

MÉTHODOLOGIE

Josette HART
Ex cadre de santé
Formatrice consultante

Article issu de la thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, « Lecture communicationnelle de situations de changement dans les établissements de soins », soutenue à l'Université Paul Valéry, Montpellier, 1997.

LES MÉTHODES QUALITATIVES

L'approche qualitative cherche à comprendre quelle est la perception qu'ont les acteurs du monde. Nous vivons dans un monde entouré d'objets. Ils nous apparaissent comme des réalités objectives mais c'est notre rapport au monde qui définit la valeur, le sens que nous leur donnons. Les méthodes qualitatives apportent à l'observation une finesse d'analyse et une lecture compréhensive de la situation, tant pour le chercheur que pour les acteurs en situation.

■ Quelle différence entre approche qualitative et approche quantitative ?

La différence entre les « compréhensifs » et les « positivistes » réside dans l'ordre de la mise en relation des éléments du système. Chez les positivistes, on accède à la logique causale pour expliquer les faits (tel fait a lieu à cause de tel autre, relation de cause à effet). A l'inverse, chez les « compréhensifs » la complexité remplace la linéarité. Les interactions entre les différents éléments de la situation sont toujours appréciées dans leur contexte. Le système doit être appréhendé dans un champ, au sens où l'emploie Lewin, c'est à dire en élargissant le contexte tant qu'il reste pertinent à la situation et réciproquement. Ceci constitue la notion de cadrage propre à la systémique. Le cadrage de la situation se réfère davantage à l'interaction des éléments qu'à l'effet causal d'une partie des éléments sur une autre partie. Ainsi, dans la complexité, les causes et les effets sont en perpétuelle dynamique dans une réciprocity constante. Les constructivistes tel Piaget ainsi qu'E. Morin parlent de dialectique ou de la gestion des contradictions dans le tout pour traiter des causes et des effets.

■ Concernant la position du chercheur :

- Selon l'approche positiviste, la réalité à étudier existe et est soumise à des lois, indépendantes du chercheur et de son système de référence. C'est la loi du tiers exclu, selon laquelle le chercheur n'est qu'un instrument qui observe et mesure avec objectivité.
- Selon l'approche compréhensive, la réalité à étudier est construite par le chercheur. C'est la loi du tiers inclus selon laquelle le chercheur comprend une situation en conjuguant ce qu'il comprend du point de vue des acteurs qui vivent, perçoivent la situation, au point de vue d'autres acteurs sur la même situation et à son propre point de vue.

Les méthodes qualitatives qui permettent d'approcher les situations sur un mode compréhensif relèvent d'une démarche heuristique. C'est à dire que cette démarche ne s'appuie pas sur un ordre connu ou élaboré par le chercheur (telle que le ferait une série d'hypothèses dans la démarche hypothéco-déductive des méthodes quantitatives) mais au contraire cette démarche est inductive, plaçant le chercheur dans un état d'éveil constant, et le conduisant à découvrir et à comprendre les phénomènes observés. Le chercheur se pose alors des questions (plutôt qu'il vérifie des quasi-certitudes par les méthodes quantitatives) telles que : Que se passe-t-il?, Comment cela se passe-t-il?, Qu'est-ce que cela veut dire pour ceux qui vivent la situation? Les méthodes qualitatives permettent davantage de répondre à la question du Comment (qui permet de comprendre) qu'à celle du Pourquoi (qui permet d'expliquer). Quand on suit la logique du Comment, on explicite plutôt qu'on explique. Comprendre « comment ça marche » amène l'observateur à dégager des règles et des principes organisateurs de la dynamique du système.

Notre recherche avait pour objectif de comprendre les phénomènes communicationnels qui construisent le non-changement lors des interventions de formation-action à l'hôpital. Nous avons observé quatre situations de changement (3 hôpitaux et une clinique) accompagnées par une formation - action.

Nous avons conjugué deux méthodes d'analyse qualitative pour comprendre ces situations :

- la méthode d'analyse phénoméno - structurale qui nous a permis de dégager la logique d'action et le sens que prend le changement pour les acteurs concernés.
- la méthode d'analyse communicationnelle qui nous a permis de comprendre les phénomènes caractéristiques qui contribuent à construire la logique d'action et le sens des situations observées.

