qui ne sont  
1160 pas dans les groupes vivent ces réunions semestrielles, euh... Je sais pas...

1161 *j144. Alors, ça va évoluer avec l'arrivée des manip dans les mois qui vont venir...*

1162 **J144.** Hum... Oui, mais eux, ils vont prendre les choses en cours... Ils vont mettre du  
1163 temps à rattraper euh... Est-ce qu'ils s'inscriront dans les groupes déjà existants ? Ou  
1164 est-ce qu'on créera... ? On créera pas d'autres groupes, parce qu'ils vont pas être  
1165 tous dans le même groupe de toute façon... Donc euh... En bas, elles sont quatre,  
1166 donc euh... Voilà. Je sais pas. C'est vrai que, au jour d'aujourd'hui, elles sont... elles se  
1167 sentent vraiment délaissées, vraiment... C'est comme ça qu'elles l'expriment, mais  
1168 c'est comme ça aussi qu'elles l'ont exprimé à la DRH, d'ailleurs... (toux)

1169 *j145. Hum... Donc cet aspect humain...*

1170 **J145.** Mais parce qu'il y a des choses, en fait, qui se passent euh... qui avancent, sans  
1171 qu'elles soient au courant, en fait, quoi... C'est comme les formations... les



1172 formations qui..., par exemple, nous, on n'est que deux. Donc des projets  
1173 transversaux... des formations internes à l'Institut de formation des cadres euh... on  
1174 n'en a *quasi* jamais eu... On est deux, donc forcément, ils ne vont pas nous payer un  
1175 formateur pour deux... pour réfléchir au projet pédagogique, à je sais pas quoi euh...  
1176 ou à autre chose ? On avait travaillé à une époque un référentiel compétences. Là on  
1177 avait fait un travail, on avait eu une formation interne, mais parce qu'on avait dans  
1178 notre groupe, autre que les formateurs, on avait des partenaires de tous les instituts  
1179 pour créer un référentiel cadre. Donc, là, on avait bossé à une quinzaine de  
1180 personnes, tous établissements confondus : privés, publics, écoles, terrains, enfin  
1181 etc... pour créer ce référentiel, c'est la seule formation, moi, que j'ai eu, à part mes  
1182 formations individuelles, en termes de collectif IFCS. Après, comme on n'est que  
1183 deux, on n'est jamais dans des formations comme vous pouvez avoir à l'IFSI tous les  
1184 ans, vous rentrez dans un processus de formation de l'institut, lié au projet de  
1185 l'institut. Mais nous, on n'a jamais ça... parce qu'on est trop peu nombreux ! C'est le  
1186 cas des manips, qui jusqu'à l'année dernière, pour leur mise en place de leur  
1187 nouveau programme sur les compétences, n'avaient pas de formation, non plus. Du  
1188 coup, elles ont eu une formation à quatre. Est-ce que la formation à quatre, est-ce  
1189 qu'on n'aurait pas pu adjoindre des gens d'ailleurs, enfin... La coordination, ce serait  
1190 aussi ça, c'est... Voilà, il y a... Elles sont quatre à l'école de manips, elles ont demandé  
1191 une formation, je sais pas quoi, là, notamment sur le tutorat, l'alternance ou les  
1192 compétences, elles ne sont que quatre, on ne va pas payer un formateur pour  
1193 quatre, est-ce qu'il y a des formateurs des autres instituts qui veulent y aller ? C'est  
1194 ça aussi fédérer, aussi, les projets de formation. Donc, parce que payer...  
1195 Effectivement... chez vous... enfin, à l'IFSI, c'est possible parce que vous êtes  
1196 nombreux et que vous pouvez faire des groupes, mais nous, on ne peut pas... comme  
1197 ..... à l'école d'anesthésie, il est tout seul, on ne va jamais lui payer une formation à  
1198 lui tout seul, sauf en individuel, une formation sur son projet pédagogique, sur son  
1199 machin, il le confronte à personne, il se confronte à lui tout seul, ben, c'est pas très  
1200 intéressant, hein... Donc, c'est vrai que souvent il monte, que je descends et qu'on  
1201 discute etc... parce qu'il construit tout seul... enfin bien sûr, mais il n'y a pas de  
1202 regard extérieur, quoi... Donc, c'est compliqué, quand on est comme ça euh... à  
1203 fonctionner un peu tout seul. C'est pas simple. Des fois, on se plaint parce qu'on est  
1204 dans une équipe, mais quand on n'a pas d'équipe, et qu'on se retrouve un peu tout  
1205 seul. Parce que ....., il a quand même la réforme de son programme, il a déjà une  
1206 première année et une deuxième à tout organiser tout seul, hein... Je t'explique pas  
1207 le boulot ! Le référentiel compétences, les UE comme vous, les UI, les éval, les  
1208 machins euh... tout, tout monter tout seul...

