

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Cadre en soins de santé

LE QUATRIEME POUVOIR

Quand le cadre s'inspire des médias de masse pour mettre en forme
et diffuser ses informations.

Richard Tiberghien

**En vue de l'obtention du diplôme
de cadre en soins de santé**

Année 2012-2013

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale de la Communauté Française

Rue Saint-Brice, 53

7500 Tournai

Enseignement Supérieur Paramédical

Cadre en soins de santé

LE QUATRIEME POUVOIR

Quand le cadre s'inspire des médias de masse pour mettre en forme
et diffuser ses informations.

Richard Tiberghien

**En vue de l'obtention du diplôme de
cadre en soins de santé**

Année 2012-2013

REMERCIEMENTS

Me voilà au bout du chemin. La route sinueuse que j'ai décidé d'emprunter m'a fait passer par tous les états. Le paysage était tantôt verdoyant, tantôt désertique. La météo n'était pas toujours au beau fixe. Des orages ont grondé, des pluies se sont abattues, des amas de neige ont formé des congères mais, d'un point de vue personnel, je ne regrette pas ce challenge.

Il est certain que je n'y serai pas parvenu sans l'aide d'une personne en particulier : mon épouse. Elle a pratiquement tout géré lors de mes périodes d'étude intense. Je crois que sans l'appui d'une conjointe compréhensive, ces études sont impossibles. Ou alors, il ne faut pas être accompagné et sans enfant. Elle fut là aussi pour me motiver et m'aider à me dépasser. Merci pour sa patience.

Je remercie aussi l'ensemble de la classe. Je remercie particulièrement Vincent pour son aide, ses encouragements, ses conseils. Grâce au forum du réservoir, j'ai pu apprécier et discuter les points de vue de Katia. Merci à elle pour cet échange. Les médias n'ont pas que des défauts. Ils permettent même le déguisement, et le jeu amène à la découverte. Je pense à Sylvie, une camarade de classe mais avant tout, une excellente collègue à la bonne humeur inébranlable.

Enfin, je remercie l'ensemble des professeurs pour ce qu'ils m'ont apporté. Ils m'ont fait grandir non seulement d'un point de vue professionnel mais également personnel. Un tout grand merci à Monsieur Vantomme pour ses conseils, ses encouragements et ses critiques.

Je remercie Monsieur Fadeur et Madame Leclerq pour m'avoir autorisé et aidé à réaliser les entretiens au sein du C.H.Wa.Pi.

Enfin, je remercie Madame Renversé, ma Directrice pour les facilités qu'elle nous a octroyées pour suivre ce cursus et mettre en forme cet ouvrage.

Et merci à mon Papa...pour les infos.

TABLE DES MATIERES

AVANT-PROPOS.....	1
INTRODUCTION	2
ORIGINES ET PROBLEMATIQUE	4

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : L'INFORMATION	7
1.1 Définition	8
1.2 Le Paralangage.....	10
1.3 Information >< Communication :.....	12
1.3.1 Définition de la communication.....	12
1.3.2 La fenêtre de Johari.....	13
1.4 Conclusions.....	15
CHAPITRE 2 : ROLES DU CADRE DANS LE TRAITEMENT.....	16
2.1 Le cadre - décodeur.....	16
2.2 Le cadre - reporter.....	18
2.3 Le cadre - rédacteur d'édition	20
2.4 Le cadre – journaliste.....	22
2.5 Conclusions.....	26
CHAPITRE 3 : LE CADRE ET LES MEDIAS.....	28
3.1 Le(s) média(s)	28
3.2 Les médias de masse.....	30
3.2.1 Définition	30
3.2.2 Fonctions des médias de masse	30
3.2.3 Le pouvoir des médias de masse.....	31
3.3 Le cadre-médiateur	35
3.3.1 La transmission orale	30
3.3.2 La transmission écrite	30
3.3.3 La réunion.....	31
3.3.4 Le lieu	42
3.3.5 Le temps.....	42
3.3.6 Conclusions	43
CONCLUSIONS PARTIELLES.....	44

CADRE OPERATIONNELLE

CHAPITRE 1 : CHOIX DE LA METHODE ET DE L'OUTIL.....	47
1.1 Choix de la méthode	48
1.2 Choix de l'outil de recueil	48
CHAPITRE 2 : PREPARATION DES ENTRETIENS	50
2.1 Choix du lieu des entretiens	50
2.2 Autorisation d'entretien	50
2.3 Population étudiée et échantillonnage	51
2.3 Les biais	51
2.5 Le guide des entretiens.....	53
2.5.1 <i>Prise de connaissance</i>	53
2.5.2 <i>Les questions</i>	53
2.5.3 <i>Fin de l'entretien</i>	57
2.6 Prétest.....	57
2.6.1 <i>L'interviewé</i>	57
2.6.2 <i>Déroulement et résultats</i>	58
CHAPITRE 3 : ANALYSES ET INTERPRETATIONS.....	60
3.1 Ressenti des entretiens	60
3.2 Analyse et interprétation du paralangage.....	61
3.3 Analyse de contenu	63
3.3.1 <i>Le traitement de l'information</i>	63
3.3.2 <i>Les médias</i>	66
3.3.3 <i>Le cadre est un média</i>	72
3.4 Conclusions.....	75
CONCLUSIONS GENERALES ET PERSPECTIVES	77

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

ABSTRACT

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

La presse n'en parle pas encore mais les cadres de santé se forment et se structurent. Certes, ils ont autorité mais sont-ils dotés de pouvoir ? De combien de pouvoirs sont-ils nantis qu'il faille en compter au moins trois avant de lire ce mémoire ? Sans être certain de ce dénombrement, il faut noter la *masse* d'informations que fréquente le cadre dans sa proximité. Il en perd le chef ! C'est qu'il est proche d'une *masse* d'individus : les soignants, d'abord, cette *masse* salariale, puis, les patients en résidence hospitalière, les familles, les directions, les médecins, les prestataires, les syndicats, les nombreux et autres services ... que de monde(s) !

De ces (ses) proximités, le cadre est, à son paradoxe, un inter-*média*-ire ; à la fois autour, comme un cadre, et dedans, et parfois jusqu'au ... A défaut d'être au centre du village qu'est l'unité de soins, le cadre est entre, entre deux ; ce qui ne signifie aucunement juste au milieu. Assurément, entre deux chaises, son cœur balance se sachant étrier, c'est-à-dire entre enclume et marteau, cette sorte de *masse*.

Dans cet entredeux (eaux), le cadre peut, du verbe pouvoir, être négociant-*médiateur*. Encore, il peut, du verbe pouvoir, agir dans l'entre-prise par entre-mise. Aussi, ce contremaître de services, au pluriel, peut, du verbe pouvoir, être catalyseur de projets individuels et collectifs.

Enfin, le cadre peut, du verbe pouvoir, - et c'est le quatrième - devenir le truchement de l'équipe de soignants, du patient comme de sa famille, des directions, des médecins, les prestataires, les syndicats, des nombreux et autres services ... Tout ce monde qu'est l'institution.

Truchement, drôle de terme, il signifie être l'interprète-traducteur de ... Dès lors, il s'agit de mettre connaissances et compétences au service de l'autre, des autres ; de devenir ce porte-parole de ceux, soignants, patients qui ne parlent que peu alors qu'ils ont à dire comme de ceux qui ne se laissent pas aisément comprendre.

Lui, le cadre, il parle en articulant !

Puisqu'elle parle aussi, que dit la presse aujourd'hui ? Que lit-on dans le journal d'un cadre en campagne ? La nécrologie serait la rubrique la plus lue. Pourtant, aujourd'hui, c'est sans doute un acte de naissance qu'il nous est donné de lire.

Bonne lecture en compagnie de Richard, un *Abundantia*.

PATRICK

AVANT-PROPOS

L'itinéraire d'un enfant des infos

Né en 1975, j'ai grandi avec les médias, principalement de l'information. J'ai suivi mon père qui regardait chaque jour les journaux télévisés sur la RTBF et ensuite sur TF1, en plus de la lecture quotidienne de la presse écrite. Je me souviens des méchants Russes et des gentils Américains qui se faisaient la guerre froide. Et moi, j'avais peur de recevoir un missile sur la tête. L'Iran et l'Irak se faisaient la guerre et tous les jours, la télé nous montrait des corps carbonisés au milieu du désert. La famine décimait l'Ethiopie et les enfants étaient tantôt cadavériques, tantôt remplis de mouches et souvent les deux. Un match de foot allait dégénérer et les hommes s'étouffer. Ah, je me souviens des Belges qui auraient pu gagner le mondial, là-bas à Mexico, ultra-polluée. Du haut de mes 15 ans, j'étais «impressionné» par la force de frappe (chirurgicale) téléguidée et télévisée des alliés dans la guerre du Golfe. Le méchant Saddam allait trépasser. A peine «adulte», j'étais honteux d'être Belge, la faute à un psychopathe, tueur et violeur d'enfants. Résigné quand il réussit à s'évader. Un 11 septembre, j'allume la télé et en direct à 15h15, je vois un avion s'écraser dans un building. La mort est en direct... Quand j'y pense, quels sont mes souvenirs heureux de la télévision hormis les émissions de divertissement ou les fictions qui sont en train de sombrer dans la décadence. Il est important, en tant que parents, d'aider les enfants, non pas à échapper à la réalité mais de leur apporter des explications sur la folie des hommes. Ce ne sont pas les informations qui sont horribles, c'est la manière dont elles sont traitées et diffusées. Avais-je besoin de voir tout ça ? Les spectateurs seraient-ils comme Saint-Thomas où il faut voir pour croire ? Ou est-ce une volonté des journalistes d'attirer de l'audience par le sang et la misère ? Heureusement, ma mère veillait et répondait à mes questions pour me rassurer. Il lui arrivait même de changer de programme quand le présentateur annonçait : « les images que vous allez voir peuvent choquer les âmes sensibles ».

Richard Tiberghien

INTRODUCTION

Nous ne tenons pas ici à vous choquer et certainement pas à vous faire changer de programme. Mais comment allons-nous bien pouvoir retenir votre attention ? Comment allons-nous susciter votre adhésion à toutes les théories que nous développons dans ce travail ? Est-ce que notre message sera compris ? Toutes ces questions, nous nous les posons quotidiennement dans notre profession de cadre en soins de santé. Comment allons faire adhérer l'équipe, la Direction, le collègue à nos idées, à nos intentions ? Comment allons-nous être perçus ? Comment vont-ils comprendre le message que nous leur envoyons ? Comment acquérir le pouvoir d'être écouté ? Ces questions trouvent peut-être leurs réponses dans un domaine particulier, dont le cadre en soins de santé a la charge : la gestion de l'information.

Dans notre société, nous baignons dans l'Information. Elle nous arrive de toute part, par des canaux de plus en plus nombreux. Elle peut être joyeuse, malheureuse, sensationnelle ou banale. Elle instruit mais peut aussi détruire. L'information est particulière car elle peut être transformée, déformée, inventée, oubliée, rejetée, divulguée ou cachée. L'information est une fenêtre sur un fait, un événement. Cette fenêtre, par sa représentation, limite les angles de vue. De plus, cette lucarne est construite par une ou plusieurs personnes mais à leurs dimensions. Et cette dimension n'est pas forcément la nôtre... Dans notre dimension de cadre en soins de santé, que faisons-nous des informations que nous recevons de toute part ? Savons-nous les traiter ? Savons-nous les diffuser ? Quelles sont nos habitudes actuelles en la matière ? Ce travail essaiera de répondre à ces questions.

Il sera question dans ce travail, de construction, celle de l'information mais par le cadre en soins de santé. Cet ouvrage aborde donc l'Information sous plusieurs angles, en ouvrant plusieurs fenêtres. Nous définirons d'abord l'information en la dissociant de la communication, l'amalgame étant fréquent. Nous aborderons la particularité du paralangage, langage souvent ignoré mais pourtant important. Grâce à notre analyse du monde des médias de masse, nous essayerons d'établir le chemin de la gestion de l'information. Nous dégagerons les règles à observer par le cadre en soins de santé dans le traitement de l'information. Après la phase de construction, le cadre entre dans la diffusion de l'information. Un large chapitre est donc consacré aux médias, ceux à la disposition du cadre mais aussi de masse. Nous verrons si notre analyse du pouvoir des médias de masse permettra d'en retirer quelques enseignements pour augmenter le pouvoir du cadre.

Notre partie opérationnelle sera une approche sociologique sur les habitudes des cadres dans le traitement des informations mais aussi dans leur diffusion. Elle se basera sur l'analyse et l'interprétation d'entretiens réalisés auprès de quelques cadres en soins de santé. Nous aborderons

aussi, dans ces entretiens, une particularité qui est celle de la position du cadre en tant que média. A-t-il conscience qu'il peut être le média d'un autre ?

Enfin, nous aborderons en conclusion la notion d'impact. Ce travail aura-t-il permis de comprendre pourquoi certains messages ont plus d'impact que d'autres. Quels sont, en fin de compte, les ingrédients essentiels d'un « bon » message, d'une « bonne » information ?

Chers lecteurs, nous vous souhaitons bonne lecture. Nous vous signalons que cet ouvrage est également disponible en version informatisée, en consultant le site du Réservoir : <http://www.lereservoir.eu/> rubrique cadre, sélectionnez ensuite « purgatoire ». Vous pouvez aussi vous le procurer en nous en faisant directement la demande via mail à l'adresse suivante : ric.isa.tiberghien@gmail.com.

ORIGINES ET PROBLEMATIQUE

La brève introspection que nous vous livrons dans l'avant-propos fait suite à une réflexion d'un de nos professeurs sur le fait qu'il n'y a pas de hasard dans la vie. Nous voulons ainsi rechercher les raisons qui nous ont poussées à choisir ce sujet. Nous sommes grand consommateur des journaux télévisés mais nous veillons à user de notre critique quant aux informations que ces médias de masse véhiculent. A travers les différents cours de notre formation, nous avons appris à aiguïser notre critique. C'est ainsi qu'il nous a été demandé, dans le cadre du cours de méthodologie, de réaliser différents prototypes d'épreuve intégrée. La qualité du contenu de ces différents essais devait bien sûr augmenter au fil de ces trois ans.

Dans un premier temps, nous nous sommes permis un parallélisme entre la crise des « *subprimes*¹ » et une crise dans une unité de soins, entre le cadre et son équipe. Le but de cette petite étude était de mettre en avant une certaine mécanique de la crise. Ce sujet fut approfondi durant la seconde année en focalisant notre analyse sur la compréhension et la détection de la crise, en l'analysant dans d'autres domaines. Mais sans le savoir, ces analyses nous ont permis de mettre en avant un acteur principal dans ce phénomène de la crise : les médias. Il s'agit ici des médias de masse comme la presse écrite ou l'audio-visuel, entre autre. Nous leur accordons une part importante de responsabilités dans certaines crises. Ils n'en sont pas les responsables mais ils ont parfois un malin plaisir de souffler sur les braises. Tout cela fait partie du marketing dont le but ultime est d'attirer le client qui n'est autre que le lecteur, l'auditeur ou le téléspectateur.

Néanmoins « notre » crise s'essouffait, nous n'arrivions pas à en cerner une problématique adaptable à notre future profession de cadre en soins de santé.

Notre travail de troisième année fut donc d'analyser ce système des médias de masse et au fil des lectures et de nos constatations, d'en retirer les enseignements positifs pour les appliquer à notre profession. En effet, les médias de masse sont des systèmes florissants dont personne ne peut plus se passer. Qui ne regarde pas la télévision ? Qui ne consulte pas Internet® ? Qui n'écoute pas la radio ? Qui ne lit pas le journal ? Le nombre de médias est en constante augmentation. L'informatique a lui-seul permet de réaliser un nombre toujours plus grands de tâches : remplir sa déclaration d'impôts, commander ses courses, payer ses factures, réserver ses vacances, envoyer des messages, consulter Internet®, écouter ou créer de la musique, vendre ses objets, escroquer... Les possibilités de l'informatique sont énormes avec ses avantages, ses inconvénients ou ses dérives comme la cybercriminalité.

¹ Subprimes : nous pouvons traduire ce terme par « emprunts à haut risque ».

Nous comprenons que les médias modifient nos habitudes de vie, qu'ils influencent ou manipulent nos opinions. Certains médias de masse ont plus de force, d'emprise sur l'homme que d'autres. Nous reviendrons sur ces différentes notions dans ce travail. La notion de force sous-entend de la puissance, du pouvoir mais nous sommes à l'échelle de la société, de la masse. Nous nous devons de revenir à notre niveau et de transposer le pouvoir des médias de masse au pouvoir des médias à la disposition du cadre. En débutant notre formation, nous avons dû nous familiariser avec l'outil informatique. Il faut avouer qu'amadouer cet outil n'est pas aisé mais nous ne saurions plus nous en passer aussi bien pour élaborer ce travail que dans notre vie professionnelle et privée. Nous comprenons maintenant que le cadre est amené à utiliser d'autres médias pour traiter, élaborer et diffuser ses informations. Mais Régis Debray² pose une question essentielle : « *par quelles médiations une idée devient force ? Comment une parole peut-elle faire évènement ?*³ »

Ces questions sous-entendent que le média permet qu'une idée devienne force, qu'une parole fasse évènement. Nous sommes plus réservés en nous posant la problématique suivante pour ce travail

L'impact d'un message réside-t-il dans sa mise en forme ou dans ses outils de transmission ?

Autrement dit et en contextualisant, est-ce la conception même du message par le cadre en soins de santé ou est-ce les médias qu'il utilise qui amplifient ou amoindrissent son impact?

Pour rejoindre notre professeur et en relisant les conclusions de notre travail de 1^{ère} année, nous évoquions entre autre comme cause de la crise au sein de l'unité, un manque de communication. Nous travaillons au sein du home Moulin à cailloux depuis septembre 1998 en tant qu'infirmier gradué. L'opportunité nous a été donné de diriger une unité de 51 lits depuis septembre 2009. Notre première volonté fut de réinstaurer une communication entre la hiérarchie et l'équipe. Bizarrement, d'autres moyens de communication ont été introduits au home durant nos trois ans de formation comme Internet®, le dossier infirmier informatisé mais aussi une messagerie interne. Autant d'outils qu'il a fallu apprendre à dompter et dont nous ne saurions plus nous passer. Ils ont l'avantage de favoriser la communication mais les utiliser efficacement n'est pas aisé.

² R.Debray : écrivain, haut fonctionnaire et universitaire français, né en 1940. Fondateur de la médiologie.

³ R.Debray, Cours de médiologie générale, Editions Gallimard, 1991, p 15

CADRE CONCEPTUEL

CHAPITRE 1 : L'INFORMATION

Pour entamer cette partie conceptuelle, nous pensons qu'il est important de définir l'information en nous basant sur le schéma élaboré par C.Shannon⁴. Nous évoquerons aussi l'amalgame existant entre l'information et la communication. Si la communication n'existe pas sans information, l'information existe bien sans communication.

Nous accordons donc, dans cet ouvrage, une part importante au traitement des informations que reçoivent notamment chaque jour les cadres en soins de santé. Ainsi, dans leur distinction des sources du pouvoir, Crozier M. et Friedberg E⁵. évoquent les sources « *qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations* »⁶. Une de nos volontés, à travers ce travail, est bien d'augmenter le pouvoir du cadre à transmettre son message grâce à la gestion de l'information mais aussi à en augmenter l'impact.

En effet, à travers notre formation et dans l'exercice de notre profession, nous avons pu constater que le cadre en soins de santé devait remplir de nombreuses fonctions. Nous pensons notamment à l'élaboration des horaires, à l'évaluation des soins aux patients, à la prise en charge des familles, à la gestion des conflits, à la formation ou à l'évaluation des membres de l'unité, à l'organisation de la charge de travail, à la mise en place de projet...

Nous pensons que la maîtrise de la communication et des informations s'avère être une compétence primordiale à acquérir ou à améliorer pour le cadre en soins de santé. Cette compétence est à la base de l'efficacité des différentes fonctions du cadre. En effet, nous ne pouvons accueillir un patient sans relever les informations essentielles le concernant. L'anamnèse est d'ailleurs un outil de recueil des informations. Nous ne pouvons évaluer objectivement un élève ou un membre de l'unité sans l'avoir préalablement observé. Nous ne pouvons (in)former sans avoir été (in)formé. Nous ne pouvons organiser sans s'être informé de nouvelles méthodes.

⁴ C.Shannon : 1916-2001, ingénieur électricien américain. Père de la théorie de l'information.

⁵ Erhard friedberg et Michel Crozier : sociologues français nés respectivement en 1942 et 1922, auteurs de l'ouvrage « l'acteur et le système ». Ils sont les concepteurs de l'analyse stratégiques des organisations.

⁶ Vantomme P. : Cours de gestion de l'information, p.7, classification tirée du livre L'acteur et le système, 1977

1.1 Définition

L'évocation de l'information pour le commun des mortels renvoie souvent aux médias de l'information comme les journaux télévisés ou écrits. Ces médias sont des médias de masse ; nous aurons, plus loin, l'occasion d'y revenir.

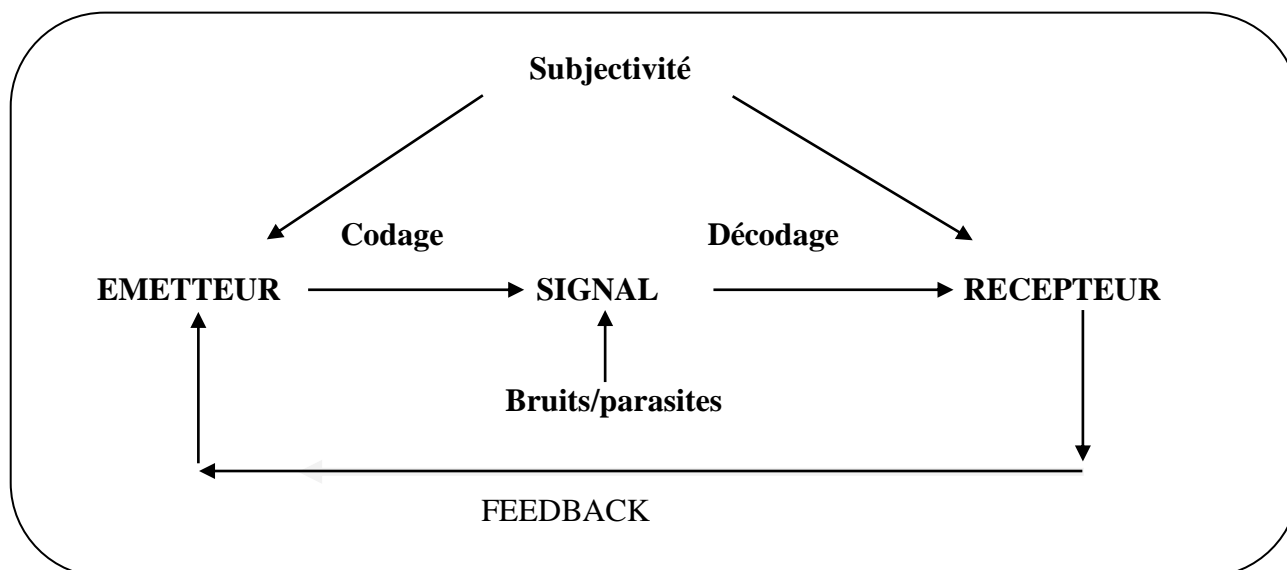
Pour le cadre, l'information est une source essentielle dans laquelle il doit, selon nous, venir s'abreuver afin de pouvoir assurer au mieux ses nombreuses fonctions. La complexité existe dans le fait qu'il existe une multitude de sources de l'information à la disponibilité du cadre. Il en aura non seulement conscience mais remontera aussi à leurs origines afin de les vérifier. Il est important également de gérer et stoker ces informations car il est souvent difficile de tout traiter en même temps. Nous partons du principe que toutes les informations sont bonnes à prendre même les plus insignifiantes. D'où l'importance de ne rien perdre ou oublier.

Avant d'aller plus loin, analysons les définitions de l'information.

Etymologiquement, informer vient du latin « *informare* » qui signifie « *donner une forme* ». Mais donner une forme à quoi ? Ce premier élément ne nous aide pas. Selon le Larousse, l'information est : « *action d'informer, fait de s'informer*⁷ ». Nous pensons que pronominaliser ce verbe en change tout à fait le sens. En effet, s'informer et informer ne prennent pas la même direction. Le premier serait plus recueillir des renseignements que le cadre se destine à lui-même. Par contre, un cadre qui informe, destine des renseignements à d'autres personnes. Une information est aussi : « *renseignement obtenu de qqn sur qqn ou qqch. [...] Nouvelles communiquées par une agence de presse, un journal, la radio, la télévision.* » Ainsi, en s'informant, le cadre sera amené à vérifier les renseignements qu'il recevra. Il aura également à l'esprit que ces informations, puisque provenant d'une tierce personne, sont teintées de subjectivité, notion que nous développerons plus loin. La seconde partie de cette définition fait intervenir les médias de masse, c'est-à-dire des médias destinés à une large population. Il est à noter qu'il est malheureux de réduire la population à une masse. Dans le domaine de l'informatique qui a envahi nos vies aussi bien privées, scolaires ou professionnelles, l'information est selon le Larousse : « *élément de connaissance susceptible d'être codé pour être conservé, traité ou communiqué* ». Cette définition nous intéresse puisqu'elle introduit la notion de code. Et cette évocation nous amène à parler du schéma de l'information établi par Claude Shannon.

⁷ Le petit Larousse illustré, Paris, Edition Larousse, 2013, p.576

Contexte



Décortiquons ce schéma pour le rendre plus compréhensible.

Plaçons le cadre comme l'émetteur d'une quelconque information. Il transmet donc cette information à son équipe. Il doit pour cela coder le message en utilisant un langage écrit ou verbal qui sera perceptible pour le récepteur. Le code est, dans notre cas, la langue française. Il est incompréhensible si le cadre utilise un autre code que celui du récepteur, ce dernier aura beaucoup plus de mal à décoder le message. Le signal (ou canal) peut être la transmission écrite ou verbale. Ce signal peut subir des interférences comme du bruit dans la pièce, des crépitements dans le téléphone, des fautes d'orthographe, un bégaiement, le soleil qui rend l'écran difficilement visible... Toutes sortes de parasites qui viendront perturber le récepteur dans la compréhension du message. Le cadre veillera aussi à se montrer en adéquation avec le contexte. Il est, en effet, inconcevable qu'il transmette un message triste sur le ton de l'ironie. Inversement, le récepteur percevra différemment le message en fonction du contexte. Il aura peut-être plus de mal à accepter un ordre en temps normal qu'en temps de crise. Il est parfois plus difficile pour une personne d'accepter une nouvelle règle imposée qu'une mesure élaborée par l'ensemble de l'équipe.

