

**Développer l'apprentissage, la coopération et l'identité
organisationnelle en milieu hospitalier
Evaluation de l'impact d'un Dispositif D'Immersion
Structuré**

**Developing learning, co-operation and organisational
identity in the hospital environment**

Daniel Faulx, Géraldine Burlet, Vincenzo Bianca

Université de Liège, Unité d'Apprentissage et de Formation continue des
Adultes (UAFA)

Daniel.Faulx@ulg.ac.be

Résumé

Cet article analyse les effets d'une démarche innovante menée au sein d'une institution hospitalière et consistant, moyennant un encadrement particulier, à placer temporairement des travailleurs dans un autre service que le leur. Cette intervention poursuit à la fois des objectifs cognitifs, identitaires et comportementaux. Fondée sur l'analyse thématique et structurale de contenu de 25 entretiens, l'évaluation montre que l'intervention a eu des effets conformes aux objectifs poursuivis par l'intervention et cela aux trois niveaux : (1) des apprentissages sur les manières de fonctionner et de travailler du service hôte, (2) l'accroissement des comportements de coopération entre services, (3) le développement du sentiment d'appartenance organisationnelle.

Mots clés : appartenance, coopération, formation, identité

Abstract

In this article we analyse the effects of an innovative approach adopted in a hospital institution. Using a specific framework, this approach consists of placing staff into a department other than their own. The objectives of this approach relate to cognition, identity and organisational behaviour. Based on thematic and structural analysis of 25 interviews, this evaluation shows that the effects of the intervention are consistent with the anticipated objectives on several levels: (1) learning about ways of functioning and working in the host department, (2) growth of co-operation between departments, (3) the development of a feeling of organisational belonging.

Key words : cooperation, intervention, membership, training

1. Introduction : le dispositif

Dans les organisations contemporaines, les différents dispositifs de formation et de développement des compétences s'efforcent de répondre aux nouveaux enjeux de la gestion des ressources humaines (Faulx, Danse & Peters, In press). Dans la lignée des travaux récents en la matière (Bélanger & Robitaille, 2008 ; Delobbe, 2007), nous en retiendrons trois : (1) l'apprentissage (Battistelli, Lemoine & Odoardi, 2007), (2) le développement du sentiment d'appartenance ou d'identité organisationnelle (Chatigny, 2003), (3) le déploiement de comportements orientés vers la coopération, élément essentiel dans les entreprises contemporaines confrontées aux défis des mutations technologiques et organisationnelles (Tanguy, 1998).

Le dispositif étudié dans cet article, dénommé *Dispositif d'Immersion Structuré (DIS)*, poursuit ces trois gammes d'objectifs :

- (1) ***cognitifs*** : générer de nouvelles représentations, amener ceux qui y participent à remettre en question des stéréotypes, favoriser une appréhension plus fine des réalités professionnelles d'autres membres de l'institution ;
- (2) ***identitaires*** : renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation, favoriser la reconnaissance identitaire entre services ;
- (3) ***comportementaux*** : amener à de nouveaux comportements au travail davantage orientés vers le respect, la coopération et l'intérêt commun.

Pour ce faire, il procède par une démarche en six étapes.

La première étape (*offre de participation*) consiste à proposer à l'ensemble des membres de l'organisation (personnel soignant, administratif et technique) soit d'accueillir quelqu'un au sein de leur contexte de travail (ils seront alors « personne hôte » ou PH), soit de passer une journée dans un autre service (ils seront alors « personne invitée » ou PI). Un formulaire demande aux futurs PI de préciser dans quel service ils souhaiteraient être accueillis.

Lors de la deuxième étape (*couplage*), le service des Ressources Humaines constitue les futurs couples PH – PI.

La troisième étape (*entretien 1*) consiste en un entretien entre la PI et un membre du Service des Ressources Humaines. Cet entretien a pour but d'aider la PI à formuler non seulement les objectifs qu'elle poursuit par

la participation au dispositif mais aussi ses différentes idées, croyances, représentations, ... concernant le service hôte et son fonctionnement.