1209 *j146. Hum...*

1210 **J146.** Ce n'est pas rien, hein... quand même... !

1211 *j147. Oui... il y aurait des formations... des formations communes qui permettraient...*

1212 **J147.** Bien sûr... En plus les formations communes feraient qu'on se connaîtrait, et  
1213 qu'à travers l'objet de la formation, qui est un objet pédagogique : que ce soit suivi,

1214    **tutorat, je sais pas quoi... peu importe... Eh ben, on connaîtrait au moins aussi,**  
 1215    **quelque part... pas les projets dans le détail, mais les indications de chaque école, on**  
 1216    **connaîtrait aussi mieux par là, les étudiants, les écoles, etc... parce que les**  
 1217    **formateurs, dans ces formations vont parler de leurs étudiants, donc, forcément, on**  
 1218    **connaîtrait mieux l'ensemble. Enfin, je trouve bon, je trouve que c'est aussi ça la**  
 1219    **formation continue : un bon moyen de se retrouver ensemble, en fait !**

1220    *j148. Connaissance des personnes, et puis des... plus des contenus, effectivement...*

1221    **J148. Ben oui...**

1222    *j149. ... des pratiques...*

1223    **J149. Et puis des réactions des étudiants et des groupes d'étudiants qui peuvent être**  
 1224    **différents à l'IFSI, parce qu'ils n'ont pas le même cursus, à l'école de kiné, parce qu'ils**  
 1225    **viennent de la PACES euh... Voilà. Les IADE, elles ont... ils ont une activité**  
 1226    **professionnelle derrière, les manips, c'est encore autre chose, mais enfin... Ça nous**  
 1227    **permettrait de connaître aussi euh... la physionomie un petit peu du groupe étudiant**  
 1228    **quoi, des étudiants, en général... qui sont très différents. Moi j'ai été très surprise de**  
 1229    **ce qui s'est dit sur l'école de kiné, parce que je pensais que c'était des gens très... pas**  
 1230    **du tout... et c'est le bazar...**

1231    *j150. Oui, donc la formation pour la connaissance, oui, de la population des*  
 1232    *apprenants, les pratiques des uns, des autres... peut-être aussi les préoccupations*  
 1233    *journalières...*

1234    **J150. Puis on sait bien que quand il y a une thématique sur une formation, euh...**  
 1235    **c'est la porte d'entrée, mais c'est jamais... que ça... Enfin, on fait ça aussi, bien sûr,**  
 1236    **mais on fait tout un tas de choses à côté : de connaissance de l'environnement, de**  
 1237    **connaissance des étudiants, de connaissance des projets pédagogiques, de**  
 1238    **connaissance du système d'évaluation et comment on procède et ci et ça... Oui, il y a**  
 1239    **toujours plein de choses d'abordées... en périphérie, donc euh... Ça permettrait de**  
 1240    **connaître vachement bien les gens, moi je trouve...**

1241    *j151. Hum...*

1242    **J151. Et que dans toutes les formations qui seraient faites comme ça, il y aurait un ou**  
 1243    **plusieurs formateurs de chaque institut, ben voilà. Ça permettrait au moins de**  
 1244    **partager euh... Moi, je trouve que ce serait... On cherchait tout à l'heure un moyen,**  
 1245    **mais ce serait un bon moyen, je pense... Parce qu'autrement, je ne vois pas trop**  
 1246    **euh... Sauf que les formateurs pourraient créer, comme je le disais au début euh...**  
 1247    **des groupes pour se réunir et parler de... etc... Pourquoi pas hein ? Voilà. On peut**  
 1248    **bien créer un collectif de formateurs hein... au sein de l'institut... Rien ne nous en**  
 1249    **empêche, je pense... Donc, voilà. (silence) Mais bon... Après... après, il faut la volonté**  
 1250    **des uns et des autres... C'est toujours pareil pour tous les projets. (silence)**

1251    *j152. La volonté... oui...*

1252 **J152.** Parce que je... Sur le nombre de formateurs, il y a forcément des... qui veulent  
1253 rester tranquilles, des... qui veulent aller dans les projets, des... qui veulent qu'on ne  
1254 leur casse pas les pieds, des... qui n'en ont rien à faire de la coordination, des... Y en  
1255 aura toujours, c'est normal... Dans tous les projets, c'est comme ça ! Donc voilà...  
1256 (toux) Pour l'instant, ça fait quand même, la coordination, quelque chose d'un peu...  
1257 venu d'en haut, là... et pas... Un peu comme une injonction de création, en fait, et  
1258 maintenant, on a l'impression qu'il faut... donner à voir... pour la faire vivre ! Donner  
1259 à voir de ce que font les groupes, pour qu'elle vive, en fait ! Là, je sais pas trop, moi...  
1260 hum... C'est-à-dire que le processus est descendu et maintenant, il faudrait que ce  
1261 soient les groupes qui réenclenchent vers le haut, quoi... Là, je sais pas. Je sais pas  
1262 trop, là. Mais bon, on n'a pas de recul hein... Il faut attendre... Il faut voir...

