

Les collectifs de travail et les règles au prisme de la prudence

Par Florent Champy

Université de Toulouse, laboratoire Lisst et CNRS

Règles encadrant le travail, qualité ou harmonie des collectifs de travail, bien-être au travail, et capacité à faire du « bon travail » (il faudra dire plus précisément de quoi il s'agit, mais retenons déjà la capacité à éviter des erreurs) entretiennent des relations étroites. Les pages qui suivent visent à présenter une réflexion liant ces quatre termes. Certaines relations sont évidentes : un collectif harmonieux favorise le bien-être au travail ; le bien-être est une condition d'un travail durablement de qualité, sans en être pour autant une condition suffisante puisqu'il peut s'accompagner d'un manque d'engagement, de rigueur ou d'honnêteté. En revanche, nous verrons que le rôle joué par les règles est plus ambivalent. Les règles sont une condition d'une coopération harmonieuse et d'un engagement des membres d'un collectif de travail au service de leur mission ; mais elles sont souvent aussi une entrave au travail, la source de difficultés, de blocages et, partant, de frustrations et de mal-être. C'est sur ce nœud que nous voudrions plus précisément

focaliser la réflexion qui suit : quelles qualités devraient avoir les règles pour contribuer au bien-être collectif et individuel en même temps qu'à un travail de qualité ?

Le « bon travail »

Avant de traiter cette question, commençons par clarifier rapidement ce que nous entendons par « bon travail » et en quoi il est lié à la santé du collectif et au bien-être des personnes qui le composent. Dans les activités de soin et les activités éducatives, qui sont du travail sur et avec des personnes, la qualité du travail comprend des dimensions que j'appellerai, par commodité, pratique et symbolique, même si la pertinence de ces termes peut être discutée. La dimension *symbolique* tient au fait que le travail se situe dans une interaction et, même quand le langage n'est pas utilisé, constitue un acte de communication. Le travail envoie à la personne soignée ou éduquée des messages qui peuvent être indépendants de leur contenu précis (un soin, un conseil, le contenu d'un cours, etc.). Plus ▲

▲ les personnes sont vulnérables (parce qu'elles sont en situation de précarité, parce qu'elles sont en formation et que l'issue comporte une incertitude ou encore parce qu'elles sont malades) et plus il est important qu'elles sentent du respect pour leur statut à la fois de personne, dont il s'agit de prendre soin, et de sujet, dont le libre consentement est, autant que faire se peut, requis dans tout acte de l'interaction. Dans le cas de très jeunes enfants, ce point est encore plus sensible, car il s'agit de personnes en construction. Leur non-maîtrise du langage les entrave dans l'expression de leurs désirs, de désaccords ou d'un sentiment d'injustice. Le risque est grand que des adultes abusent de leur position dominante, même inconsciemment. Et finalement, la construction de leur image d'eux/elles-mêmes et de leur rapport au monde est particulièrement en jeu. A cette dimension hautement symbolique, dont les conséquences concrètes sont aussi potentiellement considérables, s'ajoute la dimension que j'ai appelée *pratique*: le soin doit être approprié, c'est-à-dire à la fois individualisé et adapté au contexte et aux circonstances

particulières, pour produire le meilleur résultat possible avec les moyens disponibles. Bien sûr, le respect de l'exigence symbolique a des effets sur l'efficacité du travail et bien faire le travail pratique est une marque de respect qui a donc une dimension symbolique forte. Mais on peut cependant retenir de cette distinction que ces activités ne sont pas que techniques et que « bien » les conduire sur un plan purement technique sans attention aux personnes est susceptible de provoquer des dommages¹.