Un autre élément du schéma de C. Shannon et non des moindres car tellement complexe : la subjectivité. Elle se définit par : « *se dit de ce qui dépend de la personnalité et des goûts de chacun. Une interprétation subjective d'un texte* »⁸. Il est dès lors possible que le message du cadre ne soit pas compris ou mal interprété par l'équipe. Soit ce message est basé sur des informations subjectives, informations que le cadre n'aura pas pris la peine de vérifier. Soit l'interprétation qu'en fait l'équipe est teintée de subjectivité. Par exemple, une équipe en opposition avec sa hiérarchie ne

⁸ Le petit Larousse illustré, Op.cit., p.1048

sera pas objective avec le message du cadre. Cette notion de subjectivité nous ramène à parler de l'étymologie du mot « informer » qui se traduit par « *donner une forme* ». En effet, nous pouvons dire que l'information est la résultante de la transformation d'un fait, d'une donnée, d'une constatation, d'une observation par un émetteur. Il nous renvoie sa perception d'un évènement, d'une situation, d'une lecture... Qui dit perception, dit subjectivité. Ce que l'émetteur transmet n'est pas ce que transmettrait un autre individu. Chaque analyse est différente.

L'interprétation d'un message peut aussi être perturbée par un élément que nous ignorons souvent mais tellement important : le paralangage.

1.2 Le Paralangage

Une scène intéressante⁹ entre J.P.Belmondo et R.Anconina dans « *l'itinéraire d'un enfant gâté* »¹⁰ peut servir d'introduction à ce paragraphe. Cette scène sur l'étonnement résume assez bien le piège que peut constituer le paralangage. Elle met ainsi en avant le fait que nous n'avons pas conscience de ce que nous pouvons montrer à travers notre comportement. L'ironie de la scène est que le personnage de R. Anconina s'étonne qu'on lui reproche d'être toujours étonné.

Le paralangage serait à ranger dans les bruits ou parasites du schéma de Claude Shannon.

Il se définit par « *l'ensemble des moyens de communication naturels qui, sans faire partie du système linguistique, accompagnent et renforcent la parole (gestes, mimiques, etc.)*¹¹ ».

Le paralangage ou langage du corps est en fait le premier élément observable dans toute relation. Il arrive fréquemment et inconsciemment que le langage du corps ne corresponde pas au message à faire passer. Albert Mehrabian¹², dans une de ses études, met ainsi en avant la force du langage du corps dans une communication. Dans la vie de tous les jours et dans nos relations avec les autres, ils nous arrivent de douter des affirmations de la personne en face de nous. Prenons nos enfants. Nous sentons souvent s'ils nous disent la vérité ou non. Les mimiques de leur visage ne correspondent pas à leurs affirmations. Ce n'est pas par hasard si nous leur disons parfois que leur nez frise ou tourne. Les enfants ne maîtrisent pas encore leur paralangage. Mais les adultes ne le maîtrisent pas toujours car beaucoup ignore son existence. Ne pas regarder son interlocuteur, trembler, bégayer, bouger sans cesse... peut renseigner l'autre de nos craintes. Notre corps livre des informations sans que nous voulions vraiment qu'il en livre. Le cadre en aura conscience afin de les maîtriser. Mais si notre corps peut nous trahir, le corps de l'autre aussi peut le trahir. Nous pouvons dès lors affirmer

⁹ http://www.dailymotion.com/video/x1nwd1_itineraire-d-un-enfant-gate-1988_fun#.UPe_BCclVJI (lecture à partir de la troisième minute), consulté le 10 janvier 2013.

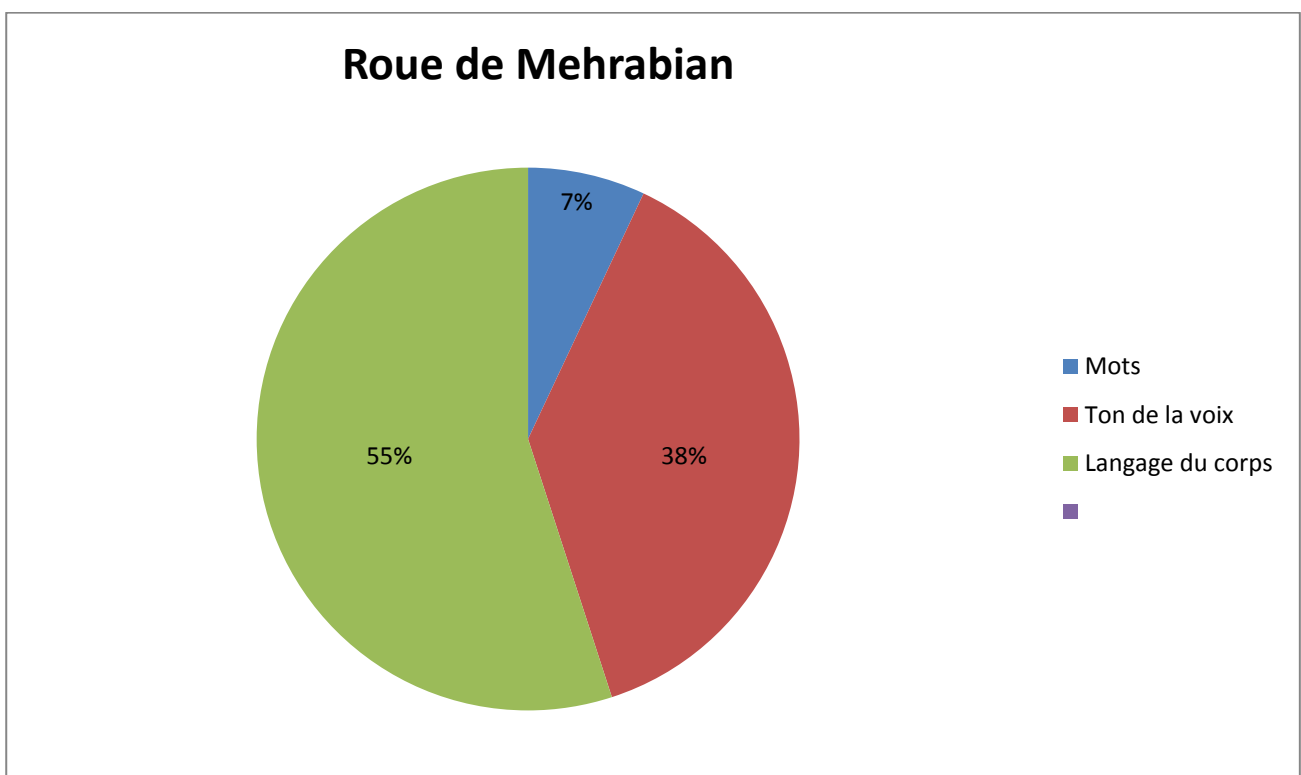
¹⁰ Itinéraire d'un enfant gâté : film français réalisé par Claude Lelouch en 1988.

¹¹ Le petit Larousse illustré, Op.cit., p. 790.

¹² Albert Mehrabian : né en 1939, professeur de psychologie à l'université de Californie.

que le paralangage est un média puisque moyen de communication. Nous préciserons qu'il « peut » renforcer la parole lorsqu'il est maîtrisé par l'émetteur.

Ce camembert ou roue¹³ de Mehrabian tente à démontrer l'impact de trois éléments dans la communication: théorie connue sous la règle du 7-38-55%. L'importance des mots choisis dans une communication ne représenterait que 7% dans l'impact du message. Le langage du corps (gestes, stature, comportement, mimiques) jouerait donc un rôle important puisqu'il représente 55% dans l'impact du message. En seconde place, nous retrouvons le ton de la voix. Il pousse l'analyse jusqu'à affirmer que nous possédons une faible maîtrise de notre non-verbal à l'inverse des mots. Il serait dès lors opportun de travailler notre paralangage mais cette étude est contestée par d'autres chercheurs qui arrivent à transformer le 7% de l'impact des mots en 53%.



Quoiqu'il en soit, ces études ont tout de même le mérite de prouver qu'il n'y a pas que les mots qui comptent. La façon dont nous utilisons ces mots, aussi bien par l'intermédiaire de nos cordes vocales que par notre corps, a aussi toute son importance. Ces études démontrent qu'il est essentiel pour les cadres de ne pas omettre ces éléments dans leurs missions d'information et de communication. Albert Mehrabian introduit une nouvelle notion, la communication qu'il est important de différencier de l'information. L'amalgame est souvent réalisé. Par contre, nous pouvons avancer que la communication est une sorte d'aboutissement de l'information.

¹³ <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/influencing-others/mehrabian>, consulté le 14 mars 2011.

En effet, une caractéristique importante de l'information à aborder est que celle-ci est asymétrique¹⁴ dans une relation. Si la symétrie est « *une correspondance de position de deux ou de plusieurs éléments par rapport à un point*¹⁵ », alors l'information ne peut l'être. La transmission de l'information ne s'effectue que dans un sens, il n'y a pas de retour de la part du récepteur. Elle est unilatérale. Si l'émetteur permet un retour, nous ne pouvons plus parler d'information mais de communication. Ce retour est connu sous le nom de feed-back dont la traduction littérale signifie « *nourrir en retour* ». L'information devient nourriture, une métaphore intéressante pour le cadre. Mais si elle le nourrit, elle devient un dessert lorsqu'elle permet l'échange et le changement par la communication.

1.3 Information >< Communication :

Nous avons voulu ici nous focaliser sur une approche plus psychologique de la communication. Nous pensons, en effet, que s'il est important de connaître les autres pour communiquer, il est important de se connaître soi-même. Cette approche rejoint la notion de paralangage. Nous débiterons néanmoins ce chapitre par la définition de la communication.

1.3.1 Définition

En partant de l'étymologie, communiquer vient du latin « *communicare* » qui signifie « *s'associer à* ». Le Larousse donne plusieurs définitions qui se résument à : « *Faire passer qqch d'une personne à une autre; faire savoir qqch à qqun ; être en relation avec qqun, en rapport, en correspondance avec quelqu'un* » mais aussi : « *communiquer sur quelque chose, le faire connaître au public par l'intermédiaire des médias* ». Cette polysémie est très certainement à la base de l'amalgame déjà évoqué entre information et communication. Si le sens premier évoque une association, un partage, un échange dans une relation, l'autre sens renvoie à la seule « communication » de l'information, qui au travers des médias de masse ne permet plus un échange direct. Régis Debray apporte d'ailleurs une solution pour éviter ce quiproquo : « [...] *c'est pourquoi la médiologie préfère parler de transmission, pour désigner une communication médiatisée qui opère par relais, au moyen de messages transportés à distance [...]*¹⁶ ».

Communiquer, afin de le différencier d'informer, suppose un retour. Souvenons-nous que l'information est asymétrique. Si nous reprenons le schéma de C. Shanon, il faut donc expliquer le

¹⁴ Vantomme P. Cours de gestion de l'information, année scolaire 2010-2011, p 4.

¹⁵ Le petit Larousse illustré, Paris, op.cit., p. 241..

¹⁶ R. Debray : op.cit. p18.

dernier élément : le retour ou feed-back. Ce retour est le moment où l'information émise par l'émetteur a suscité une réaction chez le récepteur qui, à son tour en renvoie une autre. Il faut bien sûr que l'émetteur permette ce retour. Ainsi le cadre a le choix de donner une information sans susciter ou vouloir un retour. Il utilisera peut-être cette méthode pour annoncer une nouvelle règle institutionnelle ou une sanction. Le média qu'il utilisera permettra ou non le retour. En effet, afficher un texte aux valves ou le lire lors d'une réunion ne permet pas le même retour.

1.3.2 La fenêtre de Johari

Une constatation intéressante et difficilement réfutable émise par les chercheurs de l'école de Palo Alto¹⁷ mérite notre attention : « *il est impossible de ne pas communiquer* »¹⁸. Cette citation signifie que « *tout se prête au jeu de la production d'informations* ». C'est une approche psychologique de la communication qui rejoint ainsi le paralangage.

Joseph Luft et Harrington Ingram, deux psychologues américains ont étudié la communication et mis au point la fenêtre de **Johari**.

LES QUATRE SECTEURS DU SOI

	CONNU DE MOI	INCONNU DE MOI
CONNU DES AUTRES	<u>SECTEUR LIBRE :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Etat civil • Profession • Vêtements • ... 	<u>SECTEUR AVEUGLE :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Voix • Gestuel • Mimiques • ...
INCONNU DES AUTRES	<u>SECTEUR CACHE :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Sentiments • Motivations • Jardin secret 	<u>SECTEUR INCONNU :</u> <ul style="list-style-type: none"> • Inconscient

Cette fenêtre tente de diviser le « soi » dans la communication en quatre secteurs. Le premier secteur, secteur libre ou encore zone d'ouverture représente ce que chaque individu décide de livrer aux autres comme la situation professionnelle ou familiale. A noter que certains sont plus ouverts

¹⁷ Palo Alto : ville de Californie. Ecole fondée par des chercheurs (ethnologues, mathématiciens, biologistes...) Ces chercheurs seraient notamment les fondateurs de la Silicon Valley.

¹⁸ Paul Watzlawick (Psychologue et sociologue autrichien, 1921-2007) : Une logique de communication, 1967. Repris de Sociologie de la communication et des médias, p 85.

que d'autres. Les vêtements, et nous ne nous en rendons pas toujours compte, informent les autres. Cet attribut peut renseigner sur notre condition sociale que nous soyons habillés en costume-cravate ou en habit d'ouvrier. Certaines écoles préconisent d'ailleurs le port de l'uniforme afin d'éviter les différences de classe sociale. Nos uniformes hospitaliers renseignent directement l'autre quant à notre statut au sein de l'institution, à condition que la personne en face connaisse le code. Si bien que l'habit est souvent accompagné d'un badge d'identification avec le grade.

Le secteur aveugle ou angle mort est sans doute le plus dérangeant. Il s'agit du secteur que nous ne connaissons pas mais que les autres perçoivent sans que nous nous en rendions compte la plupart du temps. Quel comportement avons-nous quand nous sommes agacés par exemple ? Si nous ne nous en rendons pas compte car nous avons acquis ce comportement avec le temps, les autres qui nous observent l'ont bien remarqué. Un collègue a ainsi remarqué que nous répondions par un « ouais » monotone lorsque la conversation ne nous intéressait pas. Il a ainsi repéré une habitude dont nous n'avions pas conscience. Cela rejoint en fait les théories de Mehrabian où nous ne maîtrisons pas notre paralangage. Si nous avons conscience de ce que nous disons, nous ne contrôlons pas pleinement nos gestes, nos mimiques, notre timbre de voix ou intonation qui accompagnent le message que nous transmettons. La découverte de ce secteur pour tout un chacun dépendra de la demande qu'il en fera aux autres quant à son non-verbal (ou demande de rétroaction). Le cadre aura conscience de ce secteur qui est propre à chacun. Mais il ne faut pas oublier que si le cadre possède un secteur aveugle, la personne en face de lui en possède un aussi. Ce secteur est une source d'informations pour le chef d'unité. Utilisons un exemple : un membre de notre unité nous demande un repos supplémentaire. En fait, sa demande nous agace et cela se marque inévitablement sur notre visage qui se ferme. Pourtant notre verbal acquiesce à la demande. Il n'y a donc pas de cohésion entre le verbal et le non-verbal. Il est certain que l'autre l'a perçu. Et de rajouter : « *cela ne vous arrivera pas si vous dites ce que vous pensez et si vous pensez ce que vous dites.* »¹⁹ Mais est-ce toujours le cas quand le cadre doit imposer des mesures qui ne sont pas siennes ou en accord avec ses convictions ? Nous pensons qu'il n'est pas toujours possible de gérer son non-verbal car certaines de nos émotions prennent parfois le dessus. L'agacement peut se ressentir dans le ton de notre voix, la tristesse dans nos yeux, la colère dans nos gestes...

La zone cachée se résume à notre jardin secret, ce que nous ne voulons pas dévoiler. Là aussi, sa consistance dépendra selon les individus. Elle englobe aussi nos motivations secrètes et nos sentiments. Nous pensons qu'il est important de garder cette zone secrète. Il s'avère, en effet, dangereux de divulguer des informations secrètes que d'autres auront le plaisir de retourner contre l'émetteur. Quoique maintenant acceptée, l'homosexualité a longtemps constitué une arme de

¹⁹ <http://www.communicationorale.com/palo.htm> : consulté le 14 mars 2011.

discrimination. Ses convictions religieuses, la couleur de peau, la maladie, le niveau de vie sont aussi d'autres sources de discrimination.

Le dernier secteur où personne ne sait de quoi il retourne s'apparente à l'inconscient. Seules des méthodes de psychanalyse pourraient en dévoiler les mystères. Nous ne nous y attarderons pas.

Si la rétroaction permet de découvrir notre angle mort, elle permet aussi de découvrir le secteur caché des autres. Cette théorie s'appelle le coin des fumeurs. Elle ne prétend pas inciter les individus à fumer mais les pousse à rechercher des informations ou à communiquer lors de la pause-café ou de la pause-cigarette, c'est-à-dire lors d'un moment plus relax où chacun a tendance à se dévoiler un peu plus que d'habitude. Tout simplement un moment où le contexte est différent.

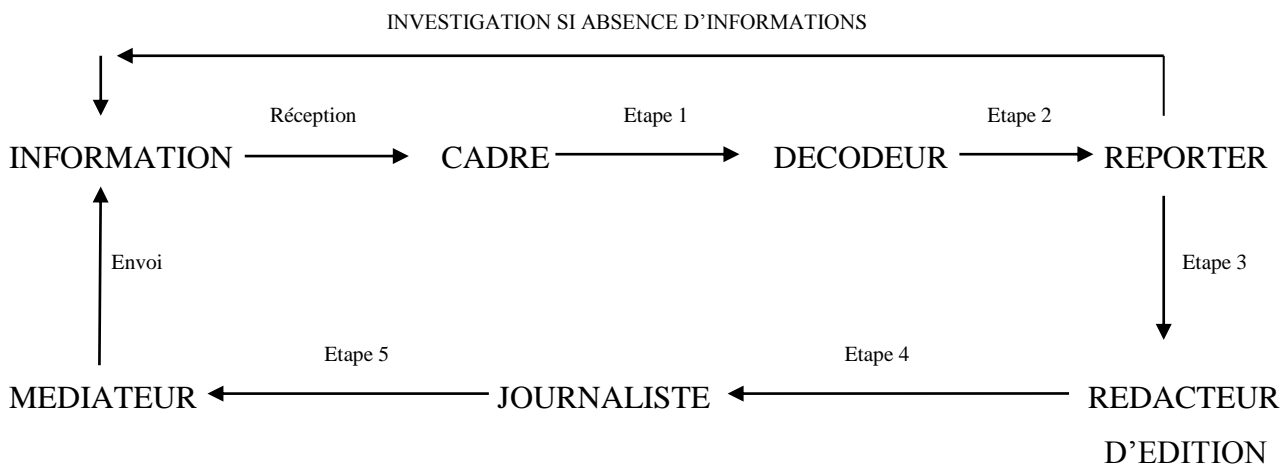
1.4 Conclusions

Hormis les définitions de l'information, un point essentiel est de différencier l'information de la communication. Un chef d'unité aura toujours le choix de permettre ou non un feed-back si bien que son message sera soit transmission d'informations soit communication. L'amalgame a peut-être raison d'exister pour démontrer que si l'information est primordiale, elle est souvent inutile si elle ne s'accompagne pas de rétroaction, d'un échange. L'avantage du feed-back est qu'il constitue également une source d'informations essentielle qui renseignent sur la perception du message, s'il a été compris ou non et informe sur l'impact du message. La boucle est ainsi bouclée. Le message peut aussi être mal perçu ou modifié par des parasites ou un codage inapproprié. Il convient de tenir compte du contexte dans lequel le message est émis. Enfin, le paralangage est un élément à ne pas omettre dans la transmission d'un message. Il constitue à la fois une source de renseignements pour le cadre mais aussi pour ses interlocuteurs. De plus, la paralangage peut également parasiter la perception d'un message. Enfin, nous pourrions affirmer que la qualité de la communication serait entièrement interdépendante de la qualité de l'information. C'est pourquoi nous pensons que la gestion que le cadre fait de l'information qu'il reçoit ou qu'il émet est à la base d'une communication efficace, d'un feed-back nourrissant. Cette redondance est volontaire et met en avant que le feed-back peut être pauvre ou riche, présent ou inexistant, cohérent ou non, à propos ou pas. Le chapitre suivant a pour objectif de démontrer l'importance du traitement de l'information depuis l'instant où nous recevons une information jusqu'au moment où nous en émettons une à notre tour. Le message étant : « *information, nouvelle transmise à qqun²⁰* », nous pensons que sa création doit suivre un certain cheminement.

²⁰ Le petit Larousse illustré, op.cit , p.683.

CHAPITRE 2 : ROLES DU CADRE DANS LE TRAITEMENT DES INFORMATIONS

Nous avons choisi le livre de Daniel Cornu²¹ : « *Les médias ont-ils trop de pouvoir ?* »²² Comme base d'étude du monde des médias. Comme nous l'avons fait pour la crise avec plus ou moins de succès, analyser un autre système permet d'en retirer certains enseignements. En analysant le cheminement de l'information depuis l'évènement jusque dans nos journaux (télévisés, presse écrite ou radio), nous avons retenu quatre fonctions que nous pourrions transposer aux missions du cadre. Ces quatre fonctions sont celles de reporter, rédacteur d'édition, journaliste et de médiateur. Nous développerons dans ce chapitre les trois premières fonctions. Le chapitre suivant sera consacré à la diffusion de l'information et donc à la fonction de cadre-médiateur. Nous nous sommes permis d'ajouter une autre fonction que nous plaçons en première position. Cette fonction est née de nos constatations. Nous nous sommes permis ensuite d'établir un schéma, une suite logique, un chemin à emprunter pour le cadre dans la gestion de l'information.



2.1 Le cadre - décodeur

D'où viennent les informations que nous recevons chaque jour de la télé, de la radio, sur Internet® ? Et en ce qui nous concerne, d'où viennent les informations que le cadre reçoit ? Nous sommes persuadés qu'il s'agit de la première question à se poser dans la gestion de l'information. Mais avant de se demander d'où viennent les informations, il faut pouvoir les décoder, en référence

²¹ D.Cornu : journaliste, rédacteur en chef du quotidien *La Tribune de Genève*, professeur d'éthique du journalisme.

²² D.Cornu : *Les médias ont-ils trop de pouvoir ?*, Editions du seuil, 2010, 137 pages.

au schéma de C. Shannon. Néanmoins, l'idée d'introduire cette fonction nous vient de l'observation des nouvelles technologies. Elle se rapproche du cadre-reporter mais nous verrons que nous pouvons la différencier de cette dernière.

Nous jouissons depuis quelques années de la possibilité d'accéder à une multitude de chaînes télévisées en achetant ou en louant un décodeur. Nous pensons que le cadre est aussi amené à décoder certains messages et il n'existe pas d'appareils pour l'aider, hormis sa perspicacité.

Si le reporter a pour mission de vérifier l'origine des informations, le décodeur a pour but de décrypter les messages reçus. Quand nous regardons certaines chaînes cryptées sans le décodeur, la perception de l'image est très difficile. Le cadre reçoit parfois certains messages où il peut ressentir un sous-entendu, autrement dit un autre message que le message initial. Récemment, un membre de notre équipe faisait une allusion « ironique » à une de ses collègues : « t'as eu du mal à te lever ce matin ? ». En faisant cette allusion pas si anodine que cela, cette personne a voulu m'avertir que sa collègue était arrivée en retard. Il a bien sûr mis mal à l'aise sa collègue mais nous n'avons pas relevé ce fait. Néanmoins le message est passée, que nous le voulions ou non.

Le cinéma, en son temps, a utilisé cette technique sous le nom d' « images subliminales ». Les publicitaires introduisaient des images publicitaires dans la pellicule du film. Le spectateur ne percevait pas l'image. Mais le but de cette technique était que le cerveau la perçoive et incite le spectateur à acheter le produit de la publicité. Des études ont voulu démontrer l'inefficacité de la méthode mais pourtant, elle fut tout de même interdite. Si elle était vraiment inefficace, pourquoi l'avoir interdite ?

La définition de perception subliminale est intéressante : « *perception d'un objet (image, message, publicité, etc.) en deçà du seuil de reconnaissance par le sujet, en raison de sa rapidité de diffusion, de l'éloignement, etc.*²³ ». Dans l'exemple que nous avons choisi, le membre de notre équipe a clairement voulu nous éclairer tout en faisant passer le message sur le ton de la moquerie. En connaissant la personne, si sa collègue lui avait reproché son attitude, il se serait excusé en disant qu'il plaisantait. Il a ainsi masqué le message initial.

Nous recevons chaque jour des messages qui en cachent d'autres. Il s'agit souvent d'indices que des personnes nous livrent pour nous avertir, pour nous mettre la puce à l'oreille.

Le cadre est donc amené à décoder les messages, à décrypter certaines informations avant de les traiter.

²³ Le petit Larousse illustré, op.cit., p.1048

2.2 Le cadre - reporter

Le journaliste, avant d'élaborer son article, reçoit l'information à traiter d'une agence de presse qui la reçoit de reporters qui eux, sont ou ont été sur les lieux de l'évènement. Il faut ajouter à cette chaîne propre au monde journalistique, le rédacteur d'édition qui sélectionne l'information pertinente à diffuser. Du reporter au journaliste, certains éléments de l'information initiale ont déjà subi quelques modifications, voire complètement disparu. L'exercice du téléphone arabe infirme cet état de fait. Cet exercice consiste à expliquer une histoire quelconque à un individu qui expliquera à son tour la même histoire à un autre. Et ainsi de suite. Au plus il y aura d'individus qui se raconteront cette histoire, au plus elle en sera modifiée. Si bien que le dernier à écouter l'histoire ne recevra qu'une infime partie de l'histoire initiale. Nous pouvons parler de déperdition de l'information qui se rajoute à la subjectivité des différents intervenants. Cette perte de substance est due entre autre, au phénomène de sélection de chaque intervenant. Chaque relais sélectionne ainsi une partie du message qui lui paraît important ou compréhensible. D'autres facteurs peuvent intervenir comme les capacités de rétention des relais (un des relais est très fatigué), la qualité du message initial (le premier émetteur a beaucoup bégayé), les parasites (il y avait beaucoup de bruits lors d'un relais), les codes (un des relais a utilisé une langue différente), le contexte (un des relais s'est fait dans la précipitation).

De ce fait, il appartient à chaque cadre de vérifier les informations qu'il reçoit avant de les diffuser à son tour. Nous parlerons ainsi de principe de précaution. Il doit tenir compte de la subjectivité en prenant garde à toujours garder son esprit critique si souvent demandé dans notre formation scolaire. Ce principe de précaution ne vaut pas uniquement pour pallier la déperdition d'informations ou pour réduire la subjectivité. Le cadre tiendra compte aussi que certaines personnes émettent parfois des informations intentionnellement modifiées pour telle ou telle raison. Nous pensons à ceux qui prêchent le faux pour savoir le vrai, à ceux qui mentent ou oublient pour se couvrir, à ceux qui dénoncent à tout va par vengeance, à ceux qui inventent ...