1263 *j153. Donc en fait la notion de temps... le fait qu'il va y avoir l'école de manip radio qui*  
1264 *va...*

1265 **J153.** Hum...

1266 *j154. ... qui va se joindre à nous, là... enfin dans... on ne va pas dire demain, mais d'ici la*  
1267 *fin de l'année...*

1268 **J154.** Bien sûr...

1269 *j155. ... à voir, si elles se sentent isolées, elles seront certainement... heureuses...*

1270 **J155.** Ben, elles se sentent isolées, dans la mesure où elles disent très justement :  
1271 « On est sur les mêmes types de référentiels que les autres instituts, et du coup, on  
1272 ne peut même pas euh... - sauf aller voir les uns et les autres, mais... - discuter de...  
1273 ben, des écueils qu'il peut y avoir quand on construit euh..., de comment les  
1274 transversaux, les machins, les trucs... » Quand même, les IFSI ont maintenant un  
1275 cycle de formation... une cohorte complète qui est sortie, donc il y a quand même du  
1276 recul, là-dessus... et eux, qui n'en sont pas encore là euh... Ben, c'est normal qu'ils  
1277 aient envie de savoir... Ce n'est pas la peine de refaire les mêmes erreurs que les  
1278 autres hein... Donc, si elles pouvaient un peu plus, au cours de réunions, partager...  
1279 ce ne serait quand même pas plus mal, parce que... qu'une fille prenne son bâton de  
1280 pèlerin et aille voir, oui mais, ce sera une qui aura entendu, ce n'est pas... Enfin... Ce  
1281 sont des échanges comme ça, je pense, qui manquent aussi, hein... Alors informels,  
1282 formels, je n'en sais rien, mais voilà...

1283 *j156. Hum... hum...*

1284 **J156.** Il y a des gens qui ont l'habitude d'aller chercher de l'info quand ils en ont  
1285 besoin, mais il y en a d'autres qui ne vont pas systématiquement aller la chercher...  
1286 Bon, je sais que ..... en bas, elle y va assez régulièrement, parce qu'elle connaît pas  
1287 mal de monde aussi, mais il y a des gens qui n'ont pas non plus cette facilité-là, donc  
1288 euh... Voilà... Après, je pense qu'aussi, quand on arrive dans une équipe comme par  
1289 exemple à l'IFSI, où on démarre et... Même quand on vient du terrain, c'est quand  
1290 même pas le même métier d'être formateur, on a tout un temps d'adaptation, on n'a  
1291 pas trop le temps de se préoccuper de tout ça, hein... Alors, on se dit : « Ça on verra

1292 après, hein ! Pour l'instant, moi, j'ai des cours à faire, j'ai des étudiants euh... j'ai un  
1293 suivi euh... j'ai mes éval euh... donc, je suis le nez dans le guidon, hein... » Donc, on  
1294 n'a pas trop le temps de se préoccuper de ça non plus hein... Donc, c'est un peu  
1295 compliqué. Quand on a un peu plus de bouteille, ça va mieux, parce qu'on n'est pas  
1296 au quotidien à refaire... - on refait ses cours tout le temps, bien sûr, mais... - après, on  
1297 a quand même une certaine forme d'habitude par rapport à la conduite des  
1298 étudiants, à... on sait bien comment il y a des hauts et des bas dans les formations,  
1299 on connaît à peu près les cycles, quand même... Donc, c'est quand même plus facile...  
1300 Prendre un poste, c'est compliqué hein... dans le paysage, aujourd'hui, ça l'est  
1301 encore plus hein, donc euh... Voilà. On est loin de... de se dire « Voilà,  
1302 machin... »... C'est compliqué... très compliqué, il y a tellement de paramètres à  
1303 prendre en compte que... et puis c'est tellement nouveau que... C'est loin de ce que  
1304 les gens ont vécu en termes de formation, donc, c'est comme si... Notre posture de  
1305 formateur qui est demandée, c'est pas du tout celle qu'ils ont connue quand ils  
1306 étaient étudiants... machins, donc euh...