1. L'analyse phénoméno - structurale

Elle relève d'une part de la phénoménologie telle que Husserl l'a pensée c'est à dire une philosophie de la conscience axée sur le monde tel qu'il est perçu et compris par les individus. D'autre part, elle permet de modéliser les phénomènes observés en en dégageant la structure, à partir du moment où l'on retrouve des analogies entre les différentes situations. Pour Lévi-Strauss, la structure est entendue comme un principe de construction mentale efficace pour classer les composants des phénomènes observés et comprendre les relations entre ces éléments. C'est en recherchant la structure et en la modélisant qu'on dégage le mieux le sens des situations.

Dynamique de l'analyse phénoméno-structurale

1. parcourir les faits en vue de repérer intuitivement (démarche inductive) les invariants (qui permettent de modéliser des analogies).
2. dégager un ou plusieurs sous-ensembles isomorphes (groupes d'analogies construits par des éléments invariants que l'on retrouve dans les différentes situations)
3. rechercher des analogies de sens entre ces sous-ensembles
4. regrouper les sous-ensembles retenus pour en dégager une constante (logique commune)

5. synthèse de l'ensemble des logiques et énoncé d'une problématique générale qui constitue l'essence du phénomène étudié.

6. vérification de la structure en soumettant ces analogies à des variations réelles ou hypothétiques afin de voir si le sens en est modifié (épreuve de la variation eidétique selon Husserl).

Quelle est la démarche cognitive du chercheur qui utilise la méthode d'analyse phénoméno-structurale ?

Dans un premier temps, lorsqu'il observe les situations, le chercheur est captivé par l'émergence des analogies entre certaines situations. Lorsque plusieurs situations présentent des analogies combinées de la même façon, le chercheur fait intuitivement des rapprochements et tente mentalement d'en dégager la structure et le sens : «Tiens, là cela se passe aussi comme cela » ou bien «Tiens là cela ne se passe pas comme cela ». Il s'opère alors chez le chercheur une construction de sa représentation, c'est à dire de sa modélisation (mise en forme) provisoire du phénomène. Il esquisse à ce moment là un principe organisateur de la situation. Il aperçoit la logique qui préside à la construction de la situation. Il vérifie les analogies trouvées par l'épreuve des variations eidétiques, c'est à dire qu'il vérifie que si l'on fait varier les éléments (qui doivent être invariants pour former la structure) soit en les supprimant soit en les modifiant, le phénomène n'a plus le même sens, voire n'existe plus. Ce sont donc bien les invariants de la situation qui la caractérisent.

Après avoir analysé nos quatre cas nous avons repéré que la façon dont se comportent entre eux les acteurs hospitaliers en situation de changement, est structurée tel un jeu dont nous avons identifié huit invariants.

L'analyse phénoméno-structurale nous permet donc d'énoncer la problématique suivante (Tableau page suivante):

Dans les établissements de soins, lorsqu'il y a une amorce de changement dans les rôles des professionnels, les bénéficiaires du changement (acteurs directement concernés) se plaignent du contexte défavorable au changement. Ils déplorent le type de communication paradoxale des hiérarchiques. Bien qu'ils énoncent un vœu de changement, ils rejettent toute solution permettant de le faciliter. Ils reconnaissent savoir tirer des bénéfices secondaires de la situation actuelle et craindre de prendre trop de risques à changer. Les hiérarchiques cautionnent passivement le non-changement et les médecins s'y opposent activement mais indirectement.

