

L'incident critique

À quoi sert-il ?	Quand l'utiliser ?	Quel format ?
Identifier les besoins en compétences	Gestion d'équipe	Méthode

La technique de l'incident critique permet de détecter les difficultés et succès rencontrés au quotidien par les travailleur·euse·s à partir « d'anecdotes » révélatrices.

Il peut être utilisé dans un cadre global d'amélioration de la qualité du service aux bénéficiaires, mais aussi dans une optique d'identification des positionnements de chacun·e dans l'incident et de l'usage de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être. Il peut donc servir à identifier des besoins en compétences d'individus et d'un collectif.

Pour quoi	Permettre de réfléchir aux apprentissages à réaliser pour répondre à une situation qui pourrait se reproduire dans le futur
Pour qui	Tou·te·s les travailleur·euse·s
Quand l'utiliser	Outil à usage multiple : lors de feed-back ou d'évaluations d'actions ; dans les relations interpersonnelles ; dans une démarche qualité. Et aussi pour identifier les besoins en formation
Durée	Dépend de la complexité de la situation étudiée
Matériel	Peut se réaliser sans matériel. Une visualisation de l'incident, par exemple par un dessin, permettra une meilleure identification de son processus

Comment l'utiliser ?

L'usage de l'incident critique peut être multiple. Nous prenons ici l'optique « identification des besoins en compétences ».

Il existe une procédure à suivre pour que la méthodologie soit porteuse ; elle se compose des étapes suivantes et s'adapte en fonction du groupe.

1. Déterminer un cadre d'action porteur pour tou·te·s les participant·e·s

- › Un cadre d'amélioration du service, et non d'évaluation ou de jugement ;
- › avec les personnes impliquées dans la réalisation de la tâche analysée ;
- › dans le respect de la confidentialité ;

- › dans un espace bienveillant qui permet à chacun·e de s'exprimer depuis sa position lors de l'incident critique.

2. Identifier différents incidents critiques

- › Il y a certes une part de subjectivité ; un événement pouvant être ressenti différemment par les un·e-s et les autres. Il apparaît parfois clairement qu'un fait aurait pu être traité autrement : des invitations qui partent en retard, un bénéficiaire dont une demande ne reçoit pas de réponse.
- › Une procédure simple est que chacun·e des participant·e-s identifie de un à trois incidents et lui attribue entre une et trois étoiles. Cela vous permet d'établir un classement dans lequel choisir plus objectivement un événement.
- › Vous pouvez préalablement établir des critères comme « implique plusieurs travailleur·euse·s ».

3. Choisir l'un d'eux sur base de sa pertinence par rapport à la démarche entamée

- › Travailler sur un fait qui se reproduira ;
- › un fait ayant un cadre délimité dans l'espace et le temps ;
- › un fait vécu par les personnes réalisant l'analyse, pas un fait rapporté par d'autres.

4. Collecter des données

5. Imaginer des alternatives

6. Proposer des pistes d'actions

Les trucs pour réussir ?

- › Veillez à un esprit de non-jugement et de bienveillance dans le groupe afin que chacun·e s'exprime de manière libre et que l'exercice ne se transforme pas en règlement de compte.
- › Concentrez-vous sur l'incident et prenez en compte ses particularités. Cela permet d'attaquer en profondeur la question des compétences et donc de dépasser des généralités (« comme chaque fois, l'équipe n'a pas su faire face au stress... »). Il en ressort alors des propositions d'actions adaptées.

Et après ?

Traduire le manque de compétences en un plan d'apprentissage impliquant aussi bien des individus que le collectif.

Outils associés :

- › La méthode des six chapeaux
 - › Ensemble, mieux connaître nos métiers
 - › Le diagramme d'Ichikawa
 - › Le World café
-

En pratique :

Voici une méthode pour mettre en place la technique de l'Incident critique.

1^{ère} étape : rédaction

Il est demandé à chaque participant·e de rédiger, pour un ou plusieurs incident(s) critique(s) de son choix :

- › une description brève et concrète
- › d'une situation professionnelle à un moment précis où il·elle s'est senti·e en difficulté ou pas suffisamment efficace
- › en spécifiant :
 1. Date, heure, lieu, activité en cours
 2. Description de l'incident
 3. Réactions immédiates verbales et non verbales
 4. Résultats à court et moyen terme
 5. Réflexions personnelles de l'observateur·trice
 6. Si c'était à refaire...

2^{ème} étape : analyse

Le ou les incidents sont analysés, en groupe :

Les incidents sont regroupés par catégories et on choisit ceux que l'on va traiter en priorité. Les incidents choisis doivent être « complexes », c'est-à-dire pour lesquels il existerait plusieurs solutions bien qu'aucune ne semble satisfaisante. Les participant·e-s échangent alors autour des incidents sélectionnés.

Exemples :

- › Que s'est-il passé ?
- › Qu'est-ce qui a influencé le problème ?
- › Comment les personnes impliquées se sont-elles senties ?
- › À quoi ont-elles pensé ?
- › Pourquoi est-ce que nous examinons la situation comme cela ?
- › Quelles suppositions avons-nous faites jusqu'à présent à propos de ce bénéficiaire/ ce problème/ cette situation ?
- › Comment pourrions-nous interpréter cette situation différemment (ex. : comment la verrions-nous si nous exercions un autre métier de l'institution, si nous étions un bénéficiaire...)?
- › En quoi un manque de compétences a-t-il été détecté ?

3^{ème} étape : alternatives

Le but est de développer un maximum de solutions alternatives. Cette étape peut être réalisée à un autre moment, quelques jours après les étapes 1 et 2. Elle peut se faire en groupe complet, ou en sous-groupes.

Imaginez que vous vous retrouviez dans la situation décrite :

- › Que feriez-vous d'autre que ce qui a été fait ?
- › Que diriez-vous qui pourrait être plus utile ?
- › Que penseriez-vous et que ressentiriez-vous ?
- › Quel serait l'impact sur les autres personnes impliquées (collègues, bénéficiaires, familles...)?
- › Quelles autres solutions pourriez-vous proposer ?

4^{ème} étape : discussion et réflexion

Le but est de tirer des conclusions de l'analyse et des alternatives proposées pour dégager des pistes d'actions concrètes.

- › Quelles sont toutes les nouvelles solutions proposées ?
- › Quelles sont les pour et les contres de chaque solution ?
- › Quelles solutions choisirions-nous ?
- › Sont-elles applicables ?
- › Que devrez-vous mettre en place pour y parvenir ?
- › Le manque de compétences relevé peut-il être comblé par de la formation ?
- › Quelles autres réponses que la formation pouvez-vous donner à ce problème ?

Enfin, d'autres membres de l'association n'ont peut-être pas eu l'occasion de réfléchir à ce problème, comment diffuser le résultat de vos réflexions ?
