



EHESP

Directeur des Soins

Promotion : **2012**

Date du Jury : **décembre 2012**

La démarche qualité en
Institut de Formation en Soins Infirmiers :

Une opportunité pour dynamiser l'intelligence
collective

Monique BUNET

Remerciements

Je tiens à remercier :

Toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration de ce mémoire et plus particulièrement les personnes interviewées qui ont bien voulu m'accorder de leur temps précieux.

Le responsable de la filière, Monsieur Jean René LEDOYEN pour son accompagnement tout au long de la formation.

Ma famille pour son soutien et sa patience tout au long de ce parcours de formation.

Sommaire

Introduction.....	1
1 Cadre et champ de l'étude.....	5
1.1 L'intelligence collective	5
1.1.1 Un concept non stabilisé	5
1.1.2 Les dimensions de l'intelligence collective	7
1.1.3 La fiabilité de l'intelligence collective	12
1.2 La démarche qualité	13
1.2.1 Le concept de qualité à travers le temps	13
1.2.2 De la qualité en santé à la qualité en formation	14
1.2.3 Les enjeux d'une démarche qualité en IFSI	16
1.3 La démarche qualité et l'intelligence collective : des aspects communs	18
2 L'enquête de terrain	19
2.1 Les objectifs	19
2.2 La méthodologie	19
2.2.1 Les populations enquêtées	19
2.2.2 L'outil d'enquête	19
2.2.3 Le modèle d'analyse	20
2.2.4 Les limites de l'étude.....	21
2.3 Le regard des acteurs.....	21
2.3.1 Une approche quantitative des données	21
2.3.2 Un processus cognitif de représentations et de partages	23
2.3.3 Un processus social et relationnel d'échanges et de reconnaissances.....	28
2.3.4 Un processus "systémique" qui s'appuie sur l'action collective et l'engagement.....	31
2.4 Mise en perspective analyse et axes d'investigations	33
3 Stratégie du directeur d'IFSI lors de la mise en place de la démarche qualité	37
3.1 Faire de la qualité en formation, l'affaire de tous.....	37
3.1.1 Penser et imaginer ensemble la démarche qualité	37

3.1.2	Engager une approche managériale participative	38
3.1.3	Résoudre un problème en groupe : exploiter l'intelligence collective	39
3.2	Favoriser l'émergence de l'intelligence collective au sein de l'institut.....	39
3.2.1	Faciliter la cohésion et l'interaction de l'équipe de travail.....	39
3.2.2	Favoriser la réflexion collective au sein de l'équipe	40
3.2.3	Optimiser le processus de prise de décision	41
3.2.4	Créer une mémoire collective au sein de l'organisation	41
3.3	Promouvoir la DQ et l'IC comme un objectif commun permettant à l'institution de planifier des projets d'avenir, d'anticiper et de se préparer aux évolutions.....	42
	Conclusion	45
	Sources et bibliographie	47
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AERES : Agence d'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur.

AFAQ : Association Française de l'Assurance Qualité.

AFCIQ : Association Française de Contrôle Industriel et Qualité.

AFNOR : Association Française de Normalisation.

CEFIEC : Comité d'Entente des Formations Infirmières Et Cadres.

DS : Directeur des Soins.

DS/DIF : Directeur des Soins / directeur d'Institut de formation.

DQ : Démarche Qualité

EHESP : Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique.

ENSP : Ecole Nationale de Santé publique.

EPP : Evaluation des Pratiques Professionnelles.

F : Formateurs.

FFP : Fédération de la Formation Professionnelle.

HAS : Haute Autorité de Santé.

LMD : Licence -Master-Doctorat.

OMS : Organisation Mondiale de la Santé.

OPQF : Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation.

IC : Intelligence Collective

IFSI : Institut de Formation en Soins Infirmiers.

ISO : International Organisation for Standardization.

TIC : Technologies de l'Information et de la communication.

VAE : Validation des Acquis de l'Expérience

Introduction

Depuis ces dernières années, les politiques-qualité se sont développées dans plusieurs secteurs professionnels afin de répondre aux évolutions économiques. Les institutions ont dû satisfaire à l'exigence qualité en repensant leurs organisations, leur politique qualité. La "politique-qualité" d'un établissement comprend l'ensemble des orientations et des objectifs qu'il s'est fixé dans le domaine de la qualité, ainsi que les objectifs affichés en termes de satisfaction de ses clients ou bénéficiaires. Pour réaliser cette politique qualité, l'établissement met en place une « démarche qualité » (DQ) qui interroge plusieurs champs de son organisation. Cette évolution de la recherche de la qualité s'est également élargie au monde de la santé avec la mise en place de l'accréditation devenue certification des établissements de santé. La demande en soins s'accélère considérablement avec d'une part, l'augmentation des connaissances scientifiques et technologiques, et d'autre part, un accroissement de la durée de vie et un vieillissement démographique de la population. La conséquence majeure de cette demande en soins est une aggravation des dépenses de santé. Dans ce contexte, la recherche d'efficience, que nous définirons comme l'efficacité maximale au meilleur coût, oblige les établissements de santé à assurer le « juste soin », tout en garantissant une amélioration continue de la qualité des soins et de la prise en charge des usagers. Alors que ces établissements se trouvent engagés dans des démarches de certification, il n'existe, à ce jour, aucune obligation de certification concernant les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI). Or, si nous considérons qu'un institut de formation doit satisfaire aux besoins des personnes qu'il forme, qu'il doit répondre aux exigences de compétences attendues par les usagers et aux demandes des tutelles concernant la qualité de la formation qu'il dispense, la démarche qualité devient une opportunité à laquelle chaque institut se doit de réfléchir.

Depuis les accords de Bologne¹, en 1999, la formation des professions paramédicales connaît une succession de modifications, avec la reconnaissance de la qualification professionnelle par le biais de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), l'universitarisation des professions para médicales et l'inscription dans un processus Licence-Master-Doctorat des études d'infirmiers. Face à ces différents enjeux, et face à la modification et à l'exigence de qualité des enseignements en regard des compétences attendues, il est indispensable de rendre plus efficace la maîtrise du processus de formation tant matériel qu'intellectuel. Le contexte changeant et évolutif en matière réglementaire, européenne ou universitaire rend la situation de la formation très

¹ Le processus de Bologne (ou processus Sorbonne-Bologne) est un engagement à construire un espace européen de l'enseignement supérieur.

complexe. La démarche qualité en formation peut être un des outils de gestion de cette complexité.

Des démarches qualité et des débuts de démarche de certification concernant les Instituts de Formation en Soins Infirmiers se sont mises en place à l'initiative de quelques directeurs d'instituts de formation dès 2001 (IFSI de Privas) Ces instituts certifiés ont obtenu une certification par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) pour la norme ISO 9001². Des directeurs d'institut se sont appuyés sur d'autres référentiels pour mettre en place cette démarche, répondant à la préoccupation d'efficience au sein des instituts.

Selon le témoignage de la directrice d'un IFSI ayant mis en place la démarche qualité dans son établissement, cette démarche, outre son aspect organisationnel, permet de donner confiance aux acteurs dans ce qu'ils font au quotidien, de donner confiance aux clients et aux tutelles en regard de ce qui est produit en interne, de donner à voir en externe ce que l'on produit et de représenter une attractivité pour les bénéficiaires de la formation. C'est un moyen d'évaluer l'organisation et de proposer des axes d'amélioration permettant ainsi au centre de formation de progresser d'une façon pensée et réfléchie. Pour elle, cette démarche objective la maîtrise de l'ensemble du processus de formation et rend visible la qualité de l'offre de formation et les savoirs professionnels³.

Notre projet professionnel est d'exercer en tant que Directeur des soins, la fonction de directeur d'Institut de Formation en Soins Infirmiers. L'universitarisation des études d'infirmiers et la mise en place d'un nouveau référentiel de formation basé sur les compétences nous semblent être l'opportunité pour réinterroger, d'une part, l'organisation de la formation et d'autre part, les pratiques professionnelles en formation. Promouvoir une culture qualité en IFSI fait partie des missions confiées au directeur d'institut. En effet, le référentiel métier de Directeur (trice) des soins⁴, directeur d'institut de formation précise : « Il définit et met en œuvre la démarche qualité de la structure et participe au processus de certification ». C'est dans cette perspective et soucieuse d'enrichir notre réflexion concernant notre prochaine prise de poste dans un IFSI où il sera nécessaire de mettre en place une démarche qualité, que nous conduisons cette étude qui poursuit trois objectifs :

- Approfondir nos connaissances en ce qui concerne l'application d'une démarche qualité en formation professionnelle.

² La famille des normes ISO 9000 correspond à un ensemble de référentiels de bonnes pratiques de management en matière de qualité, portés par l'organisme international de standardisation (ISO, International Organisation for Standardization).

³ BOYER C, mai 2005, « la démarche qualité : une opportunité pour les IFSI ». *Soins Cadres*, n°54, pp 58 – 62

⁴ Référentiel métier de Directeur (trice) des soins : DGOS-CNG-Mars 2010.

- Appréhender les enjeux managériaux dans la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'un Institut de Formation en Soins Infirmiers.
- Anticiper les évolutions à venir dans le cadre de l'universitarisation des formations paramédicales.

Afin d'orienter ce travail, nous avons réalisé une observation de trois semaines lors d'un stage d'immersion professionnelle auprès d'une équipe pédagogique, dans un IFSI certifié ISO 9001 version 2008. Ce temps nous a permis d'assister à une journée d'audit externe réalisée par l'organisme certificateur AFNOR. Le constat général que nous avons pu faire est que la mise en place et le suivi de cette démarche demande un véritable investissement de la part de tous les membres de l'institut. Nous avons pu également observer une dynamique d'équipe tournée vers la culture de l'évaluation avec une remise en question des pratiques pédagogiques. Cette expérience nous laisse à penser que la démarche qualité, outre son intérêt d'ordre organisationnel peut dynamiser les relations entre les différents membres de l'institut, potentialiser les compétences, engendrer une dynamique de développement, de réflexion et de création collective.

Suite à cette expérience sur le terrain, notre réflexion sera guidée par la question suivante :

En quoi la démarche qualité en Institut de Formation en Soins Infirmier peut elle constituer un levier de l'intelligence collective?

Notre recherche explorera plusieurs axes d'investigations :

- La démarche qualité comme un moyen de reconnaissance des compétences de l'autre, une volonté collective de faire progresser les pratiques et la réflexion collective afin d'encourager l'émergence d'idées nouvelles.
- La démarche qualité comme un outil fédérateur autour d'un projet commun, favorisant la collaboration et la cohésion d'équipe, donnant un sentiment de confiance en l'autre et en l'institution.
- La démarche qualité comme prétexte à l'instauration d'espaces collaboratifs permettant la confrontation d'opinion et la prise de décision.

Dans une première partie, nous explorerons les concepts en lien avec notre questionnement en nous appuyant sur les expériences et les publications relatives à notre sujet de recherche. Dans une deuxième partie, nous présenterons la méthodologie et les résultats des enquêtes menées auprès de professionnels exerçant dans des IFSI possédant une démarche qualité. Nous effectuerons des points de synthèse reprenant l'analyse des résultats en lien avec les apports théoriques. Dans une troisième partie, nous élaborerons des pistes stratégiques pour le directeur d'institut souhaitant mettre en

place une démarche qualité, puis, nous concluons en mettant en relief les contributions du travail.

1 Cadre et champ de l'étude

Nous allons dans ce premier chapitre apporter un éclairage théorique sur le concept d'intelligence collective, les différentes formes qu'elle peut prendre selon les collectifs auxquels elle s'applique. Nous tenterons d'établir des liens avec les groupes de références qui intéressent notre étude. Nous présenterons la démarche qualité. Nous resituerons rapidement cette démarche dans un contexte global de recherche de qualité et d'amélioration des soins. Nous relaterons l'évolution de l'approche qualité en formation, son évolution en formation professionnelle. Nous montrerons l'évolution des démarches qualité en IFSI, ces instituts étant les lieux de nos investigations.

1.1 L'intelligence collective

Le concept de l'intelligence collective (IC) tel qu'il est évoqué dans la littérature, se réfère à la notion d'un groupe d'individus, mobilisés autour de la réalisation de projets communs et qui pour parvenir à leurs fins, mettent au profit du collectif, leurs connaissances et leurs savoirs. Ce sont les interactions qui se produisent entre les membres de ce groupe qui permettent le développement d'une intelligence collective. L'intelligence collective est un concept qui a vu le jour à la Renaissance, autour de la métaphore de « l'océan des savoirs », qui représente l'immense quantité de connaissances qui fonde notre société. La représentation de l'intelligence collective a évolué ensuite, aux 19e et 20e siècles, autour des révolutions technologiques successives. De nos jours, la révolution Internet lui permet d'être plus qu'un concept.⁵

1.1.1 Un concept non stabilisé

La notion d'intelligence collective sous entend d'une manière générale la notion d'intelligence individuelle que nous définirons sommairement comme la faculté de compréhension et de connaissances. L'intelligence collective suppose donc la mobilisation de toutes les intelligences individuelles à l'intérieur d'un même groupe de travail afin de mener à terme un projet commun. L'intelligence collective existait déjà dans les sociétés dites « primitives » et se caractérisait par la recherche d'un avenir commun et sur les moyens de l'atteindre. Cette intelligence collective dite « originelle » serait effective également dans le fonctionnement de groupe comme les équipes sportives, les groupes de musique⁶. Elle s'apparente, dans ce cas là, à la perception que chacun a de ce que fait l'autre pour le collectif et le sens que cela prend pour l'action commune.

⁵ Intelligence collective : les limites de l'océan des savoirs /les dossiers de l'observatoire [visité le 27.09.2012], disponible sur internet : <http://obstest.sciencescom.org/?p=1113>.

⁶ NOUBEL JF, *Intelligence Collective, la révolution invisible*. [Mise à jour le 24 août 2007], disponible sur Internet : http://www.thetransitioner.org/Intelligence_Collective_Revolution_/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf p 7

L'intelligence collective est un concept développé par Pierre LEVY⁷. Selon lui : « L'intelligence collective repose sur un double postulat. Le premier suppose que tout être humain est détenteur d'une intelligence individuelle à laquelle il peut faire appel. Le second est qu'il existe une forme d'intelligence, dite "collective", susceptible de dépasser, en les intégrant, les intelligences individuelles et les savoirs spécialisés ». Afin de préciser ce que représente pour nous l'intelligence collective, nous nous sommes référée à différentes définitions de ce concept. Pierre LEVY la définit comme : « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences. ». Il explique que : « personne ne sait tout, tout le monde sait quelque chose ». Il affirme que : « chaque membre du collectif serait porteur d'une richesse qu'on ne pourrait négliger et qui lui assurerait une place et une contribution uniques au sein du collectif intelligent ». Ainsi pour Pierre Lévy : « L'intelligence collective n'est pas qu'un concept théorique ou philosophique, elle peut sous-tendre une nouvelle organisation sociale effective et efficace, basée sur les compétences, le savoir et les connaissances »⁸.

Pour Françoise DUPUICH- RABASSE en 1997 : « Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail et que cette démarche vise à susciter un consensus d'action collective par le biais de processus individuels et collectifs... »⁹. Manfred MACK en 2004 définit l'intelligence collective comme : « Une capacité qui, par la combinaison et la mise en interaction de connaissances, idées, opinions, questionnements, doutes de plusieurs personnes, génère de la valeur (ou une performance ou un résultat) supérieure à ce qui serait obtenu par la simple addition des contributions (connaissances, idées, etc.) de chaque individu... »¹⁰. Quant à Olivier ZARA, il considère que l'Intelligence collective : «...c'est un outil pour développer la responsabilité, la créativité, l'adaptabilité d'une organisation et garantir la mise en œuvre des décisions en réduisant la résistance au changement et en créant une émulation positive.. »¹¹.

Ces différentes définitions de l'Intelligence collective renvoient aux notions de travail collectif, d'organisation sociale, d'actions et de décisions collectives, comme caractéristiques indispensables au bon fonctionnement d'un collectif de travail. Le terme

⁷ LEVY P, sociologue, fonde le concept d'intelligence collective dans son ouvrage : L'Intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace. IL est titulaire d'une chaire de recherche en Intelligence Collective à l'université d'Ottawa au Canada.

⁸ LEVY P, 1997, *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, Paris : La Découverte/Poche, p 29.

⁹ DUPUICH-RABASSE F, 1997, cité par ZAÏBET O, « *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective* », in Association internationale de management stratégique, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin 2006, Annecy / Genève, p 12.

¹⁰ Ibid., p 12.