Observons par exemple, la structure de ce jeu sur deux des situations observées

Invariants	Cas N° 1	Cas N°2
1. Lorsqu'un changement concernant les professionnels soignants est prévu	Lorsque la direction d'un centre hospitalier décide d'optimiser les performances des cadres	Lorsque, dans une clinique, il y a une décision commune d'optimiser les performances des infirmières pour une prise en charge globale du patient
2.même si les bénéficiaires du changement co-décident ou valident le projet de changement	les cadres veulent aussi être davantage autonomes et reconnus	Les infirmières confirment qu'elles souhaitent mettre en place un nouveau dossier de soins et adopter la nouvelle méthode de transmissions (transmissions ciblées).
3. ils se plaignent du contexte défavorable au changement.	Malgré cela, ils se plaignent de n'avoir pas été associés au projet de formation et se plaignent qu'il règne un climat de méfiance entre eux et la direction.	Cependant, elles disent manquer de temps et de soutien de la part de l'encadrement et des médecins.
4.En effet, selon eux, les hiérarchiques ont une communication de type paradoxal	Ils pensent que la direction veut en fait leur pseudo - autonomie car elle ne les reconnaît pas. Ils disent vouloir des règles de communications claires pour fonctionner avec la direction.	Elles se plaignent de la communication paradoxale des cadres qui valident le projet dans le discours mais ne le cautionnent pas dans les actes.
5. et les médecins entravent le changement par leur absence active.	Les médecins font implicitement pression sur la direction qui, en conséquence, court-circuite les cadres à de nombreuses reprises.	Les médecins manifestent leur opposition au projet auprès des infirmières mais pas devant la direction.
6. Finalement, d'une part, les hiérarchiques cautionnent implicitement le non-changement	Finalement, sur le projet de formation des cadres, la direction se divise et personne n'impose de solution. La direction se retranche derrière la pression médicale pour ne rien faire.	La direction finit par se diviser (Directeur, IG, DRH) pour maintes raisons et l'infirmière générale est mise en position de retrait.
7.d'autre part, tes bénéficiaires rejettent ou bien ne saisissent pas tes solutions possibles facilitant le changement	Les cadres ne proposent pas non plus de solution à leur problème d'absence de règles.	Les cadres et les infirmières ne parviennent pas à se mettre d'accord sur les solutions pour mettre en place néanmoins la nouvelle méthode de transmissions.
8. et trouvent finalement un bénéfice au non-changement	Finalement, les cadres disent qu'ils savent fonctionner avec le flou communicationnel habituel. Ils trouvent même un certain confort à ne pas être autonomes.	Finalement, les infirmières disent ne pas vouloir prendre seules la responsabilité du changement et disent vouloir éviter le conflit avec les médecins.

Afin d'identifier et de comprendre quels phénomènes communicationnels construisent ce jeu, nous avons utilisé la méthode d'analyse communicationnelle. Elle repose sur la théorie des processus de communication élaborée par Alex Mucchielli. Par nos travaux de recherche, nous avons contribué à l'élaboration finale de cette théorie et nous la présentons ci-dessous telle qu'elle a été finalement formalisée dans l'ouvrage¹ qui lui est consacré.

2. L'analyse communicationnelle

Dans toute situation de communication six processus sont à l'œuvre qui contribuent, par leur mise en interaction, à construire le sens de la communication. La communication est ainsi un construit inter-acteurs. La communication ne peut donc être comprise sans son système d'interaction. Toute communication est systémique mais également contextuelle. Plus le cadrage du contexte sera large, mieux on pourra comprendre la situation du point de vue de ceux qui la vivent. Ce sont

ces différents contextes qui, influant sur les communications au niveau des échanges formels ou informels, explicites ou implicites, construisent par des processus interactifs le sens des situations explorées.

1. Le processus de contextualisation spatial

Ce qui est dit ou fait « là » est connoté par les lieux, théâtre et symboles des situations de communication. La contextualisation spatiale participe à la « mise en scène » des actions de la communication. Toute forme d'intervention sur les lieux change la valeur du contexte pour les acteurs. La distance entre les individus modifie le sens de leur communication. La disposition des objets symboliques dans l'espace, les aménagements des locaux sont porteurs de sens.

Exemple N° 1 : la relève entre soignants est organisée de telle sorte que les aides soignants de l'équipe du matin sont assis à côté des infirmières de l'équipe du matin, et échangent à propos des patients avec leurs collègues de l'équipe de l'après midi assis face à eux. Les aides soignants ont entre les mains les diagrammes de soins pour commenter l'évolution des patients. Une

1. MUCCHIELLI (A) théorie des processus de la communication. Ed. Armand Colin 1998 Paris.

aide soignante est «de garde », auprès du téléphone et est la seule à se déranger pour les malades qui sonnent. Exemple N°2 : la relève entre soignants est organisée de telle sorte que tous les soignants sont présents dans la salle de soins. Cependant, seules les infirmières de l'équipe du matin communiquent avec les infirmières de l'équipe d'après - midi. Les aides soignants sont censés participer à la relève mais ils sont éparpillés dans la salle et discutent entre eux. Le téléphone est placé près des infirmières qui doivent s'interrompre pour répondre. Lorsqu'un malade sonne, chacun attend de l'autre qu'il se lève pour aller répondre.

