



**HAL**  
open science

# Co-tracing and perpetuation of collective micro-decisions relating to action within an organisation

Dominique Vinck

► **To cite this version:**

Dominique Vinck. Co-tracing and perpetuation of collective micro-decisions relating to action within an organisation. 2005. hal-00003899

**HAL Id: hal-00003899**

**<https://hal.science/hal-00003899>**

Preprint submitted on 20 Jan 2005

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Le co-traçage et la pérennisation des microdécisions collectives liées à l'action dans l'organisation

Responsable scientifique : Dominique VINCK

Dominique VINK

CRISTO (UMR CNRS 5061)

(Centre de Recherche : Innovation Socio-Technique et Organisations industrielles)

Université Pierre Mendès-France - BP 47

38040 Grenoble Cedex 9

Tel: 0476827848

Fax: 0476825843

E-mail: Dominique.Vinck@upmf-grenoble.fr

## Équipes partenaires

- GRC (Groupe de Recherche sur les Communications), Université Nancy 2, BP 3397, 54015 Nancy Cedex 15. Tél. : 03 83 96 70 89; Fax : 03 83 96 70 90
- UQEM (Unité de Qualitique et d'Évaluation Médicale), Université Joseph Fourier, pavillon D. Villars, CHU BP 217; 38043 Grenoble CEDEX 9; Tel (33) 4 76 76 87 87; Fax (33) 4 76 76 88 31
- CERSATES (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Savoirs, les Arts, les Techniques, les Economies et les Sociétés) (UMR 8529)

## Rappel des enjeux et objectifs

Dans les organisations, les acteurs sont régulièrement confrontés au décalage qui se produit entre les intentions initiales et les actions qui s'ensuivent. Le problème est général et toute avancée de connaissance permettant de mieux saisir les processus qui se jouent dans ces situations pourrait se traduire par de nouvelles modalités et une nouvelle instrumentation de l'action collective. Ce problème général se pose, notamment, au niveau de l'hôpital, lorsque ses acteurs tentent de se coordonner pour améliorer la qualité des soins. Les enjeux relèvent de la maîtrise des problèmes sanitaires (santé publique, maladies iatrogènes) et des dépenses publiques.

*Cette action conjointe suppose un travail collectif d'analyse des situations et des problèmes, de réflexion, de construction de connaissances et de représentations partagées, de conception de solution, de décision et d'action. Toutes ces activités cognitives relèvent du collectif et de processus d'interaction entre les acteurs. Le projet entend donc poser la question des processus cognitifs au niveau de l'action partiellement conjointe d'acteurs hétérogènes, au lieu de l'aborder au seul niveau des individus.*

Dans le présent projet, plusieurs registres de travaux de recherche seront mobilisés pour aborder et construire la problématique :

- En sociologie, depuis plusieurs décades, des analyses ont porté sur les processus de déplacement des buts et tentent de reconstruire la chaîne des incidents pragmatiques, de prendre en compte les décalages entre les schémas d'action retenus et les jeux des acteurs. Notre projet porte plus spécifiquement sur des actions de changement dans les organisations et s'appuie également sur les travaux portant sur l'alignement des perspectives portées par les acteurs co-présents et sur l'analyse du travail de « cadrage » des situations et des problèmes par les acteurs, des processus de traduction et du rôle des processus d'écriture collective.
- La question du décalage renvoie à celle de la production des microdécisions collectives et de leur pérennisation en relation avec les objets mobilisés ou construits et les traces produites. La psychologie cognitive, récemment, s'est intéressée aux prises de décisions dans les systèmes coopératifs. L'instrumentation/instrumentalisation de l'action, y compris dans les situations collectives, est une autre perspective de recherche par rapport à laquelle se situe le présent projet. Il s'agit notamment de comprendre le rôle, la fonction des instruments, en tant que médiateurs de l'action.
- En linguistique, des travaux récents s'intéressent à la question des corpus mobilisés par les protagonistes et, notamment, à la construction de concepts partagés et de terminologies d'interface. Ces travaux sont liés également au développement de nouveaux outils informatiques d'analyse linguistiques.

*Le problème est de décrire et de modéliser les mécanismes d'interaction, de construction et de traçages des microdécisions cognitives collectives qui contribuent à pérenniser la décision, à constituer des références communes et à traduire les intentions dans l'action.*

## Rappel du calendrier des travaux

Le projet était de rendre possible un travail croisé entre plusieurs types d'analyses fines des processus interactionnels entre les acteurs co-présents et avec les supports, objets et traces de toutes sortes et le suivi dans l'organisation des acteurs et des traces produites dans les collectifs de travail.