La quatrième étape (*première rencontre*) consiste en une rencontre entre la PI et la PH. Au cours celle-ci, la PI découvre la PH, qui sera garante de son intégration durant la journée et visite le service qui l'accueillera. Elle prend également connaissance des contraintes du service hôte (tenue, règles d'hygiène et de sécurité, ...).

Quelques jours plus tard, lors de la cinquième étape (*journée d'immersion*), la PI passe une journée complète dans le service qu'elle a choisi et participe – selon ses compétences - aux différentes activités de celui-ci.

Enfin, trois mois après la journée d'immersion, la sixième étape (*entretien 2*) consiste en une entrevue individuelle entre la PI et notre équipe de recherche.

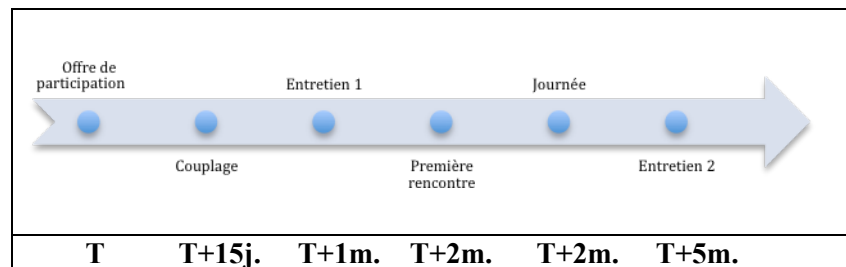


Figure 1 : vision diachronique du processus

2. Cadre théorique

2.1. Le choix de deux courants

Compte-tenu des objectifs de cette intervention, nous avons choisi de mobiliser deux cadres théoriques qui analysent le processus d'apprentissage et de changement comportemental en lien avec les interactions sociales : l'approche socio-constructiviste de l'apprentissage (Bourgeois, 2007) et l'approche psychosociale de la cognition (Jeoffrion, 2009). En effet, le but du *DIS* est de créer, *via* une situation sociale particulière, un apprentissage générateur de modification cognitive et comportementale. Ce présupposé se retrouve tant du côté de la psychologie sociale que de l'approche socio-constructiviste. Chacun de ces deux courants a étudié à sa façon la manière dont les individus, suite à des interactions avec leur environnement, sont amenés à vivre un déséquilibre cognitif et à le résoudre, débouchant ainsi sur des modifications de leurs représentations elles-mêmes génératrices de transformation des conduites sociales.

2.2. L'approche socio-constructiviste de l'apprentissage

Cette approche postule l'existence d'une médiation cognitive des interactions sujet-environnement (Bourgeois & Nizet, 1997) : confronté à une situation donnée, l'individu va activer une structure de connaissance préexistante, et c'est en fonction de celle-ci qu'il va interpréter les données du réel (Vandenplas-Holper, 2007). Appliquée au champ de la formation, elle a conservé la référence aux travaux de Piaget, en reprenant notamment les deux mécanismes de bases que sont l'assimilation et l'accommodation (Piaget & Inhelder, 1969), tout en tenant compte des spécificités des adultes. Il en résulte que l'apprentissage en organisation se déroule en quatre phases (Bourgeois & Nizet, 1997) : (1) la construction des structures de connaissance préalables, (2) l'activation de ces structures en situation de formation, (3) la confrontation de ces structures activées avec l'information nouvelle et (4) le renforcement de ces structures pouvant émerger de cette confrontation. Cette confrontation active et dynamique du sujet à la situation ne conduit pas nécessairement à un apprentissage mais en est le passage obligé.

De manière implicite, le *DIS* mobilise ces quatre phases : (1) les personnes qui participent à l'expérience disposent de représentations préalables sur le travail du service hôte, (2) dès lors qu'elles décident de participer à l'expérience, elles sont invitées lors de l'entretien 1, à mobiliser ces structures en formulant leurs représentations sur le service hôte, (3) lors de la journée d'immersion, elles sont supposées vivre une confrontation entre leurs représentations et un ensemble d'informations nouvelles issues de leur vécu sensible durant la journée, (4) on s'attend à ce qu'une nouvelle structure cognitive émerge, générant de nouveaux comportements au travail. Les interactions sociales sont essentielles dans ce processus : la confrontation du point de vue initial d'un acteur A au point de vue alternatif proposé par B permet l'accommodation progressive des points de vue des deux partenaires en présence (Bourgeois & Nizet, 1997).