2. Le processus de contextualisation temporel

Ce qui est dit ou fait là prend un sens par rapport à ce qui s'est dit ou ce qui s'est passé avant ou bien par rapport à ce qui se dira ou se passera après. Le temps sert toujours de contexte à la communication. «Le rappel des actions, l'appel aux souvenirs et à l'histoire, à la mémoire vive ou archivée des acteurs, l'évocation des événements passés, l'anticipation des conséquences, l'anticipation des événements, le rythme adopté dans la communication, les changements de rythme, les commentaires englobant une certaine période de temps... sont des processus de contextualisation temporelle, participant d'un travail sur le contexte temporel, et qui interviendront donc sur le sens des communications que feront tel ou tel acteur dans la situation de communication ».²

Exemple : Lors d'une réunion entre cadres et direction, un vif échange a lieu à propos des agents qui n'observent pas les règles d'hygiène et vont déjeuner au self, en blouse. La direction reproche aux cadres leur manque de fermeté. Les cadres demandent à la direction de formaliser par écrit les règles qui s'imposent mais de s'y tenir. Si les uns et les autres ont des difficultés à tomber d'accord sur les mesures à prendre c'est que l'histoire connote cette séance de régulation. En effet, depuis plusieurs années, toute mesure prise par la direction et appliquée par les cadres peut être annulée, sur simple intervention des syndicats.

3. Le processus de structuration des relations

Toute communication contribue à positionner les acteurs les uns envers les autres. On peut communi-

quer pour se positionner et faire reconnaître sa place par ceux avec qui on communique. Les absents peuvent également avoir leur place dans une communication si le positionnement des présents tient compte de celui des absents. Ainsi, dans toute société les places sont structurées mais la communication confirme ou modifie en permanence cette structuration. La vie sociale est une lutte permanente pour acquérir ou conserver du pouvoir. La structuration des relations est sous - tendue par les luttes d'influence. Toute communication structure les places. Le statut social, les rôles sociaux contribuent implicitement à structurer la position de chacun dans la situation. La secrétaire qui contacte son supérieur hiérarchique commencera la conversation par «excusez-moi de vous déranger » pour marquer sa déférence. Il y a donc des signes (des marqueurs), des produits (le ton) explicites ou implicites (la connaissance du statut de l'autre) qui permettent d'inférer que tel ou tel acteur se considère et considère les autres à telle place et se positionne en conséquence.

Exemple : Toute la relation entre soignant - soignée est sous-tendue par les positions dominant - dominé, mais aussi toutes les relations entre infirmières et médecins.

4. Le processus de référence aux normes

Le sens d'une situation se réfère aux normes existantes ou aux normes émergentes de la dynamique de communication.

Chacun communique au sein d'un système culturellement construit par des normes. Ces normes sont exprimées par des codes sociaux, des règlements, des rites, des traditions... Lorsqu'en France, on apporte un gâteau d'anniversaire piqué de bougies allumées, tous les convives, sans avoir besoin de se le dire, savent que la personne concernée va souffler les bougies et qu'ensuite tous applaudiront. Se lever devant tel professeur, frapper à la porte, serrer la main ou embrasser, relève de normes intégrées auxquelles chacun fait appel lorsqu'il communique, supposant que l'autre se réfère aux mêmes normes. Lorsqu'ils sont en relation, les acteurs ont besoin de se positionner l'un envers l'autre. Pour cela, ils font appel aux normes connues. Mais il se peut qu'ils doivent redéfinir ensemble des normes.

EXEMPLES :

- Il se peut que tous les convives ne sachent pas s'il convient ou non de chanter au moment de souffler les

2. Op. cit, P. 41

bougies d'anniversaire. Il y aura construction implicite (par des signes de convenance) ou explicite (quelqu'un commencera à chanter pour entraîner les autres)

- Le malade dont la famille souhaite rester après l'heure autorisée des visites va devoir négocier de nouveaux référents relationnels avec les infirmières. Ils construiront ensemble ponctuellement les normes auxquelles ils se référeront pour fonctionner.