¹¹ ZARA O, 2004, *Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration*, Paris : M2 Editions, p 6.

de collectif pouvant indifféremment représenter un groupe réduit comme un groupe de travail ou une équipe, ou au contraire un nombre plus important de personnes qui collaborent à l'atteinte d'objectifs communs. Cependant, les écrits relatifs à l'IC s'accordent sur le principe que l'intelligence collective se développe principalement dans des groupes de petite taille, dans lesquels les échanges sont plus productifs.

Dans le contexte de notre travail, ce collectif correspond souvent à une équipe de moyenne constitution, composée de professionnels issus d'une même formation. Il s'agit alors de créer au sein de cette équipe, une collaboration efficace, un collectif intelligent que Gérard GUNGUAIN définit par : « la connaissance “ des compétences des uns et des autres ”, la confiance “ dans ces compétences des uns et des autres ” et la coopération “volonté de travailler et réussir ensemble ” »¹². Dans nombre de cas, cette collaboration permet à chacun de participer à l'élaboration d'un savoir commun et partagé.

1.1.2 Les dimensions de l'intelligence collective

L'intelligence collective se caractérise par des coopérations intellectuelles qui se manifestent lors des temps de réflexion collective. Elle reste cependant difficilement identifiable au sein des collectifs de travail car il existe peu d'outils permettant de la reconnaître en tant que telle¹³. Cependant, les différentes approches de l'intelligence collective qui émergent de la littérature s'accordent pour mettre en avant trois dimensions: une dimension sociale et relationnelle, une dimension cognitive et une dimension systémique. L'émergence de l'intelligence collective nécessite que ces trois dimensions soient réunies et mises à profit au sein de l'organisation¹⁴. Afin d'éclairer ce concept et de guider notre recherche, nous nous proposons de les détailler :

A) La dimension sociale ou relationnelle

Cette dimension est essentielle au fonctionnement du groupe. Elle permet de créer des liens entre les membres de l'équipe. Elle se traduit par la réalisation d'actions collectives. L'action collective présume la constitution d'un groupe de personnes ayant un objectif et qui, pour l'atteindre mettent leurs efforts en commun. L'IC suppose une quantité et une qualité des coopérations intellectuelles permettant l'enrichissement du collectif. Il nous

¹² GOSSELIN P, GUNGUAIN G, Une perspective psychosociologique de l'évaluation, cours EHESP, 27 avril 2012.

¹³ ZAIBET O, *Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique*, disponible sur Internet : <http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm28/isdsm28-zaibet.pdf>

¹⁴ ZAIBET O, « *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective* », in Association internationale de management stratégique, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin 2006, Annecy / Genève, p 20, disponible sur internet : <http://www.strategie-aims.com:events/conferences/8-XVeme-conference-de-l-aims/communication/2183-collaboration-dans-lentreprise-et-intelligence-collective/download>

semble important d'identifier les situations qui peuvent altérer cette coopération. Parmi les freins dénoncés par Olivier ZARA, nous retiendrons : la culture orientée vers le pouvoir, le statut plutôt que le partage, une organisation pyramidale et hiérarchique qui cloisonne et qui oppose plutôt que de favoriser l'esprit de collaboration et la résistance au changement qui est souvent liée à la peur de l'inconnu, de la nouveauté, et qui bouscule le confort et la sécurité que procurent les habitudes¹⁵. Face à ces possibles dérives, la cohésion d'équipe comme condition de l'intelligence collective, doit donner du sens et de la cohérence au collectif. Pour cela, il est nécessaire qu'une dynamique collective se crée permettant aux membres du groupe d'harmoniser leurs comportements en tenant compte du caractère et des émotions de chacun.

La coopération implique donc au sein des collectifs, des espaces de collaboration, d'autonomie et de conflits indispensables à un fonctionnement efficace.

a) La collaboration :

L'intérêt de la collaboration est : d'impliquer l'ensemble des membres du groupe. Elle suppose qu'il existe un sentiment de confiance entre les membres d'un même groupe, ainsi que des espaces d'interactions basés sur le respect, la fiabilité et la reconnaissance de l'autre. L'échange entre les membres d'un groupe passe également par le partage d'un but commun. Pour qu'une personne accepte de collaborer, il est indispensable qu'elle obtienne en contre partie des signes de reconnaissance de son organisation ou de ses pairs. Par rapport au mode coopératif, le mode collaboratif nécessite plus d'interactions entre les membres du groupe et sollicite davantage le facteur humain. Il permet entre autre, d'atteindre un niveau supérieur de performance. La capacité d'un groupe social à valoriser son capital humain peut devenir ainsi une marque d'intelligence collective.¹⁶

b) L'autonomie

Elle peut être définie spontanément comme la liberté et le choix dans l'action. Elle doit être présente au niveau individuel et collectif. L'autonomie de l'individu renvoie au mode de management individuel qui vise à favoriser l'autonomie d'un collaborateur, sa motivation et ses compétences en situation de travail. Sur le plan collectif, le management d'équipe consiste à développer l'autonomie du groupe par la motivation de ses membres à travailler ensemble et la mobilisation active des compétences dans l'atteinte de l'objectif poursuivi. Concilier ces deux modes d'autonomie peut être difficile à réaliser. Une équipe peut avoir une grande marge de liberté pour mener la mission qui lui est donnée, mais les

¹⁵ ZARA O, 2004, *Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration*, Paris : M2 Editions, p10

¹⁶ Op.cit. p 6

membres de l'équipe peuvent très bien n'avoir aucune liberté quant à leurs tâches au sein de cette même équipe¹⁷.

c) *Le conflit :*

Dans tout groupe, il existe des alliances et des rivalités qui peuvent entraîner des zones de conflit. Le conflit au sein d'une équipe est nécessaire. Il peut s'agir du conflit de situation, relatif aux valeurs, aux règles. Il peut également concerner les membres du groupe en tant qu'entité, c'est le conflit de personnes, avec la remise en cause de la personnalité de l'autre, l'existence de préjugés ou l'accumulation de conflits répétés et jamais clarifiés. Cette situation peut provoquer au sein du collectif, soit l'évitement, la distanciation, soit la conciliation avec la recherche de l'estime de l'autre, l'émergence d'une confiance mutuelle. Dans tout les cas, les conflits ne peuvent pas être supprimés car ils relèvent de la nature sociale. Quelques travaux soulignent que l'existence de conflits au sein d'une équipe ou d'un groupe est génératrice d'intelligence, de créativité.

¹⁸.

B) *La dimension cognitive*

Elle permet de donner une orientation à l'action collective. Elle se décline en trois sous dimensions :

a) *La compréhension collective*

La compréhension collective se caractérise au sein du groupe par la confrontation des idées et des représentations de chacun.

« L'activité collective qui exige la coordination des activités individuelles nécessite elle aussi, l'élaboration d'une représentation de référence dite souvent référentiel commun. Quoique ces notions ne coïncident pas tout à fait, on parle aussi de référentiel opératif commun, de vue partagée, d'environnement cognitif mutuel, d'espace d'information commun, de modèle mental partagé... »¹⁹.

La compréhension collective est élaborée par les membres du groupe engagés dans la réalisation de l'action²⁰. Elle se construit par la confrontation des connaissances, des représentations, par le partage de référentiels communs et la mise en place d'un langage

¹⁷ ZAIBET O, *Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique*, disponible sur Internet : <http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm28/isdsm28-zaibet.pdf>.p10.

¹⁸ Ibid. p 10

¹⁹ HUBERT BELESCOT M, *Les différentes dimensions de l'Intelligence collective*. [Mise à jour le 28 décembre 2011], disponible sur Internet : <http://max-hubert.belescot.over-blog.com/article-les-differentes-dimensions-de-l-intelligence-collective-95202158.html>.

²⁰ ZAIBET O, « *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective* », in Association internationale de management stratégique, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin 2006, Annecy / Genève ,28p, disponible sur internet : <http://www.strategie-aims.com:events/conferences/8-XVeme-conference-de-l-aims/communication/2183-collaboration-dans-lentreprise-et-intelligence-collective/download.p> 21.

commun et opératif. Toute situation d'interaction dans un groupe peut également donner lieu au développement d'un état d'esprit propre à ce collectif, à la construction d'une intercompréhension.

b) La réflexion collective

L'apprentissage est une condition à l'émergence d'une intelligence collective. Il s'obtient à partir des différents savoirs. Il comprend des « savoirs théoriques » qui sont des savoirs communs issus de l'interaction entre les membres du collectif de travail et basés sur les affinités existantes entre les personnes. Des « savoirs faire » résultant des expériences vécues ou relatifs à l'action du travail collectif. Des « savoirs actionnables » car mobilisables lors de l'action permettant l'émergence de connaissances qui soient représentatives d'expériences, d'actions et de réflexions.²¹ A partir de cette réflexion collective, et de la mise en commun de ces savoirs, le groupe se crée une mémoire collective.

Dans un collectif intelligent, il est important de différencier la réflexion collective de la communication collective. La communication est un échange d'informations qui ne nécessitent pas de coopérations intellectuelles. Lors de la réflexion collective, ces coopérations sont mobilisées afin de créer ou de transformer l'information, de lui donner du sens²². Dans la majorité des cas, nous nous contentons de recueillir ou de concevoir une information plutôt que de la co construire. Cela relève donc plus de la communication que d'une coopération effective. La co-construction d'une information reste une activité rare et compliquée.

c) La décision collective

Comme nous l'avons vu auparavant, l'IC est étroitement liée à l'action de réfléchir et de collaborer. Si la prise de décision n'est pas directement associée à l'IC, il est cependant nécessaire que la construction de la décision soit le résultat de cette Intelligence collective et de la prise en compte des connaissances de chacun. Dès lors, la décision peut être celle d'une ou de plusieurs personnes car si l'IC contribue à la construction de la décision, elle ne l'impacte pas directement. Il serait cependant réducteur de penser qu'il existe un lien systématique entre réflexion collective et décision intelligente²³. Olivier ZARA considère à ce propos, qu'une réflexion collective peut très bien mener à une décision inadaptée, et que le fruit d'une réflexion individuelle peut donner lieu à une décision

²¹ ZAIBET O, *Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique*, disponible sur Internet : <http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms28/isdms28-zaibet.pdf>.p9.

²² ZARA O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M2Editions, p 17.

²³ Ibid. p 18.

géniale²⁴. Selon Pierre LEVY : « La masse n'a pas toujours raison, surtout s'il s'agit d'une masse moutonnaire et conformiste qui ne remet rien en question. C'est pourquoi le projet de l'intelligence collective consiste précisément à valoriser toute la diversité des connaissances, des compétences et des idées qui se trouvent dans une collectivité et à organiser cette diversité en un dialogue créatif et productif...»²⁵.

Dans le cadre de notre étude, l'IC permet à l'équipe, à partir d'une réflexion collective, de confronter ensemble une multitude de solutions et de parvenir à déboucher sur une prise de décision collective. L'intérêt de cette décision collective réside dans le fait qu'elle est le résultat d'une réflexion commune et qu'elle fédère le groupe autour d'un objectif commun. L'IC permet de créer des espaces de paroles permettant le rapprochement et la confrontation des intelligences individuelles. « La culture de l'intelligence collective travaille à établir de manière douce et pacifique un "multilogue" ouvert, qui est préférable aussi bien au cloisonnement et à l'isolement des intelligences, qu'à l'uniformité bien pensante.»²⁶ Une des craintes émanant des managers et concernant l'IC est la perte de leur pouvoir. Or comme l'explique Olivier ZARA : « L'intelligence collective n'induit pas une redistribution du pouvoir (chacun reste à sa place, chacun conserve la même quantité de pouvoir) mais un changement dans l'exercice du pouvoir, dans les modes de management »²⁷. L'IC n'enlève pas au directeur son rôle de décideur. Elle lui permet de renforcer sa prise de décision en s'appuyant sur la réflexion collective du groupe, sur la co construction d'une décision élaborée à partir des connaissances et des expériences de chacun de ses collaborateurs.

C) La dimension systémique

Cette dimension englobe les deux dimensions précédemment décrites. Elle situe l'IC au carrefour des interactions cognitives et relationnelles qui se réalisent en interne du collectif de travail et des interactions qui se produisent à l'extérieur du groupe et qui le relient à son environnement. Ces actions collectives traduisent, nous l'avons vu, le résultat d'une collaboration entre les membres du collectif en vue d'accomplir la réalisation d'objectifs communs et utiles à l'organisation. Au sens de Michel CROZIER et d'Erhard FRIEDBERG : « L'action collective n'est pas un phénomène naturel...il n'existe pas de dynamique naturelle qui pousserait les hommes en tant qu' " êtres sociaux " à s'unir, à se grouper, à s'organiser »²⁸. L'individu se trouve au centre d'un système auquel il apporte sa contribution. Il participe au système en construisant ses actions en fonction

²⁴ ZARA O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M2Editions, p18.

²⁵ LEVY P, cité par ZARA O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M2Editions, p 18.

²⁶ Ibid. p18.

²⁷ ZARA O, 2004, *Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration*, Paris : M2 Editions, p5.

²⁸ CROZIER M, FRIEDBERG E, 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Edition du seuil, p15.

des connaissances qu'il possède et de la perception qu'il a de son environnement. Selon RIBETTE (1996) : « L'efficacité d'un groupe humain oblige à la gestion des projets individuels et des projets collectifs. Au-delà de l'efficacité interne, la véritable efficacité d'une organisation dépend d'une bonne mise en perspective avec son environnement »²⁹. Il nous paraît donc indispensable de relier l'organisation à son environnement et au contexte dans lequel doivent évoluer ses projets.

1.1.3 La fiabilité de l'intelligence collective

Nous avons vu précédemment que le concept d'intelligence collective repose principalement sur la dynamique de groupe et les interactions qui en découlent. Cependant, il émane parfois de ces interactions, des dysfonctionnements qui peuvent remettre en cause les principes de l'intelligence collective. Christian MOREL attire notre attention sur les dérives qui peuvent se produire au sein de ces collectifs. Il écrit : « Lorsque des individus décident et agissent en groupe, de multiples pièges entravent leurs interactions, dégradant de ce fait fortement l'intelligence collective »³⁰. Il décrit comme enchaînements pervers principaux³¹ :

L'effet de polarisation : le groupe prend après une discussion, une décision plus risquée que celle qu'il aurait prise sans cette discussion. C'est un effet contreproductif et inverse à l'esprit de délibération qui consiste à tenir compte de ce qui a été au préalable discuté. Le paradigme de Asch : l'individu a tendance à se ranger à l'avis unanime du groupe même si il en perçoit les inexactitudes. Le biais de confirmation : les membres du groupe ne tiennent compte que des informations et arguments qui servent leurs positionnements. La pensée de groupe : il s'agit de privilégier l'harmonie et la cohésion du groupe à l'expression des désaccords et des conflits interne. La communication silencieuse : chacun pense savoir ce que l'autre pense, ce qui peut créer des appréciations fausses et des confusions. L'illusion de l'unanimité : comme certains membres taisent leurs désaccords, le reste du groupe pense qu'il y a unanimité alors que ce n'est pas le cas. C MOREL affirme qu'ajoutés les uns aux autres, ces effets provoquent une sorte d'ivresse de groupe qui peut donner l'illusion d'une adhésion absolue. Outre ces effets liés à l'effet de groupe, il dénonce également comme effet pervers, la pression hiérarchique qui peut s'exercer sur le groupe, qui par crainte de mécontenter le chef va dissimuler ses désaccords : « Le respect excessif de l'autorité est un des plus vieux dysfonctionnement du monde »³². Nous avons priorisés les effets de

²⁹ RIBETTE, cité par HUBERT M : <http://max-hubert.belescot.over-blog.com/article-les-differentes-dimensions-de-l-intelligence-collective-95202158.html>

³⁰ MOREL C., 2012, *Les décisions absurdes II, comment les éviter*, Mesnil-sur- l'Estrée : Gallimard, p6.

³¹ Ibid. p119

³² Ibid. p124

groupe qui nous paraissent être observables dans les groupes de références de notre étude.

Nous pensons qu'il est important pour un directeur d'être conscient de ces manifestations et de leurs interférences dans les délibérations et la prise de décision. Le rôle du directeur est de permettre la mobilisation de l'intelligence collective et des connaissances en facilitant le partage des savoirs et la co-construction à l'intérieur du groupe. Dans le cadre de notre étude, le directeur d'institut de formation manage une équipe formée de professionnels de la santé. C'est un collectif possédant des connaissances communes issues d'expériences professionnelles diverses, ce qui nous semble être un élément favorisant l'émergence de l'IC.