Il s'agissait également d'expérimenter avec les groupes de travail en introduisant de nouveaux objets intermédiaires susceptibles d'être repris dans le jeu des interactions entre les acteurs et de modifier le processus de décision et de pérennisation de la production collective.

Enfin, il s'agissait de comprendre pourquoi des termes deviennent communs à plusieurs participants afin de contribuer à la conception de logiciels d'analyse linguistique qui intègre cette dynamique et tente de résoudre le problème du sens en déplaçant le niveau linguistique des outils actuels.

*Le terrain* : le projet consistait à travailler sur une action collective qui devait se déployer au sein du CHU de Grenoble et portant sur la maîtrise du risque infectieux. Cette action devait passer par la mise en œuvre d'un groupe de travail transversal au sein de l'établissement.

Le projet prévoyait également de constituer un corpus de données destiné aux analyses croisées des quatre équipes en présence. La constitution de ce corpus devait reposer sur les méthodes suivantes : 1. L'observation-participante à l'ensemble des réunions du groupe de travail donnant lieu à des comptes rendus circonstanciés. 2. La captation d'un corpus vidéoenregistré de réunions de travail, permettant de saisir les processus interactifs, oraux et gestuels, et de micro-décision, ainsi que des processus de production des traces. 3. La réalisation d'une enquête de terrain (suivi des acteurs et des objets intermédiaires dans l'organisation, les cours d'action, les traductions qu'ils subissent) et la réalisation d'une série d'interviews (enregistrement audio) auprès des acteurs.

Le calendrier prévu en mai 2001 était le suivant :

- Oct-Déc 2001 : recherches bibliographiques complémentaires.
- Nov 2001-mars 2003 : observation-participante dans les groupes de travail et suivi des acteurs.
- Nov 2001- Fév 2002 : enregistrement de réunions du groupe de travail.
- Déc 2001-mars 2003 : analyse des interactions et des traces ; analyse des écarts linguistiques.
- Juin- Sept 2003 : Rédaction des rapports. Retour aux acteurs. Rédaction des publications.

## État d'avancement à mi-parcours (septembre 2002)

Par rapport aux objectifs et au calendrier initialement prévu, des changements importants doivent être signalés. Ils tiennent tous à l'énorme contrainte que constitue notre choix de travailler sur un terrain concret d'action collective au sein, en outre, d'une organisation particulièrement complexe. L'idée était de coller au mieux à l'action déployée par les acteurs. Étant donné ce choix, le chercheur se trouve alors fortement dépendant des aléas et des retournements de situation qui surgissent sur son terrain ; nous sommes très loin du confort de la recherche expérimentale qui peut mieux contrôler et planifier la production des faits qu'elle entend étudier. Par contre, pour inconfortable que puisse être cette situation, elle se révèle en même temps très riche d'enseignement pour l'observateur qui piste les cours d'action, les dynamiques collectives. Le fait que ces dynamiques ne se développent pas conformément au plan initialement prévu est, en soi, source d'information nourrissant l'analyse de l'objet qui nous concerne. Nous sommes donc loin de nous plaindre des contraintes qui nous viennent du terrain ; par contre, cela implique de notre part un constant travail pour, à la fois s'adapter aux retournements de situation et garder le cap de notre projet intellectuel.

Le premier changement majeur par rapport au projet initial est un changement de terrain. Au travail initialement prévu sur une action collective liée à la maîtrise des risques infectieux au sein du CHU de Grenoble, nous avons été conduits à faire le choix d'un autre projet d'action collectif transversal : la mise en place d'un dossier transfusionnel. Mais l'arrivée des experts – visiteurs de l'ANAES dans l'hôpital, dans le cadre de son accréditation – nous a obligés à attendre janvier 2002 pour pouvoir effectivement commencer le travail d'investigation sur le terrain. Cela dit, ces visites d'experts de l'ANAES interférèrent fortement avec notre projet puisque ceux-ci ont pointé les insuffisances du CHU quant à son dossier transfusionnel. L'établissement réagit en mettant sur pied un plan d'action « Projet sécurité transfusionnel » avec des groupes de travail et un Comité de Pilotage.

À la suite de la visite de l'ANAES, des tensions entre les acteurs se sont fait jour, ce qui nous a parfois compliqué l'accès au terrain. En outre, le groupe de travail n'ayant pas de calendrier de travail ou de réunion précis, il devenait très difficile de l'observer à l'œuvre. Finalement, ce groupe de travail s'est réuni, mais une seule fois et de façon improvisée, faisant du coup échouer notre projet de captation d'un corpus.