Assez banales mais essentielles, ces remarques rejoignent les réflexions plus profondes de Paul Ricœur sur le « pacte de soin »². On pourrait ainsi penser de façon similaire un « pacte éducatif » décrivant les conditions pour qu'une relation entre un éducateur et les personnes dont il s'occupe soit éthique et efficace. Or, selon Ricœur, une dimension essentielle du pacte de soin est la prudence à laquelle s'engage le soignant. Prudence doit être compris dans le sens du concept aristotélicien³: la capacité, face à une situation difficile, parce qu'elle est à la fois singulière et complexe, à prendre la bonne

1-Sur la façon dont la prudence est convoquée quand les limites de la technique sont atteintes, voir Aubenque, Pierre (1963), *La prudence chez Aristote*, PUF, Paris. Sur son importance en médecine, voir Champy, Florent (2015), « Pourquoi le soin n'est pas qu'une question de technique », in Claire Georges-Tarragano, Frédéric Pierru, Harold Astre, *Soigner (l') humain : manifeste pour un juste soin au juste coût*, Presses de l'EHESP, Rennes, pp. 165-179.

2-Voir Ricœur, Paul (2001), *Le Juste II*, Editions Esprit, Paris.

3-Voir Aubenque, Pierre, *op. cit.*

décision, c'est-à-dire celle qui permettra les plus grands bénéfices et fera courir le moins de risques à la personne. La prudence suppose une attention à la situation, qui doit être appréhendée dans sa complexité. Elle suppose de savoir sortir des routines et, parfois, de pouvoir s'affranchir de certaines règles, ces dernières se révélant inadaptées au cas traité⁴. La règle apparaît ici. Mais disons encore un mot du collectif avant d'y venir.

L'harmonie du collectif soutenue par des règles

De ce qui précède, retenons surtout le thème de l'attention et de la présence à autrui nécessaires dans le travail. Mais la qualité du travail de chacun·e dépend notamment du collectif. L'attention n'est possible, de la part des soignant·es, éducateurs/trices, enseignant·es, etc., que si le collectif la permet, voire la valorise. Un collectif toxique, traversé de tensions ou de conflits, détourne les travailleurs/euses de leur mission. Un collectif qui engendre du mal-être conduit ses membres à se centrer sur eux-mêmes au détriment de l'attention aux personnes dont ils/elles s'occupent. De plus, l'attention ne suffit pas. Il faut que la connaissance produite grâce à elle soit

effectivement valorisée, c'est-à-dire prise en compte dans les décisions. Prenons un exemple en médecine, où les difficultés et les possibilités d'organiser un collectif répondant à ces exigences apparaîtront clairement. Anne Paillet étudie les décisions de maintien en réanimation ou d'interruption des soins et de vie, dans des services de réanimation néonatale où sont pris en charge principalement des nouveau-nés très prématurés⁵. Ces décisions sont particulièrement difficiles, et seul·e le ou la chef·fe de service peut les prendre. Mais le travail d'Anne Paillet montre, de façon très remarquable pour nous ici, que l'ensemble du service est mobilisé en appui de la décision : les infirmières et les aides-soignantes, qui ont un contact avec les nouveau-nés et leurs parents plus continu que celui des médecins, sont sollicitées pour donner leur avis. Ainsi, ce qu'elles voient, ressentent, saisissent, comprennent, vient en soutien des éléments médicaux utilisés par le médecin pour sa décision. Non seulement le soin, mais aussi la connaissance qu'il produit, y compris chez des soignantes qui ne sont pas médecins, sont fortement valorisés.

Anne Paillet décrit de façon très précise une division du travail ▲

4-Pour une discussion sur la prudence dans le travail social, voir Kuehni, Morgane (Ed.) (2019), *Le travail social sous l'œil de la prudence*, Schwabe et HETSLS, Bâle.

5-Voir Paillet, Anne (2007), *Sauver la vie, donner la mort : une sociologie de l'éthique en réanimation néonatale*, La Dispute, Paris.