1307 *j157. Tout à fait...*

1308 **J157.** C'est un sacré changement hein... Ça, pour que les gens s'inscrivent dans tout  
1309 ça, ce n'est pas si simple hein... Ce n'est pas si simple que ça. Et vu de l'extérieur, les  
1310 postures de formateurs sont toujours vues comme euh... Ben ils font des cours, ça  
1311 c'est sûr, ils ont des étudiants oui, mais tout ce qu'il y a à côté hein... ils corrigent des  
1312 copies, ça on le sait mais... le fond du travail euh... et tout ce qui est en périphérie  
1313 euh... ils en sont loin de mesurer, sauf quand ils ont été en stage comme les nôtres  
1314 en formation, là, ils découvrent et ils se disent « Mais ce n'est pas possible, je n'avais  
1315 pas imaginé... » Ben oui, bien sûr... bien sûr... C'est normal, hein... Ça, c'est clair...  
1316 Hum... Je sais pas trop comment... la coordination, oui... Mais, maintenant, ça n'a  
1317 qu'une année, il faut laisser le temps d'émerger un petit peu hein... Enfin, nous, on a  
1318 eu besoin de demander quand même à ..... ce qui était attendu dans le groupe  
1319 Recherche... pour savoir exactement ce qui était attendu, quoi.

1320 *j158. Et ça, c'est une question que vous avez posée à quel moment ?*

1321 **J158.** Après euh... quand on a eu fait le tour de tous les projets Recherche des  
1322 instituts, donc ça nous a pris deux réunions... trois même, trois. Euh... on s'est dit :  
1323 « Mais oui, mais maintenant de notre groupe, qu'est-ce qu'on attend de nous ? » en  
1324 fait... Parce qu'à la... deuxième rencontre... quand il y a eu la deuxième rencontre, au  
1325 deuxième semestre, et que... euh... le Power Point... ..... avait demandé à ce que le  
1326 Power Point de ce qui serait exposé à cette deuxième rencontre, lui soit envoyé  
1327 avant – mais à tous les groupes hein... - euh... nous, en fait euh... le responsable du  
1328 groupe avait mis deux ou trois slights, c'est tout... Mais c'était... On l'avait acté en  
1329 groupe hein... euh... il était... il devait commenter euh... chaque slight et apporter  
1330 beaucoup plus de réponses que ce qu'il y avait sur les slights... et quand ..... a reçu  
1331 euh... le Power Point, il s'est complètement... Enfin, il a eu peur, je pense, il disait :  
1332 « Mais vous n'allez pas juste présenter que ça, enfin ce n'est pas possible... » etc...  
1333 Mais ce n'est pas ce qui était prévu, nous, on avait prévu... enfin celui qui rapportait

1334 a beaucoup plus de choses à dire, mais sur les transparents enfin sur les... oui, il y  
1335 avait sur le Power Point, il n'y avait pas... il y avait quelques petits trucs, mais après il  
1336 y avait un discours autour de ça... Et, donc on s'est dit : « Non, mais il y a quelque  
1337 chose qu'on n'a sans doute pas compris... » Euh... Le groupe s'est revu... On a dit « Il y  
1338 a quelque chose qu'on n'a sans doute pas compris, on attend certainement autre  
1339 chose... » Parce que nous, derrière ces trois slights, il y avait plein de choses, donc...  
1340 sauf qu'il ne les avait pas, le contenu de ce qu'il allait être dit... effectivement. Et  
1341 donc, du coup, on lui a demandé une rencontre, pour repréciser, parce qu'on voyait  
1342 bien qu'il était un peu offusqué de nos trois trucs seulement, donc, on s'est dit :  
1343 « Bon, il faut qu'on fasse le point, parce que vraisemblablement, nous, on n'a pas dû  
1344 comprendre ce qu'on attendait de nous ». En fait, ce n'était pas de cet ordre-là, c'est  
1345 que sur le document, il n'y avait pas assez pour pouvoir comprendre ce qu'on mettait  
1346 derrière...

1347 *j159. Hum, hum...*

1348 **J159. Mais non, voilà... (toux)**

1349 *j160. Oui, donc euh... les attentes, vous aviez perçu des attentes, et en fait, le retour*  
1350 *qu'il vous a fait...*

1351 **J160. Ben non, euh... Oui, on avait perçu des attentes par rapport à la Recherche puis**  
1352 **quand on a fait notre transparent qui était très léger, comme on le voulait euh... On a**  
1353 **vu un peu d'affolement dans l'air, quand même... On s'est dit « Ou là là, là là, mais**  
1354 **qu'est-ce qu'on attend vraiment de nous ? »**

1355 *j161. Hum, hum...*

1356 **J161. Quelque chose de plus précis. En fait, il y avait rien de plus précis que ça, mais**  
1357 **voilà...**

1358 *j162. Hum, hum...*

1359 **J162. On a joué la réassurance... (rires)**

1360 *j163. Est-ce qu'il y a d'autres aspects que vous souhaiteriez aborder... en complément ?*