Par contre, pour le sociologue qui va à la rencontre des acteurs, les observe et les interroge, tout ne fut pas perdu. Au contraire, nous avons pu recueillir une intéressante moisson d'événements, d'analyses de la situation et de réflexions stratégiques de la part des acteurs. Nous avons ainsi suivi les acteurs et analysé les documents qu'ils ont produits (comptes rendus, échanges de courrier, objets de traçage, etc.) afin de reconstituer les cours d'action qui s'enchevêtrent et entrent en tension les uns par rapport aux autres. Nous avons capté une partie de la diversité des points de vue en présence. Cette enquête nous livre à ce jour un matériau particulièrement riche et intéressant. Tel est d'ailleurs le principal acquis de cette première « année » d'investigation. L'enquête se poursuivra ainsi, d'une part, parce que l'action sur le terrain suit son cours et que notre projet est d'en poursuivre l'observation et l'analyse; d'autre part, parce que nous n'avons pas encore pu faire le tour de tous les acteurs, de l'établissement et hors de l'établissement, impliqués dans cette action collective.

À partir de ces matériaux, nous avons établi des comptes rendus et d'autres documents de travail intermédiaire. Nous avons surtout reconstitué un récit circonstancié de cette action collective; ce récit (qui tient actuellement sur une quarantaine de pages) ne cesse d'être enrichi au fur et à mesure du déroulement de l'action et des entretiens avec les acteurs. L'établissement de ce récit ainsi que celui de certains comptes rendus d'observation à destination des acteurs du terrain rentrent dans notre projet qui consiste à concevoir et à théoriser des outils de représentation sociologique qui permettent à la fois d'accompagner l'action et de mieux la connaître. Il s'agit de produire une représentation de l'objet étudié (dans notre cas, les processus de la cognition collective, les microdécisions, les activités de traçage et de co-traçage). Une solution retenue fut donc d'écrire l'histoire du dossier transfusionnel et ce que l'on en comprend aujourd'hui. L'idée fut de rédiger une histoire du phénomène, assez complète, en s'efforçant de distinguer ce qui est empiriquement étayé et ce qui est une projection hypothétique de la part des acteurs ou de l'observateur.

Il s'agira ensuite de soumettre ce récit aux acteurs du terrain afin qu'ils l'enrichissent et se situent par rapport à lui, le complètent et l'affinent. Ce récit est un objet intermédiaire qui doit permettre aux acteurs de se construire une connaissance partagée du problème et de l'histoire, y compris d'informer les nouveaux acteurs impliqués dans le projet. Il s'agit aussi pour nous, chercheurs, de produire une histoire distanciée et de connaître les différents points de vue. La soumission du récit aux acteurs devrait, a priori, susciter de nouvelles expressions et interactions sur le terrain qui rétroagiront sur la constitution du récit.

Ensuite, nous engagerons un travail de réflexion et d'analyse collective, multidisciplinaire (sociologie, psychologie, linguistique et santé publique) de ce récit. Il s'agira de le relire et de l'analyser en fonction de la problématique énoncée dans notre projet quant aux processus de décision et de microdécision collectives, au co-traçage, à la pérennisation des décisions et au rôle des objets intermédiaires. Notre hypothèse de recherche est de voir le dossier transfusionnel comme une forme produite collectivement (en tant que problème, solution

ou décision) dont il s'agit de comprendre les processus d'évolution. La connaissance du terrain obtenue par enquête et observation enrichit les méthodes de travail du GRC-Codisant (psychologie) en introduisant la dimension « inter-réunions » alors qu'habituellement, l'analyse porte uniquement sur l'histoire intra-réunion. Il faudra alors décrire l'histoire de la dynamique générale d'intrication entre les dire et les faire dans le cadre et hors du cadre des réunions, en particulier de celles qu'il nous reste encore à capter. Beaucoup de choses se disent et se réalisent en réunion. Il s'agira de rendre compte des mises en formes successives sur les plans sémiotique, corporel et artefactuel. Une de nos pistes privilégiée consiste à suivre les objets intermédiaires que les acteurs fabriquent et mettent en circulation. L'histoire qui en résulte est aussi une théorie explicative du phénomène; une explication en termes de processus qui ne peut se réduire à l'action d'un nombre réduit de facteurs.

