

Chronique Méthode

La méthode de l'incident critique

Robert Lescarbeau,
Université de Sherbrooke

Introduction

L'expression « incident critique » utilisée dans le langage professionnel pour désigner une méthode d'intervention ou de formation par la simulation et la réflexion dans l'action est employée dans différents contextes de travail : la consultation (Lescarbeau, Payette et St-Arnaud, 1996), l'intervention interculturelle (Weisinger et Salipante, 1995), l'animation d'un groupe de croissance personnelle (Cohen et Smith, 1976), la gestion de crise (Dyregrov, 1997), la gestion des ressources humaines (Preskill, 1996), l'éducation (De Frankrijker, 1998; Smith et Smith, 1994; Curtner-Smith, 1996), la supervision clinique (Doxsee, 1999; Kaczkowski, 1984).

Dans ces secteurs, l'incident critique désigne habituellement :

- Un événement bien précis dans le temps;
- Généralement imprévu;
- Comportant des enjeux importants ou mettant en évidence une compétence ou une problématique particulière;
- Nécessitant une réaction rapide de la part de l'intervenant (d'après : Lescarbeau *et al.*, 1996, p. 239).

Sait-on que la méthode de l'incident critique est aussi une approche que l'on peut utiliser pour encadrer une intervention et identifier des priorités de changement? En ce sens, l'expression « incident critique » ne désigne plus un événement isolé mais plutôt une situation qui a évolué à partir d'un moment particulier et que l'on désire rétablir ou pour laquelle on s'efforce de circonscrire les modifications survenues en comparant les différentes dimensions qui la composent afin de retracer leur évolution dans le temps.

C'est cette façon d'appliquer la méthode de l'incident critique qui sera décrite dans cet article. Elle a été développée par John C. Flanagan durant la seconde guerre mondiale. Elle a été utilisée lors des « debriefing » pour comprendre pourquoi certaines missions de reconnaissance s'avéraient un succès sans perte de vie importante du côté des alliés alors que d'autres constituaient un échec.

Illustration de la méthode

Le chef d'un service de psychiatrie d'un centre hospitalier se demande ce qui cause soudainement de l'insatisfaction chez sa clientèle interne : les unités de soins. En effet, un des mandats de ce service consiste à répondre à des demandes de consultation lorsque le personnel de ces unités est aux prises avec des patients agressifs ou agités.

En cherchant à identifier à quand remonte ces insatisfactions, le chef de service constate qu'elles se manifestent depuis six mois. La consultante s'efforce alors d'identifier ce qui s'est passé de particulier durant cette période pour apprendre que le spécialiste attiré aux consultations internes avait quitté le service et que cette responsabilité avait été répartie entre tous les psychiatres du service.

Dans le but de mieux saisir ce qui se passe alors, la consultante fait le relevé de toutes les demandes reçues depuis le départ du psychiatre et de toutes celles qui ont été traitées dans les six mois qui ont précédé. Puis, elle identifie les clients qui ont reçu de la consultation durant ces deux périodes afin d'obtenir d'eux les éléments significatifs qui expliqueraient la source des insatisfactions.

Ainsi, la nature des demandes, le traitement de ces demandes, la nature des relations avec le personnel infirmier, la nature et la fréquence du suivi, le temps de réponse à une demande de consultation formulée par l'unité, la prescription ou la recommandation du psychiatre sont les thèmes qui sont investigués auprès des répondantes et des répondants.

La comparaison des éléments de réponse en rapport avec chacune des périodes retenues permet de formuler des hypothèses sur les causes des insatisfactions. Ces hypothèses sont validées auprès des répondantes et présentées par la suite au chef de service. Une réunion est ensuite planifiée avec les psychiatres du service pour leur présenter les conclusions de l'étude, faisant suite aux engagements pris avec eux antérieurement.