Au fil de la découverte de ce concept, nous pouvons conclure que réunir des individus dans un groupe de travail n'est pas une condition suffisante pour que se crée de l'IC. Il est nécessaire que la situation de travail collectif comporte des éléments suffisant à générer une coordination entre les membres du groupe. Afin de poursuivre nos investigations, nous allons tenter d'établir si ces éléments sont observables dans le cadre de la mise en œuvre d'une démarche qualité en IFSI.

1.2 La démarche qualité

1.2.1 Le concept de qualité à travers le temps

La notion de qualité se développe au début du XXème siècle avec l'évolution de l'industrie. En 1950, Williams Edwards DEMING développe et applique ce concept au management des entreprises. Les principes de la qualité totale sont posés par J.M. JURAN selon trois principes : la planification, le contrôle, et l'amélioration continue de la qualité. Dans les années 1960, K. ISHIKAWA développe le management par la qualité totale fondé sur trois grands principes : l'engagement de la hiérarchie, l'adhésion volontaire de tous et la prise en compte des besoins exprimés par les utilisateurs³³. En France, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) est créée en 1926 et l'Association Française de Contrôle Industriel et Qualité (AFCIQ) en 1957. Les premières normes ISO sont publiées en 1987, révisées en 1994, en 2000 et en 2008. L'Association Française de l'Assurance Qualité (AFAQ) est créé en 1988 afin d'auditer les systèmes qualité. Pour cela, elle utilise les normes ISO qui admettent un langage commun à toutes les entreprises et permettent l'obtention de certificats de conformité³⁴.

³³ GALIZIA JL., *L'accréditation/certification et ses conséquences pour les établissements de santé : étude juridique et perspectives*, thèse en Droit de la Santé., disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/La-demarche-qualite-a-travers-l-histoire.pdf>.p2.

³⁴ Ibid.pp 2-3

La qualité reste un concept difficile à définir au regard de son caractère multi dimensionnel. Cependant, il nous paraît indispensable d'éclaircir cette notion afin de mieux comprendre en quoi consiste la démarche qualité que nous nous proposons d'étudier dans la suite de ce travail.

Du point de vue du consommateur, la qualité désigne l'aptitude d'un produit à répondre à ses besoins et à ses exigences. Pour le patient, elle interroge principalement sa relation avec les professionnels de santé, les conditions de son hospitalisation, la performance de sa prise en charge. Pour les professionnels de santé, elle met en avant les compétences des professionnels, l'opportunité d'exécution des soins, la communication avec le patient et le maintien de sa confiance. Pour le dirigeant, elle est davantage considérée comme une politique qui permet la mobilisation de tous les personnels dans le but d'améliorer le fonctionnement de l'organisation. Pour le financeur, elle intègre la notion d'efficacité du système.³⁵ Face à ces différents points de vue, l'AFNOR propose une définition unifiée de la qualité. Cette dernière est présentée comme : « L'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés ou implicites. »³⁶. Pour parler de la qualité, il existe un nombre important de locutions : assurance qualité, système qualité, politique qualité, démarche qualité, qualité totale, norme qualité, gestion de la qualité, certification, etc..... Parmi toutes ces appellations, l'expression de démarche qualité semble être de nos jours, la plus utilisée dans les organisations. En effet, la notion de démarche présuppose en amont, une réflexion, un cheminement, une méthode. Elle rappelle en cela les démarches de projet et conforte la notion de participation active du personnel. De par ses différents aspects, elle semble être mieux acceptée au sein des institutions et particulièrement dans les établissements de santé.

1.2.2 De la qualité en santé à la qualité en formation

Nous avons vu que la démarche qualité permet à une institution d'analyser et d'améliorer son organisation interne afin d'obtenir la satisfaction de ses clients ou usagers en regard de leurs attentes. La démarche qualité des établissements de santé ne diffèrent pas de ces principes. Elle se fonde sur les orientations et objectifs formulés par la Haute Autorité de Santé (HAS) et poursuit comme objectif premier la satisfaction des patients. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la démarche qualité comme : « Démarche qui doit permettre de garantir à chaque patient la combinaison d'actes diagnostiques et thérapeutiques qui lui assurera le meilleur résultat en terme de santé, conformément à l'état actuel de la science médicale, au meilleur coût pour un même résultat, au moindre risque iatrogénique et pour sa plus grande satisfaction en termes de

³⁵ GALIZIA JL., *L'accréditation/certification et ses conséquences pour les établissements de santé : étude juridique et perspectives*, thèse en Droit de la Santé., Disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/La-demarche-qualite-a-travers-l-histoire.pdf> p7

³⁶ Ibid. p7

procédures, de résultats et de contacts humains à l'intérieur du système de soins ». La procédure de certification des établissements de santé a été introduite au sein des établissements de santé français par les ordonnances de 1996³⁷. « Elle a pour objectif de porter une appréciation indépendante sur la qualité des prestations d'un établissement » (introduction au manuel de certification V 2010 ; HAS juin 2009). Entre 2003 et 2010, la certification a connu trois versions successives. La version 2010 porte l'accent sur les dynamiques managériales en s'appuyant sur la définition d'une politique qualité et d'un plan d'action, la réalisation d'activités respectant les exigences et également l'évaluation de l'activité avec la mise en œuvre d'actions d'amélioration et l'assurance de leur efficacité. Si tous les établissements, publics ou privés, de santé sont tenus d'entrer dans cette procédure tous les quatre ans, il n'existe pas d'obligations analogues concernant les organismes de formation.

En formation, la recherche de la qualité prend son essor à la suite de la loi de 1971 relative à la formation professionnelle³⁸ qui institue l'obligation pour l'employeur de financer la formation professionnelle continue. A cette occasion, de nombreux organismes de formation voient le jour. Dès lors apparaît la notion de sélection à partir de critères de qualité d'organisation. En 1989, l'Etat demande au cabinet Bernard Brunhes un rapport sur les formations qu'il finance. A cette époque, la formation professionnelle est suspectée d'inefficacité, de gaspillage et de détournement de fonds publics. Une approche opérationnelle de la qualité est proposée. Elle comprend sept critères permettant l'évaluation des organismes de formation. Ces sept critères sont : « le cadre pédagogique, la mise en œuvre de l'alternance, la gestion des ressources humaines de l'organisme de formation, la pratique du partenariat, la compétence ou la spécialisation de l'organisme de formation, la capacité d'innovation et l'investissement pédagogique, la capacité d'auto évaluation de l'organisme. »³⁹

A partir de 1990, les initiatives se multiplient et la Chambre syndicale des professionnels de la formation s'engage sur les normes AFNOR. Ces normes proposent un véritable cahier des charges liant organisme et entreprise commanditaire. Des référentiels d'amélioration de la qualité en formation voient le jour, qui concernent indifféremment les formateurs et les organismes⁴⁰. En 1994, l'Office Professionnel de Qualification des Organismes de Formation (OPQF) est créé, à l'initiative de la Fédération de la Formation Professionnelle (FFP) et du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle. L'objectif de cet organisme est de participer au

³⁷ Ordonnance n° 96-346 du 24 avril 1996 portant réforme de l'hospitalisation publique et privée.

³⁸ Loi n° 71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

³⁹ GRIMALDI Y., 2005, *Démarches qualité et identité professionnelle en conflit Quand le management par la qualité s'impose à des formateurs en travail social*, Paris : L'Harmattan. p 41

⁴⁰ Ibid. p 41

développement, à l'amélioration et à l'évaluation du professionnalisme des organismes de formation. L'OPQF délivre un certificat de qualification attestant du fait que la structure qualifiée répond à toutes les caractéristiques du professionnalisme. Les normes AFNOR restent toute fois les plus utilisées dans la formation. C'est sous ce label qu'à eu lieu la première certification d'un IFSI. .

1.2.3 Les enjeux d'une démarche qualité en IFSI

Jusqu'en 2009, il n'existe aucune législation, ni obligation pour les IFSI concernant la mise en œuvre d'une démarche qualité. Un guide pour un autodiagnostic de la qualité de formation en IFSI est réalisé émanant d'un groupe de travail national du Comité d'Entente des Formations Infirmières Et Cadres (CEFIEC) en février 2000. A l'instar de l'IFSI de Privas qui sera le premier IFSI certifié ISO 9001 en 2001, des approches qualité se concrétisent au sein des IFSI. En novembre 2005, la direction de l'évaluation et du développement pédagogique de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique (EHESP) édite un référentiel qualité portant sur l'accréditation de dispositifs de formations supérieures professionnelles. Selon les auteurs de ce manuel, ce référentiel a été conçu pour pouvoir s'adapter à de nombreuses formations supérieures professionnelles⁴¹. D'ailleurs, de plus en plus d'IFSI s'inspirent de ce référentiel pour guider leurs démarches qualité.

A partir de 2009, la notion d'évaluation des dispositifs de formations devient plus forte avec la mise en place d'un nouveau référentiel de formation répondant aux exigences d'universitarisation des études. La législation va suivre cette évolution et préciser les attentes réglementaires en termes d'évaluation du cursus de formation des étudiants infirmiers⁴². Elle va affirmer l'évaluation des IFSI par une autorité extérieure.

Circulaire interministérielle n° DHOS/RH1/DGESIP/2009/201 du 26 juin 2009, relative à la délivrance du grade de licence aux infirmiers diplômés d'Etat et à l'organisation du partenariat Conseils régionaux/Universités/IFSI :

« ... La dimension universitaire qui caractérisera désormais le cursus de formation des infirmiers se traduira notamment par [...] l'évaluation, à échéance régulière, des formations par une autorité administrative indépendante, en l'espèce l'Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES) ... ».

Circulaire interministérielle n° DHOS/RH1/DGESIP/2009/202 du 9 juillet 2009, relative au conventionnement des instituts de formation en soins infirmiers IFSI avec l'université et la région dans le cadre de la mise en œuvre du processus Licence -Master- Doctorat (LMD). : « ... [La convention] prévoira également les modalités suivant

⁴¹DIRECTION DE L'EVALUATION ET DU DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE., 2005, Accréditation de dispositifs de formations supérieures professionnelles : référentiel qualité, Rennes : ENSP, 53p

⁴² BOUSSEMAERE S : La démarche qualité en Institut de formation, cours EHESP, 12-13 avril 2012.

lesquelles les dossiers d'évaluation des formations seront transmis à échéance régulière, par l'intermédiaire de l'université coordinatrice, à l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur... ».

Arrêté du 31 juillet 2009 relatif aux autorisations des instituts de formation [...] et aux agréments de leurs directeurs.

Dans l'annexe 1, relatif à la composition du dossier d'autorisation en vue de la création ou du renouvellement d'autorisation de l'institut, l'engagement dans une démarche qualité de dispositifs de formations professionnelles supérieures est attendu.

Dés lors, les IFSI s'engagent dans des démarches qualité sans toutefois qu'il existe de référentiel prédéfini pour cela. Les réalisations concrètes de démarches qualité vont se mettre progressivement en place avec comme support des référentiels variés. La démarche qualité en IFSI peut alors être décrite comme une démarche exposant d'une manière rationnelle les différents actes de formation. Cependant, sa mise en œuvre ne se contente pas de répondre aux exigences réglementaires, elle affiche également d'autres enjeux pour la formation. Selon une directrice d'IFSI, la démarche qualité permet la reconnaissance du travail effectué et l'évaluation objective des compétences. Elle reflète la volonté de progresser dans les pratiques. Pour cela, la démarche qualité doit être au service d'un projet partagé, une invitation aux échanges et à la responsabilisation des acteurs. Elle favorise l'émergence d'une identité spécifique de l'IFSI⁴³.

Cet engagement des IFSI dans la démarche qualité questionne le rôle du directeur d'institut. Nous avons vu en introduction de ce travail qu'il doit définir et mettre en œuvre une DQ au sein de sa structure. Nous avons également montré que l'intégration d'une DQ implique des changements importants au niveau de l'organisation et des pratiques du personnel de l'institut. Face à ces enjeux, le directeur doit faire preuve d'un réel engagement et mettre en place une organisation favorable au projet : Il pilote la démarche, met en place des conditions favorables au travail, donne du sens à l'action, explicite les objectifs et les buts, signifie clairement à l'équipe que l'institut s'inscrit dans une dynamique de changement et d'innovation⁴⁴. Il met en place un management de la qualité en utilisant la démarche qualité comme un véritable outil de ce management. Elisabeth GUILLEMAIN, directrice d'IFSI, conclut dans son mémoire de recherche : « Ce travail nous a conduit à mettre en évidence qu'une démarche qualité pouvait avoir une visée d'amélioration au niveau strictement organisationnel ou pouvait être conçue comme

⁴³ BOYER C, mai 2005, « la démarche qualité : une opportunité pour les Ifsi ». Soins Cadres, n°54, pp 58 – 62.

⁴⁴ GALIZIA JL., *Le management adapté à la Démarche Qualité en établissement de soins : vaincre les résistances au changement* : Editions SUEZ S.A. – 2002 disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/management.pdf>.p 24.

un véritable outil de management et conduire à penser l'institut dans une vision prospective. »⁴⁵.

Nous pouvons dire que la mise en place d'une démarche qualité en IFSI implique l'émergence et le développement d'une culture partagée de la qualité impliquant tous les acteurs et en particulier la direction. Nous retiendrons que si la démarche qualité interroge l'efficacité de l'institut au travers de son organisation, elle permet également d'interroger les relations et les modes de coopération entre ses membres. C'est en cela qu'elle sous-tend l'existence de collectifs de travail propices à l'émergence d'une intelligence collective.

1.3 La démarche qualité et l'intelligence collective : des aspects communs

Nous avons vu que l'objectif principal poursuivi par la démarche qualité est d'améliorer la qualité des organisations en mobilisant ses ressources internes, en responsabilisant les différents acteurs et en permettant la mise en commun des compétences. Dans un contexte où les IFSI doivent faire face à de rapides évolutions, les directeurs sont appelés à revoir les modes d'organisation des équipes de formateurs. Il est parfois compliqué pour le directeur de faire en sorte que tous les membres de l'équipe travaillent ensemble et de manière efficace à la réalisation de projets communs.

Mettre en place une démarche qualité réinterroge le mode de fonctionnement de l'institut mais également les modes de relations et de collaboration entre les membres de l'équipe, et leur efficacité au travail. Le fait de recourir aux ressources internes plutôt que de faire appel à des personnes extérieures, suppose que l'institut dispose au sein de sa structure d'une intelligence collective et organisationnelle mobilisable. L'intelligence collective telle que nous l'avons définie en amont, nous semble être en corrélation avec la recherche d'efficacité de ces collectifs de travail.

Après avoir mené ce raisonnement rigoureux, nous pourrions donc conclure cette partie théorique par le fait que la démarche qualité en IFSI peut favoriser et développer l'intelligence collective de l'organisation. C'est ce que se propose de démontrer l'enquête suivante réalisée auprès de professionnels confrontés à la démarche qualité en formation.

⁴⁵ GUILLEMAIN E., 2008, *La démarche qualité, un outil de management pour le directeur d'Institut de formation en soins infirmiers*, Rennes : Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Filière des directeurs des soins, p 35.

2 L'enquête de terrain

Nous allons dans ce chapitre, présenter les objectifs et la méthodologie générale de l'enquête. Après avoir présenté nos outils de recherche, nous décrirons les différentes étapes de l'analyse des résultats et leur interprétation. Une synthèse permettra un comparatif des écarts avec les axes d'investigations.

2.1 Les objectifs

Comme annoncé au début de ce travail, le premier objectif de cette enquête est de savoir si la mise en œuvre d'une démarche qualité au sein d'un IFSI induit implicitement pour l'équipe pédagogique le développement d'aptitudes relatives à l'intelligence collective. Un deuxième objectif est de recueillir le témoignage de directeurs d'IFSI ayant mis en place une démarche qualité et d'analyser leur regard quant aux répercussions de cette mise en œuvre sur la dynamique de l'équipe pédagogique afin d'en retirer des conclusions et des préconisations en vue d'une prise de poste future.

2.2 La méthodologie

2.2.1 Les populations enquêtées ⁴⁶

L'objet de notre recherche ciblant la dynamique d'une équipe pédagogique, nous avons réalisé nos entretiens auprès d'une équipe de huit formateurs en charge de la formation des étudiants infirmiers dans l'institut même où nous avons réalisé notre stage et notre observation. Il nous paraît important de signifier que cet institut a obtenu une certification selon la norme AFNOR, et que la démarche qualité est opérationnelle. A ce stade du travail, nous n'avons pas souhaité interviewer le directeur de cet institut, ni le formateur référent qualité car les entretiens informels réalisés auprès de ces interlocuteurs ont nourri notre réflexion lors de notre phase exploratoire. Nous avons réalisé des entretiens auprès de quatre Directeurs des soins, directeurs d'IFSI issus de régions différentes et possédant une démarche qualité au sein de leur institution.