1361 **J163. Moi, il y a... il y a juste une chose qui me... À la première réunion de la**  
1362 **coordination... il y avait des invités...**

1363 *j164. En octobre...*

1364 **J164. Octobre, l'année dernière... il y avait ..... le Directeur ....., il y avait sa**  
1365 **collaboratrice de ..... qui était invitée, il y avait l'ARS aussi qui était invitée, il y**  
1366 **avait vraiment un tas de monde d'invités et... à la deuxième... il y avait la DRH, bien**  
1367 **sûr, l'institution... et à la deuxième, il me semble qu'il n'y avait pas tous ces gens-là...**  
1368 **et il n'y avait même pas... Alors ce qui me surprend, c'est qu'il n'y avait pas, il me**  
1369 **semble... la DRH... enfin la DRH, Directeur des écoles, j'entends hein... Je crois qu'il**  
1370 **n'y était pas... Donc, quel est aussi euh... La question que je me pose à travers ça,**  
1371 **c'est : on a voulu donner à la... à cette structure coordination un poids important**

1372 pour la lancer la première fois, et puis d'emblée dès la deuxième, enfin ou c'est moi...  
 1373 J'ai l'impression que déjà euh... les instances dites officielles euh... ben... elles ne sont  
 1374 plus dans le paysage, quoi... Alors pourquoi au début ? Pourquoi pas maintenant ?  
 1375 Quel intérêt ? euh... La présence des uns et des autres euh... Voilà... C'est un point  
 1376 d'interrogation parce que... (silence) À voir... L'intérêt...

1377 *j165. Oui...*

1378 **J165. ... de leur présence...**

1379 *j166. Oui, quel est le sens de leur présence... de ces personnes extérieures à la*  
 1380 *coordination, alors quelles soient effectivement... du CHU...*

1381 **J166. Oui...**

1382 *j167. ... ou des tutelles...*

1383 **J167. Oui... Enfin comme les gens euh... Que la sous-direction soit avertie, soit parce**  
 1384 **qu'elle a entériné tout ça etc... bien sûr... pas de souci, mais après c'est les gens**  
 1385 **extérieurs : qu'est-ce qu'ils viennent faire là, quoi ? La tutelle, pourquoi elle est là ?**  
 1386 **La Région était invitée euh... la Région était invitée, l'ARS était invitée euh... notre**  
 1387 **partenaire du ..... était invitée euh... ..... parce qu'on participait au... on**  
 1388 **collaborait avec eux, mais dans ce cas-là on collabore avec d'autre gens, quoi... Donc**  
 1389 **euh... Voilà, donc euh... Quid... Je sais pas. (silence) Je sais pas, je n'ai pas de réponse.**

1390 *j168. Hum, hum...*

1391 **J168. Je sais pas. (silence) Enfin... Ça fait... C'est étonnant, quoi... parce que c'est une**  
 1392 **co... une collabor... une coopération enfin... coordination des écoles... C'est à terme le**  
 1393 **CHU... Est-ce qu'il faut... Ou alors après, est-ce qu'il y a d'autres stratégies qu'on ne**  
 1394 **voit pas ... ?**

1395 *j169. Hum, hum...*

1396 **J169. La deuxième, moi je n'y étais pas, mais je ne pense pas qu'il y avait tout ce**  
 1397 **monde d'invité. (silence) Je sais pas. (toux) Il ne me semble pas que dans les mails, il**  
 1398 **y avait... il y avait ces gens-là...**

1399 *j170. Très bien... euh... sauf si vous avez autre chose... à ajouter ...*

1400 **J170. Non, non.**

1401 *j171. ... on a balayé l'ensemble des choses...*

1402 **J171. À savoir si vous, vous avez ce qu'il faut pour travailler derrière...**

1403 *j172. Voilà... j'ai été très intéressée du fait... J'ai appris qu'il y avait eu des groupes dans*  
 1404 *l'historique... in situ, des choses qui ont existé, qui étaient semblables, je ne peux pas*  
 1405 *dire identiques...*

1406 **J172. C'était pas identique du tout, parce qu'il n'y avait pas de groupes de travail**  
 1407 **comme ça, mais il y avait des regroupements des formateurs, un regroupement des**

