Communication et intelligence collective

Le travail à l'hôpital

Michèle Grosjean
Michèle Lacoste

puf

LE TRAVAIL HUMAIN

Communication et intelligence collective

Le travail à l'hôpital

MICHÈLE GROSJEAN
MICHÈLE LACOSTE

Préface d'Anselm Strauss†

PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE

Dans la même collection :

Reason, J. (1993). *L'erreur humaine* (J.-M. Hoc, trad.). (Édition originale, 1990.)

Amalberti, R. (1996). *La conduite de systèmes à risques.*

Trinquet, P. (1996). *Maîtriser les risques du travail.*

Cellier, J.-M., De Keyser, V., & Valot, C. (Eds.). (1996). *La gestion du temps dans les environnements dynamiques.*

Schwartz, Y. (1997). *Reconnaissances du travail.*

Leplat, J. (1997). *Regards sur l'activité en situation de travail.*

Kouabenan, D.R. (1999). *Explication naïve de l'accident et prévention.*

Grosjean, M. et Lacoste, M. (1999). *Communication et intelligence collective. Le travail à l'hôpital.*

ISBN 2 13 049736 5

Dépôt légal – 1re édition : 1999, février

© Presses Universitaires de France, 1999
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

B 133
TFG83/02

Communication et intelligence collective

Le travail à l'hôpital

LE TRAVAIL HUMAIN

Collection dirigée par
Jean-Michel Hoc
directeur de recherche au CNRS

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

à Anni, Béatrice, Bernard, Daniel, Jacques, Josiane,
à l'« intelligence collective » du groupe Langage et Travail auquel ce livre doit tant.

« Quoique l'idée de mondes sociaux puisse essentiellement renvoyer à des univers de discours, nous devrions être attentifs à ne pas nous confiner à la simple observation des formes de communication, de symbolisation et d'univers de discours, mais aussi à examiner des faits palpables comme des activités, des appartenances, des sites, des technologies, et des organisations spécifiques à des mondes sociaux ».

Anselm Strauss,
A social world perspective. 1978. Cité et traduit par I. Baszanger in *La trame de la négociation.* 1992, Paris. L'Harmattan, p. 272.

REMERCIEMENTS

L'étude qui a servi de base à ce travail a été réalisée avec l'aide et le financement de l'ANACT (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail).

Ont participé à l'étude sur le terrain :

M. Farhat, E. Fossé, A.-M. Gallet, E. Rameix.

Nous tenons à remercier les membres des équipes des trois services qui, malgré leurs tâches très lourdes, ont accepté de participer à une étude assez contraignante du fait des procédures d'enregistrement et de suivi.

Pour préserver l'anonymat des patients et des soignants, tous les prénoms et noms de famille cités au long de cet ouvrage sont naturellement fictifs.

Cet ouvrage a été composé par
I.G.S. - Charente Photogravure à l'Isle-d'Espagnac (16)

Imprimé en France
Imprimerie des Presses Universitaires de France
73, avenue Ronsard, 41100 Vendôme
Février 1999 — N° 46 015

Sommaire

PRÉFACE (Anselm Strauss) 1

INTRODUCTION 3

CHAPITRE 1. – **La communication : du face à face aux agencements organisationnels** 7
1. L'interaction et le modèle du face à face 8
Autour de l'action 8
Autour du langage 12
Les modèles de l'interaction verbale 18
Les approches interactionnelles et l'activité de soin 25
2. Vers une approche organisationnelle de la communication. 30
Le renouvellement des problématiques de l'action 30
La dimension collective du travail 34
Outils, agencements, dispositifs 41

CHAPITRE 2. – **L'analyse des communications de travail : perspectives et méthodes** 45
1. Au centre de la démarche : observer et enregistrer 46
L'observation 46
L'enregistrement 50
2. Les communications dans l'activité collective : problèmes méthodologiques 53
Le collectif : approches d'un objet insaisissable 53
Communications et actions 57
Les communications en collectif : les cadres participatifs .. 60
L'enchaînement des interactions 61
3. Des matériaux aux analyses 63
Une échelle moyenne, une démarche comparative 63
L'étude des échanges 65
Les histoires 66