2.2.2 L'outil d'enquête

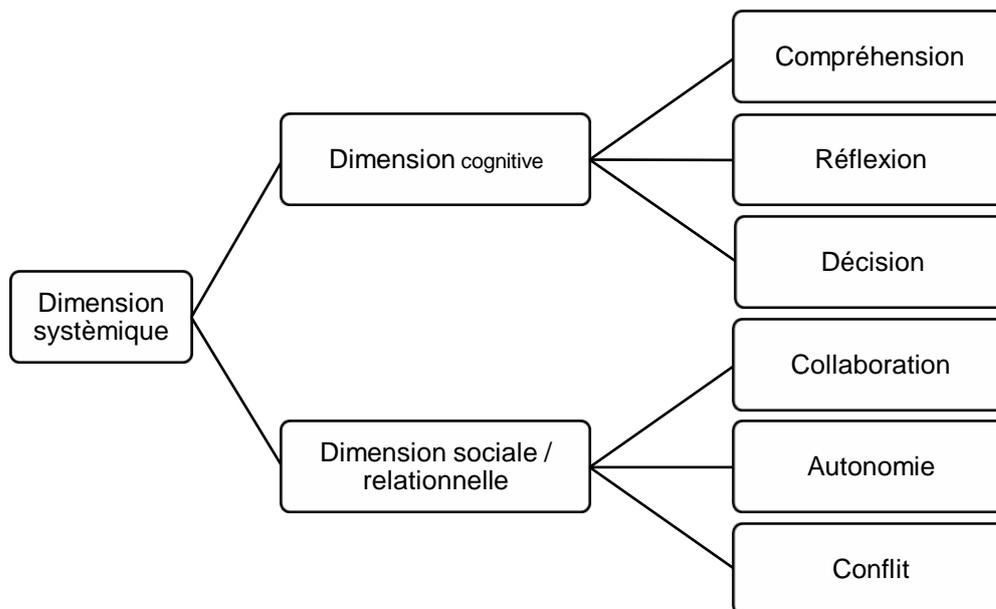
L'outil utilisé auprès des différents publics est l'entretien semi-directif. Nous l'avons priorisé car il permet de favoriser la production d'un discours sur un thème donné, en favorisant un exposé narratif et fluide. L'outil nous paraît cohérent au regard des objectifs fixés qui sous tendent la compréhension du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques, à leur système de valeurs. Cela permet également de mettre en exergue les points de vue en présence, les interactions entre individus. Les entretiens ont été menés

⁴⁶ Annexe 1 : Caractéristiques des populations enquêtées.

à partir de guides d'entretien^{47,48}. Ces entretiens d'une heure environ ont été enregistrés après accord des personnes interviewées.

2.2.3 Le modèle d'analyse

Nous avons choisi le modèle de l'analyse de contenu qui est une méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'on dit les personnes enquêtées de la manière la plus objective et fiable possible. La procédure nécessite dans un premier temps la mise en texte du discours recueilli puis la construction d'une grille d'analyse pour étudier la signification des propos tenus. Pour cela, nous avons effectué une retranscription fidèle et intégrale des discours à partir des enregistrements audio réalisés. Afin de pouvoir exploiter ces données qualitatives, nous avons construit une grille d'analyse⁴⁹ composée de critères et d'indicateurs appelés catégories. Notre étude cherchant à travers les discours à repérer les aspects relevant de l'Intelligence collective, nous nous sommes appuyés sur le cadre théorique de l'étude pour établir cette catégorisation.



Pour chaque composante, nous avons établi une liste d'indicateurs généraux non exhaustive qui nous a permis de repérer et de formaliser ces variables tout au long des discours. Nous avons donc exploité chaque entretien en repérant des mots ou phrases que nous avons regroupés en unités de sens et que nous avons classés dans chaque catégorie. Puis, nous avons traduit les résultats obtenus en graphique radar afin de visualiser et de comparer les multiples caractéristiques relatives à notre recherche.

⁴⁷ Annexe 2 : Guide d'entretien utilisé auprès des formateurs d'IFSI.

⁴⁸ Annexe 3 : Guide d'entretien utilisé auprès des directeurs d'IFSI

⁴⁹ Annexe 4 : Grille d'analyse

2.2.4 Les limites de l'étude

Notre objet de recherche étant de nature qualitative, les résultats de l'enquête ne nous permettent pas la généralisation statistique des données. Cependant, leurs portées admettent une orientation et nous permettront de formuler des pistes de réflexion et de préconisations dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité lors de notre future fonction.

2.3 Le regard des acteurs

2.3.1 Une approche quantitative des données

La retranscription et l'étude des entretiens ont permis de mettre en évidence 272 unités de sens relevées à partir des discours des formateurs et 122 issues des entretiens auprès des directeurs des soins. Ces chiffres ont servi de base de calcul à l'approche quantitative des résultats afin d'obtenir une représentation graphique des données. Nous avons cherché à déterminer la proportion que représente chaque composante de l'IC pour chaque population enquêtée, puis nous les avons comparées.

A) L'enquête réalisée auprès des formateurs

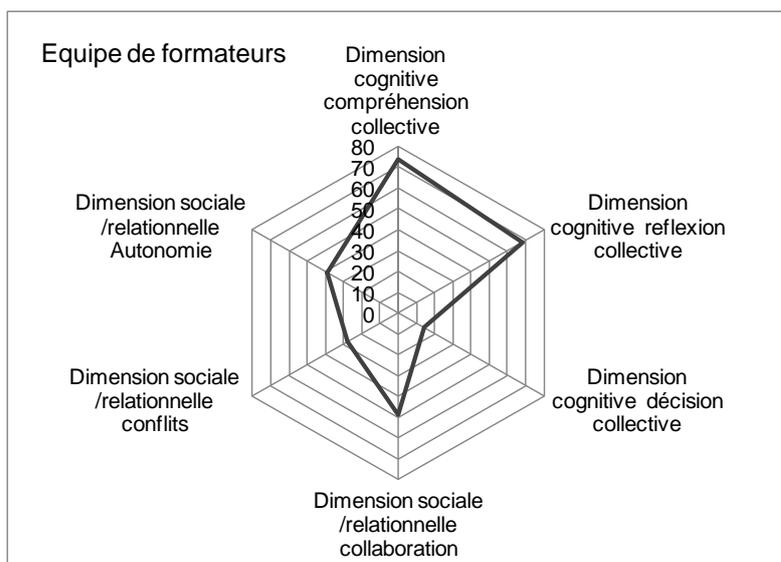


Fig. 1 : Les différentes dimensions de l'IC et leurs composantes exprimées par l'ensemble des formateurs sont représentées en fonction de leur prégnance dans les discours.

Les formateurs se sont exprimés quant à l'utilisation de la DQ dans leurs pratiques au quotidien. La première observation que nous pouvons faire est le classement des valeurs exprimées par les formateurs. Compréhension collective (27,2%), réflexion collective (25%), collaboration (18%), autonomie (14,5%), conflit (10,2%) et décision collective (5,1%).

Nous remarquons que la dimension cognitive est la variable dominante mais uniquement au travers de deux de ses composantes que sont la compréhension collective et la réflexion collective. La répartition détaillée se fait ainsi: pour 5/8 des formateurs, la compréhension collective arrive en première place et pour 3/8 en deuxième. Pour 4/8 des

formateurs, c'est la réflexion collective qui est priorisée. La notion de décision collective se démarque très largement avec une représentation très faible dans les discours, pour 6/8 des formateurs, c'est la variable la moins représentée. Concernant la dimension sociale et relationnelle, c'est la collaboration entre les membres de l'équipe qui est mise en avant, devant l'autonomie et la notion de conflit. Nous nous intéressons à la portée collective de la DQ sur une équipe de formateurs, c'est pourquoi les résultats ont été interprétés dans leur globalité. Cependant, il semble intéressant de préciser que parmi les formateurs, nous avons pu relever des profils individuels plus marqués en regard d'une dimension ou d'une autre sans toutefois qu'il y ait une réelle opposition dans leur positionnements.

Devant ces résultats, nous nous sommes interrogés quant au niveau de ressenti du formateur. Sa participation ou non à la mise en place de la démarche qualité peut elle influencer sur ses attentes ? Pour cela, nous avons réalisés deux échantillons de population : les formateurs présents à la création de la DQ et les formateurs ayant intégré l'IFSI alors que la DQ était déjà opérationnelle, puis nous avons comparé les données. Le résultat montre que cette variable n'impacte pas de manière générale l'appréciation du formateur quant à la DQ⁵⁰. Nous tenons à notifier que si les données sont très ressemblantes, elles ne permettent pas d'inclure le niveau d'implication personnelle des formateurs qui est plus nettement plus marqué chez les formateurs à l'origine de la démarche du fait de l'investissement et de la charge de travail qui leur a été nécessaire d'accomplir et qu'ils ne manquent pas de relater dans leur discours : « Ça été un travail monstrueux, titanesque...le plus gros du travail a été de s'approprier toute la norme et de la mettre à la norme de l'IFSI ... »

B) L'enquête concernant les directeurs

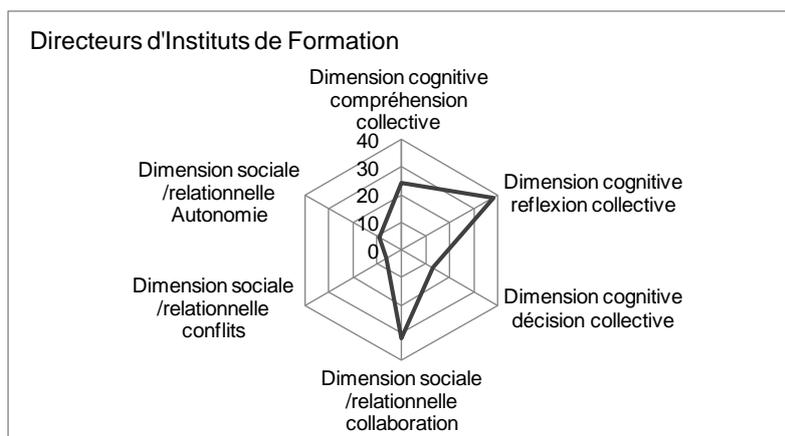


Fig. 3 : Les différentes composantes de l'IC issues des entretiens avec les directeurs d'institut de formation

Chaque directeur s'est exprimé en regard de la mise en œuvre d'une DQ dans leur institut et des enjeux pour les membres de leur équipe pédagogique. Les composantes de

⁵⁰ Annexe 5 : Données comparatives entre les formateurs selon l'avancée de la DQ à leur entrée à l'IFSI.

l'IC qui prédominent de leurs discours sont la réflexion collective (31,2%), la collaboration (26,2%) et la compréhension (19,7%). Deux directeurs sur quatre priorisent la réflexion collective, les deux autres la considèrent comme la deuxième valeur qu'ils recherchent après la notion de collaboration. Ces données peuvent s'expliquer par la préoccupation des directeurs à favoriser l'adhésion des formateurs au projet et à leur désir de le voir aboutir. Nous notons une représentation plus significative de la part de la décision collective (10,6%) dans les interactions. Les valeurs les moins sollicitées sont le conflit (4,9%).et l'autonomie (7,4%).

C) Des caractéristiques similaires mais des déclinaisons différentes

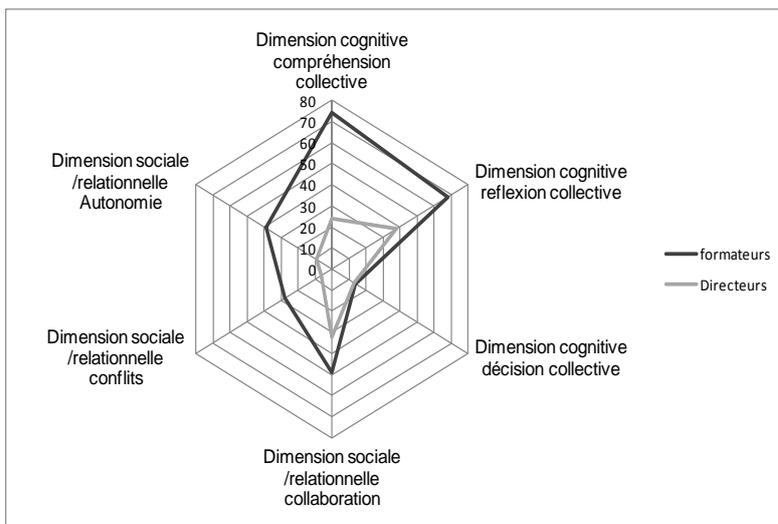


Fig. 4 : Mise en perspective des résultats obtenus sur l'ensemble des personnes enquêtées.

Si nous comparons la représentation des différentes dimensions de l'IC entre les deux groupes, nous remarquons une similitude du graphisme. Nous notons une dimension cognitive valorisée dans les deux groupes. Elle représente 57,3 % des résultats du groupe formateur et est représentée à hauteur de 61,4 % dans le discours des directeurs. Au sein de cette dimension, une composante est très faiblement représentée dans les deux populations, il s'agit de la décision collective. Concernant la dimension sociale et relationnelle, nous soulignons l'émergence de la collaboration et la sous représentativité du conflit dans les interactions. Cependant, la nature du discours, si elle concerne une même dimension, peut revêtir des regards et des approches différents. C'est ce que nous nous proposons d'étudier par l'analyse qualitative des différents entretiens.

2.3.2 Un processus cognitif de représentations et de partages

A) Des interactions constructives qui se forment au sein de l'équipe

Au sein de l'équipe de formateur, il nous semble que la DQ a permis de développer un état d'esprit spécifique à ce groupe, en favorisant la possibilité de partage d'expériences et de connaissances. Certains formateurs disent avoir acquis une culture commune :

«...l'élan, on l'a,...le dynamisme on l'a,...c'est tous les formateurs. qui ont cette culture là...». La notion de culture qualité est abordée par l'ensemble des directeurs comme un postulat à la mise en place de la DQ : « Avant de faire un choix de référentiel qualité, je préfère travailler sur l'appropriation d'une culture qualité ». Ils sont unanimes pour affirmer que la notion de qualité est encore peu développée en institut de formation et que cela pourrait constituer un frein à l'application de cette démarche : «...on a aussi sur l'institut, une équipe qui a un passé assez important pour beaucoup en institut, donc des habitudes lourdes et n'ayant pas du tout vécu l'accréditation encore moins la certification des établissements de santé, donc aucune culture qualité, de partage de leurs productions...». Nous identifions là, un aspect de l'IC qui est la nécessité d'acquérir un environnement cognitif mutuel, un modèle mental partagé, favorisant l'intercompréhension au sein du groupe.

Afin de mettre en place cette DQ, les formateurs ont accepté de travailler ensemble sur des outils communs et d'échanger sur leurs habitudes de travail : «...chacun d'entre nous avait des outils de travail qui lui étaient propres et qu'il ne partageait pas avec les autres, on avait une multiplicité de documents; mais c'était affreux, donc du coup il a fallu faire le tri de ce que l'on gardait, de ce que l'on qu'on jetait, il a fallu harmoniser nos pratiques...». Les formateurs reconnaissent que la DQ leur permet d'avoir des outils communs, des outils qu'ils ont construits ensemble à partir de leurs connaissances et de leurs expériences diverses et que cela leur permet de mieux travailler ensemble : «...la démarche qualité, pour moi, c'est les outils, une organisation en place, je m'en sers...on a du créer des outils communs...». Cette organisation facilite la coordination des activités au sein de l'organisation : « Avant la qualité, ce n'était pas simple; parce que franchement il y avait plein de choses que si on ne te les disait pas, tu ne pouvais pas le deviner...alors tu étais à la "pêche" en permanence...». Nous constatons que pour le collectif, il est important de se créer une référence commune, des outils communs comme fondement à leur coopération. C'est ce que Gérard GUINGOUAIN pose comme un des postulats d'un collectif intelligent : « La volonté de travailler et réussir ensemble »⁵¹. Pour les directeurs, l'élaboration d'outils communs représente une étape de la DQ qui n'est pas toujours bien vécue et qui peut créer des résistances au sein de l'équipe : «...il a fallu initier les documents partagés....et c'est là, en fait, que j'ai eu le plus de résistances de la part de certains formateurs et qui perdurent toujours...très compliqué pour qu'un autre collègue ait un regard sur la production d'un formateur...». Un directeur nous confie qu'il a dû stopper la production de documents qui se révélait contre productive par rapport à l'appropriation de la démarche : «...au départ, il y eu une sorte d'euphorie en lien avec la

⁵¹ GOSSELIN P, GUINGOUAIN G, Une perspective psychosociologique de l'évaluation, cours EHESP, 27 avril 2012.