Au début de la rencontre, le chef de service fait le rappel de la situation et de la démarche qui avait été convenue lors d'une rencontre antérieure, la consultante présente la démarche qui a été effectivement réalisée dans le milieu et les résultats obtenus de cette consultation. Après des questions de clarification, le groupe

développe des correctifs à expérimenter et à évaluer. Un instrument guide est développé à l'intention des psychiatres.

Cette démarche a permis de mettre en lumière trois facteurs importants dans la satisfaction des unités de soins : la nécessité de recevoir du « coaching » dans le cadre d'une consultation, l'importance du suivi et de la réponse personnalisés, l'accessibilité du langage du psychiatre consultant.

Autres applications

De nos jours, la méthode de l'incident critique est utilisée pour établir un profil de compétences pour cerner, par exemple, les éléments qui sont la source de l'efficacité du titulaire d'un poste particulier : contremaître, intervenant, chef de service, directeur, professeur. Le profil de compétences ainsi dégagé peut être employé pour déterminer des besoins de formation ou définir les caractéristiques recherchées chez un candidat dans le cadre d'un processus de sélection.

La méthode peut également servir pour cerner ce qui distingue un intervenant qui, par exemple, résiste au stress ou qui est engagé à son travail de ceux qui ont de la difficulté à composer avec le stress ou qui manifestent moins d'engagement au travail. Elle peut également servir à cerner la différence entre des pratiques d'un milieu considéré comme plus performant qu'un autre.

Dans un processus de solution de problème, la méthode de l'incident critique aide à évaluer l'effet d'une solution sur une situation jugée problématique que l'on tente de redresser. Elle pourra également servir à mettre à l'épreuve deux scénarios possibles, deux plans d'intervention que l'on désire expérimenter auprès de la clientèle.

Elle peut également contribuer à améliorer l'efficacité d'un processus particulier en s'inspirant de la pratique d'un partenaire ou d'un compétiteur dans une démarche de réingénierie de processus.

Les étapes à franchir

Les étapes à franchir pour l'application de cette méthode sont les suivantes :

- Étape 1 : S'entendre sur les critères qui seront utilisés pour déterminer qu'un comportement sera évalué positivement, qu'il a une influence positive ou négative sur les résultats attendus. Ces critères doivent être spécifiques et faciliter la cueillette des faits.
- Étape 2 : Décomposer la situation selon ses principales dimensions constitutives.
- Étape 3 : Recueillir les faits, les circonstances, les conditions reliées à ces dimensions qui entourent l'événement, le comportement à l'étude ou la situation. Ces faits doivent

être rapportés avec rigueur et colligés par écrit. Ils sont obtenus directement des acteurs concernés; l'inférence lors de la cueillette est évitée.

- Étape 4 : Les données sont compilées et sont structurées de façon à être descriptives. Les données évaluatives sont évitées autant que faire se peut. Il faut établir les faits, décrire ce qui se passe.
- Étape 5 : Analyser les données, c'est-à-dire faire ressortir les ressemblances et les différences entre les deux ordres de situation qui ont servi de cadre de référence. Interpréter les faits décrits et formuler des hypothèses sur les forces en présence; celles qui vont dans le sens désiré et celles qui vont dans le sens opposé.
- Étape 6 : Identifier des correctifs à apporter à la situation que l'on désire modifier. Formuler ces correctifs sous forme d'hypothèses. Faire valider ces hypothèses par les personnes concernées par la situation; selon le cas, il s'agit d'employés, de chefs de service, de chefs d'équipe, de clients, d'intervenants, etc.
- Étape 7 : Implanter les hypothèses retenues.
- Étape 8 : Observer les résultats produits et vérifier leur conformité avec les résultats attendus.
- Étape 9 : S'il y a lieu, formuler de nouvelles hypothèses à expérimenter ou tirer des conclusions de ces expérimentations qui peuvent servir à recadrer la situation initiale.