▲ d'observation, de délibération et de décision. Pour que cette division du travail soit aussi claire, il faut que l'activité du collectif soit efficacement régulée. Par exemple, la possibilité pour les aides-soignantes de dire ce qu'elles voient et pensent en présence d'une cheffe de service, si elle ne s'appuie sur aucune règle explicitement formalisée, n'en constitue pas moins une norme, que les membres du service doivent respecter. Cela ne va pas du tout de soi, et semble plutôt exceptionnel, au regard de ce que nous apprend la sociologie des organisations. Les travaux de Christian Morel ont ainsi montré que, souvent, des erreurs auraient pu être évitées si des membres d'un collectif s'étaient senties habilitées à attirer l'attention de leur cheffe ou du collectif sur leurs doutes⁶. L'explosion de la navette *Challenger* en 1986 est un cas d'école pour les sociologues : des ingénieurs avaient eu des doutes sur la qualité des joints dont la défaillance a finalement provoqué l'accident ; mais pour lancer une alerte, ils ont manqué de confiance dans leur regard et dans la légitimité de leur parole.

Ces deux exemples illustrent l'importance de normes de bienveillance et de liberté de parole,

qui peuvent être formalisées ou non dans des règles explicites. Qu'elles ne soient pas formalisées ne retirent rien à leur effectivité : la norme existe si elle guide les comportements et que l'enfreindre suscite des manifestations de désapprobation, sous une forme ou une autre. Ce fonctionnement suppose que les membres du collectif sachent que leurs prises de parole ne leur attireront pas d'ennuis ou d'inconfort. Une règle quant à la prise de parole peut aussi aider à libérer la parole. S'intéressant au travail de magistrats siégeant collégialement, Antoine Garapon montre que, lors de leurs délibérations, une règle non écrite de bonne pratique stipule que l'assesseur le moins ancien dans la profession doit prendre la parole en premier, puis le ou les assesseurs plus âgés, puis le président⁷. En effet, si ce dernier prenait la parole en premier, cette parole risquerait d'orienter celle de ses subordonnés et, partant, de couper court à l'expression d'avis divergents et à la sincérité et la richesse de la délibération. Il s'agit très précisément là, nous dit Antoine Garapon, d'une règle de prudence.

En revenant au livre d'Anne Paillet, notons que la liberté de parole a pour pendant la concentration

6-Voir Morel, Christian (2002), *Les Décisions absurdes. Sociologie des erreurs radicales et persistantes*, Éditions Gallimard, Paris.

7-Voir Garapon, Antoine (1996), « Dire le droit », in Gilles Achache (éd.), *La prudence : une morale du possible*, Autrement, Paris, pp. 134-151.



Y penser – Collectif CrrC

de l'entière responsabilité de la décision entre les mains du ou de la chef-fe de service. Concernant les décisions particulièrement difficiles d'arrêt de vie de nouveaux, cette responsabilité intégralement assumée par le ou la seule chef-fe de service a des avantages. Elle répond d'abord à la lourdeur de l'enjeu et garantit autant qu'il est possible au nouveau-né et à sa famille que cette décision soit prise par la personne disposant des compétences et de l'expérience les plus solides, qui en assume seule la responsabilité. Mais le travail d'enquête d'Anne Paillet montre

que le ou la chef-fe de service ne peut prendre une décision aussi lourde qu'en s'appuyant sur l'intelligence collective que permet la participation de tous les membres du service. Cela permet d'élargir considérablement le spectre des informations prises en compte pour asseoir la décision. Cela permet aussi de multiplier les regards sur la situation, et ainsi d'éviter d'éventuels biais de regards dus à ce que l'on peut appeler une équation personnelle de la personne qui décide finalement.

Ainsi, même pour une décision ne pouvant pas être partagée, ▲

▲ pour des raisons ne serait-ce que juridiques, la préparation de la décision est collective. Et on voit comment des règles claires quant à la division du travail peuvent aider un collectif à fonctionner en garantissant à tous ses membres une place reconnue dans la division du travail, faisant reculer le risque de perte de sens. Pour atteindre ces objectifs, les règles de fonctionnement doivent poursuivre des objectifs pour partie discordants : horizontalité pour la discussion, même si l'autorité est clairement attribuée pour la décision. Plus les collectifs ont des décisions difficiles à prendre, c'est-à-dire comportant des incertitudes et lourdes d'enjeux, et mieux la division du travail et les règles de fonctionnement du groupe doivent être pensées en sorte de permettre la confiance dans le groupe. Ainsi, tant le bien-être du groupe que la prudence requièrent des règles. Mais on ne saurait s'en tenir là dans notre réflexion, car les règles peuvent aussi constituer une difficulté pour le travail.