Il est bon, selon nous, de toujours remonter à la source de l'information et de se transformer en journaliste de terrain, c'est-à-dire en reporter. Pour récolter ces informations pertinentes ou non, formelles ou non, le cadre doit se créer un réseau d'informateur et ce, à tous les niveaux. Sans Uggy les bons tuyaux, Starsky et Hutch n'auraient pu résoudre de nombreuses enquêtes. A ce sujet, nous pouvons parler de la notion de sérendipité. Ce terme désigne : « *la faculté qu'ont certaines personnes de découvrir par hasard une information pertinente qu'elles n'avaient pas spécialement recherchée* ²⁴ ». Il est primordial pour le cadre de repérer ces individus afin de venir gonfler son réseau. Pour accroître son stock d'informations, nous pensons qu'il est important pour le cadre de

²⁴ P.Vantomme : Cours de gestion de l'information, année scolaire 2010-2011, p.12

sortir de son bureau, de son unité. Aller à la rencontre des autres acteurs de l'institution, observer ce qui se passe ailleurs. C'est ainsi qu'il pourra récolter de nouvelles informations.

Il est quasi quotidien dans la journée, qu'un cadre où un membre de l'unité vienne l'informer d'une nouvelle qu'il a entendu d'une tierce personne. Si le cadre s'en tient à ce que lui a dit ce dernier, qu'il ne vérifie pas l'information auprès du premier émetteur ou sur les lieux de l'évènement, il aura toutes les chances de divulguer à son tour des informations erronées. Tout comme dans les enquêtes policières, il est important de remonter la filière. Cette précaution vaut pour toutes les directions²⁵ de l'information à savoir celles qui viennent du bas de la hiérarchie ou montantes, celles du haut ou descendantes ou les transversales (les collègues du même grade). Il existe une quatrième direction, la shuntante où l'information nous parvient mais dont l'émetteur a court-circuité un des relais.

Le terme de reporter est un nom anglais qui se définit comme « *le journaliste qui recueille les informations qui seront diffusées par un média*²⁶ » que nous compléteront par : « [...] *en se déplaçant sur les lieux mêmes des faits intéressants*²⁷ ». Cette définition nous amène au journalisme d'investigation. A ce sujet, Jules Vallès²⁸ est sans doute un des pionniers du reportage. Il dira notamment : « *le fait divers, j'y vais le lendemain ; j'irai au moins sur les lieux mêmes écoutant les cris de désespoir et de malheur, je n'aurai donc qu'à bien regarder et à tout dire.*²⁹ » C'est ainsi qu'il descendit dans la mine pour décrire la vie des hommes travaillant à extraire le charbon. Il n'eut pas peur d'évoquer son impossibilité à rester au fond de la mine tant l'air y était irrespirable. Une des missions d'information du cadre n'est-elle pas de rendre compte des conditions de travail de son unité ? Il ajoutera également que : « *la petite presse triomphera le jour où, [...], elle sera moins mondaine et plus humaine* ». Ces deux dernières phrases peuvent choquer mais nous voulons insister sur le fait que le cadre ne doit pas oublier d'où il vient. S'il veut représenter au mieux son équipe, il est important qu'il puisse rendre compte de ce qu'elle vit. Et c'est en allant au charbon de temps à autre qu'il peut le faire.

Nous terminerons par une citation de Georges Pompidou³⁰ qu'il adressa au chef des services secrets : « *De grâce, ne m'apportez que les mauvaises nouvelles, car les bonnes, tout le monde s'en charge !* ». Même s'il est rassurant dans le quotidien d'entendre de bonnes nouvelles, ce ne sont pas celles qui témoignent de la réalité. Il est pourtant plus facile de sélectionner les bonnes informations. Il est justement question de sélection dans le paragraphe suivant où le cadre devient rédacteur d'édition.

²⁵ P.Vantomme : Cours de gestion de l'information, année scolaire 2010-2011, p.8.

²⁶ Le petit Larousse illustré, op.cit., p.950.

²⁷ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Reporter> : consulté le 4 février 2011.

²⁸ Jules Vallès, journaliste, écrivain et homme politique français, 1832-1885.

²⁹ J'accuse et autres grands articles, Le monde, éd Flammarion : Jules Vallès : page 97.

³⁰ P.Vantomme : ibid, p.13.

2.3 Le cadre - rédacteur d'édition

Pour définir ce rôle, il nous paraît important de revenir sur la notion de subjectivité. La subjectivité se dit « *de ce qui est individuel et susceptible de varier en fonction de la personnalité des goûts de chacun* ». Nous comprenons dès lors qu'il est impossible d'y échapper puisque chacun perçoit les informations différemment et qu'il sélectionne des éléments qu'un autre ne prendrait pas en compte. Pour en parler, nous revenons en arrière pour se demander comment se fabrique l'information ? Les notions qui suivent viennent du journalisme. David Manning White³¹ reprend dans son étude sur le choix des informations par le rédacteur d'édition, une appellation de Kurt Lewin³² : « *gatekeeper* » qui signifie littéralement « *gardien de la porte* ». White ne se focalisera pas sur l'information retenue mais plus sur celle rejetée. Ces conclusions aboutiront au fait que le choix des informations à diffuser est conditionné par la subjectivité du gardien de la porte. Il nous arrive à tous de mettre de côté des informations qui ne nous plaisent pas. Il est tellement plus facile d'ignorer une nouvelle loi que de la faire appliquer. Dans son ouvrage, D.Cornu ajoutera que « *le gatekeeper n'est qu'un maillon de la chaîne de l'information et de la communication*³³ ». Si le gardien de la porte est un maillon de cette chaîne, alors le cadre endossera également ce rôle. Il s'agit peut-être ici du rôle stratégique dans cette chaîne. Le cadre a le choix de traiter ou non une information. Il peut attendre le bon moment avant de l'utiliser. Certaines informations deviennent parfois des armes pour le cadre qui les détient. Lors de conflits, le cadre pourra sortir sa carte maîtresse qu'il aura eu soin de tenir secrète. Le cadre est amené à jouer de la sorte face à certains éléments où il faut attendre le bon moment pour envoyer l'information. Nous parlons bien de stratégie. Et contrairement à D.Cornu, nous pensons que ce rôle est essentiel dans la gestion de l'information : il n'est pas qu'un maillon de la chaîne.

Deux des principes du cours de gestion de l'information sont de *discriminer parmi les informations fourrées celles qui sont pertinentes et celles qui relèvent du bruit informationnel* et de *synthétiser les informations professionnelles*. Ces principes pédagogiques mettent en avant la pertinence ou non de l'information que nous recevons. Ils opposent pertinence et bruit informationnel. S'il est certain que bon nombre d'informations sont à oublier de par leur caractère inutile, le bruit peut générer de nombreuses données mais qui doivent servir le récepteur. Les bruits de couloir, justement, sont des sources d'informations qui représentent souvent des données de choix dans la stratégie du cadre. Nous pouvons dès lors établir une première catégorisation, à savoir : les informations pertinentes, les informations secondaires et les informations inutiles. Nous introduisons ici une particularité :

³¹ D.M.White : professeur au département du journalisme de Boston aux Etats-Unis.

³² K.Lewin : psychologue américain spécialisé dans le comportementalisme et dans la psychologie sociale, 1890-1947.

³³ D.Cornu : op.cit. p99

l'urgence. Certaines informations sont à traiter dans l'urgence, là où d'autres peuvent attendre. Un bel exemple dans notre quotidien est bien le jour où notre hiérarchie nous annonce une inspection à venir. Cette information que nous qualifions d'existentielle aussi bien pour l'institution que pour le cadre demande une capacité de réaction assez rapide. Un fait grave peut aussi amener à prendre des mesures urgentes. Inversement, il existe des situations où il est important de prendre son temps. Lorsque nous sommes confrontés à élaborer un rapport sur tel ou tel agent suite à des faits rapportés par un tiers, nous pensons qu'il est judicieux, comme le fait l'Auditeur du travail³⁴ au tribunal du Travail, d'établir un dossier complet. Autrement dit, de récolter un maximum d'informations qui viendront corroborer ou non les faits reprochés.

Le second principe évoque les données professionnelles. Là encore, l'adjectif demande quelques explications. Nous sommes des professionnels de la santé mais les informations ne se limitent pas uniquement à la santé. Car pour le cadre, d'autres fonctions lui sont demandées comme des fonctions organisationnelles, de gestion d'unité ou de matériel, de communication... Le cadre est ainsi amené à devoir gérer une multitude d'informations. Certains jours, il nous arrive ainsi de nous sentir étouffer par le nombre d'informations qui nous arrivent en même temps, par des canaux différents comme la messagerie, des notes sur le bureau ou dans l'agenda, des coups de téléphone, des personnes qui nous rapportent tel ou tel fait... Ce phénomène de saturation s'appelle l'infobésité. Il s'agit donc d'une surcharge informationnelle qui apparaît « *lorsque la quantité d'informations disponible est si importante qu'il devient impossible pour les individus ou les organisations d'en extraire rapidement et efficacement l'information pertinente* »³⁵. Nous pensons que face à cette situation, il est important pour le cadre de prendre du recul. Il réfléchira alors sur l'information urgente à traiter et stockera les autres. Il peut utiliser un agenda, un aide-mémoire pour stocker les autres informations moins urgentes. Il peut aussi léguer à un tiers le soin de traiter des informations qui ne relèvent pas uniquement de son ressort afin d'éviter l'épuisement ou pour permettre de se concentrer sur d'autres plus urgentes, plus spécifiques à sa fonction.

Une particularité dans le choix des informations à traiter est que le cadre choisira, selon nous, les informations qu'il juge importantes en fonction du destinataire. Ainsi, lorsque nous recevons une information de la hiérarchie, nous avons tendance à la traiter en premier lieu même si elle ne révèle pas de caractère urgent. Une question dans nos entretiens essaiera d'affirmer cet état de fait.

Une fois les informations sélectionnées, le cadre passera à leurs traitements. Il endosse donc le rôle de journaliste.

³⁴ Voir rapport de stage « incursion dans le monde de la justice du travail », <http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%20PROF/STAGES/STAGEJUSTICE.pdf>, page 18.

³⁵ Vantomme P. : Cours de gestion de l'information, année scolaire 2010-2011, page 19.

2.4 Le cadre – journaliste

Le journaliste est « *un professionnel chargé, au sein d'un média, de sélectionner des informations, de les vérifier et de les mettre en forme*³⁶ ». Cette définition rassemble selon nous plusieurs fonctions. La fonction qui nous intéresse maintenant est : « *manière d'écrire, de présenter les évènements, propre aux journalistes*³⁷ ». Le cadre est donc amené maintenant à écrire, à élaborer une nouvelle information. Il doit lui donner une forme. Si nous nous basons sur la définition de l'information, notre dernière affirmation est une redondance puisqu'il s'agit alors de donner une forme à quelque chose qui a déjà une forme. Nous la complétons alors par celle de Wikipédia, qui même s'il s'agit d'un site de vulgarisation donne une définition intéressante: « *le journalisme est l'activité qui consiste à collecter, rassembler, vérifier et commenter des faits pour les porter à l'attention du public*³⁸ ». Si nous avons déjà évoqué les notions de collecter, rassembler et vérifier, le terme « commenter » complète la liste. Nous nous y attardons et nous le transposons aux rôles du cadre. Cette fonction que nous attribuons au cadre constitue en fait le tournant dans la chaîne d'informations. Il commente une information pour la transmettre à une ou plusieurs personnes. Il va interpréter, donner un sens, aussi bien sémantique que directionnel à l'information qu'il traite. Le cadre apporte ici sa vision des faits. Il ne faut pas oublier que si le cadre apporte sa vision, s'il commente, alors la subjectivité entre à nouveau en jeu. Il lui appartient donc de faire des choix. Le premier choix était sans doute celui de traiter ou non une information, fonction du rédacteur d'édition. Il doit maintenant se poser les questions suivantes dans le traitement d'une information: Cela vaut-il la peine de traiter cette information ?, quel est son but?, à qui adresse-t-il le message ?, dans quel intérêt ?... Toutes ces questions, et il y en a d'autres, nous ramènent aux pouvoirs du cadre dans sa gestion de l'information. Puisque le cadre est ici affublé de la fonction de journaliste, alors pourquoi ne pas se baser sur la charte déontologique de Munich³⁹ pour définir les règles à respecter par le cadre ? De plus, cette charte permettra aussi d'éviter autant que possible la présence de subjectivité.

Reprenons les règles, point par point :

- **Respecter la vérité :** Il est évident qu'il s'agit de la condition *sine qua non* dans le traitement de l'information. Mais qui n'a jamais prêché le faux pour savoir le vrai dans sa quête de données ? Cette notion de vérité nous apparaît comme primordiale et mérite que nous nous arrêtions plus longuement.

³⁶ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.604.

³⁷ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/journalisme/45040>: consulté le 5 mars 2011

³⁸ http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Accueil_principal: consulté le 5 mars 2011

³⁹ <http://www.journalistescfjc.org/site/profession4.php>: consulté le 3 avril 2011

La vérité se définit comme « *une adéquation entre un énoncé et son objet*⁴⁰ ». Toujours selon le Larousse, ce serait « *une idée, une proposition qui s'accorde avec le réel tel que nous le percevons.* » Mais aussi « *la connaissance ou expression d'une connaissance conforme à la réalité, aux faits* ».

Cette première règle de la charte de Munich se rapproche essentiellement de la troisième définition à savoir une connaissance conforme à la réalité. Le Larousse évoque les notions de proposition et de perception. La vérité est bien une proposition basé sur la perception. Mais nous savons tous que la perception d'un fait est propre à chacun, ce qui revient à dire que notre vérité n'est pas forcément celle de notre voisin. Ainsi énoncé, une vérité est bien de dire, de relater les faits comme ils se sont déroulés. Mais face à une même réalité, le cadre aura-t-il la même représentation que son collègue ? Elle nous renvoie inévitablement aussi vers la notion de subjectivité. Il n'y aurait donc pas de vérité absolue. Nous sommes certains que non mais nous pensons, pour l'avoir vécu au sein du Tribunal du travail dans le cadre de notre stage qu'il est primordial pour le cadre de recueillir tous les éléments nécessaires afin de se rapprocher le plus possible de cette vérité.

Nous avons récemment du résoudre un conflit entre une aide-soignante et une famille d'un résident. Pour connaître la vérité, nous avons donc entendu chaque partie. Nous avons essayé de nous approcher le plus possible de la vérité mais il a été impossible pour nous d'en être sûr tant les parties campaient sur leurs positions. La vérité est complexe et notre vérité n'est pas celle des autres. Si nous devions donner notre définition, ce serait : « une idée, une proposition de ce qui s'est réellement produit ou qui s'en approche le plus possible ». Une définition qui laisse de la place à la subjectivité.

- **Défendre la liberté de l'information** : Cet item dépend de la politique institutionnelle en la matière. Nous pourrions reprendre la typologie⁴¹ des organisations d'Eugène Enriquez⁴² qui distingue trois types de logique: la logique féodale, la logique bureaucratique et la logique coopérative. Dans une logique féodale, l'information est recueillie et détenue par le chef suprême. A notre niveau, le chef d'unité aurait donc peu de marge de manœuvre. Attention tout de même à ce que ce dernier lui-même ne devienne le seigneur de l'unité. La logique bureaucratique s'appuie sur le respect des règles mises en place. Tant que la gestion des informations ne va pas à l'encontre des règles, le chef d'unité pourra exercer son rôle. Sa

⁴⁰ Le petit Larousse illustré, op.cit. p. 1141.

⁴¹

<http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%20PROF/BIBLIOTHEQUE/MANAGEMENT/GRH%20HEES%201.pdf> : consulté le 6 avril 2011

⁴² Eugène Enriquez : né en 1931, professeur à l'Université de Paris VII. Responsable de la formation doctorale de sociologie.

liberté est tout de même limitée aux respects des règles. La logique coopérative correspond le plus à la liberté de l'information puisque basée sur la coopération pour réaliser les objectifs mis en place conjointement. Le cadre devra donc savoir dans quel genre de logique il travaille mais aussi vers quel genre de logique il veut tendre, en souhaitant qu'il choisisse la troisième.

- **Publier des informations connues, complètes et inaltérées :** La notion « connue » rejoint la première règle. La seconde peut être discutée puisque le traitement des données dépend de chaque individu. De plus il est difficile, selon nous, d'être exhaustif à 100%. Aussi, faut-il tout dire ? Certaines informations ou parties de données doivent rester confidentielles, limitées dans leurs divulgations à tel ou tel individu, à tel ou tel strate de l'institution dans laquelle travaille le cadre. Nous pensons que la publication d'informations plus importantes doit se faire avec l'accord de notre hiérarchie. Décider de publier sans accord préalable peut être préjudiciable aussi bien pour le cadre que pour la Direction. Une information destinée à une seule personne ne sera pas publiée aux autres.

L'inaltérabilité est là aussi impossible et rejoint les notions de subjectivité déjà plusieurs fois évoquées.

- **Ne pas user de méthodes déloyales pour obtenir de l'information :** Cette règle peut paraître évidente mais qui oserait affirmer qu'il n'a jamais utilisé la pression pour obtenir un renseignement. Et nous ne nous en rendons pas toujours compte. Sauf dans les situations qui l'imposent comme une faute grave ou un conflit majeur, le cadre veillera à ne pas utiliser cette méthode. Il y a plusieurs façons d'obliger l'autre à répondre : par le chantage, l'autorité, la menace, la force physique... Nous pensons que l'on ne peut obliger quiconque à parler et nous ne pouvons en vouloir aux personnes qui ne veulent pas parler. Les représailles aussi sont une forme de chantage.
- **Respect de la vie privée :** Si c'est vrai pour le journaliste, il est difficile de respecter cette règle pour le cadre qui entend chaque jour des brides de la vie privée des membres de son unité. Ces informations qu'il entend conditionnent à coup sûr ses relations, ses décisions à l'égard des agents. Le cadre aura tendance, et c'est humain, à excuser un agent qui a commis une petite faute car celui-ci est dans une période difficile sur le plan privé. Le cadre aura tout de même à l'esprit de repérer les personnes qui usent d'excuses « privées » à répétition. Cependant, il veillera à ne pas divulguer les informations privées à tout va, au risque de

perdre la confiance de l'unité. Il ne pourra pas utiliser ces données comme arme contre un agent.

- **Rectifier les informations erronées :** Vérifier d'où viennent les données permet d'éviter les corrections. Cependant, et ce sera tout à son honneur, le cadre doit reconnaître ses erreurs afin de rester crédible mais aussi d'arrêter la propagation d'un message basé sur des données fausses. Certaines erreurs peuvent provoquer de gros dégâts. Certaines informations peuvent parfois être diffamatoires tant elles sont fausses. Au cadre d'y prendre garde et de se méfier de certains corbeaux. Ainsi, nous avons déjà reçu des lettres anonymes dont le récit accablait un membre de l'équipe. Ne sachant pas de qui venait la lettre, nous l'avons tout simplement mise à la poubelle. Nous croyons que nous sommes tous adultes pour pouvoir s'exprimer sans crainte.
- **Garder le secret professionnel :** Nous sommes déjà tenus de garder le secret dans le cadre de notre profession de praticien de l'art infirmier. Si cette règle concerne plus des données médicales ou propres au patient, il en va de même lorsqu'il s'agit d'informations confidentielles qui touchent l'institution ou n'importe quel membre de l'institution. De nouveau, le cadre pourra percevoir le caractère confidentiel de certaines données pour accroître la confiance que chacun met en lui. Il n'est pas rare qu'un élément de l'équipe vienne nous confier ses difficultés du moment, aussi bien professionnelles que privées. A nous de lui venir en aide dans la mesure de nos moyens. Attention cependant à ne pas s'immiscer dans sa vie privée. L'aide peut être un ajustement temporaire de son horaire, lui permettre de varier son travail, le conseiller...
- **S'interdire le plagiat, la calomnie, la diffamation, les accusations sans fondement et les pots-de-vin :** Il faut pouvoir reconnaître certaines informations à leurs auteurs. Si le cadre s'attribue certaines idées, il met de nouveau à mal sa crédibilité. Les autres notions ne peuvent être discutées et font appel à l'honnêteté de chacun. Nous revenons cependant sur la notion de pot-de-vin qui peut prendre plusieurs formes dans l'esprit de chacun. En effet, nous recevons parfois une boîte de pralines, une bonne bouteille à boire à la maison, des tickets pour aller voir un match de foot. Tout cela de la part de collègue. Même si cela part d'un bon sentiment de la part des collègues, le cadre gardera à l'esprit que ces petits cadeaux ne peuvent influencer ces relations au sein de l'équipe ou de l'institution. Il ne doit pas rendre sous une autre forme ce qu'on lui a offert.

- **Le journaliste n'est pas publicitaire ou propagandiste, n'accepter aucune consigne des annonceurs :** La propagande est « [...] l'action systématique exercée sur l'opinion pour faire accepter certaines idées [...] »⁴³. Nous pensons qu'il est impossible de ne pas faire de propagande pour le cadre. Un de ses rôles est de promouvoir le changement et même s'il le base sur de bonnes intentions, il fera ce qui est possible pour faire adhérer son idée. Il doit cependant veiller à ne pas manipuler mais bien influencer.
Si nous considérons que l'annonceur est la Direction, alors il est obligatoire que le cadre respecte certaines consignes en matière de divulgation d'informations. Il ne peut être en opposition avec la Direction mais bien en collaboration sous peine de sanctions.
- **Refuser toute pression et n'accepter des directives que des responsables :** Ce qui rejoint le point précédent. Auguste Nefftzer⁴⁴ dira à ce propos : « [...] il s'agit donc d'écarter toute visée accessoire, et de s'affranchir de toute servitude, hors celle de la loi »⁴⁵.

Cette charte a pour but d'aider le cadre dans la rédaction de son message. Il doit tenir compte de ces dix commandements pour que son message soit politiquement correct. En respectant ces règles, aucun reproche ne pourra lui être fait et l'éthique sera respectée.

2.5 Conclusions

La maîtrise de la communication et des informations est une source de pouvoir selon M.Crozier et E.Friedberg. Nous adhérons à cette théorie mais nous accordons une place essentielle au traitement de l'information. Nous savons que gérer les informations n'est pas chose aisée. Comme dans le monde journalistique, nous pensons qu'il est important de suivre certaines règles. Ces règles sont des garde-fous. Bien entendu, dans nos pratiques quotidiennes et dans nos apprentissages, il nous arrive de commettre des erreurs. Il nous arrive d'oublier de vérifier une information ou d'en divulguer une erronée. Le tout est de s'en rendre compte et de rectifier le tir. La sélection des informations à traiter est une étape essentielle dans notre profession. Nous pensons que le cadre est là pour traiter toutes les informations pertinentes dans l'exercice de sa profession. Il peut léguer le traitement des informations secondaires à ses subalternes. Il est impossible, selon nous, que le cadre puisse tout traiter tant les informations sont nombreuses et toutes différentes.

⁴³ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.604.

⁴⁴ A. Nefftzer : 1820-1876, journaliste et fondateur du journal *Le Temps*.

⁴⁵ « J'accuse... ! » et autres grands articles, Editions Flammarion, 2010, p 92

Nous arrivons ainsi, dans cette chaîne du traitement de l'information, au choix que fera le cadre pour diffuser ses informations. Si la qualité de son message dépendra de ses capacités rédactionnelles et du respect des règles émises ci-dessus, le choix du média influera certainement sur l'impact de son message. Le chapitre suivant développe donc les différents médias à la disposition du cadre pour diffuser ses informations. Nous avons créé un chapitre pour ce rôle de cadre-médiateur car nous pensons qu'il a une place particulière. Il ne s'agit plus de traiter l'information mais bien de la diffuser. Il ne s'agit plus du choix du contenu mais bien du contenant. Après avoir reçu, il doit maintenant envoyer.

CHAPITRE 3 : LE CADRE ET LES MEDIAS

Commençons ce chapitre en chanson. Les paroles qui suivent viennent d'une chanson d'un groupe mythique : « Téléphone » groupe français des années 70-80. Nous n'avons repris que les refrains :

L'hygiaphone (1977)

Premier refrain

*Parlez dans l'hygiaphone
T'as pas besoin de sonner
Demande à l'interphone
Si t'as envie d'quelqu'un
Décroch'ton téléphone*

Second refrain

*Danse
Joue ton électrophone
T'as pas besoin de gueuler
Demande au mégaphone
Bientôt au bout du fil
Tu n'auras plus personne*

Cette chanson met en avant, selon nous, deux aspects des médias: le nombre et le danger. Il existe une multitude de moyens de transmissions et leur nombre s'accroît avec le temps. Si l'infobésité existe, nous pourrions inventer la « médiabésité ». Tous les moyens deviennent bons pour passer un message mais le risque, comme le dit la chanson, c'est qu'il n'y ait plus personne à l'autre bout, qu'il n'y ait pas ou plus de récepteur. Mais avant d'approfondir les différents médias que le cadre a à sa disposition, définissons le(s) média(s) et analysons les médias de masse et leur pouvoir.

3.1 Le(s) média(s)

Le « s » est volontairement mis entre parenthèses. En effet, ce terme est souvent utilisé au pluriel. L'usage excessif de ce mot nous amène directement à penser à l'audio-visuel, à la presse écrite ou Internet®. Il n'en est rien et il convient de distinguer le média des médias. Cette confusion vient peut-être d'autres notions: les multimédias et les mass médias.

Média vient du latin « *medium* » dont la traduction est « milieu ». L'étymologie est intéressante et nous renvoie au schéma de l'information de C.Shannon. Le média se situe bien entre l'émetteur et le récepteur non pas comme signal mais bien comme support du message. Selon le Larousse, le média (de *mass média*) est : « *tout support de diffusion de l'information constituant à la fois un*

*moyen d'expression et un intermédiaire transmettant un message à l'intention d'un groupe*⁴⁶ ». Le dictionnaire donne comme exemples la télévision, la radio, la presse imprimée, les livres, les ordinateurs, les vidéogrammes, les satellites de télécommunication... A l'analyse, le média est bien un support et par les exemples, un objet. Pourtant, notre corps peut aussi constituer un support puisqu'il transmet aux autres nos émotions. La définition serait-elle incomplète ? *Le média constitue un moyen d'expression* ! Comment un objet peut-il servir à s'exprimer ? Sinon de servir celui qui l'utilise. Le média est bien un support, un instrument de diffusion du message, qui sert l'expression. Une autre définition, très courte, est celle tiré du site Médiadico⁴⁷ qui définit le média comme « *un moyen de communication et de diffusion de l'information* ». Cette explication simpliste met de nouveau en avant l'amalgame entre la communication et l'information. Le média est bien un moyen, un support mais qui permet la diffusion des informations et qui par la suite permettra ou non la communication. Le média a toujours existé et si on le considère comme support de transmission, il n'y a pas que l'homme qui l'utilise, les animaux aussi. Observons le chat qui n'a pas de mal à nous montrer sa colère ou sa satisfaction. Chaque animal a son média.

Régis Debray⁴⁸ nous propose une approche nouvelle sur les médias. Il a ainsi créé une nouvelle discipline en 1979 sous le nom de médiologie. Il la définit sommairement au début de son ouvrage, comme l'étude de « *l'ensemble des moyens de transmission et de circulation symboliques*⁴⁹ ». Il pose, selon nous, toujours dans le même ouvrage une question intéressante en rappelant « *la question que la médiologie entend faire problème : par quelles médiations une idée devient force ? Comment une parole peut-elle faire évènement ? [...]* »

Par ses questions, R.Debray distingue le média de l'émetteur. Il sous-entend déjà que certaines idées deviennent fortes grâce aux médias. Ce qui signifierait aussi que certaines idées n'ont aucune force car le média est mal choisi.