Le problème de la captation du corpus vidéoenregistré devrait se résoudre dans le courant du mois de septembre 2002. En effet, à la suite d'une expérimentation d'une version informatique du dossier transfusionnel dans un service de soin, nous avons établi un compte rendu adressé aux membres du service concerné. Ce même compte rendu devrait, ensuite, servir de base à une réunion d'analyse du retour d'expérience. Cette réunion est suscitée par nous-mêmes en accord avec le chef de projet « sécurité transfusionnel ». Notre compte rendu jouera la fonction d'un objet intermédiaire susceptible de susciter des prises de parole et une médiation entre les acteurs. Au-delà du retour d'expérience, la réunion devrait conduire aussi à une re-conception collective de la solution. Nous comptons vivement sur cette réunion pour constituer un premier corpus vidéoenregistré, lequel constituera la principale base de travail empirique pour nos collègues psychologues et linguistes.

Par ailleurs, nous avons fait le choix d'engager un travail d'analyse portant sur un terrain différent. Il s'agit, toujours au sein du CHU de Grenoble, d'une action de mise en œuvre des démarches de gestion et d'amélioration de la qualité dans les services de soin. En l'occurrence, le corpus constitué est composé de la retranscription des réunions mensuelles (une dizaine) de la cellule Qualité d'un service médico-technique que nous suivions comme observateur, dans le cadre d'un autre projet. Son analyse est en cours.

Outre la description du corpus, l'analyse porte sur l'usage des termes et des expressions éventuellement récurrents d'une réunion à l'autre, ainsi que d'une catégorie de protagonistes à l'autre. Il s'agit de voir si, au fil des réunions, les protagonistes gardent les mêmes expressions; cette pérennisation de termes pourrait être considérée, à titre d'hypothèse de travail, comme une pérennisation de microdécisions dans la dynamique de l'action collective. Il s'agit également d'étudier les modifications de termes et d'expression, les variations et les écarts. L'analyse s'efforce d'identifier les marqueurs de la pérennisation et de l'exploration, ainsi que les marqueurs d'intersection entre les divers mondes socio-cognitifs (extraction de la terminologie partagée ou terminologie d'interface dont on examine la stabilité au fil du temps). La question se pose notamment

de voir si, au fil du temps, les non-spécialistes « empruntent » la terminologie des spécialistes et inversement si les spécialistes en viennent à utiliser des expressions familières. Nous comptons donc, sur cette base, travailler collectivement à partir de la problématique conjointe qui nous occupe.

Simultanément au travail d'analyse linguistique sur le corpus, la recherche, la réflexion et les échanges portent sur les outils d'analyse à utiliser (extracteurs d'expressions spécialisés, de collocations, etc.) et sur les évolutions potentielles et souhaitables de ces outils.

## Programme de travail prévu pour l'année 2003

Conformément à ce qui a été exposé ci-dessus :

- Captation d'un corpus vidéoenregistré d'une réunion de retour d'expérience et de re-conception collective (septembre 2002), sur la base d'un compte rendu établi par nous-mêmes.
- Analyse du corpus vidéoenregistré à partir de l'automne 2002.
- Poursuite de l'enquête de terrain (observations et entretiens), jusqu'au printemps 2003, afin, d'une part, de suivre les cours d'action, d'autre part, de compléter le panel des acteurs avec lesquels nous avons des entretiens.
- Soumission, aux principaux acteurs impliqués, d'un premier récit des cours d'action concernant le dossier transfusionnel afin qu'ils l'enrichissent et se situent par rapport à lui, le complètent et l'affinent. Il s'agit aussi de produire une histoire distanciée et de connaître les différents points de vue. Nous poursuivrons donc l'écriture de ce récit jusqu'au printemps 2003.
- Une journée de travail à partir du travail bibliographique, à l'automne 2002.
- Travail de réflexion et d'analyse collective, multidisciplinaire du récit. Deux journées de travail conjoint auront lieu en automne. Il s'agira d'analyser notre cas en fonction de la problématique du projet de recherche.
- Poursuite de l'analyse du corpus portant sur la démarche Qualité, en automne. Une journée de travail conjoint sur cette analyse devrait également avoir lieu en décembre 2002.
- Reprise collective des différentes analyses, confrontation des approches et construction collective des premiers éléments de synthèse, en janvier-février 2003.
- Rédaction des rapports de recherche et séminaires de travail conjoint au printemps-été 2003.
- Identification des valorisations académiques pertinentes à réaliser ; réalisation et discussions des premières ébauches, printemps-été 2003.