DQ ou chacun s'est lancé dans la production de documents, et puis après il y a eu comme un découragement parce que sûrement qu'il y avait trop de documents et puis les équipes n'ont pas trop vu ou on allait avec ces productions là...». Il lui a semblé primordial que l'équipe trouve un intérêt à cette production qui représentait une somme importante de travail : «...pour que les équipes s'y retrouvent, il faut qu'elles voient l'application de la démarche sinon elles ne voient que la production de documents...». Les directeurs insistent sur la nécessité de réguler la production de documents et de procédures que réclament certaines DQ, notamment celles qui donnent lieu à certification : « On a mis des procédures sur ce qui nous semblait des éléments clés...», «...on a harmonisé les procédures existantes...». Le directeur de l'IFSI certifié AFNOR ISO 9001 a reconnu une certaine prudence quant à la spécificité des procédures : «...il faut que les documents soient adaptés et pas adaptables car ils ne le sont jamais vraiment...».

Les réunions d'équipe ou temps de travail sont présentés comme des espaces collaboratifs propices à la confrontation d'idées, de représentations : «...si vraiment le cadre nous va pas, on peut le faire évoluer...il suffit d'aller en réunion pédagogique et de dire moi je ne suis pas d'accord avec ça... et à la limite, on a le droit de parole; si on a des arguments, on est entendu...». Ils favorisent un langage partagé : « On ne peut pas faire ce que l'on veut parce qu'on n'est pas tout seul à fonctionner, on fait partie d'un groupe ...le groupe a ses codes...», la reconnaissance d'un référentiel commun, le partage de connaissances. Ces espaces sont perçus comme des lieux permettant aux formateurs de questionner leurs pratiques, de confronter leurs idées : «...chaque fois qu'on s'aperçoit qu'il y a quelque chose qui serait modifiable au niveau de la qualité, on se met tous dedans, on s'y met volontiers...on en parle, on modifie les choses...» de proposer des réajustements: « C'est une façon de fonctionner, c'est des outils...à chaque fois qu'on est confrontés à des limites, on va proposer des réajustements ... ». Un seul formateur mentionne clairement l'élaboration d'objectifs communs au sein de l'équipe : « ...ça contraint mais cela nous permet surtout d'avoir des objectifs communs ... » Un directeur précise que ces interactions sont nécessaires à l'efficacité de cette démarche : « dans une DQ, ce qu'il faut, c'est qu'il y ai une connaissance, une mutualisation, un partage et un lien, un réajustement dans les activités pédagogiques pour qu'il y ait une meilleure qualité et une progression.. ». Pour un seul des formateurs, ce n'est pas tout à fait satisfaisant : « je trouve qu'on fait beaucoup trop de qualité au détriment de la pédagogie.. ».

B) Le partage des savoirs et la construction d'une mémoire collective

Tous les formateurs soulignent l'importance de pouvoir mettre en commun leurs réflexions. Qu'elles soient en lien avec l'organisation : « la qualité permet de temps en

temps de se reposer des questions sur notre fonctionnement organisationnel... c'est dire, on fait cela, pourquoi on le fait ? ...est-ce que c'est encore utile ? » ou qu'elles concernent leurs pratiques pédagogiques quotidiennes : *« on a la possibilité de réflexion et d'amener chacune nos réflexions dans la pédagogie, la DQ est là pour que l'on construise un projet mais qui soit ; qui rentre dans cette démarche, un souci de qualité de l'enseignement ...on n'a pas de souci pour amener des thèmes de travail »*. Nous relevons dans les discours que les échanges permettent d'interroger les activités et les savoirs pédagogiques et qu'ils sont l'occasion d'une rencontre et d'une mise en lien de la démarche qualité avec la démarche pédagogique. Pour les directeurs cela peut être un levier possible à l'acceptation de la DQ : *«...faire le lien avec le référentiel de la formation, la compétence 7, d'analyser la qualité des soins et d'améliorer sa pratique professionnelle, je dirai l'ancrage direct dans la culture de la qualitéquelque part c'est un moyen d'embarquer les formateurs et l'équipe »*. Un directeur souligne que le lien avec la pédagogie est incontournable pour favoriser l'adhésion de l'équipe : *«... tout ce qui est ISO, moi ça ne me convient pas du tout parce que je pense que la DQ pour que les formateurs adhèrent, il faut que ça passe par la pédagogie, or dans la démarche ISO, il n'y a rien sur la pédagogie.. »*. D'autres, ont mis en exergue le nécessaire ancrage de la DQ dans le projet de l'institut : *«... un des axes majeurs du projet d'institut est : mettre en œuvre une dynamique qualité dans l'institut ...ça pose le cadre de l'ensemble du projet »*.

Ces temps de réflexion ou groupe de travail sont également décrits comme des lieux de confrontation d'expériences et d'élaboration de savoirs au service du collectif, pour agir ensemble : *« Amener l'équipe à justement reformuler les choses, à revoir ses pratiques, et même à en créer de nouvelles...avec la réflexion qui va avec.. »*. Certains formateurs trouvent que ces temps sont parfois tendus : *« la réflexion sur les pratiques pédagogiques, ce n'est pas quelque chose de facile...c'est peut être pas maîtrisable... mais cela permet de partager nos points de vue et nos pratiques.. »* En même temps, ces moments sont reconnus comme indispensables à la cohérence du groupe : *« On se rencontre sur des questions, comment vous faites ? on reprend un projet, quelles sont les choses à reproduire ou à éviter... on est bien sur une pratique professionnelle pas d'une personne mais d'un groupe en fin de compte... »*; Nous avons vu que pour Françoise DUPUICH- RABASSE « Il y a intelligence collective lorsque l'on observe l'utilisation collective, au sein d'une entreprise, d'informations éparses détenues par différents individus au travail ». L'échange et la capitalisation des savoirs et savoirs faire prend progressivement la forme d'une mémoire collective, dans le sens où elle permet au collectif d'afficher et de faire perdurer ses pratiques au gré des mouvements pouvant intervenir dans l'équipe :: *«Quand nos collègues arrivent, c'est plus facile pour elles , dans l'intégration ,c'est quand même mieux ... »* c'est également ressenti au niveau

d'un directeur : « *les nouveaux formateurs sont plus adhérents , parce que ils sont imprégnés du choix du collectif ..* »

C) Une prise de décision implicite

La prise de décision n'apparaît pas en tant que telle dans le discours des formateurs. C'est comme si le processus décisionnel se confondait dans l'ensemble de la démarche comme une recherche perpétuelle de consensus suffisant à arrêter le positionnement de chacun et laissant supposer une prise de décision collective. « *Le comité de lecture...ça nous permet de confronter nos points de vue sur les évaluations et de finir par se mettre d'accord, de créer une feuille de route pour que tous les formateurs s'y retrouvent..* ». Cependant, lors de notre immersion au sein de cette équipe, nous avons été témoin de prises de position amenant à discuter de l'opportunité de nouveaux outils ou de validation de procédures et donnant lieu à une décision formalisée et actée par la directrice dans le cadre de la procédure de la DQ. La prise de décision n'a pas été formulée telle quelle mais plutôt sous-entendue comme le résultat d'un consensus qui reflète la confrontation des idées et avis exprimés par le groupe. Or si nous reprenons quelques expressions de formateurs, la notion de consensus nous semble incertaine : « *On n'est pas d'accord sur le sujet, en ce moment tu ne peux plus te permettre de ... si tu parles ça va être compliqué...il vaut mieux faire comme tout le monde et dire oui..* », et le fondement de la décision discutable : « *Tu fais un choix pour être tranquille, tu ne veux plus te heurter à tes collègues...donc tu laisses aller...* » Nous observons dans ces discours, un des effets pervers décrit par C MOREL, la pensée de groupe qui fait que parfois les personnes préfèrent taire leurs réticences plutôt que de rompre l'entente du collectif.

Nous nous interrogeons sur le rôle de la direction dans la prise de décision ou en tout cas sur l'expression de cette décision. Nous avons vu qu'il importe peu que la décision soit prise par une seule personne dès l'instant qu'elle a été co-construite à partir des apports et des points de vue de chaque membre du groupe. Cependant, une décision émanant du groupe peut être une condition favorable à son acceptation et à son observance : « *...dans le système qualité, ça été décidé en groupe..* ». Cela nous amène à nous interroger d'une manière plus générale sur le positionnement de la direction dans la DQ.

Pour les formateurs, il ne fait pas de doute que la direction est impliquée dans la DQ: « *La direction doit être dans la démarche qualité ,elle doit être impliquée parce que c'est quelque chose qui se fait dans un établissement dont la personne est responsable et en fin de compte elle a un autre regard .ce n'est pas un regard de formateur ,c'est pas le regard de référent ,mais c'est le regard de la direction et je pense que tous ces regards font que justement cette démarche est le plus adaptée possible ..* ». Elle est perçue

comme un élément de régulation voir d'autorité : « *on a l'autonomie pour tout sujet qui nous intéresse...on a toute autonomie, bien sûr avec l'aval de la directrice ...* ». La direction est souvent à l'initiative du projet : « *les formateurs n'imaginaient pas ce que pouvait être une DQ en institut...j'ai commencé par en parler individuellement lors des entretiens d'évaluation, ça les a intéressé par curiosité, sans squeezer la réflexion sur les atouts et les contraintes* ». Ses préoccupations dépassent quelque fois celles de l'équipe : « *Il ne faut pas oublier que tout ce qui est procédure, ça nous permet de nous protéger contre des recours éventuels .je pense notamment à toute la procédure concours ...* ». L'équipe de formateur n'a pas fait mention de relations hiérarchiques ou d'exercice de pouvoir dans son mode de fonctionnement interne. Le contrôle de l'application effective de la DQ et du respect de ses procédures est admis même si il heurte quelquefois la zone d'autonomie de chacun. Les directeurs confient : « *C'est vraiment l'appropriation, le contrôle qui leur posent problème....* », « *...beaucoup d'appréhension du contrôlemon objectif, c'est de leur laisser à chacun leur zone d'autonomie mais qu'effectivement il y avait nécessité d'avoir un cadrage général qui était très demandé par ailleurs* ».

Synthèse :

La DQ de part son implication directe dans le fonctionnement de l'institut amène l'équipe et la direction à s'engager dans la réalisation d'actions communes. Pour cela, les membres de l'équipe mobilisent leurs connaissances et leurs expériences au service du collectif. Ils développent un état d'esprit spécifique au groupe, partagent leurs savoirs, confrontent leurs points de vue et tentent de trouver des compromis afin d'atteindre les objectifs définis par la qualité. Ils se construisent une culture commune. La mutualisation des moyens et la volonté de faire progresser la réflexion sont mises en évidence. Certaines résistances au changement existent et peuvent représenter des freins. La prise de décision est peu définie et questionne son mécanisme de construction. Il est important pour le groupe de pouvoir concilier DQ et objectifs pédagogiques.

2.3.3 Un processus social et relationnel d'échanges et de reconnaissances

A) Une démarche qualité qui permet de créer une véritable dynamique d'équipe

Nous relevons que les formateurs en général considèrent que la DQ permet de créer un dynamisme de travail au sein de leur équipe : « *...c'est bien par le dynamisme...on apprend par les groupes de travail. ça nous permet de travailler en équipe, réfléchir en équipe...d'avoir ce dynamisme perpétuel...on est tout le temps en réflexion...* ». Ce dynamisme leur permet d'avoir un fonctionnement qui développe la notion

d'appartenance : « *Quand on refait des documents, en général, on les fait ensemble vu qu'on est une petite équipe... dans tous les cas il y a un groupe de travail qui travaille sur un document ou une fiche et on la propose à l'équipe et l'équipe donne toujours son avis et les uns et les autres, on peut apporter des améliorations , mais parce qu'on est une petite équipe* » et qui favorise la cohésion du groupe : « *Le premier objectif, c'est de fédérer l'équipe autour de quelque chose de commun ..là, je pense qu'on y a tous travaillé...* ». Nous avons vu que l'intelligence collective suppose l'utilisation de toutes les intelligences individuelles à l'intérieur d'un même groupe de travail afin de mener à terme un projet commun. Ce dynamisme de groupe nous apparaît être un élément favorisant cette condition. Il existe une répartition des tâches dans le groupe pour le rendre plus efficace en créant une interdépendance des membres : « *La démarche qualité c'est une nécessité alors à travers cette nécessité, on prend le temps... on s'oblige à des temps de partage et d'échanges* ». Cela nécessite une coordination qui est assurée soit par un formateur référent soit par le directeur de l'institut. Le travail collectif nécessite de s'adapter au fonctionnement et au comportement de chaque membre du groupe en recherchant un climat de confiance afin de permettre au groupe de fonctionner : « *On n'est pas seul, on est dans une équipe et l'équipe travaille avec les mêmes balises...on est dans le même train quelque part..* ».

Nous savons que l'intelligence collective se développe plus facilement au sein d'un collectif réduit. La notion d'équipe restreinte se retrouve dans les discours comme étant un élément facilitateur de la collaboration et de interactions : « *...c'est ça l'avantage d'être une petite équipe, on peut mieux partager les choses..* ». L'équipe représente un socle commun auquel se réfèrent sans exception tous les formateurs : « *...quelque chose qui est mis en place doit pouvoir servir à toute l'équipe, et faire partie de la qualité..* ». De même, l'adhésion du groupe au projet apparaît comme un principe incontournable et indissociable à la mise en œuvre et à la pérennité de la DQ au sein de l'institut : « *Si l'équipe n'adhère pas, cela ne fonctionnera pas..* ». Nous avons précisé dans la présentation de cette étude que l'équipe enquêtée était formée de professionnels, issus de la même formation. Il nous semble intéressant de relever deux remarques faites par des formateurs concernant le constitution de l'équipe et de l'influence que cela peut avoir sur son fonctionnement et son adhésion : « *Si c'est trop rigide, les gens ne vont pas adhérer, c'est des cadres,il ne faut pas oublier que c'est des cadres ...* », « *Je pense qu'on est pas cadre par hasard ,et que malgré tout on a besoin aussi, voilà , pas d'une reconnaissance , mais de l'autonomie du cadre* ».

B) Une démarche qualité qui questionne les zones d'autonomie des acteurs

Malgré l'aspect organisationnel de la DQ jugé trop « administratif » par certains formateurs : « *J'ai découvert une démarche qualité complètement différente que celle du*

milieu hospitalier parce que surtout administrative par rapport au terrain... », certains formateurs se reconnaissent à titre individuel des zones d'autonomie de travail : « *Ce n'est pas une contrainte, c'est une rigueur...et cette rigueur je trouve qu'elle est bienfaitrice pour le travail collectif, pour tout ce que l'on produit ;...mais elle n'empêche pas du tout l'autonomie, au contraire, moi j'apprécie beaucoup l'autonomie...justement.* ». Les formateurs ne sont pas tous d'accord sur les marges d'autonomie de l'équipe par rapport aux contraintes de la DQ. Pour certains, cette autonomie est une évidence : « *On ne va pas tout cadrer, pour laisser quand même un peu d'autonomie au niveau de l'équipe, des formateurs, pour avancer sans que ce soit non plus tout le temps sur le même rail...* ». Pour d'autres cette autonomie est relative et laissée au choix du collectif : « *Le système qualité, soit on le prend comme quelque chose de rigide, avec une usine à gaz ou tout doit être protocolisé, on s'autorise à rien ou on se laisse un peu d'autonomie, on n'écrit pas tout, on sait bien qu'on peut avoir une petite part d'autonomie la dedans ...* ». Pour une minorité, cette autonomie n'existe pas et n'a pas lieu d'exister : « *On a une procédure, on la respecte..* ». La marge d'autonomie de l'équipe peut également être induite par la personne responsable de la DQ : « *...tout dépend de celui qui est à la tête, si celui qui est à la tête est rigide, le référent ou la direction...si on se permet aucune autonomie, si on le tolère pas, c'est plus difficile...* ». Les directeurs sont plus prudents en ce qui concerne la marge d'autonomie affichée par le groupe : « *On veut un cadre pour l'équipe, pour tout le monde, mais pour soi même on garde des zones d'autonomie..* » Un formateur conclut : « *On est dans la régulation autonome de la règle..* ».