Comme nous l'avons déjà annoncé, il est important de distinguer le média des médias. Ce chapitre se veut plutôt informatif. Mais nous verrons que par l'analyse du pouvoir de ces médias, le cadre pourra en retirer quelques enseignements. Néanmoins, il aura pour but aussi d'attirer le lecteur sur toute la prudence à observer à l'égard des informations diffusées par ces outils de transmission à grande échelle.

⁴⁶ Le petit Larousse illustré, Paris, Edition Larousse, 2002, p.639

⁴⁷ <http://www.mediadico.com/dictionnaire/definition/media/1> : consulté le 4 février 2011

⁴⁸ R.Debray : écrivain, haut fonctionnaire et universitaire français, né en 1940. Fondateur de la médiologie.

⁴⁹ R.Debray, Cours de médiologie générale, Editions Gallimard, 1991, p 15

3.2 Les médias de masse

3.2.1 Définition

Le terme « médias de masse » est apparu aux Etats-Unis en 1920. La définition d'origine est : « *l'ensemble de moyens de communication alors reconnu par la société* »⁵⁰. Pour Wikipédia⁵¹, ce sont des médias *capables d'atteindre et d'influencer une large audience. La télévision est le représentant par excellence des médias de masse. Pour un site français, il s'agit de « médias destinés à une très large audience dont toutes les caractéristiques ne sont pas nécessairement connues de l'annonceur* »⁵². Le petit Larousse ne donne pas de définition de mass média si ce n'est celle de média déjà donnée plus haut. Il ne dissocie pas le média des médias de masse. Aux exemples de médias que donne le Larousse, Wikipédia en ajoute d'autres comme les CD et DVD, la bande dessinée, l'affichage, le cinéma. Dans tous ces types de supports, la diffusion de l'information se fait de un vers plusieurs utilisateurs. Avant de poursuivre ce chapitre, nous nous permettons une remarque. Le terme masse est, pour nous, assez péjoratif. S'il est clair que ces types de médias ont pour but de toucher le plus de personnes possible, il est malheureux de réduire le public à une masse, c'est-à-dire à une chose informe, à un objet inerte. Ce n'est peut-être pas voulu mais il s'agit pour nous d'une déshumanisation du public qui devient alors incapable de penser et avale tout ce qui passe par ces médias. D'autres termes peuvent aisément remplacer la masse comme public, foule...

Les médias de masse permettent donc d'atteindre un large public. Ils sont capable d'influencer mais prenons garde que l'influence ne devienne manipulation. Il faut bien sûr comprendre que ce ne sont pas les supports qui atteignent ou influencent mais bien les personnes qui utilisent ces supports. Et ces personnes sont devenues de grandes multinationales où le seul intérêt est de faire du profit au détriment de la qualité. Nous pouvons dès lors comprendre que ces multinationales ont du pouvoir grâce aux médias qu'elles utilisent. Mais avant de discuter du pouvoir des médias de masse, intéressons-nous aux fonctions des médias.

3.2.2 Fonctions des médias de masse

Harold Lasswell⁵³ a émis trois fonctions principales. La première fonction serait *la surveillance de l'environnement, par la collecte et la diffusion de l'information remarquable. La mise en relation des diverses parties de la société dans leurs réponses au même environnement, par*

⁵⁰ Daniel Cornu : Les médias ont-ils trop de pouvoir ?, Editions du seuil, 2010. page 52

⁵¹ http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9dia_de_masse, consulté le 2 février 2011.

⁵² <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Media-de-masse-5871.htm>, consulté le 2 février 2011.

⁵³ H.Lasswell (1902-1978) : Spécialiste américain de la communication de masse et de la science politique.

*l'interprétation des informations, par l'énoncé de prescriptions éventuelles [...] serait la seconde fonction. La troisième s'attarde sur la communication des connaissances, des normes et valeurs pour aboutir à une transmission de l'héritage social d'une génération à l'autre. La première fonction s'apparente à celle du reporter, qui récolte les informations et du rédacteur d'édition qui sélectionne l'information pertinente avant son traitement et sa diffusion. La seconde nous renvoie au journaliste qui traite les informations. Enfin, la troisième fonction, en évoquant le terme de transmission, nous plonge dans celle de médiateur. Il est à préciser que Charles Wright⁵⁴ en ajoutera une quatrième, à savoir la fonction de divertissement. Cette dernière fonction a, selon nous, pris depuis longtemps la première place au détriment des autres. Sans doute que la demande de la « masse » allait en ce sens. Il est à noter que Jules César avait compris en son temps le pouvoir du divertissement : *Panem en Circenses*, du pain et des jeux. En offrant du pain et des jeux à son peuple, il arrivait ainsi à le contenter, à le calmer. Le peuple était content et n'avait donc pas de raison de se rebeller contre son empereur.*

Le jeu d'ailleurs, sous d'autres formes que celles de l'Antiquité, peut être considéré comme un média. Nous avons ainsi eu la chance de pouvoir faire jouer notre promotion lors du cours de gestion de l'information. Le but était d'apprendre à la classe les notions de paralangage, de déperdition de l'information, de subjectivité entre autre. Nous pensons, par le retour que nous en avons eu, que les messages sont passés.

3.2.3 Le pouvoir des médias de masse

Dans la nuit du 17 au 18 décembre 2004, un jeune homme égorge deux infirmières dans le pavillon d'un hôpital psychiatrique de Pau (France). Il décapite l'une d'entre elles pour déposer la tête sur la télévision du pavillon. Le meurtrier est reconnu schizophrène. Cet individu a passé des années à jouer à des jeux violents sur sa console. Il a ainsi reproduit une image de ces jeux. Il est certain que nous avons choisi cette histoire⁵⁵ non seulement parce qu'elle touche notre profession mais aussi par le symbole de la mise en scène. Le thème nous est accrocheur. Nous pouvons affirmer que les jeux ont un pouvoir immense dans le cerveau de cet homme malade mentalement. Il ne discerne plus la réalité de la fiction. Si les médias modifient le comportement d'individus affaiblis au point de les conduire vers la violence et le meurtre, qui oserait dire qu'ils n'agissent pas inconsciemment ou non sur des personnes saines de corps et d'esprit. D'autres exemples confirment l'influence des médias comme les tueries⁵⁶ dans les écoles où les meurtriers annoncent, avant leurs

⁵⁴ C.Wright (1916-1962) : Sociologue américain.

⁵⁵ Faites entrer l'accusé, France 2, Emission diffusée le 17 octobre 2010. Lire résumé : http://programmes.france2.fr/faites-entrer-laccuse/index-fr.php?page=toutes-les-affaires-emission&id_article=42&id_rubrique=30

⁵⁶ La récente tuerie américaine à Newtown en est un triste exemple : le tueur, autiste, était accroc aux jeux vidéo.

méfais, leurs intentions sur le net. Un exemple de grande envergure est le soulèvement des pays d'Afrique du Nord et de Moyen-Orient. Sans les réseaux sociaux du net, les pouvoirs en place auraient sans doute réussi à contrôler ces émeutiers. Les dirigeants ont perdu le contrôle des moyens de communication. Nous pourrions annoncer qu'ils ont perdu le contrôle des esprits en ne sachant plus les manipuler par leur propagande. Les pouvoirs ont perdu de leur pouvoir. Un autre exemple est ce Norvégien⁵⁷ qui, avant de commettre la tuerie que nous connaissons, a mis en ligne toute son idéologie. Hitler avait aussi en son temps transmis son idéologie via un média de masse : la littérature. Les médias influencent nos esprits mais permettent aussi de diffuser les idéaux de personnes ou organisations⁵⁸ parfois malveillantes. Les médias modernes rendent difficiles leurs contrôles tellement ils sont rapides d'utilisation et de diffusion à grande échelle.

Le pouvoir se définit comme « *la possibilité de faire quelque chose, de produire un effet*⁵⁹ ». Nous retiendrons cette définition puisqu'elle rejoint notre sujet. En effet, l'information doit amener à la réaction. Le pouvoir que nous voulons développer oublie la seconde définition : « *autorité, puissance de droit ou de fait sur quelqu'un ou quelque chose* ». Nous précisons que nous ne voulons pas par cette étude augmenter le pouvoir du cadre pour lui et lui seul mais bien augmenter son pouvoir dans ses missions de changement pour le bien des clients, de l'équipe et de l'institution. Nous parlons bien d'influence, en opposition à la manipulation, cette dernière ayant vocation de soumission.

Le dictionnaire évoque également le quatrième pouvoir comme étant le pouvoir de la presse. Et bizarrement, dans leur classification⁶⁰ des sources du pouvoir, M.Crozier et E.Friedberg placent la maîtrise de la communication et de l'information en quatrième position. Nous pourrions déjà affirmer qu'à notre époque la presse, et plus globalement les médias de masse, sont devenus la première source du pouvoir. Les dernières élections américaines en sont un bel exemple puisqu'elles n'ont jamais été aussi chères aux contribuables américains : 6 milliards de Dollars (source TF1). Chaque candidat a donc utilisé 3 milliard pour promouvoir sa campagne à coup de matraquages publicitaires via les ondes radios, télévisées ou via Internet® entre autres. Ils ont bien compris le pouvoir des médias de masse. Pour poursuivre la réflexion sur les mass médias, nous avons choisi comme pupitre, le livre de Daniel Cornu : « Les médias ont-ils trop de pouvoir ? » Nous avons sélectionné cet ouvrage pour la seule raison que l'auteur est lui-même journaliste de formation. De plus, il a enseigné l'éthique du journalisme. Un journaliste peut-il reconnaître un pouvoir aux médias ? Tel fut notre intérêt. Cet ouvrage nous a déjà permis d'établir le cheminement de l'information.

⁵⁷ Anders Behring Breivik : responsable de la tuerie de masse d'Utoya et Oslo : 77 morts et 150 blessés !

⁵⁸ Nous pensons aux sectes notamment.

⁵⁹ Le petit Larousse illustré, Paris, Edition Larousse, 2013, p. 870

⁶⁰ Vantomme P. : Cours de gestion de l'information, classification tirée du livre L'acteur et le système, 1977

Le quatrième pouvoir, les trois premiers étant le législatif, l'exécutif et le judiciaire, est donc celui de la presse. Les médias ne possèdent pas « [...] *de force d'exécution comparable aux trois autres* [...] » mais précise « [...] *que les médias s'étendent à l'ensemble de la société, à ses mœurs, à sa culture*⁶¹ ». N'est-ce pas contradictoire ? Comment un système qui s'étend à tous et à tout ne pourrait-il pas exercer une « force » si infime soit-elle ? Nous devons compléter cette force. Nos impressions sont que les médias exercent plusieurs forces comme la force de contrôle, de surveillance des trois autres pouvoirs. Un exemple récurrent est dès qu'un politicien met un pied de travers, les médias sont à l'affût. Les médias imposent par des jeux subtils leurs objectifs, ceux vers quoi nous devons tendre. Ils nous influencent ou manipulent lors d'élections par exemple. Par la publicité, ils ont une force persuasive certaine. Il existe aussi toute une stratégie attractive pour amener le spectateur à leur rester fidèle. Obama, dans sa première conquête de la Maison Blanche l'a bien compris en se créant un profil sur Facebook. Sa force a été de vivre avec son temps, en utilisant les médias de son temps. L'opposant Mac Cain partait défavorisé. Les médias ont participé au succès de B.Obama. Il avait donc les médias avec lui et les maîtrisait.

D.Cornu leur attribue pourtant une force inquiétante, « *une capacité de nuisance*⁶² » quand, et l'exemple est récurrent, lors d'un procès, les médias de masse pré-condamnent un suspect. Par leurs opinions, ils forgent l'opinion du peuple et certainement du jury. La présomption d'innocence est ainsi bafouée. Mais chaque instrument peut devenir nuisible dans les mains de personnes malintentionnées. D. Cornu pose aussi deux questions essentielles : « *La presse reflète-t-elle l'opinion ?* » et « *Contribue-t-elle à la façonner*⁶³ ? ». Nous nous permettons d'en ajouter une troisième : « *La presse crée-t-elle l'opinion ?* » Nous répondons par l'affirmative à ces trois questions. La presse recherche les centres d'intérêts de la population via les techniques du marketing. Elle dirige une majorité du peuple dans la même direction. A. Tocqueville l'avait compris en son temps: « *Il n'y a qu'un journal qui puisse venir déposer au même moment dans mille esprits la même pensée.*⁶⁴ » La presse a ainsi parfois le don ou la volonté de créer l'opinion en soumettant, souvent en période d'accalmie informative, des sujets anodins qui prennent des proportions incroyables. Une expression résume cet état de fait : une tempête dans un verre d'eau. Lors de la grippe H1N1, les médias parlaient déjà de pandémie alors que quelques Mexicains avaient été touchés par le virus. Cette actualité n'a fait que créer une psychose.

En fait, sur le pouvoir des médias, deux paradigmes s'affrontent. Cornu cite : « *le paradigme des effets puissants et le paradigme des effets limités*⁶⁵ ». Le premier, déterministe, est apparenté à de la

⁶¹ Daniel Cornu : op. cit. p 10-11

⁶² Ibidem p 110

⁶³ Ibidem p 17

⁶⁴ Alexis de Tocqueville (penseur, écrivain et historien français, 1805-1859), cité par D. Cornu, ibid. p 23

⁶⁵ Daniel Cornu : op. cit. p 75

propagande que H. Lasswell⁶⁶ définit par : « [...] *des phrases et des pensées [...] déclenchant des réactions attendues*⁶⁷ ». Il précise aussi que les états de crise ou de guerre sont plus propices à la propagande. Notre actualité nationale est un bel exemple où la N-V.A.⁶⁸, par la propagande d'un seul homme, arrive à mobiliser les foules en ces temps de crise, en jetant la pierre sur ces voisins, rendus responsable d'une bonne partie de leurs maux.

L'autre courant minimise le pouvoir des médias. P.F. Lazarsfeld⁶⁹ limite ainsi les effets en affirmant que les messages diffusés sont analysés, traités par le groupe avant de toucher les individus. Il s'explique en affirmant que « *les médias se diffuseraient dans une société structurée, composée de groupes*⁷⁰ ». Le groupe agirait donc comme un filtre, comme un rempart à la propagande ou à la manipulation de l'opinion publique. Nous devons donc nous positionner dans cet affrontement. Et nous nous plaçons au centre en étant plus réservés. Notre idée est qu'il existe un troisième paradigme, à savoir celui des effets certains. Les médias de masse nous influencent ou nous manipulent. Mais comment passer de l'un à l'autre ? Tout ne dépend pas des médias mais bien du public. Le public doit veiller à toujours garder l'esprit critique, au risque de sombrer dans l'abrutissement. M. Horkheimer et T.W.Adorno⁷¹ citent : « [...] *par la propagation d'une culture standardisée, les médias anesthésient toute faculté de résistance qui décourage toute affirmation de l'originalité et de l'imagination des individus les préparant ainsi à l'accueil passif d'une pensée totalitaire*⁷². » C'est à cette dérive que le public doit prendre garde.

Il n'est pas difficile de conclure en affirmant que les médias de masse ont du pouvoir mais une question essentielle est à se poser : « Est-ce les outils qui permettent ce pouvoir ou les personnes qui utilisent ces outils ? ». Nous pensons que l'un ne va pas sans l'autre. Un bon artisan avec un mauvais outil ne fera pas du bon travail. Inversement, un mauvais artisan avec un bon outil ne fera pas non plus du bon travail. Mais pourtant, chaque instrument, aussi parfait soit-il, peut devenir nuisible dans les mains de personnes malintentionnées. A notre niveau, les cadres en soins de santé ont la possibilité toujours croissante d'utiliser un certain nombre de médias. Il est évident que la maîtrise d'un ou plusieurs de ces médias pourra les aider dans leurs fonctions. Mais chaque média révèle des particularités, des avantages et des inconvénients qu'il convient de connaître et de maîtriser avant de les utiliser.

⁶⁶ Harold Dwight Lasswell : spécialiste américain de la communication de masse. 1902-1978

⁶⁷ Ibidem p 61

⁶⁸ N-VA : Nieuw Vlaams Alliancie : parti nationaliste flamand.

⁶⁹ Paul Félix Lazarsfeld : sociologue américain, 1901-1976

⁷⁰ Ibidem p 75

⁷¹ Max Horkheimer et Théodor W.Adorno : philosophes allemands, membre de l'école de Franckfort. Cette école est en fait un groupe d'intellectuels allemands réunis autour de l'institut de recherche sociale, fondée en 1923.

⁷² Ibid. p 71

3.3 Le cadre-médiateur

Nous voici donc arriver à la dernière étape de notre cheminement. Le cadre est donc amené à transmettre ses informations, il devient donc émetteur. Le cadre dispose pour cela d'une multitude de moyens, de supports pour coder et transmettre son message. Le tout est de bien le choisir. Lequel choisir ? Quel est le média le plus efficace ? Lequel maîtrise-t-il le mieux ? Le concept suivant est de relever les médias les plus utilisés par les cadres, d'en relever leurs avantages et inconvénients mais aussi de savoir si certains médias sont plus utilisés et donc représentatifs dans telle ou telle situation. La liste que nous allons énumérer est non exhaustive car, selon nous, chaque individu représente à lui seul un média, en référence au paralangage. Le but de ce concept est certainement d'utiliser au mieux le ou les médias à disposition, d'en connaître d'autres dont nous sous-estimons l'impact pour renforcer le message. Si le média doit renforcer le message, il doit surtout permettre sa compréhension aux individus à qui il est destiné. Le danger, comme le souligne la chanson est qu'il n'y est plus personne, peut-être par une utilisation abusive d'un même média ou par une mauvaise utilisation. Nous rejoignons ainsi R.Debray qui évoque plus la force d'un message par le choix du média que par le message lui-même. Vous l'aurez compris, le rôle de médiateur ne s'entend pas ici dans le sens courant d'arbitre ou de conciliateur même si ce rôle doit aussi être endossé par le cadre. Le médiateur, dans cet ouvrage, est donc considéré comme l'utilisateur d'un média.

Passons en revue les médias que nous utilisons couramment en tenant compte du code utilisé, des parasites et du contexte. D'emblée, tout cadre possède trois types de médias à sa disposition : l'oralité, l'écriture et le langage du corps. Le dernier, nous en avons déjà parlé mais nous insistons à nouveau sur le fait qu'il est important d'en avoir conscience pour pouvoir, peut-être le corriger. La correction peut se faire par la rétroaction. Nous avons catégorisé les différents types de médias suivant le mode de transmission : oral et écrit. Nous retrouvons ainsi dans la transmission orale, l'entretien, l'entretien téléphonique, la télévision mais aussi d'autres comme la délégation, l'association qui sont aussi des formes de média. Nous aborderons dans la transmission écrite, la note de service, le journal d'entreprise, le PowerPoint®, la lettre personnelle, la messagerie via Intranet, le SMS. Nous évoquerons également la réunion qui tient une place particulière. Enfin, il nous semble important d'évoquer le temps et le lieu qui ne peuvent être considérés comme des médias. Il nous paraît pourtant important de les introduire ici car ils peuvent jouer un rôle dans la transmission d'un message.

3.3.1 La transmission orale.

Ce type de transmission est certainement le plus utilisé dans la vie de tous les jours. Parler est « *le moyen d'échange le plus naturel, le plus immédiat* ⁷³ ». S'il s'agit bien du média le plus immédiat, est-il toujours naturel ? Sommes-nous toujours naturel lorsque nous saluons une personne que nous n'aimons pas ? Il s'agit sans doute du plus naturel dans le sens physiologique du terme puisque nous pourrions affirmer qu'il s'agit du second langage que nous acquérons au cours de notre vie, le premier étant celui du corps. Mais nous osons affirmer qu'il n'est pas toujours naturel lorsque la parole ne reflète pas la pensée de celui qui s'exprime. De plus, nos humeurs peuvent venir perturber nos paroles.

- **L'entretien individuel** : D'homme à homme, il s'agit d'une transmission directe. Le cadre l'utilise dans la vie de tous les jours comme moyen d'échanges, de gestion des conflits, de transmission d'informations, d'évaluation, de formation ou de soutien. Il peut être préparé, comme les entretiens d'embauche ou d'évaluation. Les avantages sont que le récepteur est proche du cadre, le contact est visuel et direct. Il y a une égalité numérique puisqu'il s'agit d'un face à face et la rétroaction est souvent possible sauf si le ton employé est directif. Les inconvénients sont les parasites comme le bruit, le langage du corps, une rétroaction agressive. La notion de promiscuité peut faire peur et le cadre ne dit pas forcément tout ce qu'il a à dire. De plus, certaines situations ne nous permettent pas de préparer l'échange.
- **L'entretien téléphonique** : Selon Communicator, le téléphone est l'outil, bien que centenaire, encore le plus utilisé. Il est « *[...] une technique ancienne que tout le monde croit posséder naturellement* ⁷⁴ », il existe cependant des règles d'utilisation. Si c'est un outil de communication indispensable, « *il génère pourtant souvent des situations d'inconfort et de stress, redoublées par la généralisation des téléphones portables* ». Il nous arrive souvent de nous énerver quand, étant occupé à autre chose, la sonnerie du téléphone retentit ou quand notre musique préférée de notre GSM s'active au beau milieu d'une conversation. A l'inverse, lorsque nous appelons une tierce personne et qu'elle ne décroche pas ou qu'une personne vous raccroche au nez sont aussi des situations énervantes. Le téléphone a pourtant l'avantage de permettre un échange en temps réel mais aussi en différé grâce aux messageries et répondeurs. L'inconvénient est

⁷³ Communicator : Toute la communication d'entreprise, Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2012, p. 274

⁷⁴ Ibidem p. 108

que le récepteur peut toujours ignorer avoir écouté sa messagerie. Afin d'éviter ces situations de stress il convient de respecter certaines règles d'utilisation. Lorsque nous répondons au téléphone, essayons d'abord de décrocher assez vite. Il est dit qu'au bout de six sonneries, l'attente devient insupportable. Ayons le sourire car cela s'entend et non une voix agacée, toute l'importance du paralangage. Evitons de faire répéter et posons des questions, ce qui rassure l'interlocuteur sur notre compréhension de son message. Il est aussi très important de se présenter. Il est courant d'être amené à devoir dévier l'appel vers une autre personne ou un autre service. Il faut donc avoir une liste des numéros internes de l'institution à portée de main. Lorsque nous mettons en attente l'interlocuteur, soyons discret pour qu'il ne puisse pas profiter d'une autre conversation. Une adaptation nous sera demandée en fonction de la personnalité de l'interlocuteur : nous aurons ainsi un ton aimable, amical et professionnel avec un membre de l'institution, un ton compréhensif et rassurant avec une personne furieuse ou encore un ton patient, facilitateur avec un élève. Il convient aussi d'assurer un suivi de l'appel. Si le suivi ne peut se faire immédiatement, il faut pouvoir rappeler l'interlocuteur dans les plus brefs délais lorsqu'une réponse peut lui être donnée. Nous ajoutons qu'il est important de tenir ses promesses.

Inversement, lorsque nous sommes amenés à téléphoner, il est important d'avoir préparée la conversation et de pouvoir anticiper les directions qu'elle pourrait prendre. L'importance du message variera aussi en fonction de la personne que nous allons appeler. Si un cadre peut appeler son collègue pour savoir comment il va, il ne le fera peut-être pas avec son directeur à laquelle il annoncerait plutôt un fait important.

- **La télévision ou la radio** : Inutilisées dans nos pratiques, elles pourraient servir dans le cadre de revendications professionnelles à grande échelle. La télé peut servir d'aide dans les réunions notamment de formation par le passage d'émissions traitant du sujet abordé. Elle demande un certain coût. Elle permet de voir ce qui se fait ailleurs et peut renforcer le message du cadre si l'émission représente un caractère scientifique certain. A titre d'exemple, nous avons assisté récemment à une formation sur la bientraitance. La fiction diffusée retraçait toutes les formes de maltraitance possibles dans nos pratiques. L'assistance a pu se rendre compte que chacun, un jour ou l'autre, a été « maltraitant » dans ses pratiques. Associer l'image aux mots en permet une meilleure compréhension.
- **La délégation** : L'autre devient média. Nous introduisons cette notion ici car il n'est pas rare qu'un cadre délègue à une personne la mission d'informer le restant de l'unité. Cette

pratique n'est pas à promouvoir sauf lors de l'absence du cadre ou pour des informations anodines. En effet, elle permet au cadre de se décharger mais le risque est de laisser à l'autre les retours agressifs. C'est une pratique révélatrice de la personnalité du cadre surtout si l'information est importante et sujette au tollé général (horaires, nouvelles directives, sanctions...).

- **L'association** : Aussi utilisée à l'écrit par l'apposition des signatures au bas d'une circulaire, l'association permet au cadre de se sentir plus fort. Le nombre serait-il un média ? Il est en tout cas renforcement. A deux ou plus, le message est renforcé et l'autre est là pour aider en cas de confrontation dans les réunions par exemple. Si elle doit être peu utilisée, elle est parfois nécessaire pour redresser certaines situations ou lors de confrontations avec certains agents parfois très récalcitrants. L'union fait la force⁷⁵.
- Il existe d'autres moyens de transmissions dont nous ne soupçonnons pas toujours l'existence comme le mutisme. Ne rien dire ou ne rien vouloir dire dans un échange constitue déjà un message. Le mensonge peut être aussi une manière inavouable et à proscrire pour obtenir des informations : prêcher le faux pour savoir le vrai. L'ignorance sert aussi d'outil quand nous feignons n'être pas au courant d'une situation pour obtenir d'autres renseignements.
- Nous aurions envie d'ajouter ici les humeurs comme la joie, la colère, la tristesse, l'indifférence mais nous pensons qu'ils ne sont pas des médias. Ils renforcent néanmoins le message positivement ou non.

Il existe certainement d'autres médias que nous découvrirons peut-être avec une analyse plus approfondie. Si la maîtrise de l'oralité demande des aptitudes (choix des mots, aisance, intonation, la grammaire, réactivité, émotions) innées et/ou acquises avec la pratique, elle peut selon nous dans la majorité des cas, s'accompagner d'un autre média : l'écriture. Les médias ci-dessus demandent soit une préparation écrite préalable soit une retranscription à postériori des informations que nous pouvons en retirer. Les conclusions viendront grossir notre bibliothèque pour être consultable plus tard.

⁷⁵ Ne serait-ce pas la devise de notre pays ? Nos politiciens l'auraient-ils oubliée ?

3.3.2 La transmission écrite.

L'écriture est « *la représentation de la parole et de la pensée par des signes graphiques conventionnels* ⁷⁶ ». Un des avantages de l'écriture est qu'elle fait appel à la réflexion. En prenant son temps, en se basant parfois sur telle ou telle documentation, en utilisant les mots adéquats, un message écrit peut marquer les esprits bien plus que de simples paroles. Mais n'oublions pas que les écrits restent et que les paroles s'envolent. Nous pourrions reprendre le slogan d'un célèbre magazine français : « *le poids des mots, le choc des photos* ⁷⁷ ». Ce magazine accorde beaucoup d'importance à la photo. Le peu de mots est suffisant pour comprendre la situation mais ces mots ont du poids.