Selon cette approche, il se crée donc en situation d'interaction sociale un déséquilibre qui va être résolu par une amélioration de la forme précédente. Ce phénomène, dénommé rééquilibration majorante (Piaget & Inhelder, 1969), porterait donc ici sur un changement des représentations, croyances, stéréotypes,... au sujet du service hôte, des personnes qui y travaillent et de leurs tâches et activités.

2.3. L'approche psychosociale de la cognition

Par son projet de comprendre les interactions entre régulations sociales et fonctionnement cognitif (Jeoffrion, 2009), la psychologie sociale offre un autre ancrage théorique pour appréhender cette intervention. Selon

la sémantique de cette discipline, le but du *DIS* est de générer, par des interactions sociales, des changements dans les attitudes et stéréotypes à l'égard d'outgroups (Azzi & Klein, 1998). L'enjeu est dès lors de transformer les cognitions sociales c'est-à-dire la manière dont les personnes sélectionnent, interprètent et utilisent l'information afin de prendre des décisions à propos de leur environnement social (Dardenne, 2008). Pour ce faire, l'intervention s'emploie à créer des formes de dissonances cognitives (Festinger, 1957) entre des représentations préalables (ou « stéréotypes », ou « attentes » (Leyens, Yzerbit & Schardon, 1992) et d'autres cognitions, issues de l'expérience d'immersion, obligeant ainsi au rétablissement de la consonance cognitive. La dissonance étant psychologiquement inconfortable, les individus sont dès lors poussés, par leur préférence en un monde « équilibré », à modifier leurs connaissances et conceptions pour les rendre compatibles avec les expériences vécues.

Plus spécifiquement, le *DIS* cherche à transformer des *représentations professionnelles*, c'est-à-dire la part des représentations sociales qui concerne l'exercice du métier (Sales-Wuillemin, Morlot, Masse & Kohler, 2009).

Enfin, l'approche psychosociale insiste sur le fait que les changements cognitifs débouchent sur des changements comportementaux, sans quoi l'individu vivrait une autre dissonance qui résulterait alors de l'inadéquation entre ses représentations et ses actes. Dans le cas du *DIS*, au delà des changements cognitifs, ce sont également les comportements de coopération entre services qui sont visés.

Les deux approches offrent donc des angles d'analyse complémentaires, comme le montre la figure 2.

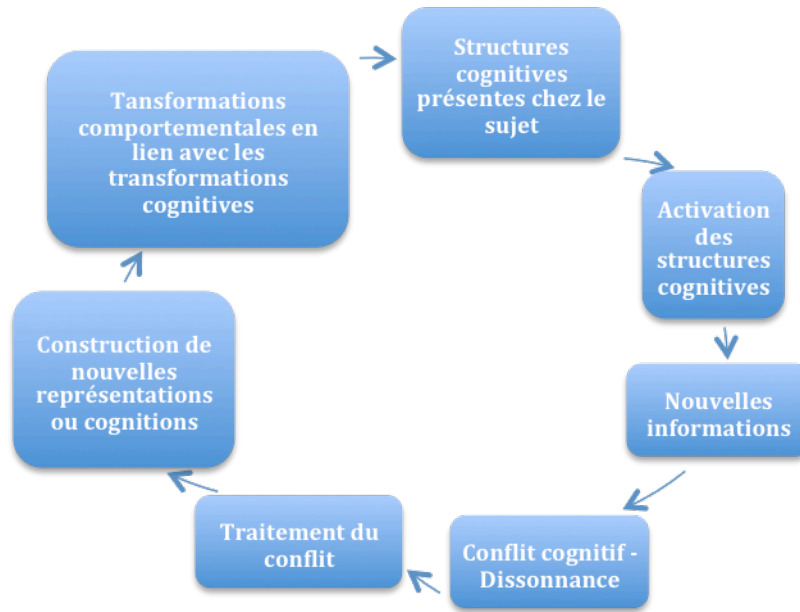


Figure 2 : mise en perspective des approches théoriques

3. Méthodologie

L'objectif global de cette recherche est de vérifier si le *DIS* génère des changements cognitifs, identitaires et comportementaux et de quelle manière ils se manifestent.