C) Le conflit vécu comme une opposition improductive

Nous avons vu que le conflit pouvait amener un groupe à créer de l'intelligence collective à partir d'échanges de points de vue et qu'à partir de cette confrontation, il est possible d'en retirer des enrichissements pour tout le collectif. Nous avons relevé également à travers l'approche quantitative des résultats, que le conflit était peu représentatif de l'activité du groupe. Lorsque celui-ci est évoqué par les formateurs, c'est comme une possibilité laissée aux membres du groupe : « *On s'autorise à dire les choses sans qu'il y ait de censure...chacun a sa logique mais il faut qu'on se rejoigne parce que l'on travaille tous pour les étudiants...* » mais c'est aussi en lien avec une certaine méfiance à l'égard des autres membres du groupe : « *On peut critiquer, c'est plus ou moins bien vécu...le formateur peut prendre ça au premier degré...mais c'est aussi éviter un certain pouvoir du formateur..* ». Certains ont le sentiment de ne pas pouvoir exprimer librement leur point de vue : « *Le plus difficile dans tous les groupes ,c'est de ne pas entendre le point de vue de l'autre ,ou que son point de vue ne soit pas entendu ,donc là.., je pense que cela ne nous a pas permis de débattre...ça tiendra ,ce que ça*

tiendra.. ». Une formatrice pense que la régulation du conflit revient à la direction : « Je pense que pour la direction, à un moment, il faut amener les gens à se positionner, à leur demander d'être un peu plus dans le positionnement, dans la différence...et du coup dans certaines circonstances... dire ce que l'on pense ... ». A ce point de l'analyse, Nous nous interrogeons sur les ambiguïtés relevées dans le fonctionnement de l'équipe : «...la DQ, elle nous permet de ne plus se confronter les uns aux autres...c'est à dire on ne se confronte plus autour de la pédagogie ou très peu...si tu critiques l'évaluation de ta collègue...il n'y a pas de discussion...», «...le système qualité, c'est une méthode de médiation pour moi...par contre la réflexion doit rester, ça ne doit pas être au détriment de la réflexion ».

Synthèse :

L'équipe est capable de mettre en place une organisation dynamique, affichant une certaine cohésion de groupe. La notion d'appartenance à une équipe est prégnante, de même que la nécessité d'une adhésion collective au projet. Au sein de cette équipe, les membres se reconnaissent des zones d'autonomie individuelles et collectives. Les interactions et la collaboration sont facilitées du fait d'un collectif restreint. Le conflit en tant que pourvoyeur d'idées contradictoires bénéfiques à l'enrichissement du collectif n'apparaît pas. Le conflit s'exprime plutôt au travers de l'opposition voir la rivalité.

2.3.4 Un processus "systémique" qui s'appuie sur l'action collective et l'engagement

A) L'individu au centre du système

Chaque formateur, en règle générale se situe au travers de la DQ comme partie prenante de sa réalisation et reconnaît sa propre contribution au système : *«...au départ, j'ai eu beaucoup de réticences; c'était hyper cadré, une usine à gaz avec énormément de travail, de mise en place, de réflexion et surtout de descriptif, très protocolaire... pour coller vraiment à la norme... et puis j'ai adhéré parce que j' y ai trouvé mon compte .mais ça m a demandé vraiment beaucoup de travail.»* .

B) Les relations entre les individus au cœur du système

Les interactions qui se produisent entre les membres de l'équipe développent un sentiment d'appartenance et d'adaptation au système : *« C'est l'esprit d'une procédure de qualité, qui est admise et respectée par tous, admettre quelque chose d'un positionnement de formateur, d'une réflexion de formateur, qu'est ce qu'il y a derrière et comment je me situe moi là dedans.. »*. Cela passe aussi par la reconnaissance de

l'autre : *«...ça uniformise les pratiques, d'autant plus dans une équipe de cadre, on travaille entre pairs, on sait bien ce que cela suppose le travail entre pairs, on a tous des personnalités, je pense, qui plus, qui moins affirmées, et les dérives sont vite possibles ... on le sait bien que pour le fonctionnement d'un groupe, il faut des règles ...»* . , et de la place de chacun dans le système : *« ce qui est important dans la DQ, c'est que à partir du moment que c'est inscrit en début d'année, qui fait quoi, on sait qui est responsable...et c'est cela qui est intéressant je trouve, on va directement poser la question aux gens qui connaissent ça, puisque qu'ils en sont responsables, c'est un gain de temps, c'est ça que je trouve intéressant...»*. Les formateurs reconnaissent qu'ils ont dû faire corps pour affronter la charge de travail : *«...il fallait qu'on soit soudé...vu la charge de travail que ça représente, c'est vrai qu'on s'est beaucoup investi dedans...»*

C) Ce qui relie l'individu au système

Dans les discours, nous relevons une adhésion de l'équipe au projet institutionnel qui s'est fait au cours de la progression du projet puisque celui-ci nous a été confirmé comme étant en première intention, celui de la direction : *«...c'était l'objectif de la directrice, c'est devenu par la suite un objectif commun...l'équipe est partie dedans...»*, *«...l'ancienne directrice a su nous motiver, et a insisté du coup...c'est vrai qu'au départ on étaient retissant...on se disait dans quoi on s'engage... c'est vrai que cela nous demandé un boulot fabuleux...vraiment...»*

Pour réussir la mise en œuvre et la pérennité de la DQ au sein d'un IFSI, les personnes interrogées, formateurs et directeurs semblent d'accord sur la contribution et l'adhésion des acteurs à tous les niveaux de l'organisation. Pour cela, ce projet doit correspondre non seulement à une nécessité pour l'institution mais aussi à un réel besoin de ses membres. Pour un formateur, c'est une condition : *« Peu importe les documents qu'on va pondre pour la qualité, si l'équipe n'adhère pas à ce projet ...je crois qu'il y a déjà un premier travail : est-ce que l'équipe en ressent le besoin ?...»*, *« Au départ, ça n'a pas été une demande de l'équipe pédagogique mais de la directrice, par la suite on a adhéré, mais si toute l'équipe n'avait pas voulu faire... on n'aurait pas fait...»*. Pour un directeur c'est une nécessité : *« J'ai amené à ce que l'équipe en ressent le besoin quelque part.. »*. Cependant, là encore, les formateurs sont unanimes pour dire qu'ils ne veulent pas perdre de vue la finalité de l'institut qui est la formation des étudiants infirmiers : *«...quelquefois je dirais, on est trop dans cette démarche et on oublie l'essentiel du cœur du métier...»*. Certains soulignent que le bénéficiaire de cette démarche doit être avant tout l'étudiant : *« Dès lors que l'on travaille avec l'humain, on ne peut pas se dire : ça rentre blanc, ça va ressortir noir, et c'est comme cela et pas autrement ... là dedans il y a tel ou tel chemin pour passer... il y a des chemins qui sont incontournables, mais dans*

ces chemins là ,il faut se laisser une certaine autonomie pour que justement ce chemin, on puisse l'adapter à l'étudiant ..».

Comme nous l'avons précisé en début du travail, l'universitarisation des études avec une mise en place rapide et contraignante du nouveau référentiel a bouleversé les modes d'organisation de la formation : *« C'est la DQ qui s'adapte au nouveau référentiel, on change ce qu'il y a en qualité pour que ça...nous, notre priorité, c'est de répondre au référentiel... la qualité est là pour être garante, c'est un système qui fait qu'il y a une cohésion dans l'équipe, elle est garde fou... la qualité nous permet juste de vérifier de temps en temps que nos activités ne sont pas hors cadre.. ».*

Synthèse :

Les formateurs se reconnaissent comme partie prenante au projet. L'adhésion de toute l'équipe semble incontournable et cela passe par le partage des objectifs. La DQ fait partie d'un système dans lequel elle évolue et auquel elle doit s'adapter.

2.4 Mise en perspective analyse et axes d'investigations

La démarche qualité comme un moyen de reconnaissance des compétences de l'autre, une volonté collective de faire progresser les pratiques et la réflexion collective afin d'encourager l'émergence d'idées nouvelles.

Nous pouvons dégager de cette étude que la DQ permet de créer des collectifs de travail. Elle est sujet à la confrontation des pratiques de chacun en recherchant une harmonisation. Elle détermine des pratiques reconnues comme étant celles de l'institution et répondant aux objectifs de la démarche qualité. Les membres du groupe sont prêts à s'investir dans le projet dès l'instant qu'ils en comprennent et acceptent la finalité et qu'ils y trouvent un intérêt dans leur fonctionnement individuel et collectif. L'autonomie de fonctionnement de l'équipe ainsi que l'existence de zones d'autonomie pour chacun sont recherchées bien que quelquefois difficilement conciliables. Il existe des temps de travail collaboratifs permettant la réflexion collective et les interactions entre les membres du groupe. Au regard de cette description, nous pouvons dire que les interactions mettent en présence l'intelligence de chaque membre du groupe au service du collectif. Ces espaces sont propices aux échanges et à la construction. Cependant, il nous a été difficile de démontrer d'une manière évidente que ces temps sont effectivement des temps d'apprentissage et de création d'idées nouvelles, ou de développement d'innovation. Nous nous hasardons à avancer l'hypothèse que l'équipe a été guidée par une

construction normée de la démarche qualité et que cela a pu masquer la mise en avant des initiatives d'innovation sans pour autant qu'elles soient inexistantes.

La démarche qualité comme un outil fédérateur autour d'un projet commun, favorisant la collaboration et la cohésion d'équipe, donnant un sentiment de confiance en l'autre et en l'institution.

La démarche qualité apparaît comme un élément fédérateur surtout lors de sa mise en place qui demande énormément d'investissement et de travail aux équipes. Il est nécessaire qu'elle corresponde à un besoin de tous les membres de l'institut même si elle est souvent impulsée par la direction. Les objectifs communs doivent être définis, clairement exprimés et reconnus par tous. La DQ est vécue comme une réinterrogation des pratiques et du fonctionnement de l'organisation. Elle permet d'avancer, d'objectiver ses actions et également d'objectiver la satisfaction des étudiants. La notion de confiance, en tant qu'élément de l'IC est difficile à repérer dans ce collectif. Elle est présente dans la liberté d'expressions et le partage des savoirs, mais elle semble avoir ses limites lorsqu'elle implique l'individu dans ce qu'il a de différent de l'autre, dans la compréhension et l'acceptation des comportements de l'autre. La confiance dans l'institution se mesure par la motivation de l'équipe à s'impliquer dans le projet et à le mener à terme.

La démarche qualité comme un prétexte à l'instauration d'espaces collaboratifs permettant la confrontation d'opinion et la prise de décision.

Nous avons vu au préalable que la démarche qualité permet la création d'espaces collectifs, riches en réflexion et en partage de savoirs et d'expériences. Le travail en groupe nécessite la confrontation d'idées et d'opinions. Pour que cette confrontation soit positive et fructueuse pour le groupe, il faut qu'elle se fasse dans le respect et la confiance de chaque membre. Concrètement, cela veut dire que chaque membre doit être capable d'entendre des critiques le concernant et doit pouvoir se remettre en cause sans se sentir jugé ou exclu du reste du groupe. Cette confrontation d'opinions doit pouvoir faire émerger du groupe des idées nouvelles et développer de l'innovation. Dans le cadre de notre étude, la confrontation se réalise principalement autour des savoirs et savoirs faire. Elle demande pour certains une réelle remise en cause de leurs pratiques et la mise en commun de règles. Selon la composition du groupe, cet exercice peut être plus ou moins facile à réaliser. Il peut engendrer des résistances au changement, créant des freins à la mise en place de la DQ et à l'instauration d'un climat de confiance dans l'équipe ainsi qu'à la liberté d'expression. Cela influe sur la prise de décision et sa co-construction. Le groupe, comme nous l'avons constaté dans notre enquête peut être

amené à entériner des décisions qui parce qu'elles n'ont pas été co-construites risquent de ne pas être appliquées et d'être à nouveau rediscutées lors de prochaines concertations.

En conclusion de cette analyse, nous nous référons à la définition de l'intelligence collective telle que la définit Olfa ZAIBET: « Ensemble des capacités de compréhension, de réflexion, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issu de l'interaction entre ses membres et mis en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir. »⁵². Cela nous permet de confirmer, à cette étape de notre recherche que la mise en œuvre d'une démarche qualité en IFSI permet de développer et de dynamiser l'émergence de l'intelligence collective au sein des groupes de travail et d'une manière plus générale au sein de l'organisation. Dans ce contexte, et afin de réussir la mise en œuvre d'une démarche qualité dans son institut, le directeur d'IFSI doit concilier le management de la qualité , déterminé à partir de la politique et les objectifs qualité de l'institut , et le management de l'intelligence collective qui en résulte .

⁵². ZAÏBET O, « *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective* », in Association internationale de management stratégique, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin 2006, Annecy / Genève, p 15, disponible sur internet : <http://www.strategie-aims.com:events/conferences/8-XVeme-conference-de-l-aims/communication/2183-collaboration-dans-lentreprise-et-intelligence-collective/download>

3 Stratégie du directeur d'IFSI lors de la mise en place de la démarche qualité

3.1 Faire de la qualité en formation, l'affaire de tous

3.1.1 Penser et imaginer ensemble la démarche qualité

Nous avons démontré tout au long de notre travail qu'une des conditions de la réussite de la démarche qualité en Institut de Formation en Soins Infirmiers est l'implication de tous ses membres. Cette implication se traduit par une participation, à la fois individuelle et collective, qui s'inscrit dans un projet commun, au-delà de l'engagement indispensable de la direction. Pour cela, le directeur s'appuie sur le professionnalisme de l'équipe. Un professionnalisme qui garantit que chaque membre de l'équipe sait faire son travail et à envie de le faire correctement. Cela permet également à l'organisation de pouvoir maîtriser ses activités et ses processus⁵³. Le directeur explique à toute l'équipe ce qui le conduit à mettre en œuvre une démarche qualité dans l'institut, et son souhait de voir chacun s'associer à la réussite de ce projet. Si l'un des premiers objectifs d'une démarche qualité est la satisfaction de ses bénéficiaires, le directeur doit afficher, sans détour, l'obligation qui lui est faite de la mener au sein de l'institut et évoquer le contexte évolutif de la formation, les exigences d'évaluation et de qualité qui pourraient lui être associées. Il doit convaincre les membres de l'organisation de l'intérêt pour la structure de montrer ce qu'elle fait et comment elle le fait, la nécessité pour l'institut d'assurer une traçabilité de ses activités, d'objectiver la qualité de sa formation dans l'attente de savoir sous quelle forme et sous quel référentiel, il sera évalué.

Nous avons mis en évidence dans le discours des directeurs que le manque de connaissances du domaine de la qualité de la part de l'équipe peut être un frein à la mise en place de la démarche. Afin de favoriser cette approche et de développer la culture qualité, comprise comme l'ensemble des productions et des valeurs que partagent les membres de l'équipe, le directeur doit convaincre l'ensemble des membres de l'institut que la qualité est un objectif qui peut être atteint, que cela passe par la mise en place d'une DQ, l'utilisation d'outils et le développement d'une culture commune. Jean Luc GALIZIA propose comme outil, le visioning⁵⁴. Cette démarche dynamique permet à l'organisation de réfléchir sur sa raison d'être et sur la perception qu'elle a de son avenir.

⁵³ GILLET-GOINARD F., SENO B., 2009, *Réussir la démarche qualité appliquer des principes simples*, Paris : Groupe Eyrolles, p 15.

⁵⁴ GALIZIA JL., *Le management adapté à la Démarche Qualité en établissement de soins : vaincre les résistances au changement* : Editions SUEZ S.A. – 2002 disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/management.pdf>.p10.

Elle dresse un état des lieux en repérant les compétences de l'organisation, ses atouts et ses faiblesses, et lui permet de "s'imaginer" dans le futur.

C'est une étape préalable à la mise en place d'une DQ qui invite à poser des questions fondamentales pour l'institut ⁵⁵:

- ✓ Qui sommes-nous aujourd'hui ?
- ✓ Quel est notre métier ?
- ✓ Quelle image a-t-on de nous à l'extérieur ?
- ✓ Quels sont nos atouts, nos faiblesses, nos problèmes ?
- ✓ Quel est le bilan de la situation actuelle en terme de risque comme d'opportunité ?
- ✓ Que se passe-t-il dans l'environnement et que s'y passera-t-il dans le futur ?
- ✓ Quelles sont les tendances susceptibles d'affecter notre activité à long terme ?
- ✓ Perçoit-on des menaces à anticiper, des positions stratégiques à explorer, des occasions à saisir ?
- ✓ Qui veut-on être, et que veut-on faire à l'horizon de cinq ou dix ans ?
- ✓ Par quoi veut-on se distinguer ?
- ✓ Quelle est la contribution que nous souhaitons apporter d'une manière unique à nos clients ?
- ✓ Quelle est notre raison d'être, celle qui nous rendrait irremplaçable si nous osions être ce que nous pouvons être ?
- ✓ Que faut-il changer, faire évoluer, transformer pour se rapprocher de cette vision ?