1408 directeurs, un travail collaboratif sur des projets... parce qu'on était dans les projets,  
1409 parce que c'était dans l'objectif de créer une structure commune à l'ensemble des  
1410 écoles... On était, voilà... Du coup, il y avait un collectif de formateurs qui se  
1411 réunissait pour travailler euh... Tout à fait... Mais c'est très vieux, je vous dis... Je crois  
1412 que ce directeur-là était en avance sur son temps... Et Dieu sait si quand il l'avait fait,  
1413 on avait râlé hein... Qu'est-ce qu'on pouvait râler ! Parce qu'on nous mettait toujours  
1414 dans les projets, c'était permanent. On devait se réunir tout le temps, tout le temps,  
1415 tout le temps, tout le temps. À la fin, on en avait un peu... ras la casquette... Mais en  
1416 même temps, ça nous faisait nous connaître aussi... Parce que c'était pas mal... Mais  
1417 c'était... un projet était à peine fini qu'on était sur l'autre et puis... il y en avait tout le  
1418 temps... Alors des projets, il y en avait... Mais il les portait bien hein... il les portait  
1419 bien... Il faisait confiance aux gens, il n'y avait pas de souci de ce côté-là. Non, mais  
1420 c'était intéressant...

1421 *j173. Hum, hum... Donc c'était quand même parti également de projets qui...*  
1422  *finalement...*

1423 **J173. C'était parti de la direction des soins, de ce directeur qui était à la Direction**  
1424 **..... .. et qui était un ancien enseignant... Il était instit', c'était pas... et donc très**  
1425 **attaché aux écoles et justement à fédérer la communication entre les écoles...**  
1426 **(silence) Et des écoles, ça montait à nous... C'est dans le projet, d'ailleurs, qu'on a**  
1427 **appris qu'il était instit' avant... Et il nous faisait à l'époque travailler avec le ....., et**  
1428 **nous, on ne voulait absolument pas travailler avec le ..... .**

1429 *j174. D'accord.*

1430 **J174. Parce qu'on le trouvait trop fermé, trop machin, trop truc euh... Donc, on a eu**  
1431 **des bras de fer... assez forts, mais il ne nous en veut pas. (rires) Mais c'était très**  
1432 **intéressant. Ben à l'époque, il y avait déjà l'école de kiné, il y avait ..... C'était toute**  
1433 **cette époque-là. (silence) C'était une autre époque ! Mais bon, les choses sont un**  
1434 **éternel recommencement, c'est bien connu hein... Et puis... Quand il y a des choses**  
1435 **qui ont marché dans un endroit, les gens ont aussi parfois envie de les remettre en**  
1436 **place dans d'autres endroits, sauf que les contextes ne sont pas les mêmes, les**  
1437 **individus ne sont pas les mêmes, donc il ne faut peut-être pas... faire exactement la**  
1438 **même chose, quoi. Je sais pas...**

1439 *j175. Mais voilà, on peut toujours voir...*

1440 **J175. Oui, ben, c'est sûr, il faut attendre... Mais après, je pense qu'il y a moyen de**  
1441 **fédérer... C'est pour tous les autres, quoi. Comment fédérer l'ensemble ? C'est**  
1442 **l'ensemble qui me gêne là, ce sont des éléments de l'ensemble qui sont fédérés, c'est**  
1443 **pas l'ensemble... Et comment faire que l'ensemble soit fédéré ? Je pense que ça, c'est**  
1444 **encore une question... au niveau de la coordination. Enfin, moi, à mon sens...**

1445 *j176. C'est la mienne également... (rires) Eh bien, euh... Je vous remercie. Merci*  
1446  *beaucoup...*