De nouveau, le cadre a plusieurs médias à sa disposition pour transmettre un message. Voici quelques exemples :

- **La note de service** : Souvent utilisée pour un message court et important, cette note peut être plus un rappel de ce qui aurait été décidé oralement. Son efficacité est relative et dépend de l'endroit où elle est affichée. Si elle est affichée, elle le sera sur un panneau où il n'est pas possible d'y venir superposer une autre note ou tout simplement de l'arracher. Il faut veiller également à l'afficher là où il y a du passage et non pas derrière une porte. Les notes de service doivent en outre être limitées car, comme pour l'information, trop de messages tuent le message. Les agents ne se donneront plus la peine de s'arrêter pour lire. Cette note sera rédigée dans un français clair et accessible à tout un chacun. Les mots compliqués seront donc bannis ou alors accompagnés d'une explication. Le cadre veillera aussi à ne pas surcharger la note au risque de rendre sa lecture trop longue. Elle doit attirer le regard, comme une publicité et l'utilisation harmonieuse des couleurs ou de petits dessins est souhaitable. Les avantages sont qu'elle est accessible à tous et qu'elle sert de preuve à rétorquer aux prétendus ignorants car nul n'est censé ignorer la loi. Outre les règles ci-dessus à respecter, l'inconvénient majeur réside dans le fait que le cadre n'est pas certain que chaque agent ait lu la note sauf s'il demande l'apposition de signatures qui en atteste sa lecture. Enfin, ces notes peuvent être archivées pour une consultation ultérieure.
- **Le journal d'entreprise** : Il s'agit d'un outil appréciable mais que nous ne prenons pas toujours la peine de lire. Les raisons sont peut-être que les articles qui s'y trouvent ne correspondent pas aux attentes des agents. Nous nous demandons si les rédacteurs de ces

⁷⁶ Le petit Larousse illustré, Paris, Edition Larousse, 2013, p.378.

⁷⁷ Slogan de Paris-match.

journaux sont réellement des acteurs du système. Quels sont les buts de ces journaux : informer, faire de la publicité ou de la propagande. Nous pensons que les objectifs des rédacteurs ne correspondent pas à ceux des acteurs. N'y a-t-il pas aussi une censure exercée par la direction ? Ce type de média est à revoir et il mériterait à lui seul une épreuve intégrée. Sa conception exige du temps, de l'investissement et de l'argent.

- **La lettre individuelle :** Remettre une lettre à chacun, avec accusé de réception, constitue peut-être la meilleure façon d'être assuré que tous aient reçu l'information mais n'assure pas de sa lecture. C'est une méthode qui sera utilisée pour les informations importantes. Nous avons utilisé cette méthode à la suite d'une réunion où nous avons attribué, en concertation, une responsabilité à chaque infirmier (ière). Chaque agent a dû signer avoir reçu, lu et approuvé le texte où il est indiqué les conclusions de la réunion et les responsabilités qu'il a choisi. Il ne peut plus ainsi ignorer ses responsabilités.
- **La messagerie via intranet® :** Selon Communicator, Intranet® est « un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'Internet® mais en circuit privé⁷⁸ ». Son utilisation est plus rapide et écologique. L'outil permet le stockage des messages ce qui est intéressant en cas de congés ou d'absences des récepteurs. Le cadre est certain d'avoir adressé le message à tous et n'oublie de ce fait personne. La rétroaction est possible ce qui favorise l'écriture. Néanmoins son utilisation abusive peut amener une lassitude des lecteurs (ex : « encore un message de X ! ») qui ne prendront plus la peine de lire le message. Un avantage est que les récepteurs ne peuvent ignorer avoir reçu le message.
- **Le Powerpoint® :** Ces diapositives numériques sont à la mode car leur fabrication est facile et la visualisation agréable. Comme pour la note de service, elles ne doivent pas être surchargées. Elles sont bien entendu utilisées lors de réunions ou de formations. Elles peuvent attester de la préparation du sujet par son auteur. Elles peuvent aussi être imprimées et données aux participants avant ou après l'exposé. Le gros désavantage est le coût du rétroprojecteur nécessaire à leur diffusion.
- **Le SMS :** Il s'agit de l'abréviation de Short Message Service qui se traduit par service de messagerie courte. Il s'agit là d'une technique très utilisée. Elle serait de plus en plus utilisée en entreprise car elle présenterait deux avantages : rapidité et facilité de

⁷⁸ Communicator : op.cit., p. 286.

communication. Elle permettrait « *un allègement des normes orthographiques et grammaticales= sorte de démocratisation, de massification et d'égalitarisme face à l'écrit* ⁷⁹ ». S'il est vrai que ce service est rapide, qu'il est possible d'envoyer le message à plusieurs personnes en même temps, il n'est pas pour nous un facilitateur notamment pour la compréhension. En effet, il existe différents codes d'écriture de ces types de message. La compréhension de certains de ces messages peut être ardue tant le code utilisé nous est peu connu. Nous recevons parfois des messages où chaque mot est en abrégé, ce qui nous demande une traduction, un décodage qui ne correspondra pas toujours avec le message initial. Il s'agit peut-être d'une démocratisation, d'égalitarisme face à l'écrit, surtout pour les jeunes. Mais nous pensons qu'il s'agit d'un nivellement par le bas. Nous pouvons le constater dans les écrits de nos stagiaires ou des nouveaux agents, le niveau de l'orthographe en général a fortement décliné. Et l'usage abusif du SMS n'est pas pour arranger cet état de fait. Nous pensons que pour le cadre, le SMS est un outil aujourd'hui indispensable, mais il lui appartient de veiller à l'utiliser en respectant les règles d'écriture. Un message sans faute d'orthographe, de grammaire augmente la crédibilité du cadre.

Un avantage certain de cet outil est que, pratiquement tout le monde possède un téléphone portable. Chacun a donc accès à l'information en tout temps et en tout lieu. La technique permet même de recevoir des messages silencieusement, sans perturber une réunion par exemple.

3.3.3 La réunion

Nous n'avons pas catégorisé ce média car il représente pour nous un aboutissement mais aussi un lieu et un moment où plusieurs médias se rencontrent. La réunion peut s'apparenter à un entretien collectif où le cadre peut user de plusieurs supports comme le PowerPoint®, le tableau, le support papier... Ce média demande une sérieuse préparation. Le cadre suivra certaines règles⁸⁰ comme l'annonce préalable, le thème, la durée, le lieu, le nombre de participants, l'attribution des rôles... Le danger de la réunion est que le cadre se retrouve seul contre tous. Le langage du corps est à maîtriser car ils sont plusieurs à observer celui qui dirige la réunion. L'organisation du travail, l'évaluation et l'amélioration de la qualité des soins, les stratégies de l'institution, la gestion des conflits, les projets, la formation sont des thèmes propices à l'élaboration d'une réunion. Il convient d'éviter la répétition des réunions qui lassent les participants. Le cadre sera amené à gérer l'effet de

⁷⁹ <http://linguistesblogueurs.blogspot.be/2005/11/quels-sont-les-avantages-et-les.html>, consulté le 15 octobre 2012

⁸⁰ Mr Florin : Cours de psychosociologie, UF 3.1

groupe et l'agressivité d'où l'importance d'instaurer certaines règles. Son coût est fonction du matériel utilisé mais aussi en termes de temps de travail pour les participants. Le jeu doit donc en valoir la chandelle. La réunion est un outil particulier qui donne à la personne qui la mène un certain pouvoir. Elle dirige la réunion dans le sens qu'elle a décidé. Elle peut interrompre, rediriger voire stopper définitivement la réunion en cas de débordements.

3.3.4 Le lieu

R.Debray dit des lieux : « *Ce ne sont pas des médias, mais ils entrent dans le champ de la médiologie en tant que lieux et enjeux de diffusion, vecteurs de sensibilités et matrices de sociabilités*⁸¹ ». Ce n'est peut-être pas un média en tant que tel mais au même titre que le temps, selon nous, si le lieu influe sur la sensibilité ou sur les enjeux, alors il pourrait être considéré comme média. Ainsi, le lieu modifie certainement la perception d'un message. Une information transmise d'homme à homme dans un couloir ne sera peut-être pas perçue de la même manière que si elle est transmise dans une pièce calme. Cette différence de lieu fait également allusion à la discrétion. En effet, une remarque faite à un agent devant d'autres personnes ou isolé dans une pièce n'aura pas le même impact. L'agent reprochera à coup sûr le manque de discrétion et cela augmentera ses rancœurs.

D'autres facteurs peuvent aussi entrer en ligne de compte et les professeurs le savent, comme des pièces surchauffées ou mal aérées qui endorment petit à petit l'auditoire. De même, une pièce trop exigüe ou trop grande peut modifier la perception du message, notamment lors de réunion.

3.3.5 Le temps

Comme en analyse , qui dit complément de lieu, dit complément de temps, la manière ayant déjà été évoquée avec les différents outils.

Il existe des périodes dans la journée ou dans l'année où la transmission des informations est plus difficile. Nous pensons à la période de digestion qui correspond souvent avec la fin d'un service où le début d'un autre. Malheureusement, nous ne pouvons pas nous permettre de placer une réunion ou de discuter avec un agent dans les périodes de soins plus intenses ni en fin de journée quand chacun désire à rentrer chez lui. Les périodes de vacances ou de surcharges de travail sont aussi des moments où les transmissions d'informations seront perturbées. L'idéal est bien sûr de choisir les moments les plus calmes et les plus en adéquation avec la charge de travail.

⁸¹ R.Debray, op.cit., p 15

3.3.6 Conclusions :

L'écrit suppose comme l'oral une utilisation adéquate des mots, de la syntaxe, de la grammaire. Le cadre qui présente des difficultés en écriture pourra toujours se faire relire par un(e) collègue, ce qui évite entre autre les fautes d'orthographe et le relevé de mots parfois inopportuns. C'est une pratique que nous utilisons parfois, surtout pour le fait qu'il y a plus dans deux têtes que dans une.

Nous pensons que les deux grandes catégories de médias ne vont pas l'un sans l'autre. L'erreur serait de n'en utiliser qu'une sorte. Certains messages demandent certains médias. Une nouvelle loi exige un affichage public mais doit selon nous s'accompagner d'une explication verbale pour s'assurer que le message est passé mais aussi et surtout pour permettre la rétroaction. La rétroaction rend le message animé ce qui permet sa meilleure compréhension et sûrement son acceptation. Une évaluation s'accompagne toujours, pour être valide, d'une retranscription écrite qui doit tenir compte des critères d'évaluation de l'institution. Le choix des mots est donc très important. L'avantage de certains médias est qu'ils annihilent les distances comme Internet® ou Intranet®, le téléphone ou le GSM® mais l'inconvénient majeur est qu'ils ne permettent plus le contact direct. D'autres outils comme la messagerie permettent l'attente entre l'émission du message et sa réception, ce qui évite de toujours répéter la même chose à différentes personnes.

Certains cadres ont le verbe facile, d'autres la plume. Mais s'essayer à d'autres médias permet d'en saisir l'impact dans la diffusion du message et peut-être d'obtenir d'autres résultats. Utiliser toujours le même média peut amener à ce qu'il n'y ait plus personne au bout du fil...

Sauf dans les cas de sanctions ou de consignes strictes, l'information est inutile si elle ne s'accompagne pas de communication.

CONCLUSIONS PARTIELLES

Quels sont les intérêts des théories que nous avons développées? Dans quels buts le cadre est-il amené à gérer l'information ? Le Communicator répond à ces questions. Il attribue ainsi 5 casquettes⁸² aux responsables de la communication. Pour nous, le cadre est un responsable de la communication. La première casquette est celle de régulateur qui « assure la cohésion et la coordination de tout ce qui contribue à faire l'image d'une firme ». Le cadre est une des clés essentielles dans l'élaboration de l'image d'une unité de soins et de l'institution.

La seconde est celle de porte-parole qui « parle au nom de l'entreprise, [...], il ne sera un ambassadeur crédible que s'il jouit d'une certaine légitimité interne ». Le cadre est le porte-parole de sa Direction auprès de son unité mais aussi celui de son institution à l'extérieur. Nous ajoutons volontiers celui de porte-parole de son unité auprès de sa Direction. Le responsable de la communication est également veilleur : « il suit en permanence les variations de l'image d'entreprise, celle de ses concurrents et les grandes tendances de la communication ». Le cadre est ainsi amené à surveiller l'image de son unité, de son institution. Il doit scruter ce qui se fait de bien à l'extérieur et rester en phase avec les tendances de la communication. La quatrième casquette est celle de maître d'œuvre : « il a en charge la communication institutionnelle et les relations publiques, la communication de crise et surtout la communication interne ». A ce niveau, nous pensons que le cadre n'est pas le seul à mettre en œuvre ces différents types de communication mais il est un acteur essentiel dans leur élaboration et leur utilisation. Le dernier rôle est celui d'animateur : « au nom de la direction générale, il est chargé de transmettre les valeurs, les objectifs, l'esprit d'entreprise. Il doit se mettre à la disposition des différents services de la firme ». Le cadre est bien chargé de la transmission des valeurs de l'entreprise. Il est bien à la disposition des autres acteurs de l'institution comme la clientèle, les médecins et les paramédicaux, les techniciens, les fournisseurs, les écoles...

Nous pensons ainsi que le cadre maîtrisant les différentes étapes du circuit de l'information assurera une communication efficace. Il pourra se couvrir des cinq casquettes, à son échelle, d'un responsable de la communication.

L'élaboration de cette partie conceptuelle nous a permis au fur et à mesure de sa conception d'apprendre de nouvelles notions comme le paralangage ou l'existence de médias que nous ne soupçonnions pas. Nous accordons maintenant une place importante à la vérification des informations et essayons de suivre les étapes du chemin de l'information. Nous réfléchissons

⁸² Communicator: op.cit p. 76-82

d'avantage aux raisons de l'échec de la compréhension d'un de nos messages. Les informations et la communication sont bien une des sources du pouvoir. Etre au courant de ce qui se passe dans son institution, à tout niveau que ce soit permet d'en comprendre son fonctionnement, de relever ce qui marche mais aussi de repérer les failles afin d'y remédier.

A notre problématique, nous serions tentés de répondre maintenant que l'impact d'un message réside aussi bien dans les aptitudes du cadre à le mettre en forme que dans la maîtrise des outils qu'il utilisera pour le transmettre. Nous accordons ainsi autant d'importance à la création du message qu'à la manière dont ils seront diffusés. Ainsi un message mal conçu aura peu d'impact même avec un excellent outil de diffusion. Inversement, l'impact d'un message peut être amoindri par un moyen de diffusion inadéquat. Il est important, selon nous, de ne pas ignorer ces deux directions. Ainsi, face à une mauvaise compréhension d'un de nos messages diffusés, nous devons aussi bien nous demander si le problème réside dans le contenu du message que dans son contenant. Nous rejoignons ainsi en partie R.Debray qui dit : « *Mais avant de vous lancer à la conquête de l'avenir, observez d'abord comment fonctionnent et ce qu'induisent, notamment dans l'esprit des lois et la nature du lien social, vos diverses machines à communiquer. Sinon chers anges, vous serez refaits*⁸³ ».

Avant de vérifier ces théories développées dans cette partie conceptuelle par une petite étude auprès des cadres en soins de santé, nous tenons à évoquer un élément qui modifie selon l'impact d'un message : la personnalité même du cadre. Comment se fait-il que certains cadres soient plus écoutés que d'autres ? Certains parlent de leader charismatique... Notre partie opérationnelle essayera de répondre aussi à cette question.

⁸³ R.Debray: op. cit. p 74

CADRE OPERATIONNEL

CHAPITRE 1 : CHOIX DE LA METHODE ET DE L'OUTIL

La thématique de ce travail s'articule autour de l'information et de ses outils de diffusion. Chaque jour, le cadre en soins de santé reçoit une multitude d'informations. Ces informations sont toutes différentes. Elles peuvent concerner un patient, un collègue, l'équipe, la direction, l'institution, le cadre lui-même... Mais aussi la gestion de l'équipe, des horaires ou du matériel, l'organisation du travail ou encore la collaboration avec les autres équipes, les autres intervenants, les autres institutions, les médecins, les familles... Face à toutes ces informations, comment le cadre réagit-il ? Opère-t-il une sélection ? Les vérifie-t-il ? Comment va-t-il les traiter ? Comment va-t-il diffuser ses propres informations ? Le choix du média interférera-t-il sur la qualité de son message ? Avant de développer le choix de la méthode, nous tenons à vous livrer nos impressions sur le sujet dans notre quotidien. Nous sommes responsables d'une unité de 51 lits en MRS et il faut avouer que la gestion des informations est difficile. Certains jours, en arrivant à notre poste, nous nous sentons assaillis d'informations en tout genre. Elles arrivent de toute part si bien que nous ne savons pas toujours vers laquelle nous allons nous diriger en premier. Nous devons donc établir des priorités et, dans notre cas, le patient est une priorité. Nous aimons aussi, et c'est peut-être un tort, traiter toutes les informations. Cependant, avec le temps, nous comprenons qu'il devient impossible de tout traiter. Nous avons besoin des autres pour gérer ce flux toujours plus grand d'informations. Nous devons pouvoir déléguer la gestion de certaines informations à d'autres. Si la sélection des informations est une étape essentielle dans le quotidien de notre profession, le choix du média pour diffuser nos informations nous paraît tout aussi important. A l'heure actuelle, nous utilisons essentiellement la diffusion orale via l'entretien individuel et le téléphone. Nous nous y sentons à l'aise mais, de nature méfiante, notre attitude change face aux personnes que nous ne connaissons pas. Nous nous montrons ainsi plus réservés comme si nous devions apprivoiser l'autre. A l'écrit, nous utilisons essentiellement l'agenda informatisé et la messagerie interne pour diffuser les informations. L'affichage aux valves est utilisé mais de façon plus sporadique. Des réunions pluridisciplinaires sont programmées tous les mois ainsi que des réunions de « chef ». Deux ou trois réunions d'équipe sont réalisées chaque année. Voilà donc notre quotidien mais quel est celui des cadres dans d'autres unités de soins ? Est-il différent ? Rencontrent-ils les mêmes difficultés ? Cette partie opérationnelle permettra peut-être de répondre à ces questions.

1.1 Choix de la méthode

Choisir la méthode est certainement une des grandes difficultés dans l'élaboration d'une épreuve intégrée. Nous avons opté pour la méthode sociologique. La sociologie constitue pour nous la découverte de cette formation de cadre en soins de santé. L'analyse sociologique d'un fait permet selon nous d'en faire le tour, d'affronter les points de vue, de prendre position pour telle ou telle théorie. L'objectif de ce travail est de pouvoir répondre à notre problématique mais aussi de conscientiser le cadre sur l'importance du traitement des informations. Une autre finalité est d'ouvrir le cadre à d'autres moyens de diffusion de ses informations. En effet, la mauvaise compréhension d'un message émis par un cadre peut être due à plusieurs facteurs. La facilité est de dire que l'autre, le destinataire, n'a rien compris. Mais l'incompréhension est peut-être due aussi à un mauvais choix de média, à un non-respect de certaines règles dans le traitement de l'information, à un paralangage inadapté. Nous pensons qu'il est important pour le cadre de pouvoir se remettre en question lorsqu'un message est mal perçu ou mal interprété et que tout n'est pas toujours la faute de l'autre. Quelque part, l'élaboration de notre partie conceptuelle nous a enseigné que nous faisons des erreurs dans notre gestion des informations. Nous pensons à notre paralangage dont nous n'avons pas toujours conscience, à la méconnaissance de certains médias, au rejet de certaines informations secondaires, à se demander pourquoi l'autre n'a rien compris ou pas comme nous le voulons. Nous pensons que la méthode sociologique nous permettra de relever les habitudes des cadres en soins de santé dans le traitement des informations, dans leurs choix des médias. Nous ne pourrons généraliser à partir de nos observations mais cette étude permettra peut-être d'avoir un aperçu de l'Information dans la profession de cadre en soins de santé.

1.2 Choix de l'outil de recueil

Le choix de l'outil s'est porté sur l'entretien individuel de type directif. Nous abordons trois thèmes durant ces entretiens : le traitement de l'information, le choix du média et le cadre comme média. Ces entretiens sont directifs. Même si nous voulons laisser l'interviewé s'exprimer librement, nous tenons néanmoins à ce qu'il nous parle des trois thèmes évoqués ci-dessus. Le choix des entretiens nous paraît être le meilleur moyen pour recueillir le vécu des cadres, leur histoire en leur laissant un maximum de liberté d'expression. Nous pensons qu'il s'agit ici de l'outil qui représente au mieux ce travail puisque l'entretien permet le recueil d'informations et permet aussi la communication. Notre difficulté sera peut-être que nous ne dérivions pas dans le dialogue. L'entretien doit rester, si nous voulons « *défendre la liberté de l'information* » comme le prône la charte de Munich, une écoute de notre part avec un minimum d'interventions. Nous avons tendance,

parfois, à vouloir trop intervenir mais nos idées, nos ressentis, nos certitudes ne doivent pas interférer dans l'expression du vécu de l'interviewé. Nous nous permettrons donc d'intervenir si l'interviewé dérive du sujet ou, comme nous l'avons déjà écrit, pour l'amener à nous parler d'un des trois thèmes évoqués. Une autre difficulté s'offre à nous dans le cadre de cet exercice : notre paralangage. Nous aurons à l'esprit de ne pas exprimer par certaines mimiques ou attitudes nos ressentis durant le déroulement de ces entretiens au risque d'inquiéter l'interviewé. Notre paralangage ne doit pas induire la peur du jugement chez l'interviewé. Cet exercice constitue non seulement un recueil d'informations, mais aussi un test pour nous, qui nous oblige à appliquer une grande partie des théories évoquées dans notre partie conceptuelle tant dans le traitement de l'information que dans nos attitudes.

CHAPITRE 2 : PREPARATION DES ENTRETIENS

2.1 Choix du lieu des entretiens

Depuis 14 ans, nous travaillons dans un même « secteur », à savoir les soins aux personnes âgées en maison de repos et de soins. L'expérience que nous avons vécue durant notre stage dans le cadre de notre formation nous a confortés dans l'idée d'aller voir ailleurs ce qui s'y passe. Nous ne dénigrons pas ici notre secteur mais nous y sommes « enfermés » depuis si longtemps que nos convictions, notre connaissance du secteur constituent déjà un biais. Découvrir un autre lieu, un autre secteur permet l'ouverture, l'enrichissement. Nous avons donc choisi, pour des questions de proximité, le C.H.Wa.Pi.⁸⁴ à Tournai. Nous nous devons de dire que l'accès à cette institution nous a été facilité par un ancien élève de notre promotion, maintenant cadre en soins de santé. Nous tenons à préciser que ce cadre ne fera en aucun cas partie de l'échantillon des entretiens mais qu'il nous a servis de cobaye pour le prétest. Nous avons donc conscience qu'il s'agit là d'un biais car ce prétest peut avoir été faussé par cet état de fait. Nous tenons aussi à préciser que nous ne connaissons pas les cadres interviewés lors des entretiens.

2.2 Autorisation d'entretiens

En annexe de ce travail se trouve la demande d'autorisation envoyée par courriel à Monsieur Fadeur, Directeur du Département Infirmier du C.H.Wa.Pi. en date du 09 janvier 2013. Il nous demanda le canevas des entretiens avant de donner son accord en date du 15 janvier 2013. Comme canevas, nous avons envoyé le guide d'entretien qui suit. Il est à préciser qu'aucune condition ou demande d'un quelconque retour de ces entretiens n'a été émise de la part de Monsieur Fadeur. Il nous a aussi mis en relation avec Madame Leclercq, infirmière I.C.A.N.⁸⁵ Elle nous a facilité le travail puisqu'elle nous a livré les noms et adresses mail de six cadres en soins de santé susceptibles de participer à notre enquête. Nous avons envoyé un mail à chaque candidat(e) afin de solliciter leur participation à nos entretiens.⁸⁶ Trois cadres en soins de santé nous ont répondu spontanément et nous avons recontacté les trois autres par téléphone. Un des trois cadres contactés a décliné la participation pour des raisons de surcharge de travail.

⁸⁴ C.H.Wa.Pi. : Centre Hospitalier de Wallonie Picarde.

⁸⁵ I.C.A.N. : Infirmière Chargée de l'Accompagnement des Nouveaux.

⁸⁶ Voir annexe 2

2.3 Population étudiée et échantillonnage

Nous avons donc choisi les cadres en soins de santé travaillant sur le site du C.H.Wa.Pi. Cette institution hospitalière compte 51 cadres en soins de santé. Notre échantillon est significatif puisqu'il se base sur l'acceptation de cadres en soins de santé à participer à nos entretiens. Nous nous devons de préciser que la liste des six cadres en soins de santé susceptibles de participer à cet entretien nous a été remise par l'infirmière ICAN. Sans le vouloir, peut-être s'est-elle tournée vers des chefs d'unité motivés ou aguerris à ce genre d'exercice. Nous pourrions voir cette « sélection » comme un premier biais. En analysant le tableau ci-dessous, nous pouvons déjà constater qu'il n'y a pas de « jeunes » cadres en soins de santé, la moyenne d'âge étant de 51,2 ans. La moyenne de l'expérience au poste de cadre est de 16,8 ans. Si elle peut paraître peu élevée en regard de la moyenne d'âge, compter 17 ans d'expérience au poste de chef d'unité constitue déjà un solide bagage. Nous ne retrouvons ni de « jeunes » cadres, ni de cadres avec peu d'expérience. Deux des cinq cadres sont responsables d'unité « de jour », ils n'ont pas à gérer un service de nuit. Nous développerons dans notre analyse de contenu cette particularité.

INDIVIDUS	AGE	EXPERIENCE CADRE	SEXE
Individu A	44 ans	15 ans	Homme
Individu B	53 ans	8 ans	Femme
Individu C	55 ans	24 ans	Femme
Individu D	56 ans	22 ans	Homme
Individu E	48 ans	15 ans	Femme

2.4 Les biais

Nous devons tenir compte dans notre recherche de différents biais qui peuvent se présenter à un moment ou un autre. Ces biais peuvent affecter la fiabilité des données recueillies. Par définition, un biais est un moyen détourné, habile qui est, dans notre cas, utilisé pour obtenir des informations. Il existe différents biais, certains peuvent être évités mais d'autres sont présents quoique nous fassions. Nous nous devons d'en avoir conscience. Les biais que nous pouvons rencontrer dans le cadre de nos entretiens sont la double subjectivité, la peur du jugement, l'autocensure, la désirabilité sociale, le lieu de recueil, le choix de l'endroit, l'implication du chercheur, la non-représentativité de l'échantillon et la sélection des résultats.