Limites de la méthode

Pour appliquer avec succès la méthode de l'incident critique que l'on vient de décrire, il faut évidemment être en mesure de comparer deux situations comportant des similitudes; une pomme se compare plus facilement à une autre pomme. Dans l'illustration, ce sont deux modalités de traitement des demandes de consultation qui ont fait l'objet de la comparaison. On peut aussi mettre en opposition deux façons de gérer une unité de soins. On pourrait difficilement examiner la gestion d'une unité de soins et la gestion d'une équipe de vente pour en retirer des objectifs d'amélioration de la première.

Un deuxième aspect à considérer est la qualité de la situation à laquelle on réfère. Le choix de cette situation ne se fait pas au hasard. Dans l'illustration, la situation de référence correspond à un état que le service de psychiatrie avait connu avant le départ d'un de ses membres. Cet état était alors jugé satisfaisant par le chef de service et les clients qui consultent en comparaison avec la situation actuelle. On doit donc s'assurer que la situation de référence traduit un état désirable et que, par conséquent, elle est supérieure de ce point de vue à la situation qui fait l'objet de l'intervention.

Un troisième facteur indispensable à prendre en considération c'est la possibilité d'identifier les différentes dimensions « critiques » c'est-à-dire celles qui influencent

véritablement les résultats ou les effets obtenus. Ces dimensions vont constituer le champ d'investigation. Dans notre illustration, les principales dimensions qui ont été considérées au Service de psychiatrie sont :

- La nature des demandes;
- La procédure d'acheminement des demandes;
- Le temps de réponse;
- La nature de la réponse fournie au demandeur;
- La forme de réponse apportée au demandeur;
- La nature de la relation avec le demandeur;
- La nature du suivi;
- La période écoulée entre la consultation et le suivi.

Enfin, la méthode ne permet pas de savoir si les correctifs envisagés vont favoriser l'efficacité de la situation évaluée. C'est dans la mesure où la situation de référence est efficace que la situation à l'étude le deviendra, d'où l'importance de bien choisir la situation de référence; c'est là une autre limite de cette méthode.

Références

- Cohen, A. et Smith, R.D. (1976). *The Critical Incident in Growth Groups : a Manual for Group Leaders*. La Jolla, Calif. : University Associates.
- Curtner-Smith, M.D. (1996). The Impact of an Early Field Experience on Preservice Physical Education Teachers' Conceptions of Teaching. *Journal of Teaching in Physical Education*, Vol. 15, no 2, p. 224-250.
- De Frankrijker, H. (1998). Cross-cultural Learning from Incidents, the Critical Incident Method : some applications concerning the practice of teacher education and parent support. *European Journal of Intercultural Studies* Vol.. 9, p. S55-S70.
- Doxsee D. J. (1999). Hindering Events in Group Counseling and Psychotherapy. *Dissertation Abstracts International : Section B : The Sciences and Engineering*, Vol. 59, (7-B) : 3687.
- Dyregrov, A. (1997). Critical Incident Stress Debriefings. *Journal of Traumatic Stress*, Vol. 10, no 4, p. 589-605.
- Flanagan J.C. (1954), The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, Vol. 51, no 4, p. 327-358.
- Kaczowski, H. (1984). The Critical Incident as a Source of Structured Experiences for Group Therapy Courses. *Teaching of Psychology*, Vol. 11, no 4, décembre, p. 233-235.

- Lescarbeau, R. (1997). Une méthode d'intervention en développement organisationnel orientée vers l'individu : Le « coaching » . *Interactions*, Vol. 1, no 2, p. 245-265.
- Lescarbeau, R., Payette, M. et St-Arnaud, Y. (1996). *Profession : consultant*. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.
- Preskill, H. (1996). The Use of Critical Incidents to Foster Reflection and Learning in HRD. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 7, no 4, p. 335-347.
- Smith, A.J. et Smith, I.G. (1994). The Process of Management Education : An Innovative Approach to Outcomes Evaluation. *Management Learning*, Vol. 25, no 4, p. 527-542.
- Weisinger, J.-Y. et Salipante, P.-F. (1995). Toward a Method of Exposing Hidden Assumptions in Multicultural Conflict. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 6, no 2, p. 147-170.