Ces normes sont construites ensemble, dans l'interaction explicite (les termes utilisés) mais aussi par l'implicite (la façon de convenir ensemble d'une norme par des faits, des attitudes.)

5. La qualité des relations

La qualité des relations entre les acteurs influe sur le sens qu'ils vont donner à la situation. La confiance, la dépendance, la sympathie, la solidarité, le conflit, le système des pouvoirs, les influences caractérisent le contenu des informations échangées. C'est davantage comment on dit les choses qui compte que ce que l'on dit. Lorsque l'on parle d'ambiance de travail ou de climat social, on évoque la qualité des relations. Le contexte relationnel dans lequel s'est construite la communication contribue à lui donner du sens. La qualité de la relation s'exprime là aussi tant par l'implicite que par l'explicite. Tous les gestes, attitudes, faits vont signifier la qualité des relations. Dire « je vous fais confiance » exprimera souvent moins la qualité de confiance des relations que les faits et attitudes signifiant la confiance. Ainsi, la qualité des relations est la forme que revêt la communication. Exemple : l'IDE qui est sollicitée par ses collègues pour obtenir de son cadre un aménagement dans l'organisation du travail « il vaut mieux que ce soit toi qui lui demande, ça passera mieux avec toi ». La relation de confiance va faciliter d'emblée la communication.

6. Le processus de l'expression de l'identité

Chacun manifeste explicitement ou implicitement comment il perçoit le monde. Chacun « voit » le monde « de sa fenêtre ». Chacun exprime par ses actes, discours, attitudes selon quelle logique (au nom de quoi) il fait cela, dit cela, réagit comme cela. Chaque fois que nous communiquons, nous exprimons notre identité. L'expression de l'identité, c'est donc tout ce qui

caractérise ce que veut, pense, ressent celui qui communique. Lorsque la mère vérifie d'un coup d'oeil l'aspect de l'enfant qui va quitter la maison pour se rendre à l'école, elle transmet à son enfant qu'elle porte un intérêt à la façon dont il est habillé pour sortir. Lorsque le chef arrivant en réunion, fait un tour de table pour serrer la main de ses collaborateurs, il leur transmet ses propres valeurs, la logique selon laquelle il conçoit les relations au travail, ses opinions sur les rapports hiérarchiques etc... L'identité c'est l'expression de nos intentions, même les plus inconscientes. Il y a parfois contradiction entre l'intention énoncée et l'intention implicitement exprimée par notre regard, nos attitudes. Car l'information à l'état brut n'existe pas. Elle naît de la rencontre entre une « donnée » et une intentionnalité. Car si je n'ai pas l'intention, même inconsciente, de saisir une information, celle-ci n'existera pas pour moi. Mais si je la saisis, c'est parce qu'elle sert mes enjeux, qu'elle va m'être utile. Chaque fois que nous communiquons, nous développons des stratégies qui servent nos enjeux et nos intentions.

En conclusion

Ces différents processus interagissent pour construire la situation de communication. Cette construction s'élabore dans le creuset des contextes qui traversent ou prennent naissance au sein de la situation. Ces contextes contribuent à donner un certain sens pour chacun des acteurs à la situation qui est en train de se construire. Les processus communicationnels se manifestent avec des intensités variables dans les situations de communication. Certains processus sont dominants et souvent en forte interaction dans certaines situations. Par exemple, dans une situation de conflits, ce sont souvent les processus de structuration des relations et d'expression de l'identité interne qui prévalent. Enfin, au moment où se règle le conflit, c'est le processus de construction des normes qui va dominer car de nouvelles règles (normes) de communication serviront désormais de références. Ceci aura un retentissement sur les autres processus de telle sorte que, par exemple, les positions de chacun soient redéfinies ou bien encore, que chacun exprime en quoi et comment il pourrait trouver son compte dans le règlement du conflit.

Dynamique de l'analyse communicationnelle.

Par nos travaux de recherche, nous avons modélisé la méthode qualitative de l'analyse communicationnelle.

Quelle est la démarche cognitive du chercheur qui utilise l'analyse communicationnelle ? L'analyse communicationnelle d'une situation s'effectue en quatre temps :

1. Le temps d'appréciation globale d'une situation

Devant une situation (ou un groupe de situations isomorphes), le chercheur typifie la situation en recherchant mentalement le processus (ou les processus) dominant qui émerge spontanément de la situation.