La double subjectivité se traduit lors d'un échange, d'une relation par l'influence de l'un sur l'autre par l'attitude, les gestes, les mimiques et souvent de manière inconsciente. Il est difficile voire impossible d'annihiler ce biais, mais nous pouvons y prêter attention en essayant de rester le plus neutre possible. Dans le prolongement du premier biais, la peur du jugement est cette crainte suscitée chez l'interviewé par nos gestes, notre attitude, nos mimiques. Il se pose alors la question : « que pense-t-il des réponses que je lui donne ? ». Cette peur peut amener la personne interrogée à se méfier, à ne plus répondre ou à limiter ses réponses. Il se retrouve alors dans la retenue, dans une forme d'autocensure due à notre attitude. L'autocensure apparaît quand l'interviewé ressent un danger à répondre à une question, quand celle-ci dérange. Le caractère confidentiel de l'entretien doit limiter ce biais mais aussi la tournure de nos questions. En effet, nous pensons qu'il est préférable d'éviter certaines questions trop directes pour ne pas apeurer notre interlocuteur. La désirabilité sociale est une attitude de la part d'une personne à se montrer sous un jour favorable. Dans le cadre d'un entretien, l'interviewé qui adopte cette attitude ne va pas se livrer pleinement et restera dans le paraître. Elle voudra peut-être paraître à son avantage pour ne pas divulguer ses défauts, ses échecs. Sans connaître davantage l'interviewé, il est difficile de repérer ce biais. Nous nous méfierons cependant des discours trop stéréotypés, trop aseptisés. Le lieu de recueil peut aussi constituer un biais. Nous le connaissons pour y avoir effectués nos stages dans le cadre de nos études pour l'obtention du diplôme d'infirmier gradué, mais il y a maintenant 14 ans. Nous pensons que l'endroit ne constitue pas un biais dans le cadre de notre enquête. Le choix du local, du moment, du temps : la pièce où se dérouleront les entretiens devra être adaptée. Il s'agira si possible, en accord avec l'institution et les cadres interviewés, d'un endroit calme où les possibilités d'interruption de l'entretien seront limitées. Il est essentiel de limiter au maximum toute forme de parasite autour de l'interview. Le moment sera choisi par l'interviewé, en sachant que l'entretien est susceptible de durer une heure environ. Le cadre interrogé doit se sentir à l'aise et notre entretien ne doit pas le presser par rapport à son organisation, au risque de bâcler les échanges. Un autre biais auquel nous devons prendre garde : l'implication du chercheur. Nous devons, au risque d'induire certaines réponses, prendre garde à notre degré d'implication dans cet exercice. Plus nous serons impliqués, plus nous induirons les réponses de notre interlocuteur, faussant ainsi les résultats. Le prétest servira d'ailleurs à jauger ce degré d'implication. Nous avons cependant choisi des entretiens directifs mais uniquement dans le but d'amener l'interviewé à nous parler des trois thèmes évoqués. La non-représentativité de l'échantillon est un biais bien présent dans ce travail. Il s'agit ici d'une étude qualitative et non quantitative. Nous aurons donc à l'esprit que la généralisation est à proscrire ou que si nous nous le permettons, nous le ferons avec une certaine retenue. La sélection des résultats est tentante pour le chercheur dans l'analyse du contenu des entretiens. Il s'agit de sélectionner les données qui nous intéressent et de rejeter celles qui ne

coïncident pas à nos attendus. En agissant de la sorte, nous irions à l'encontre de ce que prône la charte de Munich, à savoir de publier des informations connues, complètes et inaltérées. Nous pensons aussi que les contradictions ou les inattendus constituent le piment d'un échange et permettent le départ d'une nouvelle réflexion.

2.5 Guide des entretiens

2.5.1 Prise de connaissance

Lors de chaque entretien, nous demandons à chaque participant de bénéficier d'un endroit calme. Nous veillons à être à l'heure à chaque entretien. Nous suivons ensuite la même trame :

- Remerciements à chaque participant pour leur présence.
- Confidentialité : Malgré que l'entretien soit enregistré, nous garantissons la confidentialité quant aux données recueillies. L'interviewé peut à tout moment terminer l'entretien sans justification quelconque.
- Présentation du sujet de l'entretien : Nous rappelons les trois principaux thèmes de l'entretien : le traitement de l'information, les outils de diffusion des informations et le cadre comme média.

2.5.2 Les questions de l'entretien

Notre analyse des médias de masse nous a permis de mettre en évidence que traiter et diffuser une information n'est pas chose aisée. La transposition des enseignements de cette analyse à la profession de cadre en soins de santé a pour but d'aider l'infirmier en chef dans ses différentes fonctions mais aussi dans ses différentes relations. En essayant de répondre à notre problématique, « *L'impact d'un message réside-t-il dans sa mise en forme ou dans ses outils de transmission ?* », trois directions nous sont apparues : le traitement de l'information, les médias et le cadre en soins de santé comme média. Ce sont ainsi les trois thèmes que nous abordons lors de ces entretiens. Ces entretiens seront principalement des mises en situation. Ces situations et questions sont élaborées depuis nos constatations reprises dans la partie conceptuelle mais aussi à partir de notre vécu professionnel.

1^{ère} partie : Le traitement de l'information

Dans notre partie conceptuelle, nous consacrons une partie importante au traitement de l'information. Nous avons ainsi établi un chemin à emprunter pour le cadre depuis l'instant où il

reçoit une information jusqu'au moment où il en diffuse une autre. Plusieurs questions de l'entretien sont axées sur le traitement de l'information afin de pouvoir établir quel(s) chemin(s) emprunte(nt) chaque cadre. Omet-il certaines étapes ?, vérifie-t-il les informations ?, opère-t-il une sélection ?, prend-t-il le temps d'élaborer ses informations ? Notre première question est plus générale et nos attendus sont que les cadres rejettent certaines informations parfois intéressantes.

Q1 : Nous entendons parfois que toutes les informations sont bonnes à prendre. Qu'en pensez-vous ? Sous-questions : Sur quelle base opérez-vous une sélection des informations que vous recevez ?

Mais sur quelles bases appuient-ils leurs sélections ? La sous-question a pour but de relever si le cadre opère une sélection entre les informations pertinentes et celles qui relèvent du bruit informationnel. L'analyse des réponses permettra de relever quels critères utilisent les cadres pour sélectionner leurs informations.

Dans le traitement de l'information, nous accordons une place importante à la vérification des informations. La question qui suit a pour but de vérifier si le cadre remonte ou non à la source des informations qu'il reçoit.

Q2 : Un membre de votre équipe vous apporte qu'un de ses collègues n'effectue pas la charge de travail qui lui incombe. Comment réagissez-vous face à cette information ?

La question suivante a pour but de démontrer que le cadre sélectionne les informations en fonction de l'interlocuteur. Les réponses attendues sont que le cadre ne réagit pas de la même manière en fonction de l'émetteur. Les trois émetteurs différents sont ici le patient, un membre de l'équipe et la direction. Nous pensons que les cadres donneront priorité à la troisième situation.

Q3 : En arrivant à votre poste à 8h, trois informations vous arrivent en même temps. Laquelle allez-vous traiter en premier lieu et pourquoi ? Nous tenons à préciser qu'il n'existe pas de mauvais choix. Voici les trois situations :

- Un membre de votre équipe vous rapporte qu'un patient s'est plaint de sa prise en charge globale depuis qu'il a été admis au sein de votre unité.
- Vous entendez un bruit de couloir comme quoi un membre de votre équipe se serait assoupi durant son service de nuit.
- Une plainte émanant d'un client arrive sur votre bureau et cette plainte a transité via le bureau de la direction qui vous demande des explications.

Nous ne pouvions élaborer cet entretien sans établir une passerelle avec les dix « commandements » de la charte de Munich. La question qui suit a pour but de vérifier si le cadre interrogé observe une certaine retenue vis-à-vis de certaines informations qu'il détient. Nous pensons aux nombreuses informations privées sur des tiers, aux informations qui ne concernent que le cadre et sa hiérarchie ou même le cadre et le patient.

Q4 : En tant que cadre, devez-vous tout dire à votre équipe ? Quelles sont les informations qui, selon vous, ne doivent pas être divulguées ou qui ne sont pas bonnes à dire ?

2^{ème} partie : les médias

Cette seconde partie de l'entretien se dirige maintenant, en se référant au chemin de l'information, vers le cadre médiateur. Elle s'attarde ainsi sur les moyens qu'utilisent les cadres interrogés pour diffuser leurs informations. Les questions posées permettront peut-être de relever leur(s) média(s) de prédilection. Utilisent-ils les nouvelles technologies ou sont-ils accros aux anciennes ? Pensent-ils que certains médias soient plus efficaces que d'autres ?

Les trois questions qui suivent permettront de relever le média le plus utilisé par les cadres interrogés et de vérifier s'ils ont conscience qu'il existe d'autres médias à leur disposition. Nos attendus sont qu'ils nous livreront quelques médias courants comme la note de service, le téléphone, Intranet ou peut-être l'entretien individuel. Nous nous attendons aussi à ce que chaque cadre se cantonne dans l'utilisation d'un même média sans en avoir essayé d'autres.

Q5 : Quelles méthodes de diffusion de l'information utilisez-vous le plus souvent ?

Q6 : Que pensez-vous des technologies plus récentes de diffusion de l'information et de la communication comme intranet, le PowerPoint, le SMS, Internet ? Constituent-ils une avancée ou compliquent-ils la diffusion de l'information ?

Q7 : Les méthodes comme la note de service, la lettre individuelle, l'affichage aux valves ont-elles toujours leurs places ?

La question suivante est peut-être plus délicate car elle peut mettre en avant les faiblesses du cadre interrogé. La direction que nous donnons à cette question est purement technique. Nos attendus sont que le cadre pourrait « affirmer » que la perception erronée de son message est due à un autre élément que le choix de son outil.

Q8 : Avez-vous parfois l'impression de ne pas être entendu par les membres de votre équipe ? A quoi est-ce dû selon vous ?

La neuvième question sert de tremplin pour introduire la « réunion » dans l'entretien. Nous considérons la réunion comme un condensé de plusieurs médias en un même lieu, dans un même temps. Cette question est censée amener le cadre interrogé à nous parler de la réunion comme moyen de résolution à la critique qu'il subit.

Q9 : Quelques membres de votre équipe vous reprochent de ne pas être équitable dans l'élaboration des horaires. Comment réagissez-vous ? Sous-question : Quel(s) moyen(s) mettez-vous en place pour régler cette situation ?

Nous terminons donc cette partie sur la réunion. Nous avons vu, dans notre partie conceptuelle que la réunion est un ensemble de médias. Mais quelles représentations les cadres en ont-ils ?

Q10 : Que représente, pour vous, la réunion ? Quels moyens utilisez-vous pour mener une réunion ? Quand peut-on dire qu'une réunion a été inutile ou qu'elle n'a pas eu l'effet escompté ?

3^{ème} partie : le cadre est un média

Comme nous l'avons sous-entendu dans notre partie conceptuelle, le cadre est aussi un média à lui-seul. En se référant au schéma de l'information de Claude Shannon, le cadre devient le signal, l'outil entre l'émetteur et le récepteur. En a-t-il toujours conscience ? Les questions qui suivent ont pour but de répondre à cette question. Notre attendu est que le cadre n'a pas toujours conscience d'être l'« instrument » ou le « canal » choisi par une tierce personne.

Q11 : Vous devez appliquer une nouvelle directive institutionnelle. La directive est la suivante : A partir du 1^{er} janvier, les heures supplémentaires ne peuvent plus excéder 20 heures. Malgré que vous ne soyez pas d'accord avec cette directive, vous devez adhérer votre équipe à cette nouvelle règle. Quels seront vos moyens de persuasion ?

La prochaine question nous emmène sur le terrain du cadre « conciliateur » ou autrement dit, sur le rôle d'arbitre que le cadre est amené à endosser dans certaines situations.

Q12 : Une dispute éclate entre deux membres de votre unité et cette situation perdure. Que faites-vous en sachant que chaque protagoniste attend de vous que vous preniez position dans ce conflit ?

La dernière question, plus générale, nous emmène sur la notion de leader complété de l'adjectif charismatique. Les réponses que nous obtiendrons pourront ainsi nous aider à comprendre pourquoi certaines personnes sont plus écoutées que d'autres.

Q13 : Qu'est-ce, pour vous, un leader charismatique ? Comment se fait-il que ces leaders soient plus écoutés que d'autres ? Est-ce dû, selon vous, aux aptitudes même du cadre à transmettre un message ou aux médias qu'ils utilisent pour le transmettre ?

2.5.3 Fin de l'entretien

- Nous remercions le participant du temps qu'il nous a accordé. Nous lui demandons s'il veut apporter des modifications ou des compléments à son discours.
- Nous demandons à l'interviewé s'il désire obtenir un retour sur le travail effectué et si oui, de quelle manière ?

2.6 Prétest

Comme dans notre enfance, lorsque nous apprenions à jouer à un nouveau jeu, nous faisons une partie pour du beurre afin de nous familiariser avec les règles. Souvent, nous étions impatient d'entamer le jeu « pour du vrai ». Nous sommes aussi impatients d'entamer ces entretiens mais nous nous devons de tester les questions. En effet, si nous effectuons de temps à autre des entretiens dans le cadre de notre fonction, il s'agit le plus souvent d'entretiens d'évaluation du personnel. Nous nous entretenons aussi avec les patients ou leur famille mais l'entretien dans le cadre de notre travail nous paraît bien différent. Il n'existe déjà pas, pour l'interviewé, ce sentiment d'évaluation. Il nous appartient cependant de veiller à ne pas susciter ce sentiment. Notre état d'esprit avant le prétest est le doute. Est-ce que nos questions susciteront le discours ? Est-ce que notre sujet est intéressant ? Arriverons-nous à obtenir la confiance de notre vis-à-vis ? Arriverons-nous à dissimuler nos réactions ou à rediriger au besoin l'entretien ?... Toute une série d'interrogations auxquelles le prétest est censé répondre.

2.6.1 L'interviewé

Pour participer à ce prétest, nous avons choisi un cadre en soins de santé du C.H.Wa.Pi. Il s'agit d'un premier biais puisque cet infirmier en chef fait partie de notre promotion de cadre en soins de santé. Il connaît donc notre sujet mais nous pensons qu'il ne connaît pas la direction que

nous donnons à nos questions. Nous envisageons, si ce prétest ne nous paraît pas « authentique », réaliser un second prétest avec un cadre que nous ne connaissons pas.

2.6.2 Le déroulement du prétest

Nous avons réalisé ce prétest à notre domicile dans une pièce calme, en veillant à ne pas être interrompu. Cet entretien fut enregistré et dura 58 minutes. Après des débuts laborieux de notre part où nous avons quelques craintes quant à la tournure que pouvait prendre l'exercice, nous étions vite rassurés tant l'interviewé s'investissait pleinement à répondre aux questions. Nous pourrions y voir le biais de désirabilité sociale puisque l'interviewé a à cœur de nous aider dans ce travail. Suite à notre nervosité, nous avons posé la question inaugurale suivi de la sous-question si bien que l'interviewé oublia la seconde question. Nous veillerons pour les entretiens à ne pas refaire la faute. Ayant terminé la formation de cadre depuis peu, notre interviewé relata quelques enseignements vus aux cours. A la seconde question où il lui est demandé d'opérer un choix, le cadre nous avouera après l'entretien qu'il s'est senti mal à l'aise puisqu'il ne savait pas s'il faisait le bon choix. Cette question l'a perturbé pendant quelques minutes si bien qu'il eut du mal à répondre à la suivante. La tournure de cette question a clairement induit le biais de la peur du jugement. Afin d'éviter ce biais, nous avons donc ajouté à notre question : « Nous tenons à préciser qu'il n'existe pas de mauvais choix ».

A la question sur les moyens de diffusion de l'information qu'il utilise le plus souvent, un inattendu s'est produit puisqu'il n'a jamais cité le téléphone. Cet outil nous paraît pourtant comme être le plus usité. Nous décidons cependant de ne pas diriger l'interviewé vers ce média, ni au prétest, ni durant les entretiens à venir. Nous verrons ainsi si cette constatation se généralise aux autres cadres, ce qui tenterait à prouver que ce média est tellement encré dans notre vie professionnelle que nous en oublions son utilisation.

La question sur l'équité du cadre dans l'élaboration des horaires a suscité des réactions plutôt vives et inattendues. Son discours s'orienta vers une défense de sa part. La sous-question a bien sa place pour rediriger le discours vers les moyens que l'interviewé utilise pour régler ce genre de situation.

Les deux mises en situation suivantes, sur les heures supplémentaires et la dispute, s'avèrent fructueuses puisque ce sont des situations que notre interviewé a vécues. Il a donc pu baser son discours en se référant à son vécu.

A l'écoute de l'enregistrement, nous nous sommes rendu compte du manque d'articulation de notre part. Nous veillerons donc à améliorer cette situation. A un certain moment, nous avons trop guidé l'interviewé vers une réponse que nous voulions entendre. Il nous en fera la remarque lors des

impressions d'après entretien. Nous prêterons attention à ne pas réitérer cette faute durant nos entretiens afin de ne pas fausser l'analyse que nous en ferons. Il est vrai que les attendus sont gratifiants pour le chercheur mais nous pensons que les inattendus le sont plus encore. Ces derniers permettent d'envisager d'autres directions dans notre analyse. La prise de note durant l'entretien est nécessaire pour repérer les mots-clés et les idées essentielles. Certains éléments du discours méritent parfois que nous y revenions afin de demander des approfondissements.

Nous n'oublions pas que ce prétest s'est déroulé dans un endroit familier, à l'abri de toutes interventions extérieures. Il en sera autrement durant les entretiens. Nous sommes aussi conscient que l'interviewé est un camarade de promotion et qu'il avait une connaissance plus précise du contenu du sujet. Il avait certainement une volonté de sa part à nous satisfaire sur cet exercice. Il n'en sera peut-être pas toujours le cas lors des entretiens. Ces biais ont faussé la validité du prétest mais le but était de nous tester et de tester le questionnaire. Nous savons aussi que l'interviewé est une personne sincère en qui nous avons confiance.

CHAPITRE 3 : ANALYSES ET INTERPRETATIONS

3.1 Ressenti des entretiens

Nous tenons, avant d'entamer l'analyse du contenu des entretiens, apporter ici notre vécu lors de ces exercices. Par cette auto-analyse, nous pouvons démontrer que ce que nous pensons, ce que nous vivons intérieurement, ce que nous ressentons peut interférer dans l'analyse de ces entretiens. D'emblée, nous comprenons qu'il est difficile d'échapper à la subjectivité, d'empêcher notre paralangage à nous trahir.

Etant peu habitué à cet exercice en dehors de notre milieu de travail, nous abordons ces entretiens avec une certaine appréhension. Saurons-nous être à la hauteur ? Allons-nous bafouiller ? Vont-ils répondre à nos questions ? Serons-nous interrompus ? Combien de temps durera l'interview ? Vont-ils trouver nos questions intéressantes ? Autant de questions que le prétest aurait pu en diminuer l'intensité d'incertitude mais qui sont toujours bien présentes.

Un de nos entretiens s'est déroulé auprès d'un chef d'unité d'apparence très froide. Sans savoir vraiment pourquoi, nous l'avions repéré, à notre arrivée, dans la multitude de personnes présentes à ce moment-là. Au premier contact, il n'esquissa aucun sourire, juste un bonjour très bref et de faible intonation. Nos premières impressions à son égard n'étaient pas les meilleures. Nous décidons de faire fi de nos préjugés pour aborder l'entretien. Durant l'exercice, nous avons veillé à sourire, à interrompre le moins possible l'interviewé, à nous tenir correctement. Bref, nous avons dû faire attention à des particularités qui occupent notre esprit au moment de l'entretien si bien que nous n'étions pas spécialement à l'aise. Modifier ses défauts ne s'acquiert pas dès la première fois. Nous avons aussi remarqué que nous sourions plus fort lorsque l'interviewé nous donnait un élément de réponse intéressant. La satisfaction devait ainsi se voir sur notre visage. Nous étions déçus quand, une fois l'entretien terminé et l'enregistreur éteint, l'interviewé se livrait beaucoup plus quant aux difficultés qu'il rencontrait dans le cadre de sa profession. Comme si l'outil d'enregistrement constituait un frein à la divulgation. Nous sommes sortis de cet entretien tout à fait satisfait et avec des impressions toutes autres concernant ce cadre en soins de santé. Il nous avoua, hors enregistrement, que beaucoup de personnes lui reprochaient son apparence sérieuse qui n'incite pas à la communication. Ce reproche nous est souvent fait si bien que nous avons eu l'impression d'avoir devant nous un miroir, une personne qui connaît les mêmes difficultés que nous. L'image que nous pouvons renvoyer perturbe à coup sûr la communication, le message. En reprenant la fenêtre de JoHari, nous apprenons par cette expérience qu'il est important de maîtriser

son secteur aveugle. Nous pensons aussi que, comme dans les entretiens d'évaluation, cet exercice permet de faire sa propre analyse. Nous décidons cependant, pour les autres entretiens, d'être le plus naturel possible afin de ne pas avoir l'esprit trop occupé par le contrôle de notre attitude. Nous avons vécu les entretiens suivants plus sereinement. Nous nous sommes par contre égarés dans le fil des idées lors d'un entretien où deux interruptions sont venues en perturber le déroulement.

En conclusion, l'exercice n'est pas évident. Il demande préparation et entraînement. Chaque entretien est différent car l'interviewé est différent, le contexte est différent. Par contexte, nous sous-entendons la pièce où se déroule l'entretien mais aussi la spécificité de l'unité dont l'interviewé est responsable. La double subjectivité est bien présente : celle que nous avons à l'égard de l'interviewé mais aussi celle qu'il a à notre égard. Les bruits ou parasites viennent perturber les entretiens. Nous pensons d'ailleurs que l'enregistreur est un parasite pour l'interviewé, cet outil le perturbe. Cette analyse nous a permis de relever les éléments du schéma de C. Shannon et de mettre en évidence l'importance du paralangage, le nôtre mais aussi celui de notre interlocuteur. Ce qui nous amène à débiter cette analyse par l'interprétation du paralangage de chaque interviewé.

3.2 Analyse et interprétation du paralangage

Nous ne prétendons pas ici pouvoir décrire les différentes personnalités qui ont participé aux entretiens, nous ne sommes pas comportementalistes. Nous ne pouvions écarter cette notion de paralangage de notre analyse par le seul fait qu'elle fait partie de tout échange. De plus, l'analyse de contenu « *tend à devenir l'analyse de toute forme de communication verbale, écrite et même non-verbale (gestuelle, par l'image, etc.) et s'intéresse tant aux signifiés qu'aux signifiants [...] ⁸⁷* ». Bien entendu, l'analyse que nous pouvons en faire est tout à fait subjective mais nous tenons ici à faire part de nos impressions. Nous nous posons la question de savoir qui des cinq cadres interrogés nous a fait forte impression, de manière globale. Pourquoi un cadre nous a-t-il plus marqué qu'un autre ? Est-ce dû au contenu de son discours, aux mots utilisés ? Est-ce dû à l'intonation de sa voix ou est-ce dû au langage de son corps ? Nous baserons ici notre analyse en fonction de la théorie de Mehrabian. L'analyse qui suit, a été réalisée sans relecture des entretiens.

Nous pouvons déjà affirmer que quatre des cinq cadres interrogés nous ont marqué mais pour des raisons différentes. L'un d'entre eux nous a clairement marqué par son savoir sur le sujet. Il a, dans son discours, utilisé des mots, comme « *infobésité, outil de communication, flux d'informations...* », qui démontrent ainsi sa connaissance du sujet. Ce sentiment a été renforcé par le fait que ce cadre

⁸⁷ Vantomme P : Cours de méthodologie de recherche, L'analyse de contenu, balise23, année scolaire 2010-2011, p.2

avait préparé ses réponses. Il appuyait également son discours par des exemples personnels. Un autre cadre nous a marqué par son accueil, en s'excusant plusieurs fois de son retard, en nous proposant un café, en souriant durant tout l'entretien. Nous nous sommes dits que nous aurions aimé l'avoir comme chef tant il respirait la gentillesse. Dans ce cas-ci, l'attitude de l'interviewé a pris le dessus sur son discours. Nous nous sommes rendu compte que les spécificités du service dont le cadre a la charge conditionnent le discours. Ainsi l'un des deux interviewés est responsable d'une unité fonctionnant jour et nuit, tandis que l'autre n'est ouvert que le jour. Nous avons l'impression que la dose de stress qu'ils ont à gérer est bien différente. La sagesse pourrait caractériser les deux cadres suivants. Et cette sagesse pourrait s'expliquer par l'âge. Ces deux cadres, plus âgés, semblaient sereins, calmes dans leurs propos. Ils relativisaient beaucoup les situations que nous leur exposions. Comme si les expériences qu'ils ont accumulées leur ont appris à prendre du recul et à minimiser certaines situations. Nous avons ainsi eu l'impression d'avoir devant nous deux leaders. De nouveau, la spécificité du service se ressentait dans les discours. Là où un cadre prenait le temps d'explicitier ses réponses par des exemples, l'autre répondait plus brièvement. Cela peut s'expliquer par le fait que l'un est responsable d'un service où ils ont le temps de prendre en charge les patients et l'autre où le moindre problème impose des réactions rapides. Un cadre ne nous a donc pas impressionnés. Nous pensons que les raisons sont multiples. Son attitude pourrait en être la cause. Il était en effet affalé sur sa chaise durant l'entretien et nous avons été accueilli par : « *à trois heures, je dois partir* ». Nous avons eu l'impression que cette personne n'était pas motivée par l'exercice. De plus, comme déjà cité plus haut, nous avons été interrompus deux fois. Nous avons aussi eu le sentiment que les réponses données ne reflétaient pas sa pensée. Ce qui nous amène à nous demander aussi si notre sujet l'intéressait vraiment, si nous n'étions pas responsables de ce « malaise ». Tout n'est pas la faute de l'autre.

Sans aucune relecture des différents discours, certains cadres nous ont impressionnés plus que d'autres. Les éléments de la théorie d'A.Mehrabian sont bien présents dans un message mais nous en relativisons leur degré d'importance. Nous serions tentés de dire que les mots et le langage du corps sont deux piliers dans l'émission d'un message. Nous avons ainsi vu que les mots utilisés démontraient une connaissance plus approfondie ou non du sujet. Les mots reflètent ainsi le savoir d'un cadre. Explicitier le discours par des exemples permet aussi au récepteur de comprendre plus facilement le message. Le langage du corps nous apporte aussi des renseignements sur le message. Il vient renforcer le discours ou, à l'inverse, le parasite. Ainsi, nous avons vu que « l'attitude » d'un cadre pouvait perturber son message, si bien que nous, récepteurs, n'avons retenu que cette impression. La théorie d'A.Mehrabian ne tient pas compte d'autres éléments qui ont, à nos yeux, leur importance. Nous pensons ainsi à la spécificité du service dont le cadre a la charge, à l'âge de

l'interviewé, à son expérience, à l'ambiance dans laquelle se déroule le message. Nous avons omis, dans cette analyse, l'intonation de la voix. Nous pensons qu'elle influe peu, dans ces entretiens, sur le message. Mais nous pensons qu'elle a son importance dans d'autres situations.

Le ressenti et l'interprétation du paralangage conditionnent à coup sûr le message. Lorsque nous accueillons un nouveau résident dans notre institution, nous disons souvent à l'équipe que la première impression que nous lui donnons conditionne le restant de son séjour. Même si ce discours est excessif et si des exemples ne confirment pas cette règle, nous pensons néanmoins que la première impression est souvent celle que nous retenons. Mais comme nous le développons dans notre partie conceptuelle, il est important d'analyser, de vérifier les informations que nous recevons. Cette analyse permet de mieux comprendre le message, de faire fi de nos impressions ou de notre subjectivité.