4. Présentation des services 68
Le service de médecine gastro-entérologique 68
Le service de chirurgie digestive 70
Le service de médecine infantile 73

CHAPITRE 3. – **La relève : ethnographie d'une pratique de parole** 77
1. Le cadre formel des échanges 78
Temporalité : des durées variables 79
Taille et composition du groupe : de forts contrastes 80
2. Formes et statuts de participation : des collectifs composites 82
Le lieu et le déroulement 84
L'entrée en réunion : une synchronisation négociée 85
Les interruptions : protection ou perméabilité 87
3. Structure du dialogue et formes du langage 88
Les questionnements : une coconstruction limitée 89
Les moments de redistribution des rôles 90
Les retours en arrière : une coconstruction conflictuelle ... 90
La présentation des malades : formes abrégées 91
Un discours élaboré : le tableau clinique 93
Formes et rôles du récit 95
Les discussions autour des protocoles 97
La programmation des soins : les instructions 99
Les conduites expressives 100
Les conduites justificatives 101
Conclusion : des modèles organisationnels différents 101
4. La relève et le travail de soins : pluralité des fonctions 102
Fonction d'information : choix des faits et mise en contexte 103
Fonction d'interprétation : comprendre pour agir 104
Fonction de confrontation : autour du vrai et du bien 105
Fonction d'évaluation : mettre en rapport les actions et les résultats 107
Fonction de décision : évoquer des problèmes sans trouver les solutions 107
Fonction de programmation : futur proche et futur lointain 108
Fonction de formation et d'entretien d'expertise 108
Fonction de reconnaissance de soi, du groupe, du travail .. 109
Fonction expressive : contact et partage des émotions 111
5. L'écrit et l'oral dans la relève 112
Les outils de la relève 113
Les rapports entre l'oral et l'écrit 115

CHAPITRE 4. – **Les communications dans l'activité** 123
1. Le temps comme enjeu organisationnel..... 124
Programmation, standardisation et organisation 126
Aléas et perturbations 129
2. Panorama des communications de l'infirmière..... 132
Les patients et familles 132
Élèves, aides-soignant(e)s, auxiliaires de puériculture 134
Les médecins 135
Les surveillantes..... 136
Les infirmières entre elles 136
Les pauses-café : un révélateur du système des communications 138
3. Actes de parole et structures communicationnelles spécifiques..... 140
Les structures de l'échange d'information : « faire passer » . 141
Explications et demandes d'information..... 143
Du côté de l'action : la part considérable des instructions.. 143
La coordination et l'organisation de l'action collective : le devoir d'annonce..... 144
Un système de communication segmenté et hiérarchique.. 145
4. Information des patients, information du personnel 146
M. Julien ou le malade manager..... 147
Le triangle infernal : la méfiance partagée..... 150
Les problématiques de l'information à l'hôpital..... 152
Information et dimension morale des actions de soins 153
Information des patients et stratégies d'affirmation professionnelle 154
5. Arbitrages et mécanismes décisionnels 155
« Elle fait le lama » : la coconstruction médecin/infirmière d'une décision 155
Le pansement de Gérard..... 157
L'action qui convient : critères et principe décisionnel 161
L'impossible décision dans un groupe de pairs..... 162
Conclusion 162

CHAPITRE 5. – **Articulation et intelligence collective**..... 165
1. Les impensés de l'articulation..... 166
Les trois types d'articulation..... 167
Le visible et l'invisible dans la distribution de l'articulation de trajectoire 169
Le travail organisationnel : point aveugle 171