2. Le temps analytique

Repérage du ou des processus en jeu dans chaque segment de la situation...

3. Le temps constructiviste

Appréciation systémique de la situation par repérage des interactions entre les processus et appréciation structurale de la situation par la recherche de la logique émergente, c'est à dire de l'architecture et du rythme des interactions, en repérant la prévalence de certains processus, les couples de processus ou les triangulations, et en regardant leur place dans la situation globale à la manière dont on rechercherait la structuration d'une poésie.

4. Le temps de la synthèse significative

Appréciation signifiante de la situation par explicitation et validation de la construction de la situation. Le quatrième temps validant par la synthèse les trois autres.

La démarche cognitive du chercheur se réfère aux paradigmes de la complexité, de la systémique et du constructivisme pour lire l'interaction entre les processus. En effet cette interaction produit du sens et donc de la communication.

En couplant l'analyse phénoméno-structurale et l'analyse communicationnelle, nous avons pu modéliser le jeu des acteurs en situation de changement ainsi que les processus communicationnels qui président à la construction de ce jeu. Nous avons repéré quels sont les processus à l'œuvre dans chacun des 8 invariants qui structurent le jeu du changement impossible. Nous avons ainsi pu ainsi dégager la modélisation du jeu du changement impossible. «Ca ne marche pas mais ça arrange tout le monde » et «tout bouge pour que rien ne change », voici deux aphorismes qui caractérisent le sens du jeu du changement impos-

sible. Trois processus dominants interagissent dans cette construction :

- **Le processus de l'expression de l'identité interne** : les bénéficiaires sont dans la logique de la plainte. La plainte, voire la victimisation ferait partie de leur identité. Ils se plaignent des conditions défavorables au changement (manque d'informations, manque de temps, manque de soutien...).

- **Le processus de structuration des relations** : les acteurs se positionnent de telle sorte qu'ils construisent ce que nous avons nommé «le jeu de dupes paradoxal ». Il est implicitement joué par les acteurs au sein du système d'interaction. Chacun fait mine de vouloir solutionner le problème (processus de l'expression de l'identité) tout en faisant en sorte qu'il perdure. Car la situation qui pose problème procure aux acteurs des avantages qu'ils perdront s'ils modifient les règles du jeu (processus de construction des normes). Dans ce jeu, chacun se plaint explicitement d'être dupé mais l'accepte implicitement pour pouvoir duper l'autre (jeu de dupes paradoxal)

- **Le processus de construction des normes** : le jeu de dupe paradoxal se construit par l'interaction de ce que nous avons nommé les «marchés implicites ». Les «marchés implicites » sont des arrangements (normes)implicitement convenus entre les protagonistes qui permettent à chacun d'y gagner ou de préserver ses acquis. Chacun des protagonistes cède quelque chose à l'autre. Il y a troc, échanges de services. Différents marchés se construisent en particulier sous l'influence des médecins (processus de qualité des relations), entre médecins et direction, entre médecins et cadres et entre médecins et infirmières, voire entre cadres et infirmières.

Quels sont les éléments qui construisent ce phénomène ?

- absence de définition des situations de changement attendues dans le cahier des charges de la formation (absence d'indicateurs de résultats)
- absence de changements prescrits par les cadres (les profils de poste ne sont pas modifiés alors que la formation apporte une nouvelle compétence)
- désaccord des médecins sur le changement mais exprimé aux cadres et aux infirmières et non à la direction

- acceptation du changement ou résistance explicite exprimée par les infirmières et les aides soignantes au formateur et non aux cadres.
- non mise en place du changement par les infirmières et les aides soignantes
- plaintes exprimées à un groupe d'acteurs ou à un acteur à propos des contraintes imposées par un tiers.
- comportements d'évitement ou de déviance vis à vis d'une décision prise collectivement
- communication tangentielle facilitant l'absence d'engagement collectif
- émergence de minorités actives en marge d'un projet commun
- absence de positionnement des cadres vis à vis des déviances
- positionnement flou de la Direction à l'égard du changement
- construction endémique de nouvelles normes
- non-observance des solutions et conseils prescrits pour vaincre les difficultés
- positionnement des médecins en tant que sauveur ou arbitre
- absence de méta communication à propos des difficultés ou du non-changement.
- absence d'évaluation des résultats sur les investissements en formation par la direction