## ANNEXE 15 :

Mots-clés Jeanne



Discours de Jeanne, participant à un groupe de travail transversal, lors de l'entretien				
Thèmes	Moyens institutionnels	Savoirs comportementaux, savoirs expérientiels et savoirs pratiques	Motivations	Environnement
Sous-thèmes	<p><u>Coordination</u> (10) : fédérer (6), ensemble (7), toutes formations, dépend sous quelle égide, tout le monde, une personne (2), tous dispositifs, dépend angle de vue, regroupement, système (2), coordonne pas tout, laisse frange de côté, donner, partie d'un tout, objet, choix, rendre, venu d'en haut, injonction, donner à voir (2), faire vivre</p> <p><u>Gestion groupes</u> (17): thématiques (2), paraissent, pas proposition, nommer, tout d'un coup mis en place, cooptés, cooptation, nombre (4), manager l'ensemble, tous ensemble</p> <p><u>Pilotage groupe</u> : coordonnateur a demandé (3), responsable groupe (2), le voient avant (2), réunion (4), faire le point, rendez-vous (2), éléments précis, rencontrer (2), besoin (2), confiance, besoin (3), caler, clarifier (2), autonomie, rendre compte, rencontre</p> <p><u>Durée</u> : un an, faut temps, se mette en route, temps avant qu'il y ait, faut temps, ça sera bien, quand ça tournera, quand « com » sera plus claire, pas de recul, maintenant, a qu'une année, il faut (2), laisser temps, émerger, attendre</p> <p><u>Formateurs hors groupes de travail</u> (place) : dans aucun groupe, laissés pour compte, participent pas, sont sans y être, injonction (2), dans aucun des projets, venir juste comme ça, pas dans projets, fait pas partie, pas dans groupes, question des autres à côté, au courant de rien</p> <p><u>Formateurs hors groupes de travail</u> (suivi) : comment redonner message, information (3), deux fois par an, pas coopté, prendre en cours, informé (2), à distance</p> <p><u>Circulation de l'information</u> : réunions, imposées (2), doivent être présents (2), demande (2), formalisée, coordonnateur, fallait y être, impératif, seul lieu, information (3), avancée (2), expose, si y est pas a pas info, compte-rendu (2), pas performante, sais pas, manque de lisibilité, tout le monde (3), informé (2), même temps, même bouche, entendant mêmes choses, information, rapide (2), informe, mail (4), quelques lignes (2), chacun dit où en est, attendre (2), tous les six mois (3), listing, tout le monde (2), transparence (2), brève, mots-clés, synthèses, avancées, faudrait, avancement,</p>	<p><u>Confiance</u> (3): pose aucun problème, sûre (2), fais confiance (2), avancer (2), projets, pose pas question, confie, se décrète pas (3), s'acquiert, stratégie petits pas, font confiance,</p> <p><u>Charge de travail</u> : pas réunir tous trois quatre matins, boulot à faire, quelque chose en plus, personne le fait à votre place, débordés (2), pas trop temps (2), se préoccuper (2), nez dans guidon</p> <p><u>Expérience</u> : reprise, déjà (4), collectif des écoles (2), collectif directeurs (2), collectif formateurs (3), ensemble des écoles (2), tous instituts, expériences</p> <p><u>Connaissance mutuelle (groupe)</u> groupe (2), connais (3), tout le monde, les ai formés ; <u>(autres formateurs)</u> : ai formé (2), relations amicales, certaines personnes connais pas (3), ne connaît plus (2), se connaissait, appris à connaître, première réunion (3), pas présentés les uns les autres, faire connaissance, raté mise en route, connaissance individuelle des uns des autres, formateurs se connaissent pas tous, connaît pas (2), école kiné là-bas, se connaître avant lancer travaux de fond</p> <p><u>Compétences des autres</u> : sais qui, fait intervenir gens, ont travaillé autres domaines, viennent chez nous, fais venir école manip, école IADE (2), IFAS, fonction de compétences, thématiques, fais appel formateur, choses de son domaine</p> <p><u>Différences</u> : travailler ensemble (2), contenus (4), objet (4), différences (2), choses se regroupaient, méthodologie, vois pas (4), fédération, communes de temps en temps, différent (2), pas même (8),</p> <p><u>Similitudes</u> : travailler ensemble (3), postures formateurs (5), discuter (2), rapport à évaluation (2), posture (6), thématiques (3), génériques, larges (2), intéressent (4), tout le monde (3), échanger choses se regroupaient, méthodologie, postures pédagogiques, projet pédagogique, innovations, mêmes objets</p> <p><u>Suivi</u> : groupe Qualité pas souci, dialogue direct avec collègue, aucun recul, avancée notre groupe, personne sait, formateurs pas concernés savent pas, saurais pas, pas eu compte-rendu (3), ce qui s'est passé (3), sais pas (2), sais rien (2), officiellement si quelqu'un dit pas vous savez pas.</p> <p><u>Information au sein du groupe</u> : comptes-rendus (7), transmis (2), à tous membres de notre groupe, sais pas (2), coordonnateur, crois pas (6), pas certaine, pas fait attention (4), mails (2), envoyés, liste (2), saurais pas dire (2), pense que non (2), pas sûre (2),</p> <p><u>Formations communes</u> : se connaîtrait, objet formation, connaîtrait, indications pour chaque école, connaîtrait mieux (2), formation continue = bon moyen (2), se retrouver ensemble, permettrait connaître (2), porte d'entrée, un tas de choses à côté, connaissance (4), plein choses abordées, formations permettrait partager</p> <p><u>Coopération</u> ( 8 ) : fédération, différent de collaboration, coopérer (3), travailler</p>	<p><u>Liberté de parole</u> : parole, libre, groupe, pas censurée, me censure pas</p> <p><u>Solidarité</u> : tout seul (3), on discute, isolées, faire profiter tout le monde</p> <p><u>Souci de l'autre</u> : se sentent délaissés (3), y sont pas, prendre en cours, mettre temps, rattraper, s'inscriront, créera, créera pas, <i>quid</i>, ceux pas dans coordination,</p> <p><u>Volonté selon les acteurs</u> : volonté des uns et des autres</p> <p><u>Bénéfices perçus</u> : intérêt, intéressant, sympa de se retrouver, favorise rencontres, rapproche (2), travail commun, au sein mini-groupe : fédère, enrichissant, partager, crée choses, découvert, plein de choses intéressantes, regrouper, donne à voir, communication</p> <p><u>Travailler avec et en fonction</u> : chacun participe à hauteur envie, apporter, tous toujours ensemble (2), tous ensemble, en groupe (2), avec tous, avec eux</p> <p><u>Intérêt pour la thématique Recherche</u> : intérêt, Recherche, travaux étudiants, déjà accompagné groupes recherche, articles, revues</p>	<p><u>Politique</u> : inauguration, plus officiel, poids, instances, CHU, stratégies</p> <p><u>Structure</u> : compliqué, y a du monde (2), nombre, points d'interrogation</p> <p><u>Spatialité</u> : IFSI, y vais moins, plus bas, besoin, y vais, première réunion, convivial (2), amphi (2), se prête pas, genre de chose, mieux, tous, autour table, aller à, grand-messe, écouter, bonne parole</p>