3.3 Analyse de contenu

Dans notre guide, nous avons scindé ces entretiens en trois parties : le traitement de l'information, les médias et le cadre est un média. Pour cette analyse de contenu, nous suivons la même trame.

3.3.1 Le traitement de l'information

Nous avons voulu analyser le contenu de ces entretiens en fonction du concept du chemin de l'information que nous avons développé dans la première partie de ce travail. Et les réponses à notre première question remettent déjà en cause notre chemin de la gestion de l'information. En effet, si trois cadres répondent que toutes les informations sont bonnes à prendre, deux évoquent en plus la notion de « tri ». Cette contradiction met ainsi en avant des éléments évoqués par les deux cadres ayant répondu négativement. L'un d'eux se trouve « *assommer d'informations* ». Il parle même d' « *infobésité* ». Face à cette masse d'informations, il apparaît ainsi qu'il est impossible de ne pas trier ou « *filtrer* ». Il ajoute ainsi : « *Il y a beaucoup d'informations fausses ou incomplètes. On reçoit parfois des brides d'information, [...], il faut prendre toutes les informations qui sont bien formelles, bien signées, bien établies sur des notes de service* ». Cette réponse sous-entend aussi le tri qui se base ici sur l'origine de l'information et sa validité. Ce qui nous amène déjà à nous dire qu'avant de vérifier les informations que nous recevons, nous effectuons déjà un premier tri. A la sous-question sur la sélection des informations, il semble que l'origine de l'information constitue un premier critère. Ainsi, la vérification qu'opèrera un cadre dépendra « *de la fiabilité de la personne source* », un autre dira baser sa sélection sur « *l'émetteur de l'information, [...], si ça vient du nursing, on en parle avec le cadre, mais si ça vient d'un bruit de couloir, il faut vérifier* ». Ces

propos tentent à démontrer que l'émetteur est une garanti ou non de la validité d'une information. Ainsi un troisième cadre dira « *tout ce qui émane du nursing, je réagis très vite* ». Trois cadres basent donc leur sélection sur l'émetteur des informations. Même si certaines personnes sont certainement plus fiables que d'autres, nous pensons qu'il est tout de même important de douter de toutes les informations. N'oublions pas la présence de la subjectivité dans tout message. La troisième question sur le choix de l'information à traiter en premier lieu rejoint ce critère de sélection. Ainsi, trois cadres traitent la plainte du patient présent dans l'unité en premier lieu, un cadre traite les deux plaintes en même temps et le dernier s'occupera d'abord de la plainte émanant de la Direction. Nous voyons ainsi que le patient reste la priorité dans la sélection des informations. Nous pourrions ajouter la notion de promiscuité de l'émetteur qui permet de vérifier l'information plus rapidement. De plus, traiter la plainte d'un patient présent dans l'unité permet d'éviter une nouvelle plainte à la Direction. Tous ont placé la dénonciation du collègue en dernier lieu pour éviter le piège que nous développons au paragraphe suivant. Comme autres critères de sélection de l'information, deux cadres mentionnent le temps. Un cadre opère sa sélection en fonction du temps qu'il a pour le faire : « *si on a le temps, on prend le temps de bien lire tous les mails et de voir si c'est important* ». L'autre cadre fait intervenir la notion d'urgence : « *une fois que l'info est vérifiée, on la traite suivant l'urgence* ». Nous comprenons dès lors que le cadre peut manquer de temps pour trier, traiter ses informations, mais le caractère de l'information l'oblige parfois à la traiter en premier lieu. Il ne peut pas attendre. Enfin, un cadre mentionne aussi la véracité de l'information mais en précisant qu'il faut d'abord la vérifier. Un cadre, dans le même registre, dit : « *la sélection s'opère selon ce qu'on pense être une bonne information, [...]* ». Cette dernière affirmation est intéressante. Elle met en avant, selon nous, le doute qu'il convient d'apporter à une grande majorité des informations que nous recevons au quotidien. Et pour lever ce doute, il n'y a pas d'autres moyens que de vérifier les informations. A ce sujet, nous y faisons allusion dans notre chemin de l'information au cadre-reporter. Mais avant ce rôle, il y a celui de cadre-décodeur où nous mettons en avant que certains messages peuvent en cacher des autres.

Deux cadres évoquent cette notion de décodage. Ils mettent en avant que certaines personnes peuvent masquer leur message initial par un autre. Ainsi, en réponse à la première question sur la sélection de l'information, un cadre répondra qu'il faut « *essayer de décrypter* ». La notion de décryptage se définit comme « *action de découvrir la signification profonde de qqch, [...] decoder*⁸⁸ ». La seconde question de notre entretien a permis de compléter cette notion puisque le même cadre ajoutera qu'il faut éviter le piège. A cette même question, un autre cadre répondra : « *j'essaie toujours d'objectiver, car ça peut être de la délation* ». Dénoncer un collègue lorsque

⁸⁸ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.316.

celui-ci commet une faute n'a pas toujours pour but de protéger le patient ou les autres collègues des conséquences de cette faute. Le message peut être teinté de vengeance, de jalousie, de calomnie... Les cinq cadres ont conscience du danger de certains messages car ils peuvent devenir des pièges s'ils ne sont pas vérifiés.

Nous nous situons maintenant, dans le chemin de l'information, au niveau du cadre-reporter. Ce rôle met en avant l'importance de vérifier ses informations. Nous pensons que les cinq cadres interviewés ont conscience de l'importance de la vérification. A travers quatre entretiens et en réponse aux trois premières questions, nous retrouvons dix-sept occurrences du verbe « vérifier » ou de son substantif. Un cadre n'utilisera pas ce mot mais plutôt le verbe « objectiver ». Ce verbe signifie : « *rapporter à la réalité extérieure, traduire par des mots un sentiment, une pensée*⁸⁹ ». Nous pensons, dans ce cas-ci, que le cadre sous-entend derrière ce verbe, celui de vérifier afin d'être le plus objectif possible, l'objectivité étant « *la qualité de ce qui est conforme à la réalité*⁹⁰ ». Il dit ainsi en réponse à la seconde question : « *Pour objectiver les chose, je lui demande d'abord si elle a des éléments concrets à signaler [...]* ». Ce cadre va non seulement vérifier l'information mais il va aussi en collecter d'autres : « *quand j'ai assez d'éléments concordants, je convoque la personne [...]* ». Il constitue en quelques sortes un dossier pour confirmer ou non l'information initiale. Cette collecte qu'effectue ce cadre nous replonge dans notre stage au Tribunal du travail. L'Auditeur du travail, avant de plaider, constitue un dossier étoffé afin d'apporter au juge le plus d'éléments possibles. Mais cette collecte d'indices demande du temps que le cadre n'a pas toujours.

Après avoir collecté, trié et vérifié les informations, le cadre est amené à les traiter. Si la qualité d'un message dépend des capacités rédactionnelles de tout un chacun, nous pensons qu'il est important d'observer certaines règles en référence à la charte de Munich. Nous pouvons déjà affirmer que les cadres interviewés respectent déjà quelques principes de la charte comme respecter la vérité, publier des informations connues, complètes et inaltérées ou encore s'interdire les accusations sans fondement. Il est évident que nous ne pouvions vérifier le respect des 10 points de la charte au cours de ces entretiens. Néanmoins, les réponses à la quatrième question apportent quelques éléments. Quatre cadres répondent négativement à la question. Le cinquième tempère en disant : « *je joue la transparence, en général, avec l'équipe mais avec prudence* ». Elle ajoutera cependant plus loin : « *je joue toujours la transparence avec mon personnel, je n'ai jamais rien à cacher* ». Ces propos qui paraissent excessifs sont essentiellement centrés sur les informations provenant de la hiérarchie. Ce cadre n'a pas abordé les informations à caractère privé. Il est évident qu'il convient d'éviter cette pratique sous peine de perdre de sa crédibilité auprès de sa hiérarchie

⁸⁹ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.749.

⁹⁰ Ibidem p.749.

qui pourrait vivre cela comme une trahison. Les autres cadres filtrent les informations émanant de la hiérarchie : « *je sers de rempart vis-à-vis de l'équipe* ». Un autre précisera qu'il y a des informations qu'on lui demande de ne pas divulguer, qui ne doivent pas sortir de la réunion des chefs. Un cadre joue le rôle de bouclier contre les critiques de sa direction à l'égard des membres de son unité. Un autre précise qu'il y a des informations qui se limitent à des niveaux de la hiérarchie. Quatre cadres disent ne pas divulguer les informations privées concernant aussi bien les membres de l'unité que les membres de la hiérarchie. Une majorité semble donc respecter la vie privée du personnel. Nous évoquons dans notre guide d'entretien, les informations qui ne concernent que le cadre et le patient. Aucun interviewé n'a évoqué ce point. A ce sujet, nous sommes parfois amenés à ne pas divulguer à notre équipe certaines informations plus délicates concernant certains patients. Nous pensons notamment à la prise en charge de certaines personnes provenant d'instituts psychiatriques, aux antécédents parfois bien chargés. Nous pensons aussi aux confidences de certains patients à l'égard d'un membre de notre unité. Devons-nous tout dévoiler au risque de compromettre la prise en charge de certains patients ? Ce sont encore des questions que nous nous posons.

3.3.2 Les médias

La deuxième thématique de ces entretiens est axée sur les outils de diffusion de l'information. Un premier objectif est de relever les médias les plus usités par le cadre. Tous les moyens de diffusion de l'information évoqués par les cinq interviewés se retrouvent sous forme de tableau à la page suivante, avec en seconde colonne, leur nombre d'apparition. Quatre cadres ont répondu d'emblée par les deux grandes familles d'outil de diffusion, l'oral et l'écrit. Cette distinction est donc acquise. En analysant ce tableau, nous remarquons que les médias utilisant l'écriture occupent la première place. Sept médias se rangent dans la transmission écrite pour deux médias à ranger dans la transmission orale. La réunion est évoquée à deux reprises mais nous avons vu, dans notre partie conceptuelle, qu'elle occupait une place particulière. Cette différence significative du nombre de médias entre les deux grandes familles interroge. En analysant notre quotidien, nous constatons que nous utilisons essentiellement la transmission orale, soit par l'entretien, soit par le téléphone. Par entretien, nous entendons toute diffusion orale d'un message. L'inattendu est clairement le téléphone que nous ne retrouvons que deux fois. Nous sommes pourtant persuadés qu'il constitue un des médias les plus usités dans notre profession, derrière l'entretien. Nous pourrions interpréter cet inattendu par le fait que le téléphone est devenu un objet tellement utilisé que le cadre n'a plus conscience de son emploi

DIFFERENTS MEDIAS	NOMBRE D'APPARITION
ORAL	5
ECRIT	4
NOTE DE SERVICE	5
AFFICHAGE	4
REUNION	2
TELEPHONE	2
MAIL	2
CAHIER DE LIAISON	1
JOURNAL	1
TABLEAU	1
DIALOGUE	1
NOTE PERSONNELLE	1
TOTAL	29

Une autre constatation est que les nouvelles technologies sont peu énoncées. Seul le mail, via Internet®, est cité à deux reprises. Cette infime représentation des nouvelles technologies de la communication et de l'information est peut-être le signe d'un malaise. Intranet® n'est pas cité alors que ce service existe au C.H.Wa.Pi. Nous ne retrouvons pas non plus le S.M.S. ou le Powerpoint®. A l'inverse, les anciennes méthodes comme la note de service, l'affichage aux valves sont toujours très utilisées. Le cadre éprouverait-il des difficultés à se moderniser ? L'analyse des deux prochaines questions tenteront d'approfondir cette constatation. Nous revenons sur le dialogue évoqué comme première réponse à notre question par un cadre. En fait, cette notion prouve de nouveau l'amalgame existant entre information et communication. Le dialogue se définit comme « *une conversation, un échange de propos entre deux ou plusieurs personnes*⁹¹ ». Nous sommes bien dans la communication. Peut-être que ce cadre a sous-entendu la transmission orale derrière cette notion de dialogue. Enfin, aucun cadre n'a évoqué la délégation. Il s'agit pourtant d'un outil que nous utilisons fréquemment lorsque nous demandons à une tierce personne de communiquer un message à d'autres. Le média devient donc une personne. Encore une fois, nous pensons que les cadres n'ont pas conscience de cette méthode de diffusion tant elle est utilisée. Un cadre le mentionne cependant à la réponse d'une autre question sans en évoquer la notion : « *si c'est des infos dont je sais qu'elles vont circuler très vite, par le bouche à oreille, il suffit de le dire au rapport* ». En fait, il utilise les quelques personnes présentes au rapport pour qu'elles diffusent à

⁹¹ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.342.

leur tour, l'information à d'autres. Le risque de cette méthode est que certaines personnes n'aient pas reçu l'information ou alors, une information erronée.

En fait, ce tableau pourrait nous faire penser à un vieux dicton : « les paroles s'envolent, les écrits restent ». Nous avons l'impression que les cadres ont conscience des moyens écrits de diffusion mais beaucoup moins les oraux. Nous pourrions y voir que, comme l'information écrite est plus marquante, le cadre a conscience qu'il s'agit là des médias les plus efficaces. Et pourtant, il n'est pas une gageure de dire que le cadre utilise principalement les outils de transmission orale au quotidien.

Les questions six et sept de notre entretien portaient sur la place des nouvelles et anciennes méthodes de diffusion de l'information. A l'analyse des réponses, si tous s'accordent à dire que les anciennes méthodes ont toujours leurs places, ils sont plus réservés concernant les nouvelles technologies. Si les nouvelles technologies sont rapides et efficaces pour certains, qu'elles permettent une bonne traçabilité pour d'autres, elles n'ont pas que des avantages. Trois cadres évoquent ainsi le manque de temps pour pouvoir accéder notamment à Internet®, Intranet® ou la messagerie. D'autres dénoncent une certaine surcharge de travail à cause de ces technologies. L'augmentation des canaux augmentent le nombre d'informations à traiter. Deux cadres disent que ces technologies rendent impersonnels les messages : « *on ne sait plus mettre un visage sur quelqu'un* », « *on ne connaît plus les gens* ». Un cadre met en avant un autre problème, l'adaptation : « *tout le monde ne va pas à la même vitesse dans tout ce qui est technologique, [...], il y en a qui ne savent pas employer l'adresse mail* ». L'évolution rapide des technologies est aussi évoquée. Le cadre doit s'adapter à cette évolution, ce qui représente une surcharge de travail. Un cadre évoquera la dangerosité de ces technologies. Il fait ainsi référence aux réseaux sociaux où certains membres du personnel exposent leurs vies privées. Un autre souci évoqué est que tout le monde n'a pas accès à un ordinateur. Si notre question sur les nouvelles technologies a suscité beaucoup de réactions, celle sur les anciennes n'a par contre pas apporté beaucoup d'éléments nouveaux. Pour un cadre, les anciennes méthodes permettent de considérer les individus : « *ce ne sont pas des numéros* ». Pour d'autres, elles sont plus faciles. Elles permettent aux personnes qui n'ont pas d'ordinateur d'avoir accès à l'information. Un cadre évoque, selon nous, un concept important : « *il faut combiner les deux* ». Pour le rejoindre, nous pensons que chaque méthode a ses avantages et ses inconvénients. Si bien que la combinaison, même si elle peut représenter une surcharge de travail, permet d'augmenter la probabilité que tous ont reçu l'information.

Nous avons ainsi eu l'impression que les nouvelles technologies suscitaient une résistance puisque les inconvénients évoqués à leur sujet sont nombreux. Nous pourrions peut-être évoquer ici

une certaine résistance aux changements. Cette résistance, espérons-le, diminuera avec le temps. L'inconvénient majeur des nouvelles technologies est peut-être, comme le dit un cadre, que: « *tout va très vite* ». Ces technologies, à peine commercialisées, sont déjà désuètes. Elle demande ainsi une capacité d'adaptation constante. Non seulement, le contenu de ces technologies changent comme les traitements de texte ou autres applications mais le contenant change sans cesse également. L'apparition des tablettes tactiles en est un bon exemple, si bien que nos ordinateurs portables ou non paraissent de plus en plus obsolètes. Le cadre, face à cette évolution rapide, est amené à se remettre à niveau. Mais pouvoir maîtriser ces technologies nouvelles augmente, selon nous, le pouvoir de gérer les informations.

La question huit de notre entretien a suscité peu de réactions. Nous pensons que cette question était trop directe. En fait, nous pensons qu'elle remet en question les capacités du cadre à se faire entendre ou à transmettre un message. Si bien que trois cadres ont été très brefs dans leur réponse. Voici ces trois réponses : « *Non, mon personnel m'écoute bien, je n'ai pas de soucis, aucun problème* », « *on entend ce qu'on veut bien entendre. Dans l'ensemble, le message passe bien* », « *entendu, oui. Comprise, pas toujours* ». Durant notre entretien, nous n'avons pas demandé d'approfondissements à leur réponse car nous sentions que cette question les embêtait. Si nous savions que cette question pouvait être délicate, il est à constater que notre prétest n'avait pas permis de relever ce problème. Hormis la première réponse, les deux autres soulèvent cependant deux points intéressants. Si le cadre est entendu, il n'est pas toujours compris et que les récepteurs sélectionnent à leur tour les informations qui les intéressent. Un autre cadre expliquera ainsi : « *une info qui est importante pour moi ne l'est pas forcément pour eux* ». Nous savons que le cadre opère une sélection dans les informations qu'il reçoit, nous devons dès lors admettre que les récepteurs en feront de même. Le cadre n'a pas toujours les mêmes priorités que son équipe. Un cadre répondra que son personnel lui dit parfois qu'il répète souvent la même chose. Cette répétition démontre l'insistance que le cadre doit parfois ou souvent effectuer pour faire passer un message. Enfin, la motivation des membres de l'équipe est aussi un élément relevé par un cadre. Il est vrai que certaines informations ne sont pas motivantes. Mais peut-être que ce degré de motivation est fonction des priorités de chacun. Nos attendus à cette question étaient que le cadre s'interrogerait peu sur les outils de diffusion des informations. A aucun moment, les cadres se sont demandés s'ils utilisaient le média adéquat ou si le message avait été bien préparé. Le cadre aurait-il tendance à reporter la mauvaise perception d'un message sur les autres ?

La neuvième question était censée nous amener sur le terrain de la réunion. En fait, nous pensions qu'en réponse à cette question, quelques cadres auraient utilisés la réunion pour tenter de régler cette situation, pour faire taire ces reproches. Aucun cadre n'a évoqué cette manœuvre. Sans

doute que notre question était trop directe ou mal formulée. Nous devons nous rendre compte aussi que, là où nous utiliserions la réunion pour régler un problème, les autres cadres ne le font pas nécessairement. Comme quoi, les priorités sont différentes et la perception d'un même message ne suscite pas les mêmes réactions. Nous ne voulions pas non plus induire de réponses en intervenant. Si bien que cette question n'apporte pas d'éléments nouveaux si ce n'est que certains cadres vont préparer leur défense en se constituant un dossier pour répondre à leurs détracteurs.

La représentation de la réunion est différente pour les cinq cadres. Trois cadres vivent ainsi la pause du midi comme une réunion. Un cadre répondra « *personnellement, je fais des petites réunions succinctes le midi en mangeant. Ça passe mieux que de faire des grandes réunions où chacun donne son avis* ». Nous ne sommes pas certains que la pause du midi puisse constituer une réunion au sens strict du terme. Cette pause est bien un moment d'échange mais nous savons que les thèmes abordés ne seront pas nécessairement professionnels. Pour un autre cadre, il s'agit : « *d'un lieu d'échange, de réflexion et de partage, de mise au point et de nombreux rappels* ». Nous trouvons que cette réponse est assez complète. Il s'agit bien d'un lieu, d'un moment où plusieurs personnes échangent, partagent sur un ou plusieurs sujets. Puisque cette notion d'échange est présente, la réunion n'est pas un média d'informations mais plutôt de communication. Ce cadre qui donne cette jolie définition ne réalise qu'une réunion par an. C'est assez contradictoire. La représentation d'un autre cadre est la suivante : « *C'est une obligation. C'est souvent l'aboutissement de quelque chose qui dort* ». Au C.H.Wa.Pi., Il est demandé aux cadres de réaliser plusieurs réunions d'équipe par an. Nous nous demandons si obliger une équipe à se réunir est toujours nécessaire. Ce cadre évoque la notion d'aboutissement. Il préfère en fait prévoir une réunion quand il y a quelque chose qui perdure. Il approfondit en affirmant que les réunions servent à traiter des sujets délicats où « *on est l'un face à l'autre* ». L'autre est ici l'équipe, nous pourrions dire l'un face aux autres. Mais cette notion sous-entend alors un combat. Ce cadre va un peu dans ce sens puisqu'il préfère les réunions « *où il a des vérités qui se disent, même si l'ambiance est tendue* ». Un cadre ne répond pas à la question mais précise qu'il y a trop de réunions : « *Ces réunions trop fréquentes empêchent le chef d'être présent dans le service* ». Il parle ici des réunions « de chefs » qui seraient trop nombreuses. Cette réponse nous introduit dans la notion de « réunionnisme ». Elle se définit par : « *manie de faire des réunions souvent inutiles*⁹² ». Cette définition est assez sommaire. Le suffixe *-ite* est ajouté à de nombreux mots pour en signaler l'inflammation. Comment une réunion pourrait-elle s'enflammer, devenir douloureuse ? Le nombre évoqué ci-dessus peut constituer un élément de réponse. Un cadre énonce que « *parfois, ce n'est pas intéressant ou c'est des redites* », un autre dira : « *dans 80% des cas, la réunion n'apporte pas*

⁹² Le petit Larousse illustré, op.cit. p.959.

grand-chose car il n'y a pas de points précis à l'ordre du jour [...]». Enfin, un cadre dira qu'une réunion est inutile quand « *les informations sont banales* ». Cette notion de banalité est intéressante et donne du crédit au cadre qui prévoit une réunion quand il y a quelque chose qui perdure. Comme si ce cadre attendait la crise pour réagir. Dans les médias de masse, seules les informations piquantes ou insolites sont diffusées et amènent au débat. Nous pensons ainsi que les sujets traités en réunion doivent en valoir la peine pour susciter l'intérêt et la participation. Apparemment nous avons toujours besoin de sensationnel pour nous tenir éveillé. Enfin, un cadre évoque l'inutilité des réunions quand elles sont injustes : « *le personnel crie haut et fort des vérités [...] et la Direction reste dans le flou et ne donne pas de réponses au personnel* ». Dans ce cas-ci, la réunion est devenue inutile car le résultat attendu n'est pas là. Nous pourrions dès lors affirmer qu'une réunion est réussie quand le sujet est intéressant, quand la situation la réclame et lorsqu'un résultat est au bout du chemin. Ce même cadre évoquera aussi l'échec d'une réunion quand « *les gens qui devaient être présents n'y étaient pas* ». Il est évident que si les personnes directement concernées par la réunion sont absentes, la réunion n'a plus lieu d'être. Les acteurs ont aussi leur importance. De nouveau, l'échec ou l'inutilité d'une réunion est en grande partie à cause des autres et pas forcément à cause du cadre lui-même. Si les cadres interrogés paraissent connaître les règles de préparation d'une réunion, aucun cadre ne parle de la difficulté à gérer les réunions. Enfin, aucun ne remet en cause les outils utilisés lors des réunions. Sont-ils adaptés ? Ont-ils servi à la compréhension et au débat ?

Les médias utilisés lors des réunions et évoqués par les cadres interviewés sont la transmission verbale, le Powerpoint, l'affichage des points du jour et... une tarte. Ce peu d'outils évoqués ici nous amène à conclure brièvement sur cette deuxième partie des entretiens. Nous avons ainsi l'impression que les cadres ont peu conscience des médias qu'ils utilisent et peu conscience qu'ils en existent d'autres. Ils n'ont ainsi pas conscience que l'outil peut être responsable de l'échec de la compréhension d'une information ou d'un message. Il a été aussi évoqué dans ces entretiens la notion du temps. Si traiter les informations prend du temps, utiliser un média demande également du temps. Les médias, surtout les nouvelles technologies, demandent du temps pour s'y accoutumer mais aussi du temps pour les utiliser. Un cadre dira : « *le problème aussi, c'est que pour organiser une réunion, cela implique du travail supplémentaire, du temps, [...], ça peut être lourd à gérer* ». Nous ne pouvons pas lui donner tort. Emprunter le chemin de la gestion de l'information demande du temps que les cadres n'ont pas forcément.

S'il apparaît que le cadre n'a pas conscience des différents médias dont il dispose, a-t-il à l'esprit qu'il peut devenir lui aussi un média, le canal d'une autre personne. Les deux questions suivantes cherchent à interroger le cadre sur cette position.

3.3.3 Le cadre est un média

La hiérarchie demande souvent à ses cadres de faire appliquer de nouvelles directives par l'ensemble de son personnel. Le cadre devient alors le relai, la personne qui va non seulement transmettre l'information mais aussi la faire appliquer. Il est le garant du respect des règles institutionnelles mais aussi des lois du Travail. Il est aussi le garant de la bonne conduite de son personnel. La question onze que nous posons dans l'entretien est justement d'actualité au C.H.Wa.Pi. Quatre cadres vont utiliser le dialogue ou la réunion pour faire adhérer leur équipe à cette nouvelle règle. Le cinquième ne se sent pas concerné par cette mesure car il veille à ne pas cumuler les heures supplémentaires. Un cadre dira que, même s'il n'est pas d'accord avec cette nouvelle mesure, elle est imposée et il faut respecter les règles. Un autre est plus réservé puisqu'il va d'abord chercher à savoir le pourquoi de cette nouvelle directive. Nous avons eu l'impression, par cette réponse, qu'il devait se convaincre en premier avant de pouvoir convaincre les autres. Nous pensons qu'il s'agit là d'une démarche intelligente. Il est difficile, selon nous, de convaincre les autres si nous ne sommes pas convaincu nous-même, cela se ressent dans le message. A ce sujet, deux cadres nous diront, hors enregistrement, qu'appliquer cette directive est difficile. Pour eux, cette nouvelle règle ne tient pas compte de la réalité du terrain si bien qu'ils sont parfois amenés à se défendre en expliquant pourquoi certaines personnes cumulent trop d'heures supplémentaires. Cet aveu démontre la position du cadre. Il est le relai, le média de la hiérarchie mais il est aussi le média de son équipe. Nous revenons ainsi sur le dixième point de la charte de Munich : « Refuser toute pression et n'accepter des directives que des responsables ». Nous pensons qu'il est difficile de refuser toute pression car les directives des responsables peuvent en constituer une. De plus, l'équipe attend du cadre qu'il la défend quand la mesure paraît injuste ou excessive. Nous pensons que le cadre, dans ce rôle de relai, est là pour trouver un compromis qui satisfasse les deux parties. La particularité du cadre, qui est le canal du message, est que l'outil est une personne. C'est une troisième personne avec ses sentiments, sa subjectivité, ses humeurs qui participe à la transmission d'une information. En étant le média, il devient parfois le médiateur entre l'émetteur et le récepteur, le médiateur s'entend ici au sens d'arbitre. D'arbitre, il en est question dans la douzième interrogation de notre entretien. Pourtant, cette question a surtout pour but de démontrer que certains membres d'une équipe peuvent utiliser le cadre comme un outil. Le danger dans cette position du cadre en cas de conflit est qu'il soit utilisé à des fins non avouables par un membre de l'équipe dans le but de nuire à un collègue. Tout outil dans les mains d'une personne malintentionnée peut devenir dangereux. A notre question, aucun cadre ne tombe dans le panneau. Ils ne prennent pas position pour l'un ou l'autre. Un cadre dira même : « *ils ne peuvent donc pas utiliser la manipulation pour avoir gain de cause* ». Les cadres vont d'abord écouter chaque

protagoniste. Certains cadres vont confronter les belligérants mais d'autres ne le feront pas s'il s'agit de fortes personnalités. Un cadre se fera aider par son supérieur si la situation est extrêmement tendue. L'affirmation d'un interviewé résume bien la position la plus adéquate à prendre dans ce genre de situation : « *je ne veux pas prendre parti mais trouver un compromis* ». En prenant parti pour l'un ou l'autre, le cadre deviendrait, par la position qu'il occupe et l'autorité qu'il représente, un outil fort appréciable pour certaines personnes aux idées parfois malsaines.