Les limites du système bureaucratique de règles

Plus précisément, les règles peuvent nuire à la qualité du collectif, au bien-être au travail et à la capacité à adapter le travail aux

situations concrètes rencontrées. L'idée est ancienne. Dès les années 1960, des sociologues se sont intéressés à des cercles vicieux de production bureaucratique de règles, y voyant déjà un des problèmes des organisations contemporaines⁸. Le processus de bureaucratisation par la prolifération des règles est le suivant : dans une organisation, la façon dont les acteurs utilisent leur autonomie est source de dysfonctionnements ; pour pallier ces dysfonctionnements, tant le management que le collectif peuvent être amenés à édicter de nouvelles règles. Mais les acteurs s'adaptent aux règles en cherchant à restaurer leur autonomie et leur pouvoir à travers le contrôle de zones d'incertitudes. Quand de nouveaux problèmes apparaissent, la réponse est à nouveau de créer des règles, qui seront à leur tour à l'origine de difficultés et de dysfonctionnements. De plus, la prolifération des règles engendre des incohérences réglementaires avec lesquelles les acteurs doivent inévitablement jouer pour trouver des solutions. Les comportements qui en découlent, parfois perçus comme opportunistes mais très souvent motivés par les contradictions entre règles ou entre les règles et les exigences du bon travail, incitent alors à édicter de nouvelles règles, ce qui alimente le cercle

8-Voir Crozier, Michel et Friedberg, Ehrhard (1964), *Le phénomène bureaucratique*, Le Seuil, Paris.

vicieux. Les règles sont ainsi à la fois la matière de l'organisation, qui ne peut exister sans elles, et une source majeure des difficultés en son sein. Mais peut-on alors tenter d'être plus précis quant aux propriétés des règles susceptibles de favoriser ou au contraire d'entraver le bien-être au travail, le fonctionnement harmonieux des collectifs et ce que nous avons appelé plus haut le « bon travail » ?

Trois propriétés des règles ressortent en réponse à cette question : leur degré d'adaptation au concret, leur plus ou moins grande souplesse et leur stabilité. Regardons-les tour à tour. Le degré d'adaptation des règles aux cas concrets à traiter est une source possible de difficultés inhérente à ce que sont les règles. On peut le saisir en repartant des affirmations de Max Weber, qui sont au fondement de la sociologie des bureaucraties, et en les confrontant au management tel qu'il se développe actuellement, notamment avec le courant dit du « nouveau management public »⁹. Selon Max Weber, la bureaucratie a justement pour fonction de permettre une forme d'« économie » de travail dans le traitement des problèmes

qui lui sont présentés, grâce à une standardisation de ce traitement : il n'est pas nécessaire d'inventer de nouvelles solutions pour chaque problème qui se présente, car des solutions communes sont institutionnalisées sous forme de routines (informelles) ou de règles (formelles). Dans de nombreux cas, ces solutions éprouvées aident effectivement à traiter les problèmes sans inconvénient majeur. Mais quand une situation trop singulière se présente, il est possible que la règle en vigueur se révèle inadaptée. De plus, dans de nombreuses activités, le management moderne a instauré des outils de contrôle à distance du travail de professionnels : règles mais aussi dispositifs d'évaluation et indicateurs de performance, utilisés dans une activité de *benchmarking*¹⁰. Ce qui est ici remarquable, c'est que ce contrôle à distance favorise l'abstraction, par opposition à l'attention forte au concret que requièrent la prudence et le respect : tout le monde connaît ces situations où une règle impose une façon de faire que tous les acteurs de terrain considèrent comme absurde, parce que cette règle a été édictée sans prévoir le type de situation rencontrée, et qu'elle est imposée à distance par ▲

9-La bibliographie sur le nouveau management public est très fournie. Voir par exemple Bezes, Philippe (2005), « Le renouveau du contrôle des bureaucraties » in *Informations sociales*, N° 126, pp. 26-37.