Globalement, elle adopte le design méthodologique proposé par Giorgi (1997), à savoir :

- (1) le recueil des données verbales lors d'entrevues et leur retranscription intégrale ;
- (2) la lecture minutieuse et globale des entrevues ;
- (3) la division des données en unité de signification (UdS) ;
- (4) l'organisation et l'énonciation des données brutes, en constituant des thèmes et des sous-thèmes.

3.1. Echantillon

L'échantillon de recherche est composé de 25 personnes qui ont participé au *DIS* en tant que PI, sélectionnées de manière aléatoire sur base des listings fournis par le Service des Ressources Humaines. La taille globale a été déterminée selon le principe qualitatif de la saturation empirique (Pires, 1997). Il est composé de 10 hommes et de 15 femmes, dont l'âge varie entre 25 et 56 ans ($\mu = 38$). Parmi ceux-ci, on trouve 15 membres du personnel soignant, 3 du personnel administratif et 7 du personnel technique. Les entretiens ont eu lieu au sein de l'hôpital, dans un

local isolé, environ trois mois après la journée d'immersion. Ce délai a été choisi en fonction d'un consensus scientifique dans la littérature sur le transfert des apprentissages (Baldwin, Ford & Blume, 2009) où l'on considère qu'il permet à la fois de garder une trace relativement fraîche de l'événement en mémoire tout en assurant que les bénéficiaires aient eu suffisamment de temps pour tester de nouvelles actions et en apprécier l'impact.

3.2. Collecte des données

Les données ont été recueillies par des entretiens semi-directifs (Gighlione & Blanchet, 1991) d'une heure à une heure trente, pilotés par un guide d'entretien (Delhez, 1985) comprenant cinq thématiques : le déroulement de la journée d'immersion (informations ponctuelles, activités réalisées), la confrontation aux anticipations (en quoi la journée correspondait ou non à ce à quoi les personnes s'attendaient), les représentations (ce que les personnes ont découvert, appris, compris), l'« après immersion » (ce qu'il s'est passé en lien avec l'expérience au cours des trois mois écoulés), l'opinion globale sur l'intervention (sentiments et réflexions sur le *DIS*). Ils ont été intégralement enregistrés et retranscrits.

3.3. Traitement des données

La méthodologie de traitement des données, de type socio-sémantique (Jenny, 1997), procède par analyse thématique du contenu des entretiens. Cette démarche s'emploie à regrouper ensemble *tout mot, toute phrase ou portion de phrase ayant un sens complet en soi* (L'Ecuyer, 1990, p. 62) afin de créer des Unités de Signification (UdS) (Giorgi, 1997), lesquelles sont ensuite regroupées en respectant une quadruple exigence d'exclusion mutuelle, de pertinence, d'homogénéité et d'efficacité (Poirier, Clapier-Vallandon, & Raybaut, 1996). Des catégories émergent alors par regroupement des UdS en fonction de leur signification (Jenny, 1997), et constituent des sous-thèmes, qui sont regroupés par la suite en thèmes.

Une fois réunies les UdS au sein des thèmes et sous-thèmes, leur quantification a permis de rendre compte de leur importance relative dans le discours des personnes.

Nous avons ensuite réalisé une analyse structurale de contenu (Bourgeois, Nizet & Piret, 1996) afin d'identifier des disjonctions pertinentes (Biémar, 2009) pour une analyse plus fine des données. L'objectif de cette méthode est de repérer et de reproduire le travail de catégorisation du sujet (Malo, 2005) et plus particulièrement d'identifier les associations et oppositions qui relient les thèmes d'un discours en vue de saisir sa structure (Biémar, 2009). Il s'agit donc d'identifier un axe

sémantique au sein des UdS et d'en faire apparaître les pôles opposés. Une quantification a alors été réalisée afin de voir la répartition des UdS sur chaque pôle pour l'ensemble des sujets.