Cette recherche a été validée par certains des acteurs directement concernés (faisant partie des quatre cas), par des formateurs consultants rencontrant la même problématique et par d'autres professionnels (médecins, directeurs, soignants) appartenant à d'autres établissements. Après validation, ces acteurs disent que le jeu du changement impossible construit par les deux concepts du « jeu de dupes paradoxal » et des « marchés implicites », leur apporte des bénéfices personnels bien supérieurs à ceux qu'apporterait un système de communication transparent. Mieux vaut des règles floues (processus de construction des normes) permettant à chacun d'avoir un maximum de liberté (processus de structuration des relations). Le change étant donné par une plainte constante que rien ne va et qu'il faut clarifier les choses (processus de l'expression de l'identité interne).

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le questionnement qui nous a animé pendant cette étude sur le non-changement nous a également permis d'interroger l'interaction du formateur consultant dans le système de communication. Nous avons pu ainsi remettre fondamentalement en question nos dispositifs d'intervention. Un nouveau modèle d'ingénierie de formation a été présenté dans la dernière partie de la thèse. Nous le pratiquons maintenant depuis quatre ans. Nous avons élaboré un dispositif qui permet d'anticiper le jeu du changement impossible et d'éviter ainsi sa construction. Les résultats que nous mesurons en post formation sont en faveur d'un changement significatif.

BIBLIOGRAPHIE

CONSTRUCTIVISME

Berger Peter et Luckman Thomas, La construction sociale de la réalité ; 1966, traduction française, Ed. Méridiens Klincksieck, Paris, 1994.

SYSTÉMIQUE ET COMPLEXITE

Beriot Dominique, Du microscope au microscope, l'approche systémique du changement dans l'entreprise.

MORIN Edgar, Introduction à la pensée complexe, Ed. ESF, Paris, 1990

MORIN Edgar, La complexité humaine, Ed. Flammarion, Paris, 1994

SOCIOLOGIE HOSPITALIERE

Hart Josette et Alex Mucchielli, Soigner l'hôpital, diagnostics de crise et traitements de choc, Ed. Lamarre, Paris, 1994.

BINST Marianne et SCHWEYER François Xavier, préface de Michel Crozier, La santé otage de son système, Ed. Interéditions, Paris, 1995.

KOUCHNER Bernard, La dictature médicale, Ed. Robert Laffont, Paris, 1996

FORMATION

HART Josette, La formation continue à l'âge de la stratégie, In revue Gestions Hospitalières, N°329, octobre 1993.

LETEURTRE Hervé et SAJUS Philippe, La formation des personnels hospitaliers, Ed. ENSP, Rennes, 1995.

MEIGNAN Alain, Manager la formation, Ed. Liaisons, 4^{ème} édition, Paris, 1997.

COMMUNICATION

MUCCHIELLI Alex, Les sciences de l'information et de la communication, Ed. Hachette, coll. Les fondamentaux, Paris, 1995

MUCCHIELLI Alex, Les situations de communication, Ed. Eyrolles, Paris, 1991

WATZLAWICK Paul, Une logique de la communication, 1967, traduction française, Ed. du Seuil, Paris, 1972.

WATZLAWICK Paul, Le langage du changement, 1978, traduction française, Ed. du Seuil, Paris, 1980.

LES MÉTHODES QUALITATIVES

MUCCHIELLI Alex, Les méthodes qualitatives, Ed. PUF, Coll. Que sais-je ?, Paris 1991

MUCCHIELLI Alex, Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines, Ed. Armand Colin, Paris, 1996.

ANALYSE PHENOMENO STRUCTURALE

HUSSERL Edmund, La phénoménologie et les fondements des sciences, 1952, traduction française, Ed. PUF, coll. Epiméthée, 1993.

MUCCHIELLI Alex, L'analyse phénoménologique et structurale en sciences humaines Ed. PUF Paris, 1983.

L'ANALYSE COMMUNICATIONNELLE

MUCCHIELLI Alex, Théorie des processus de la communication, Ed. Armand Colin, Paris, 1998.