Nous pensons que ce processus est indispensable à la mise en place et à la pérennité d'une DQ. Repenser ensemble la notion de qualité et son implication dans l'institut, c'est aussi s'accorder du temps, créer des espaces collaboratifs et instaurer un climat de confiance entre l'équipe et la direction.

3.1.2 Engager une approche managériale participative

Nous avons vu dans les chapitres précédents que le directeur d'institut doit anticiper les évolutions et appréhender les changements qui vont en découler. Il est donc primordial pour le directeur de penser le management de cette démarche en prenant en considération la capacité de mobilisation ou d'inertie des ressources humaines de l'organisation. Pour atteindre les objectifs recherchés, il pense son approche managériale au travers de la communication avec ses collaborateurs, s'intéresse à leurs motivations, leurs appréhensions et leurs motifs de résistances. Même si la décision de mettre en œuvre une DQ dans l'institut relève de la direction, le directeur ne peut pas se contenter d'être le seul décideur. Il doit favoriser l'émergence de projets et s'assurer des conditions

⁵⁵ GALIZIA JL., Le management adapté à la Démarche Qualité en établissement de soins Vaincre les résistances au changement : Editions SUEZ S.A. – 2002 disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/management.pdf>.p 11

favorables à leurs développements. Il permet aux membres de son équipe de passer de la motivation à l'action et accompagne cette marche en avant. Dans cette perspective, le directeur se positionne au cœur de la dynamique, il s'implique dans la démarche et entraîne l'équipe en ayant soin quelque fois de se mettre en retrait lorsque la dynamique du groupe le réclame ou au contraire de stimuler la progression du groupe lorsque celui-ci rencontre des difficultés, des découragements. Le défi du directeur sera de concilier un management participatif avec la responsabilité de la prise de décision qui lui revient.

3.1.3 Résoudre un problème en groupe : exploiter l'intelligence collective

L'un des intérêts du travail en groupe est de pouvoir rassembler un maximum de personnes afin de traiter ensemble un problème qui se pose à l'organisation. Cependant, le travail en groupe n'est pas toujours facile, et il ne suffit pas de rassembler tous le monde dans une pièce pour obtenir le travail collaboratif et collectif requis. Aborder des situations problématiques ou envisager des résolutions de problèmes nécessite de développer des informations claires et disponibles pour chacun afin que le collectif puisse réfléchir, co-construire des solutions et proposer une décision finale. Le directeur d'institut est fréquemment confronté à ce genre de situation. Il organise et anime des réunions lors desquelles l'ensemble de l'équipe doit se positionner et prendre une décision. Dans bien des cas, la réflexion qui émane du groupe et le consensus obtenu reflète que partiellement le positionnement de l'équipe. Dans la mise en place de la DQ, ces situations de groupe vont inévitablement se multiplier. C'est pourquoi nous pensons que l'IC comme processus de partage et de production de savoirs, peut permettre à l'équipe d'appréhender toutes les dimensions d'un problème. Il conviendra pour que cette IC se développe que le directeur facilite ces rencontres et s'assure d'un fonctionnement solidaire et respectueux du groupe à l'égard de chaque participant.

3.2 Favoriser l'émergence de l'intelligence collective au sein de l'institut

3.2.1 Faciliter la cohésion et l'interaction de l'équipe de travail

Le directeur de l'institut entretient la cohésion du groupe en facilitant et en maintenant les interactions au sein de l'équipe. C'est la condition primordiale pour que celle-ci puisse agir et produire. Pierre LEVY nous dit que : « l'intelligence collective n'est féconde qu'en articulant ou en coordonnant les singularités, en facilitant les dialogues, et non pas en nivelant les différences ou en faisant taire les dissidents »⁵⁶. Le directeur doit prendre en

⁵⁶ LEVY P cité par BONNECARRERE T, créer un contexte social favorable à l'intelligence collective et l'innovation ? Analyse de l'esprit collectif évolué et de l'émergence des nouvelles idées au sein d'un groupe d'individus : disponible sur Internet : <http://infoblogwar.blogspot.fr/2012/05/comment-creer-un-contexte-social.html>.p39.

compte les facteurs culturels et humains afin d'amener les individus à partager leurs savoirs et savoirs faire. Il conjugue avec la personnalité de chacun. La particularité des équipes en IFSI, est le fait que les membres présentent pour la plupart un statut équivalent. Cette homogénéité est un élément facilitateur d'intégration et d'adhésion du groupe sur lequel le directeur peut s'appuyer. Lors de la mise en œuvre de la DQ, il préfère être attentif au développement d'un sentiment de confiance et de solidarité partagé par l'ensemble du groupe plutôt que de se focaliser sur les procédures. Une directrice d'IFSI nous a confié lors d'un entretien : « *Mon attention serait beaucoup plus particulière sur l'appropriation de l'équipe, pas simplement mon envie de rentrer dans cette DQ.* ». Lors de ces temps de réflexion et de partage, il est important que le directeur rassure les membres de l'équipe en leur garantissant son soutien, en leur montrant que non seulement il est partie prenante de la discussion mais qu'il assume également la responsabilité des décisions proposées. Pour qu'une équipe arrive à fonctionner de manière efficace, nous pensons qu'il est indispensable de privilégier la communication à tous les niveaux, de faciliter des temps de négociation, mais avant tout, d'éviter toute situation d'évitement, de retrait ou de désengagement.

3.2.2 Favoriser la réflexion collective au sein de l'équipe

Nous avons souligné l'importance de la réflexion collective. Nous pouvons dire que cette réflexion existe de manière spontanée au sein des équipes en IFSI. Cependant, il s'agit souvent d'une réflexion non organisée construite à partir de la somme des réflexions individuelles et dont le groupe tente de se saisir pour obtenir un consensus. Pour qu'elle produise de l'IC, la réflexion collective doit être organisée, et permettre une convergence des intérêts personnels vers les objectifs communs⁵⁷.

Une réunion de réflexion collective se prépare et s'anime : le directeur prépare la réunion en amont en l'organisant autour d'objectifs communs à atteindre. Il s'assure de la fiabilité et de la disponibilité des informations nécessaires à cette réflexion et laisse à chaque membre la possibilité de les enrichir ou de les contester. Il présente la finalité et les objectifs précis de la réunion et stimule la réflexion en apportant des éléments qui permettront de lancer le débat. Pendant le temps des échanges, il est attentif à ce que tous les participants puissent s'exprimer librement. Il clôt la réunion en faisant part aux membres du groupe de sa nouvelle compréhension de la situation et expose ses conclusions⁵⁸.

⁵⁷ ZARA O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M2Editions, p 77.

⁵⁸ Ibid. p95.

Nous pensons que pour le directeur d'IFSI, ne pas s'accorder le temps de la réflexion collective, c'est se priver d'un panel de propositions et de solutions possibles. C'est risquer d'avoir à prendre une décision parmi un choix restreint et par conséquent d'en réduire la pertinence. Partager le processus décisionnel en favorisant la réflexion collective permet à chaque membre de l'équipe d'exprimer ce qu'il pense, de se sentir écouté, et ne remet pas en cause le rôle du directeur.

3.2.3 Optimiser le processus de prise de décision

Il existe deux possibilités de prise de décision. La première est de l'ordre de l'individuel. Cela permet au décideur de prendre une décision rapide. Certaines situations requièrent ce mode de fonctionnement, soit parce que la décision se révèle urgente, soit parce qu'elle relève strictement du champ de responsabilité du décideur. Olivier ZARA écrit : « Réfléchir seul, puis décider seul, ne donne aucune autre obligation au manager que celle de ne pas se tromper »⁵⁹. La deuxième possibilité est la décision qui émerge suite à une réflexion collective. En acceptant de faire appel au collectif, le directeur peut craindre de voir émerger de la réflexion, des solutions ou des propositions qui ne lui conviennent pas et dont il aura à expliquer par la suite pourquoi il ne les suit pas. Le but de la réflexion collective n'est pas de contraindre le directeur à prendre une décision, c'est la possibilité après les échanges avec l'équipe, de co-construire une décision qu'il décidera de suivre ou pas. « On ne dirige pas une organisation en fonction du consensus qui émerge dans un groupe mais en fonction d'une vision que l'on doit être capable de faire partager pour susciter l'adhésion »⁶⁰.

En tant que futur directeur en IFSI, nous pensons qu'il est important de travailler et de partager avec l'ensemble de l'équipe tout ce que nous voulons et pouvons faire ensemble. La décision collective comme nous l'avons définie, s'inscrit dans la continuité de ces temps d'échanges. De plus, la co-construction de la décision peut amener l'équipe à une meilleure compréhension des enjeux liés à cette décision et d'une manière plus générale aux enjeux conjoncturels et structurels de l'institut.

3.2.4 Créer une mémoire collective au sein de l'organisation

Nous avons montré au travers de notre recherche que l'action collective était porteuse d'échange et de construction de savoirs et de savoirs faire. Cette capitalisation des savoirs constitue une base de connaissances et de valeurs communes que nous pouvons considérer comme la mémoire de l'organisation. Cette mémoire permet au collectif de continuer à fonctionner malgré les changements qui interviennent dans

⁵⁹ ZARA O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M2Editions, p 75.

⁶⁰ Ibid. p 18.

l'équipe. En effet, en s'appuyant sur cette mémoire collective, l'IC peut d'une part, perdurer malgré les départs des personnes et d'autre part, faciliter l'intégration de nouvelles.

Le directeur d'institut étant fréquemment confronté à ces mouvements de personnel, il nous semble important, surtout lors de la mise en place d'une DQ qu'il puisse s'appuyer sur des outils communs comme les procédures, le dossier partagé. Nous avons pu constater lors de notre immersion professionnelle auprès d'une équipe pédagogique en IFSI, l'opérationnalité des outils de la DQ. Un de ces outils est le dossier partagé qui rassemble et stocke un nombre considérable d'informations et de connaissances. Ce document sous forme de fichier informatique présente un accès simple et rapide pour tous les membres de l'équipe y compris pour un nouveau formateur.

Pour garantir et optimiser le transfert de cette mémoire collective, le directeur incite au développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) au sein de l'institut. Ces technologies de l'information et de la communication permettent de faire circuler rapidement une information, de stocker des informations utiles et nécessaires à l'institut, mais également de rechercher des informations à l'extérieur. Toutefois, si nous considérons que le développement de ces outils de communication peut être une aide à la réflexion et aux échanges entre les membres de l'équipe, ce mode de communication ne saurait se substituer au face à face. Nous sommes consciente que le développement de ces outils peut rencontrer des résistances ou des freins que le directeur doit savoir reconnaître et accompagner.

3.3 Promouvoir la DQ et l'IC comme un objectif commun permettant à l'institution de planifier des projets d'avenir, d'anticiper et de se préparer aux évolutions

Notre enquête s'est déroulée dans des IFSI de « petite taille » comparable à celui que nous nous proposons de diriger. Ces instituts se posent énormément de questions quant à leur avenir. Le transfert de la gestion financière des IFSI aux Conseils Régionaux et l'universitarisation des études d'infirmiers posent à la fois la question de la rentabilité de l'institut au regard de l'offre de formation régionale et celle de son aptitude à répondre aux nouvelles exigences de formation. Nous pensons que pour le directeur d'IFSI, il est indispensable de prendre en compte au niveau de l'équipe ces incertitudes et le mal être qu'elles génèrent. Vouloir mettre en place une démarche qualité dans cette situation, c'est quelque part, parier sur l'avenir de l'institut ou en tout cas, reconnaître ce qu'il fait, comment il le fait et vouloir l'afficher. Tous les directeurs interviewés sont d'accord pour

dire que dans le contexte actuel, la DQ est incontournable pour leur institut : « *la DQ est indispensable car aujourd'hui dans la façon dont les choses évoluent, on a tout intérêt à avoir une traçabilité, à prouver ce que l'on fait..* ». Un directeur d'IFSI nous a confié : « *Mon projet avec la démarche qualité, les faire décoller de la pédagogie...les informer des évolutions pour qu'ils se projettent dans l'avenir..* ». Dans ce contexte, nous pensons que l'innovation peut permettre à l'organisation d'anticiper ces évolutions. Thomas BONNECARRERE déclare : « La clé de l'innovation réside dans la valorisation, la reconnaissance, l'engagement volontaire des individus et le désir profond de ceux-ci de participer à l'évolution positive du groupe via l'imagination d'une multitude de futurs possibles pour celui-ci »⁶¹. Le directeur d'IFSI peut favoriser un climat propice à la création au sein de l'institut en valorisant les connaissances et le travail de l'équipe.

Le concept d'innovation demande d'une part une souplesse de l'organisation et d'autre part une autonomie des acteurs. La DQ peut être source d'innovation, en stimulant la création d'outils, en repensant une nouvelle organisation et en optimisant des processus de travail sources de réels changements dans l'organisation. Pour cela, elle doit garantir le respect des procédures mais également laisser la possibilité de les faire évoluer en fonction du contexte. Concilier la démarche qualité et l'émergence de l'intelligence collective peut permettre au directeur d'IFSI de relancer une dynamique d'équipe, tournée vers une philosophie d'évolution et d'innovation.

En conclusion, nous pensons que, sans nier le contexte évolutif et incertain de la formation infirmière, la posture du directeur d'IFSI au sein de son organisation ne doit pas être alarmiste mais positive. Nous devons préparer l'institut aux évolutions à venir et montrer à nos partenaires et nos tutelles que nous pouvons faire de la qualité à un coût raisonné tout en garantissant une qualité de formation aux étudiants.

⁶¹ BONNECARRERE T, *créer un contexte social favorable à l'intelligence collective et l'innovation Analyse de l'esprit collectif évolué et de l'émergence des nouvelles idées au sein d'un groupe d'individus* : disponible sur Internet : disponible en ligne : <http://fr.scribd.com/doc/91904233/Comment-cree-un-contexte-social-favorable-a-l-intelligence-collective-et-l-innovation-Thomas-Bonnecarrere.p56>.

Conclusion

Nous avons choisi d'étudier le thème de la démarche qualité en tenant compte des évolutions actuelles et à venir concernant les Instituts de Formation en Soins Infirmiers. Notre future prise de poste comme Directeur des soins, directeur d'un institut de formation nous a amené à nous interroger sur une des missions du directeur d'IFSI qui est de définir et de mettre en place une démarche qualité dans son institut et de participer au processus de certification. Suite à un stage d'immersion professionnelle en IFSI, nous nous sommes questionnée sur le lien qui peut exister entre la mise en place d'une démarche qualité et l'émergence de l'intelligence collective au sein de cette organisation.

A partir de ce questionnement, nous avons établi des axes d'investigations que nous nous sommes efforcés de confronter au terrain. Nos recherches conceptuelles et une enquête menée auprès de professionnels exerçant dans des IFSI nous ont permis d'approfondir notre réflexion. Au terme de cette analyse, nous avons pu démontrer que la démarche qualité constitue un levier à l'émergence de l'intelligence collective.

Nous avons présenté des pistes stratégiques à l'attention d'un directeur d'IFSI lors la mise en place d'une démarche qualité. Dans un premier temps, nous avons développé des axes lui permettant d'initier une culture qualité au sein de l'institut, favorisant ainsi la mise en œuvre de la DQ. Dans un deuxième temps, nous avons exposé des préconisations lui permettant de favoriser l'émergence de l'IC et de l'innovation au sein de son institut de formation.

Ce mémoire professionnel nous a permis d'approfondir le concept de qualité en formation et de repérer les enjeux d'une démarche qualité en IFSI. Nous avons pu appréhender un concept nouveau pour nous, celui de l'IC. Associer la DQ à l'émergence de l'IC change notre regard sur l'intégration d'une procédure qualité en IFSI et l'impact qu'elle peut avoir sur une équipe de formateurs et plus généralement au niveau de chaque membre de l'organisation.

Notre étude s'est déroulée en IFSI. Cependant, il nous semble qu'en tant que Directeur des soins, nous pourrions profiter des apports de ce travail dans le cadre d'une prise de fonction en établissement de santé. Pour nous, l'amélioration continue de la qualité vise à garantir la satisfaction des bénéficiaires, que ce soient les étudiants en IFSI ou les usagers de la santé à l'hôpital.

Sources et bibliographie

Articles

DORTIER JF., mars-avril-mai 2001, « Vers une intelligence collective », *Sciences Humaines*, n°32, pp. 22-26.