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

Des modèles de l'activité et des modèles professionnels inadéquats ... 172
L'absence de pouvoir intégrateur ... 173
L'impensé de la confrontation et de l'arbitrage ... 174
2. Organisation et articulation : des modèles différents ... 177
Le modèle réactif ou le modèle de Sisyphe ... 178
Le modèle anticipateur ... 182
3. Articulation structurante et opérationnelle : une combinatoire complexe ... 185
L'articulation par les savoirs ... 187
Les savoir-faire ... 188
Les « savoir-comprendre » et le rôle de la confiance ... 189
Le savoir-combiner ... 190
4. L'articulation par les personnes ... 191
Des médiateurs : les internes et les surveillantes ... 191
Traduction, problématisation ... 191
Intégration, décision, contrôle, animation ... 193
5. L'articulation par la communication ... 194
La nécessaire organisation de la communication ... 195
Des dimensions sous-traitées : apprendre, s'exprimer, arbitrer 196
Des instances concourantes ... 199
Les conditions de la concourance ... 201
Conclusion ... 203

CONCLUSION. – **Le langage et ses alliances** ... 205
Quels éclairages sur le travail ? ... 206
Quelles conceptions du langage ? ... 208
Quelles conditions pour l'analyse ? ... 209
Le langage comme outil organisationnel ... 210
Le langage comme outil critique ... 211

Annexes ... 213

Bibliographie ... 219

Préface

Dans les dernières décennies, l'hôpital a connu de profonds changements, sous l'effet de l'incessant développement des spécialisations médicales, des technologies, et, plus fondamentalement encore, d'une modification dans la nature des maladies qui y sont traitées. Il y a désormais une prédominance des maladies chroniques, alors que les affections aiguës prévalaient avant l'usage massif des antibiotiques et de la pénicilline. Il en résulte une complexification du travail des médecins et des infirmières, mais aussi des patients et de leurs familles, car ceux-ci prennent leur part du travail « managérial » lié aux soins.

La recherche exposée dans cet ouvrage décrit avec précision et rend sensible cette transformation du travail et de l'organisation hospitalière. Elle est fondée sur une observation minutieuse et détaillée, menée pendant plusieurs mois, qui sert de base à un tableau ethnographique et à une analyse systématique. Si ce mode de recherche est bien établi dans les sciences sociales américaines, il commence seulement à s'affirmer dans la recherche française. L'ouvrage ne se contente pas de dépeindre avec un réalisme remarquable d'importants aspects du travail et de l'organisation à l'hôpital, il en propose une analyse « fondée » en reconstruisant la signification des processus observés.

Je soulignerai en quelques points les principaux apports de cet ouvrage. D'une part, les auteurs parviennent à saisir dans toute leur densité les

organisations « locales », grâce au dispositif méthodologique de l'analyse comparative, puisqu'ils contrastent trois types de service dans des hôpitaux différents. Instrument de recherche puissant, l'analyse comparative donne ici des résultats convaincants. Ils enrichissent aussi notre connaissance de ce phénomène social important qu'est le « flux d'information » dans les organisations.

Enfin, un des chapitres centraux du livre, consacré à l'« articulation du travail », constitue une contribution très fine à la compréhension de cette caractéristique extrêmement significative des activités dans les organisations complexes actuelles. La multiplicité des lignes du travail d'encadrement, le nombre considérable de tâches, la différenciation des perspectives et d'autres facteurs de cet ordre plaident pour la reconnaissance de processus de négociation et d'un vaste réseau d'arrangements organisationnels capables de s'adapter au changement. On trouve ici une étude des conditions nécessaires à une telle articulation et une description analytique de leur mise en œuvre.

Telles sont quelques-unes des raisons pour lesquelles je recommande la lecture de cet ouvrage qui, à partir de travaux monographiques, réussit une intéressante synthèse.

Anselm Strauss (†)
février 1996

Introduction

Les évolutions actuelles du travail ont de multiples dimensions : économiques, sociétales, organisationnelles, technologiques, mais un de leurs points communs est de placer au centre des préoccupations la communication et la coordination. Qu'il s'agisse de rapprocher des compétences autrefois séparées, comme dans les démarches-projets qui organisent la coopération directe entre des professions et des services auparavant cloisonnés, qu'il s'agisse, à l'inverse, de la mise en réseau d'entreprises du fait de la sous-traitance, des délocalisations ou d'activités complémentaires, les réussites comme les échecs tiennent à la capacité des organisations de gérer leur interdépendance et leur coopération. Ces nouvelles formes d'organisation des collectifs sont très largement tributaires de la communication. Plus les collectifs sont complexes, plus ils sont nombreux, hétérogènes, interdépendants, éclatés temporellement et spatialement, plus l'analyse de leurs modes d'organisation est complexe. A quoi tient leur intelligence et leur efficacité dans la coordination, telle est la question qui anime ce travail. En prenant comme fil conducteur *la communication de travail*, cet ouvrage propose et met en œuvre une démarche d'analyse qui se veut applicable à différentes organisations – industries, chantiers, collectivités. Mais il présente également une réflexion sur les liens entre communication, action et construction collective de l'information qui conduit à cerner certaines conditions de l'intelligence collective.