Notre dernière question aborde la notion de leader charismatique. Cette notion n'a pas encore été abordée dans ce travail et semble tomber comme un cheveu dans la soupe. Nous verrons ainsi par l'analyse des réponses que cette question n'est pas hors sujet. Nos attendus étaient que le leader charismatique est ce chef qui, notamment, impressionne par son langage et maîtrise la communication. Deux cadres vont dans ce sens : pour l'un : « *il y a plein de chefs charismatiques mais ce n'est pas parce qu'ils gèrent bien leur service mais parce qu'ils ont la tchatche* ». Il ajoute que le charisme, c'est « *être charmeur dans son discours. Un chef d'équipe italien, c'est pour donner l'image, un charmant italien* ». Il mentionne ici deux éléments intéressants, la tchatche et le discours. La tchatche, de l'espagnol « *chacharear* » qui signifie bavarder, se définit par « *grande volubilité, bagou*⁹³ ». En ajoutant l'exemple du chef italien, nous pensons que ce cadre définit le leader charismatique par une personne qui maîtrise son discours mais qui est aussi maître de son paralangage. Ces propos peuvent paraître excessifs puisque l'image du charmeur italien est cette personne⁹⁴ qui en rajoute pour séduire l'autre. Pourtant, lorsque qu'un cadre transmet un message, il espère qu'il sera compris et retenu. Et nous pensons aussi que pour obtenir ce résultat, le cadre sera amené à charmer l'autre par son discours mais aussi par son attitude. L'autre cadre avance d'autres caractéristiques : le leader, c'est : « *celui qui sait mener une réunion, qui sait faire la part des choses, qui sait écouter, qui ne prend pas parti (pas tout de suite) et qui sait défendre l'équipe vis-à-vis de l'institution, vis-à-vis des médecins* ». En fait, pour ce cadre, le leader est celui qui peut recevoir les informations en écoutant, celui qui prend le temps d'analyser, celui qui maîtrise plusieurs médias (réunion) et celui qui maîtrise son rôle de média (ne prend pas parti et défend). Il résume assez bien plusieurs notions de ce travail. Il ajoute aussi que le bon chef est : « *celui qui sait se remettre en question après s'être cassé le nez* ». Cette remise en question est, dans le cadre de ce travail, la capacité du cadre à se demander pourquoi son message n'est pas passé ou n'a pas été compris. Il ajoute également de : « *bien connaître les machines* ». Même s'il évoque la technicité de son unité, la passerelle peut être faite. Si maîtriser les instruments médicaux augmente le charisme du cadre, il n'est pas une ineptie de dire ici que la maîtrise des médias a autant d'importance. Ces

⁹³ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.1074.

⁹⁴ L'image qui nous vient est celle d'Aldo Maccione.

deux cadres démontrent que la gestion de l'information est bien une source de pouvoir. Un autre cadre définit le charisme par l'investissement dans l'équipe. C'est celui qui participe aux tâches, aide son personnel dans les situations difficiles. Nous pourrions interpréter cette affirmation par la présence du cadre dans l'équipe. L'équipe doit sentir que le cadre est présent. Si nous recherchons la définition de présence, il s'agit : « *qualité d'une personne qui s'impose au public par son talent, sa personnalité*⁹⁵ ». Ce cadre affirme ici que le talent d'un leader est de se montrer courageux, d'aller au front. Nous pensons ici que nous sommes dans le paralangage où le cadre, par son attitude, incite les autres à le prendre en exemple et au respect. Un autre interviewé ajoutera que le leader doit faire preuve d'humilité, rester droit dans ses bottes et ne pas avoir peur. Trois des cinq cadres affirment que le charisme est inné. Un cadre dira même que « *ça ne s'acquiert pas* ». Ce qui voudrait dire que la personne qui n'a pas de charisme à la naissance n'en aura jamais. Un cadre dira tout de même que : « *malgré tout, ça s'apprend* ». Il est certain que certaines personnes ont des prédispositions à devenir leader. Ils ont plus de facilité à le devenir. Mais nous pensons que cela peut s'acquérir. Quoi qu'il en soit, qu'il soit inné ou acquis, le charisme n'existe pas en dehors de la communication, en dehors de l'échange. Nous pourrions envisager le charisme comme un mélange d'attitudes et de capacité à transmettre un message, à utiliser certains outils. Une dernière notion évoquée par un interviewé est que ce charisme : « *on l'exploite positivement ou négativement* ».

Avant de passer à la conclusion de cette partie, il nous reste à analyser les compléments d'information ajoutés par les cadres à la fin de leur entretien. Un cadre évoque que les informations sont de plus en plus nombreuses, un autre que leur traitement est de plus en plus rapide. Si l'infobésité avait déjà été citée, un cadre évoque donc que le traitement de l'information serait rapide. Mais est-ce qu'il est rapide ou est-ce qu'il doit être rapide ? Certaines informations demandent à être traitées rapidement, surtout si la hiérarchie émet certaines pressions. Les nouvelles technologies augmentent la vitesse de réception et de diffusion des informations mais en augmentent-elles leur traitement. Si l'outil permet de gagner du temps, celui qui l'utilise en reste le maître si bien que le traitement des informations ne doit pas se faire dans l'urgence. Un cadre a ajouté une notion importante que nous n'avons pas abordé dans ce travail : le classement de l'information. S'il sous-entend le classement des notes de service pour qu'elles puissent être consultées ultérieurement, nous pourrions aussi l'envisager pour les informations que nous recevons chaque jour. Ce classement en faciliterait peut-être le tri. Nous terminons ici l'analyse par cette autre affirmation : « *je trouve que ce n'est pas de plus en plus facile d'être chef. Ça se complique par le fait que l'on est un service qui reçoit tout et tout doit repartir de nous* » Si ce cadre parle de

⁹⁵ Le petit Larousse illustré, op.cit. p.622

la spécificité de son service, nous pourrions nous demander s'il ne parlait pas de la profession de cadre.

3.4. Conclusions

Avant de conclure cette partie opérationnelle, nous voulons ici relater les biais que nous pensons avoir relevés. Le biais le plus présent est certainement l'autocensure que nous avons relevée dans trois entretiens. Ce biais a été induit par la formulation d'une question qui paraissait trop directe. Nous avons d'ailleurs relevé cette éventualité dans le guide d'entretien. Nous avons ressenti le biais de désirabilité sociale dans un des entretiens. En fait, l'interviewé s'est contredit à plusieurs reprises et certaines réponses étaient trop stéréotypées. Cet entretien s'est aussi déroulé dans une chambre. Nous ne savons trop pourquoi mais ce lieu nous a perturbé. Sans doute que nous ne sommes pas habitués à nous entretenir dans un endroit réservé habituellement aux malades. De plus, cette même interview a été interrompue deux fois. Nous avons pensé exclure cet entretien de notre analyse mais nous partons du principe que toutes les informations sont bonnes à prendre. Il nous appartient alors d'émettre des réserves concernant les informations acquises dans cet entretien.

En conclusion de cette partie opérationnelle, nous reprenons les inattendus relevés durant ces entretiens. Un premier inattendu est que le cadre effectue un premier tri des informations. Si cela peut paraître logique, est-ce logique de faire un tri avant la vérification des informations ? Le risque peut être de passer à côté d'informations essentielles. Sans en être étonné, les cadres ont démontré que l'émetteur d'une information en conditionne sa gestion. Apparemment, une personne de confiance qui livre une information permet de ne pas en douter. Il ne faut cependant pas oublier que tout message est teinté de subjectivité, d'interprétation. Le patient, par contre, reste la priorité pour le cadre. En travaillant dans un secteur de services, nous pensons que le patient, le client est la priorité. La « nature » même de l'émetteur de l'information en conditionne donc le tri, la vérification et la vitesse de traitement.

Il a aussi été beaucoup question du temps. Plusieurs cadres se sont ainsi plaints qu'ils leur manquaient de temps pour gérer les informations. De plus, certaines informations demandent à ce qu'elles soient traitées rapidement. C'est assez paradoxale surtout lorsque nous savons que la gestion des informations demande du temps. L'enjeu du cadre est peut-être de dégager du temps pour gérer les informations. Pour compliquer les choses, le nombre des informations s'est accru, sans doute parallèlement à l'augmentation du nombre de médias.

Même si ces entretiens sont catégorisés de directif, nous avons veillé à ne pas induire les réponses. En effet, le prétest et le premier entretien ont attiré notre attention sur le fait que le cadre

n'a pas conscience des médias qu'il utilise. Nous avons ainsi constaté que le téléphone est très peu cité. En veillant à intervenir le moins possible, nous avons voulu vérifier s'il en était de même pour les autres interviewés. Nous pensons dès lors que si le cadre n'a pas conscience des outils qu'il utilise, comment pourrait-il en saisir les avantages et inconvénients. Les nouvelles technologies suscitent de la résistance. Les cadres en relèvent plus d'inconvénients que d'avantages. Sans être péjoratif, nous n'avons pas interviewé de cadres « jeunes ». Nous nous posons la question de savoir s'ils sont plus réceptifs et plus aguerris à l'utilisation de ces nouveaux outils.

De manière générale, la réunion ne semble pas susciter beaucoup d'enthousiasme de la part des cadres. La représentation qu'ils en font est teintée d'inutilité, de redites, d'injustice. Les cadres nous ont semblé extérieurs aux réunions qu'ils sont amenés à diriger. Est-ce dû au caractère obligatoire d'en programmer au moins quatre par an ? La motivation semble en être absente. Comme pour les nouvelles technologies, ils en émettent beaucoup de critiques. Ces entretiens ont permis de nous rendre compte que les cadres se remettent peu en question quant à l'échec d'une réunion. Ils n'invoquent pas non plus une possible mauvaise utilisation des médias lors des réunions. Nous ne jetons pas la pierre car avant la conception de cette épreuve intégrée, nous n'avions pas conscience qu'un média pouvait être à l'origine d'un échec.

Nous pensons que les cadres ont conscience qu'ils sont des pions stratégiques dans leur institution. Ils sont les relais entre les différents intervenants. Par cette position, ils peuvent devenir les médias, les outils d'une autre personne ou d'un groupe. Ils ont ainsi conscience des pièges que peuvent induire cette position.

Enfin, leur représentation du leader charismatique donne en partie du crédit à l'utilité de cet ouvrage. Ils évoquent donc des notions d'écoute, d'être charmeur dans son discours, de tchatche, de faire la part des choses, de savoir diriger une réunion. Par ces propos, ils mettent en avant des capacités à récolter les informations, à les vérifier, à les traiter et à les diffuser. Ils ne mentionnent cependant pas les médias, ce qui prouve le manque d'importance que les cadres accordent à ces outils. Un cadre affirme aussi qu'un leader est celui qui sait se remettre en question. Mais il ne faut pas oublier de remettre en question ses outils.

CONCLUSIONS GENERALES ET PERSPECTIVES

Il nous faut ici répondre à notre problématique. Mais avant de prendre position, nous nous devons de définir l'impact. Nous avons retenu deux définitions : « *effet produit par qqch ; influence qui en résulte, [...]. Influence exercée par qqn, par ses idées : l'impact d'un écrivain*⁹⁶ ». En remplaçant « quelque chose » par l'information et « quelqu'un » par le cadre en soins de santé, nous obtenons ainsi la définition de « notre » impact dans le cadre de ce travail. En réalisant ce travail, nous sommes devenus écrivain. Il est dès lors important que nous explicitions l'impact que nous cherchons à provoquer, la cible que nous espérons toucher. La cible est clairement le cadre en soins de santé. L'impact que nous recherchons est de conscientiser le cadre sur l'importance du traitement de l'information, l'importance d'emprunter le chemin. Et si l'information serait une personne empruntant ce chemin, alors le cadre en serait le guide. Si certaines étapes du chemin semblent bien acquises comme la vérification ou le décodage de l'information, une autre semble oubliée ou méconnue : celle de l'utilisation du média. Ce travail a permis ainsi de débroussailler ce sentier du cadre- médiateur. Notre analyse des entretiens a mis en évidence plusieurs manques : le cadre n'a pas conscience des médias qu'il utilise et n'a pas toujours conscience qu'il en existe d'autres. Nous rejoignons ainsi R.Debray qui avertit du danger de ne pas connaître le fonctionnement de nos machines à communiquer. Notre analyse de contenu a mis aussi en évidence que les cadres se limitaient à l'utilisation de peu de médias différents. De plus, les nouvelles technologies ne semblent pas attirer le cadre. Elles demandent adaptation et du temps que le cadre a de moins en moins. Pourtant, nous sommes persuadés que la maîtrise de ces nouvelles technologies constitue un atout pour le cadre. Mais l'outil n'est rien sans l'artisan. S'il est essentiel de connaître ses outils et de se moderniser, il est tout aussi important de connaître le matériau que nous allons traiter. Tout comme chaque essence de bois a ses particularités, nous pensons que chaque information est différente. Elles demandent toutes des traitements différents. Il est dès lors essentiel de respecter certaines règles pour vérifier, décoder, sélectionner et traiter les informations. L'impact du message réside aussi dans le respect de ces règles. Nous pourrions avancer que nous avons abordé ici le savoir et le savoir-faire du cadre dans le traitement de l'information. Il nous reste le savoir-être. Nous pensons que le savoir-être pourrait être le paralangage. L'attitude du cadre se ressent aussi bien dans l'élaboration du message que dans sa transmission. Cette attitude influence également l'impact d'un message. L'étude d'A. Mehrabian est contestable car elle ne tient pas

⁹⁶ Le petit Larousse illustré, op.cit., p. 561.

compte, selon nous, d'éléments importants comme le contexte, le temps, le lieu ou le média choisi. Mais elle prouve tout de même que le langage du corps n'est pas à ignorer. Nous voudrions ici ajouter un autre langage, celui de l'esprit. Ce langage serait celui des intentions du cadre. S'il est démontré que certains messages en cachent d'autres, quelles sont les véritables intentions du cadre quand il les transmet? Sont-elles en phase avec le message? Il nous arrive de ressentir les véritables intentions d'un émetteur, surtout quand celles-ci ne sont pas avouables. Etymologiquement, l'intention vient du latin « *intentio* » qui signifie « *action de diriger* ». Nous pensons que tout message renferme une ou des intentions. Le cadre, par ses intentions, donne une direction à son message. Il lui donne donc un certain pouvoir.

Le titre de notre ouvrage évoque le quatrième pouvoir. S'il fait allusion à celui de la presse mentionné par D.Cornu, M.Crozier et E.Friedberg évoquent en quatrième position la maîtrise de la communication et de l'information comme source de pouvoir. Mais ce pouvoir ne serait-il pas le premier, à la base des autres? Une autre intention de ce travail est bien d'augmenter le pouvoir du cadre grâce à la maîtrise de l'information et de la communication. Cette maîtrise des informations concerne tous les secteurs dont un cadre est responsable comme la gestion des soins, de son unité, financière, matérielle... Elle permet aussi, selon nous, au cadre de se positionner dans l'institution en y devenant un pion stratégique. Certains pourraient y voir une intention de notre part d'augmenter le pouvoir personnel du cadre, au détriment d'autres intervenants. Notre but est bien d'augmenter son pouvoir de changer les choses, de rectifier ce qui ne va pas, d'insuffler des idées nouvelles... Tout cela dans une logique d'échange, de rétroaction, de communication. En effet, si nous avons surtout analysé la gestion de l'information, nous sommes persuadés que la communication en est l'aboutissement, la finalité. S'il est certain que certaines informations ne se discutent pas, le but d'un message est de permettre le feed-back. Ce retour constitue non seulement une preuve de la compréhension d'un message. Il permet aussi de nourrir en retour le cadre par de nouvelles informations. Un cadre qui ne permet pas ou peu le retour, se positionne clairement dans l'autorité. Certes, l'autorité est un attribut du pouvoir mais, dans notre société moderne, nous pensons que cet attribut a perdu de son efficacité, heureusement d'ailleurs. Dans nos organisations où il faut susciter l'adhésion du personnel pour qu'elles fonctionnent, le cadre est parfois amené à vendre ses idées, à convaincre tel un publicitaire.

Sociologiquement, nous ne nous sommes pas positionnés. Nous accordons donc beaucoup d'importance à la gestion de l'information, aux règles à respecter. Cette gestion doit permettre aux cadres de produire un message efficace, qui a de l'impact. Mais l'impact du message ne dépend pas uniquement du traitement de l'information, les médias pour le diffuser ont toute leur importance. Le danger est certainement d'ignorer ou de minimiser les effets des médias. Nous pensons que le

cadre qui minimise le pouvoir des médias à sa disposition les subit. Subir les médias tenterait à prouver que nous nous situons dans un courant déterministe. Notre analyse des entretiens démontre que certains cadres subissent les médias. Ce travail a dès lors aussi pour dessein de replacer le cadre dans un courant actionnaliste où il reste le maître de ses outils. Il est important selon nous de ne pas perdre le contrôle de nos machines à diffuser toujours plus nombreuses. En ignorant les médias, nous permettons à l'infobésité de prendre le dessus si bien que le cadre peut se sentir très vite submergé. Les outils sont là, au cadre de s'en servir.

Une perspective de ce travail est certainement qu'il se verrait prolonger dans le futur par une approche comparative entre le message du cadre et sa compréhension par les récepteurs. Il est aussi envisageable de tester chaque outil et de relever leurs avantages et inconvénients sur le terrain. Nous passerons volontiers le flambeau à un futur élève avec l'espoir que ce flambeau devienne un projecteur sur l'importance de la maîtrise de l'information et de la communication mais aussi... des outils de diffusion.

Par souci d'honnêteté, nous tenons à mentionner que ce travail, par les recherches dans les livres, sur le terrain et auprès des personnes ressources, nous a permis de découvrir cet aspect important de notre profession : l'Information. Avant d'élaborer ce travail et avant notre formation, nous n'avions que peu de notions de ce domaine. Le paralangage a été une découverte et nous a permis de mieux nous connaître. Nous accordions peu d'importance aux médias. Nous étions clairement dans l'ignorance et pourtant, notre avant-propos laissait à penser le contraire. Notre formation de cadre en soins de santé nous a aussi obligés à acquérir un ordinateur. Dompter cet animal n'a pas été facile mais nous ne saurions plus nous passer de cet outil de navigation. Il nous a permis de maintenir la tête hors de l'eau, d'être à la page. Bien sûr, cet outil peut être un danger quand il devient une servitude. Enfin, cette formation nous a aussi permis de croire en nous. Nous nous sommes dits qu'il était important de croire en nous avant de croire aux autres : « *yes, we can* ». Nous sortons de cette formation, transformés après avoir été informés. L'information amène donc à la transformation. Cette transformation, cette mue n'est pas évidente. Nous passons d'une profession à une autre, totalement différente qui demande, selon nous, une ouverture d'esprit que nous n'avions pas forcément. L'information permet cette ouverture et sa gestion permet aux autres de s'ouvrir. Nous terminons en revenant sur ce que mentionne notre professeur de méthodologie. Il cite que ce travail peut constituer un acte de naissance. Nous espérons sincèrement qu'il le soit, nous y croyons. Nous sommes déjà certains que cette formation et ce travail, par sa finalité, est le départ d'une nouvelle vie.

ANNEXES

Annexe n°1 : Demande d'autorisation d'entretiens

Calonne, le 09 janvier 2013.

A l'attention de Monsieur Fadeur,
Directeur du département infirmier du CHWAPI

Objet : Travail de fin d'étude de Cadre en Soins de Santé

Demande d'autorisation d'entretiens au sein du CHWAPI

Monsieur le Directeur,

Occupant actuellement la fonction d'infirmier en chef f.f. au sein du home « Le Moulin à Cailloux » à Tournai, j'ai suivi parallèlement des cours à l'école d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française en vue d'obtenir le diplôme de cadre en soins de santé. A cette fin, j'effectue dans le cadre de mon travail de fin d'étude, des recherches sur les médias à la disposition des cadres pour recueillir, traiter et diffuser les informations dans le cadre de leurs fonctions. Cette recherche prend trois directions :

- Le traitement de l'information
- Les médias
- Le cadre en soins de santé comme média

J'aimerais, avec votre accord, effectuer des entretiens au sein de votre institution auprès de cadres en soins de santé. La durée de ces entretiens enregistrés est estimée à une heure. Ces enregistrements seraient bien entendu détruits par moi-même, après en avoir analysé le contenu, afin d'en assurer la confidentialité.

Je sollicite donc de votre part l'autorisation d'effectuer ces entretiens auprès de cadres du CHWAPI en espérant obtenir également leur accord.

En restant à votre disposition pour de plus amples renseignements, veuillez agréer, Monsieur le Directeur, l'expression de mes sentiments distingués.

TIBERGHIEIN RICHARD

Annexe n°2 : Demande d'entretien auprès des cadres

Calonne, le 01 février 2013.

A l'attention des cadres en soins de santé du C.H.Wa.Pi.

Objet : Travail de fin d'étude de Cadre en Soins de Santé

Madame, Monsieur,

Occupant actuellement la fonction d'infirmier en chef f.f. au sein du home « Le Moulin à Cailloux » à Tournai, j'ai suivi parallèlement des cours à l'école d'Enseignement et de Promotion Sociale de la Communauté Française en vue d'obtenir le diplôme de cadre en soins de santé. A cette fin, mon épreuve intégrée a pour thématique le traitement des informations et les outils dont le cadre dispose pour leurs diffusions.

J'aimerais, avec votre accord, vous entretenir sur cette thématique. La durée de cet entretien enregistré est estimée à une heure. Cet enregistrement sera bien entendu détruit par moi-même, après en avoir analysé le contenu, afin d'en assurer la confidentialité.

En sachant que vos disponibilités seront miennes, pouvez-vous me communiquer la plage horaire qui vous convient.

Dans l'attente de vos nouvelles et en restant à votre disposition pour de plus amples renseignements, veuillez agréer Madame, Monsieur, l'expression de mes sentiments distingués.

TIBERGHIEU RICHARD

Bibliographie

Les ouvrages

- Debray Régis, Cours de médiologie générale, NRF , Editions Gallimard, 1991, 395 p.
- Maigret Eric, Sociologie de la communication et des médias, Paris, Editions Armand Colin, 2^{ème} éd, 2008, 288 p.
- Eveno Patrick, « J'accuse... ! » et autres grands articles, Editions Flammarion, 2010, 331 p.
- Cornu Daniel, Les médias ont-ils trop de pouvoir ?, Editions du seuil, 2010, 137 p.

Ouvrages généraux

- Communicator : Toute la communication d'entreprise, Dunod, 6^{ème} édition, Paris, 2012, 615 p.
- Larousse, *Le Petit Larousse Illustré 2002*, Paris, Edition Larousse, 1786 p.
- Larousse, *Le Petit Larousse Illustré 2013*, Paris, Edition Larousse, 1904 p.

Les références professorales

- Vantomme Patrick, Principes de gestion de l'information & gestion et utilisation de l'outil informatique, section cadre en soins de santé, Tournai, Ecole de promotion sociale, 3^{ème} année, 2010-2011, 27 p.
- Florin Christian, cours de psychosociologie, section cadre en soins de santé, Tournai, Ecole de promotion sociale, année 2008-2009, UF 3.1
- Vantomme Patrick, Cours de méthodologie de recherche, L'analyse de contenu, balise23, année scolaire 2010-2011, 20 p.

Les ressources en ligne

- <http://www.lereservoir.eu/MALLE%20DU%20PROF/BIBLIOTHEQUE/MANAGEMENT/GRH%20HEES%201.pdf> consulté le 6 avril 2011
- <http://www.communicationorale.com/palo.htm> consulté le 14 mars 2011
- <http://libertaire.free.fr/PouvoirDesirEnriquez.html> consulté le 14 mars 2011
- <http://www.journalistescfpc.org/site/profession4.php> consulté le 3 avril 2011
- http://fr.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:Accueil_principal (pour les définitions)
- http://www.parolesmania.com/paroles_telephone_57843/paroles_hygiaphone_1004673.html consulté le 7 avril 2011
- <http://www.mediadico.com/dictionnaire/definition/media/1> consulté le 4 février 2011
- http://programmes.france2.fr/faites-entrer-laccuse/index-fr.php?page=toutes-les-affaires-emission&id_article=42&id_rubrique=30 consulté le 21 janvier 2011
- <http://www.jiscinfonet.ac.uk/infokits/influencing-others/mehrabian> consulté le 14 mars 2011
- <http://www.hominides.com/html/dossiers/ecriture-origine-naissance-premieres-ecritures.php> consulté le 8 avril 2011
- <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Media-de-masse-5871.htm> consulté le février 2011
- <http://linguistesblogueurs.blogspot.be/2005/11/quels-sont-les-avantages-et-les.html> consulté le 15 octobre 2012
- http://www.dailymotion.com/video/x1nwd1_itineraire-d-un-enfant-gate-1988_fun#.UPe_BCclVJI, consulté le 10 janvier 2013

ABSTRACT

Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi vous regardiez toujours le même journal télévisé. Il est difficile de répondre directement à cette question. Peut-être est-ce la présentatrice que vous trouvez intelligente ou jolie. Peut-être que les sujets de cette chaîne-là sont plus sensationnels ou mieux traités. Peut-être que le plateau où se déroule le journal est plus attirant. Peut-être regardez-vous l'émission précédant le journal et vous continuez sur la même chaîne. Peut-être que les reportages vous accrochent plus car plus proches de vous...

L'ouvrage que nous vous proposons de lire essaie de répondre à ces questions en abordant toute la complexité de la gestion de l'information pour le cadre en soins de santé. Il lui faut trier, vérifier, traiter mais aussi à son tour diffuser. Mais dans quel but ? De plus, comment se fait-il que certains cadres soient plus écoutés que d'autres ? Comment ont-ils acquis, au même titre que votre journal télévisé, le pouvoir de vous informer ?

Nous vous transportons donc dans une autre dimension, une dimension faite d'interprétations, de représentations, un voyage sur une route pavée de bonnes ou de moins bonnes intentions. Bienvenue dans cette dimension du quatrième pouvoir.