DORTIER JF., MOREL C., CARDON D., VINCK D., mars 2006, « L'intelligence collective Mythe ou réalité », *Sciences Humaines*, n°169, pp.34-52.

BOYER C, mai 2005, « la démarche qualité : une opportunité pour les IFSI », *Soins Cadres*, n°54, pp. 58- 62.

EQUIPE PEDAGOGIQUE, IFSI PARAY LE MONIAL, février 2008, « La certification, une aventure... », *Info CEFIEC*, n°14, p12.

Ouvrages

AUDEBERT O., BOGARD G., BONAMY J., « et al. », 2001, *La qualité de la formation en débat*, Condé-sur-Noireau : Education permanente, 198 p.

CHAUVIGNE C., 2004, *Accréditation supérieures professionnelles et amélioration continue de la qualité*, Paris : ENSP, 174 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Edition du seuil, 500p.

GILLET-GOINARD F., SENO B., 2009, *Réussir la démarche qualité, appliquer des principes simples*, Paris : Groupe Eyrolles, 186 p.

GRANDJEAN H., MIENVILLE P., SCHNEIDERMAN B., 2001, *Optimiser la qualité de service dans les organismes de formation*, Saint-Denis La Plaine : AFNOR, 218p.

GRIMALDI Y., 2005, *Démarches qualité et identité professionnelle en conflit Quand le management par la qualité s'impose à des formateurs en travail social*, Paris : L'Harmattan, 199 p.

GROSJEAN M., LACOSTE M., 1999, *Communication et intelligence collective le travail à l'hôpital*, Paris : Presses Universitaires de France, 225 p.

LEVY P., 1997, *L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace*, Paris : La Découverte/Poche, 246p.

MOREL C., 2012, *Les décisions absurdes Il comment les éviter*, Mesnil-sur- l'Estrée : Gallimard, 273 p.

ZARA O., 2004, *Le management de l'intelligence collective : vers une éthique de la collaboration*, Paris : M2 Editions, 78p.

ZARA O., 2005, *Le management de l'intelligence collective : Vers une nouvelle gouvernance*, Paris : M2Editions, 185p.

Thèses et mémoires

Support papier

DORE MC., 2005, *La démarche qualité : un enjeu pour les Instituts de Formation en Soins Infirmiers*, Rennes : Mémoire de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Filière des directeurs des soins, 61p.

ESTEBAN MK., 2006, *Certification des instituts de formations paramédicales : vecteur de management par la qualité ?*, Rennes : Mémoire de l'Ecole Nationale de Santé Publique, Filière des directeurs des soins, 56 p.

GUILLEMAIN E., 2008, *La démarche qualité, un outil de management pour le directeur d'Institut de formation en soins infirmiers*, Rennes : Mémoire de l'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique, Filière des directeurs des soins, 37 p.

Support électronique

GALIZIA JL., *L'accréditation/certification et ses conséquences pour les établissements de santé : étude juridique et perspectives*, thèse en Droit de la Santé., disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/La-demarche-qualite-a-travers-l'histoire.pdf>

Textes législatifs et réglementaires

Loi

Loi n°71-575 du 16 juillet 1971 portant organisation de la formation professionnelle continue dans le cadre de l'éducation permanente.

Ordonnance

Ordonnance n° 96-346 du 24 avril 1996 portant réforme de l'hospitalisation publique et privée. Journal officiel de la République Française, n°98 du 25 avril 1996, page 6324.

Arrêté

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE ; MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS. Arrêté du 31 juillet 2009 relatif aux autorisations des instituts de formation [...] et aux agréments de leurs directeurs. Bulletin officiel, Santé- protection sociale -solidarités, n° 2009/7 du 15 août 2009.

Circulaires

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE ; MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS. Circulaire interministérielle n° DHOS/RH1/DGESIP/2009/202 du 9 juillet 2009, relative au conventionnement des instituts de formation en soins infirmiers IFSI avec l'université et la région dans le cadre de la mise en œuvre du processus Licence -Master-Doctorat (LMD). Bulletin officiel, Santé- protection sociale -solidarités, n° 2009/8 du 15 septembre 2009, page174.

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS –MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR DE LA RECHERCHE. Circulaire interministérielle n° DHOS/RH1/DGESIP/2009/201 du 26 juin 2009, relative à la délivrance du grade de licence aux infirmiers diplômés d'Etat et à l'organisation du partenariat Conseils régionaux/Universités/IFSI. Bulletin officiel, Santé- protection sociale -solidarités, n° 2009/8 du 15 septembre 2009, page162.

Référentiels

AGENCE D'EVALUATION DE LA RECHERCHE ET DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR., 2009, *Le référentiel qualité de l'AERES*, 39p.

COMITE D'ENTENTE POUR LA FORMATION INFIRMIER ET CADRE., 1999, *Guide pour un auto diagnostic pour la qualité de la formation en IFSI* ,37p.

DIRECTION DE L'EVALUATION ET DU DEVELOPPEMENT PEDAGOGIQUE., 2005, *Accréditation de dispositifs de formations supérieures professionnelles : référentiel qualité*, Rennes : ENSP, 53p.

DGOS-CNG., 2010, *Référentiel métier de Directeur (trice) des soins*.

Sites internet

BONNECARRERE T, *créer un contexte social favorable à l'intelligence collective et l'innovation ? Analyse de l'esprit collectif évolué et de l'émergence des nouvelles idées au sein d'un groupe d'individus* : disponible sur Internet : <http://infoblogwar.blogspot.fr/2012/05/comment-creer-un-contexte-social.html>

CAILLARD D, *L'intelligence collective*, disponible sur Internet : http://barthes.ens.fr/scpo/Presentations00-01/Caillard_IntelligenceCollective/intcol.htm

GALIZIA JL., *Le management adapté à la Démarche Qualité en établissement de soins Vaincre les résistances au changement* : Editions SUEZ S.A. – 2002, disponible sur internet : <http://www.adequationsante.com/assets/pdf/management.pdf>

HUBERT BELESCOT M, *Les différentes dimensions de l'Intelligence collective*. [Mise à jour le 28 décembre 2011], disponible sur Internet : <http://max-hubert.belescot.over-blog.com/article-les-differentes-dimensions-de-l-intelligence-collective-95202158.html>

Intelligence collective : les limites de l'océan des savoirs /les dossiers de l'observatoire [visité le 27.09.2012], disponible sur internet : <http://obstest.sciencescom.org/?p=1113>

NOUBEL JF, *Intelligence Collective, la révolution invisible*. [Mise à jour le 24 août 2007], disponible sur Internet : http://www.thetransitioner.org/Intelligence_Collective_Revolution_Invisible_JFNoubel.pdf

SERGHEERAER M, « Objectifs de la démarche qualité » disponible sur Internet : <http://www.qualitadmin.com/2009/10/objectif-de-la-demarche-qualite.html>

ZAIBET O, *Définir et repérer l'intelligence collective dans les équipes de travail opérationnelles : le cas d'une PME du secteur de l'électronique*, disponible sur Internet : <http://isdm.univ-tln.fr/PDF/isdm28/isdm28-zaibet.pdf>

ZAÏBET O, « *Collaboration dans l'entreprise et intelligence collective* », in Association internationale de management stratégique, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin 2006, Annecy / Genève ,28p, disponible sur internet : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2183-collaboration-dans-lentreprise-et-intelligence-collective/download>

ZAÏBET O, « *Le management de l'intelligence collective chez TEMEX : Quatre études de cas* », disponible sur Internet : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l-aims/communications/1632-le-management-de-lintelligence-collective-chez-temex-quatres-etudes-de-cas/download>

Cours EHESP

BOUSSEMAERE S., *La démarche qualité en Institut de formation*, cours EHESP, 12-13 avril 2012.

GOSSELIN P., GUINGOUAIN G., *Une perspective psychosociologique de l'évaluation*, cours EHESP, 27 avril 2012.

GOSSELIN P., GUINGOUAIN G., BOUSSEMAERE S., *Assurance qualité des centres de formation*, cours EHESP, avril 2012.

Liste des annexes

Annexe 1 : Caractéristiques des populations enquêtées.

Annexe 2 : Guide d'entretien des formateurs.

Annexe 3 : Guide d'entretien des Directeur des soins/Directeur d'IFSI.

Annexe 4 : Grille d'analyse d'un entretien.

Annexe 5 : Données comparatives entre formateurs selon l'avancée de la DQ à leur entrée à l'IFSI.

Annexe 1 :

Population enquêtée dans le cadre de l'étude

a) Tableau récapitulatif des entretiens formateurs (F)

IFSI /IFAS : Région A / Quotas : 50 Etudiants IDE, 30 élèves AS

Formateur	Formation Cadre de santé	Spécificités du parcours professionnel	Date entrée IFSI //FORMATION	Démarche Qualité
F1	2007	Eco certification en entreprise privée à l'étranger /expérience en qualité Iso 9000 Référente qualité en secteur hospitalier	Sept 2009	En place
F2	2009	ASH /AS /IDE/CDS	Déc. 2004 IFAS Sept 2009 IFSI	Participation mise en œuvre
F3	2003	Soins techniques	Sept 2000	Participation mise en œuvre
F4	2007	Etablissements privés	2007	En place
F5	2006	Expérience Psychiatrie	2003	Participation mise en œuvre
F6	2005	Tous secteurs	2002	Participation mise en œuvre
F7	2006	CDS en service /accréditation en MCO /EPP	2009	En place
F8	2008	Tous secteurs	2003 IFAS 2006 IFSI	Participation mise en œuvre

b) Tableau récapitulatif des entretiens des Directeurs des Soins / Directeurs d'Institut de Formation (DS /DIF)

	Entretien n°1	Entretien n°2	Entretien n°3	Entretien n°4
Lieux d'enquête et caractéristiques des structures	DS/DIF 1 Région B	DS/DIF 2 Région B	DS/DIF 3 Région C	DSDIF 4 Région D
Quotas	IFSI/IFAS 35 Etudiants IDE 30 Elèves AS	IFSI/IFAS 50 Etudiants IDE 42 Elèves AS	IFSI/IFAS 46 Etudiants IDE 30 Elèves AS 12 Elèves AP	IFSI/IFAS 73 Etudiants IDE 30 Elèves AS
Nombre de formateurs	5,80 ETP IFSI 2 ETP IFAS	5,50 ETP IFSI 2,50 ETP IFAS	6 ETP IFSI 2 ETP AS 1 ETP AP	12 ETP IFSI 1,50 ETP AS
Avancée de la Démarche Qualité à la prise de poste	Inexistante	Inexistante	Engagement démarche qualité	Inexistante
Référentiel Qualité identifié	Démarche qualité basée sur référentiel EHESP	Démarche qualité basée sur référentiel EHESP	AFNOR	Aucun
Démarche Qualité A ce jour	En cours	En cours	Certification en 2012	En cours

Annexe 2

Guide d'entretien Formateurs en IFSI

Pourriez-vous vous présenter et présenter votre parcours professionnel ?

Pouvez-vous me parler de la place que prend la démarche qualité au sein de l'institut ?

Atouts ? Contraintes ?

La démarche qualité a-t-elle induit des changements au niveau du fonctionnement de l'équipe ?

*Changement culturel ? Cohésion ? Collaboration ?
Autonomie ? Réflexion collective ? Conflits ? Innovation ?*

Transgression ? Résistance ? Déviance ? Rupture ?

Comment ressentez-vous la cohabitation de la démarche qualité avec la démarche pédagogique ?

Recommanderiez-vous la mise en place de la démarche qualité à une équipe de formateurs ?

Argumentation du propos

Avez-vous des ajouts éventuels concernant des points non abordés au cours de cet entretien ?

Je vous remercie pour votre collaboration.

Annexe 3

Guide d'entretien Directeur des Soins /directeur d'IFSI

Pourriez-vous vous présenter et présenter votre institut de formation ?

Pouvez-vous me raconter comment vous avez initié la démarche qualité dans votre institut ?

Freins ? Leviers ?

Quels ont été, selon vous les effets de cette mise en œuvre sur le personnel de l'institut ?

La démarche qualité a-t-elle induit des changements au niveau du fonctionnement de l'équipe ?

*Changement culturel ? Cohésion ? Collaboration ?
Autonomie ? Réflexion collective ? Conflits ? Innovation ?*

Transgression ? Résistance ? Déviance ? Rupture ?

Diriez-vous que la démarche qualité a permis de développer l'innovation et l'intelligence collective au sein de l'équipe ?

Aujourd'hui, quelles seraient, selon vous les préconisations à la mise en œuvre d'une démarche qualité pour le Directeur des Soins, directeur d'IFSI?

Avez-vous des ajouts éventuels concernant des points non abordés au cours de cet entretien ?

Je vous remercie pour votre collaboration.

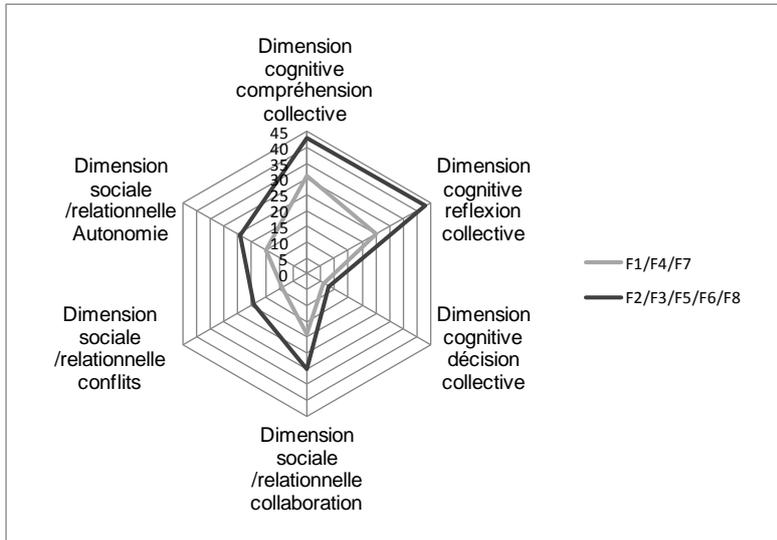
Annexe 4

Grille d'analyse :

Les indicateurs ci dessous sont présentés à titre indicatif. Ils sont recherchés au travers du discours de la personne interviewée.

Composantes de l'IC Indicateurs	Dimension cognitive			Dimension sociale /relationnelle		
	compréhension collective	reflexion collective	décision collective	collaboration	conflits	Autonomie
coordination						
Référentiel commun						
coopération						
nouvelles connaissances						
langage commun						
liberté d'expression						
solidarité						
confrontation						
compromis						
interactions dans le travail						
Apprentissage						
mémoire collective						
savoirs communs						
savoirs pour agir						
affinités						
savoirs faire						
expérience ,vécu						
action du collectif						
temps de reflexion collective						
co construction information						
Prise de décision collective						
co construction décision						
recherche de consensus						
engagement collectif						
interdépendance						
interaction sociales						
appropriation collective						
intégration						
co activité						
liberté d'acion						
dynamique collective						
Autres.....						
Total	0	0	0	0	0	0

Annexe 5 :



Données comparatives entre les formateurs selon l'avancée de la DQ à leur entrée à l'IFSI.

(F2, F3, F5, F6, F8)= Formateurs présents à l'IFSI lors de la mise en place la DQ

BUNET

Monique

Décembre 2012

Directeur des Soins

Promotion 2012

La démarche qualité en Institut de Formation en Soins Infirmiers : Une opportunité pour dynamiser l'intelligence collective

PARTENARIAT UNIVERSITAIRE : <Université VILLE>

Résumé :

Il n'existe aucune obligation de certification concernant les Instituts de Formation en Soins Infirmiers (IFSI). Nous considérons qu'un IFSI doit satisfaire aux besoins des personnes qu'il forme, répondre aux exigences attendues par les usagers et les tutelles concernant la qualité en formation. La démarche qualité (DQ) devient une opportunité pour l'institut. Suite à un stage dans un IFSI certifié, nous avons observé que la DQ peut dynamiser les relations entre les individus et engendrer une dynamique de réflexion et d'action collective. Promouvoir la culture qualité est une mission du Directeur des Soins, directeur d'institut. Nous nous demandons si la démarche qualité en IFSI est un levier de l'intelligence collective (IC). L'enquête auprès de professionnels a mis en évidence les dimensions cognitives et socio-relationnelles de l'IC. Des pistes stratégiques à l'attention du directeur d'IFSI sont développées : initier une culture qualité et favoriser l'émergence de l'IC et de l'innovation en IFSI.

Mots clés :

DEMARCHE QUALITE, INTELLIGENCE, CULTURE, MEMOIRE COLLECTIVE, IFSI, INNOVATION, DIRECTEUR DES SOINS.

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.