	<p>informé (2), avoir l'info</p> <p><u>Communication</u> : pas performante, retours, discussion (2), lieu pour déverser, échanger (2), communiquer, communication, échanges (2), convivial, partager</p>	<p>ensemble (2), même apport, équivalents, pas un supérieur à autre, coopère (4), égalité (2), partage (4), pas suprématie d'un par rapport à autre, reconnaître, l'autre (3), ce qu'il est, respect mutuel, avec pairs (2), collaborer (2), plein de gens, niveau (3), discussion, échange (4), confiance (5), principe minimum, commun, communication (2), pareil, supporte pas, don/contre-don (5), recevoir, « com » (4), pas ça, donne, collabore, normal (5), attends pas (2), retour, attends rien, ensemble (2), machin (2), normalité, respectueux, comme si amène cadeau, peux pas, content d'être là, on s'enrichit, plaisir (4), être là, être ensemble, partager informations, créer, ça suffit, là avec, aime bien bosser, travaille bien ensemble</p>	<p>scientifiques</p> <p><u>Clarifier les attentes</u> : quelles attentes, sens, voulait savoir, attendu (3), fait valider, s'était interrogés, savoir exactement,</p>	
--	--	--	---	--



Master professionnel 2<sup>ème</sup> année  
UFR Arts, Lettres & Langues  
Département Sciences de l'Éducation et de la Formation  
Mention Professionnelle Stratégie et Ingénierie en Formation d'Adultes  
2013-2014

**Travailler ensemble... collaboration... coopération :  
Des logiques individuelles aux logiques collectives.**

Contribution à la réflexion sur le développement d'une synergie entre formations paramédicales.

**Résumé :**

Le champ des formations paramédicales est en évolution constante : les travaux de réingénierie sont toujours en cours et les rôles attribués aux différents acteurs intervenant dans ces formations sont revisités.

L'auteur situe sa problématique pratique en lien avec un contexte de regroupement d'instituts de formations paramédicales. La mise en place récente de groupes de travail transversaux amène différents acteurs à travailler ensemble. Comment favoriser le *travailler ensemble* pour réaliser des projets inter instituts ? Dans quelle mesure la coopération peut-elle favoriser la réalisation de projets communs ?

Après avoir étudié les notions de projet, de *travailler ensemble* et d'ingénierie, l'auteur s'interroge sur les conditions qui permettraient l'émergence d'une coopération inter institutionnelle.

Une enquête réalisée, par entretiens semi directifs, auprès de six acteurs apporte des éléments de réponse sur les logiques et les stratégies des acteurs. L'auteur prend appui sur ces éléments pour proposer une ingénierie de coopération.

**Mots-clés :** Projet, Travailler ensemble, Groupe, Coordination, Collaboration, Coopération, Ingénierie

**Auteur :** Florence Prêteau-Foucart

**Directeur de Mémoire :** Brigitte Blot

**Working together : collaboration ... cooperation.... : from individual reasoning to collective reasonings.**

Contributing to the reflection about the development of a synergy between paramedical trainings.

**Summary :**

The field of paramedical trainings are in continuous evolution : re-engineering works are in progress and the roles of the different actors are reorganized.

The author places her practical problematic in the context of paramedical trainings grouping. The recent setting up of transverse working parties brings different actors to work together. How can working together be promoted to carry out inter institutes projects ? How can cooperation favour building common projects ?

After studying the concepts of project, work together and engineering, the author asks herself about the conditions that would allow the emergence of an inter-institutional cooperation.

A survey carried out through semi-structured interviews, with six actors, brings some answers, facts about actors' reasonings and their strategies. The author builds on these to provide an engineering cooperation.

**Key words :** Project, Working together, Group, Coordination, Collaboration, Cooperation, Engineering