L'étude qui sert de base à ce travail théorique a porté sur *l'hôpital.* Elle concerne donc tous ceux qui s'interrogent sur l'évolution des systèmes de santé et leurs conséquences pour les personnels et pour les malades. L'hôpital est soumis à de profondes évolutions parallèles à celles que connaissent les services et l'industrie et qui sont liées à la diversification des besoins de la clientèle, à l'interdépendance croissante entre services voire entre hôpitaux, à la recherche de qualité, tout ceci dans un contexte où les préoccupations budgétaires liées à la maîtrise des dépenses de santé contraignent à rechercher une meilleure efficacité du système. Par ailleurs, le malaise infirmier, attesté par des mouvements revendicatifs nombreux, témoigne de la nécessité de réexaminer sur de nouvelles bases la question des conditions de travail. Quant aux revendications des usagers pour une meilleure information et pour une prise en charge plus personnalisée, elles obligent à repenser la place du malade. Les impératifs de sécurité, de qualité, de fiabilité prennent tout leur sens dans ce contexte.

L'organisation collective du travail est au centre de ces questionnements. Le nombre et la diversité des intervenants de l'hôpital vont croissant : en une semaine d'hospitalisation, un malade pourra voir jusqu'à une cinquantaine de personnes différentes se succéder auprès de son lit. La spécialisation extrême des praticiens, l'intervention massive de consultants externes renforcent la segmentation et l'éclatement du collectif de soin, avec des risques de retentissement sur les malades comme sur les personnels, plus spécialement les infirmières, car ce sont elles qui assurent l'interface principale entre les patients et la « machine » de l'hôpital. Les personnels se trouvent devant la nécessité d'assurer la coordination de leurs interventions avec celles des autres, au prix d'un lourd « travail d'articulation » selon le terme d'Anselm Strauss, et ce travail est à la fois mal connu et mal reconnu. Des études sur les conditions de travail se sont certes intéressées à la « charge mentale », en soulignant la parcellisation du travail des soignants, les interruptions qu'ils ont à subir, la recherche incessante d'informations, mais la dimension communicative et collective de ce travail n'a pas été frontalement traitée et elle est négligée dans les définitions de fonction. Nous faisons ici l'hypothèse qu'une meilleure compréhension de la dimension collective et communicationnelle de l'activité hospitalière apportera des éclairages intéressants en matière de qualité et de fiabilité des soins, de conditions de travail, de management, de communication interne, d'implantation de nouvelles technologies et améliorera l'« intelligence » de ces collectifs de soins.

Cet ouvrage s'adresse donc tout particulièrement à ceux qui ont à intervenir dans les hôpitaux : formateurs, cadres hospitaliers, consultants –

sociologues, ergonomes, organisateurs, spécialistes des conditions de travail ou de la communication interne. Mais, par sa méthode, les approches qu'il développe et les résultats qu'il apporte, il concerne plus généralement tous les professionnels confrontés à l'organisation du travail dans les collectifs, à l'aménagement des communications professionnelles et de la coordination dans les entreprises. Il s'adresse enfin, notamment dans ses premiers chapitres, aux enseignants et chercheurs qui, en linguistique, psychologie, ergonomie, sociologie, développent une réflexion sur le langage et l'interaction dans le travail et dans les services : il propose des méthodes utilisables dans cette perspective et ses résultats apportent une contribution à l'exploration des formes du langage dans les communications de travail.

此为试读,需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com