10-Sur le contrôle à distance, voir Fournier, Valérie (1999), « The appeal to "professionalism" as a disciplinary mechanism », in *The Sociological Review*, vol. 47, N° 2, pp. 280-307.

▲ des managers peu au fait de ce type de situation, ou peu soucieux de penser leur action par référence à la réalité concrète à laquelle le travail doit s'appliquer.

Une première question cruciale pour le fonctionnement des collectifs est donc de savoir si les règles régulant leur activité ont été élaborées par des personnes qui connaissent précisément les situations concrètes auxquelles elles s'appliqueront, c'est-à-dire qui y ont été confrontées et peuvent en mesurer la complexité et la diversité. Mais même si tel est le cas, il est inévitable, quand le travail porte sur des personnes et des situations sociales complexes, que certaines situations fassent ressortir les limites de règles qui ne peuvent pas tout prévoir, ce qui explique l'importance de la deuxième propriété des règles : leur souplesse.

La règle cadre. Elle peut faciliter le travail en le coordonnant et en rendant prévisibles les comportements des membres de l'organisation les uns pour les autres. Elle peut aussi contribuer à faire respecter des droits (à l'instar des règles visant à empêcher des discriminations), à garantir aux usagers et aux usagères d'un service que certaines tâches soient accomplies. Il est à cet égard souhaitable, si elle a été bien pensée, qu'elle soit respectée. Mais comme nous venons de le

voir, il est inévitable que des situations se présentent parfois pour lesquelles des règles se révèlent inadaptées. C'est alors que se pose la question de la souplesse possible dans leur application. Des dérogations à l'application de la règle sont-elles possibles, quand il apparaît clairement que cette dernière produirait surtout des dommages ? Comment peut-on alors garantir que ces dérogations ne soient pas abusives ? En d'autres termes, selon quelles modalités les professionnel·le·s pensant devoir déroger à une règle demandent-ils une autorisation ou rendent-ils des comptes ? Ces questions portent moins sur une règle isolée, que sur le système de règles, qui comporte des règles quant aux modalités d'application des autres règles.

C'est donc d'un système de règles que dépendent les collectifs. Or, à travers l'idée de cercle vicieux bureaucratique, nous avons vu que ces systèmes sont l'objet de création de règles. Il arrive aussi que des règles soient abrogées par souci de simplification. Mais dans tous les cas, cela crée une instabilité et de l'imprévisibilité dans le travail. Pour en saisir les inconvénients, revenons aux conditions du « bon travail », déjà rapidement présentées plus haut. Ce travail suppose de l'attention, un ancrage fort dans le concret et une liberté de parole pour exprimer, quand la nécessité

s'en fait sentir, les craintes que l'on peut avoir d'une erreur. Or, l'instabilité du système de règles crée deux problèmes: il oblige à faire de l'environnement de travail et du système de règles un objet de l'attention, ce qui peut concurrencer l'attention aux problèmes à traiter. En effet, cette attention aux problèmes suppose que la personne soit dégagée d'autres sujets de préoccupation. Mais quand l'instabilité de l'environnement de travail rend des routines inopérantes, il oblige à repenser le rapport à cet environnement: par exemple, telle action est-elle compatible avec les nouvelles règles? La capacité des acteurs individuels et des collectifs à faire preuve d'attention et de réflexivité étant limitée, avoir à se poser ce type de question peut être dommageable, notamment pour des problèmes complexes et inhabituels¹¹. De plus, l'instabilité peut créer de la méfiance à l'égard de l'environnement, car elle produit une forme d'insécurité pour les professionnel·le·s, ce qui peut aussi faire obstacle à la liberté de parole, dont nous avons vu l'importance. Tout système de règles est perfectible. De plus, les problèmes à traiter et les attentes politiques ou citoyennes se modifiant, son adaptation est indispensable. Mais les réflexions qui précèdent montrent

que cette adaptation doit se faire avec une extrême prudence.

Conclusion

Les règles sont la matière de l'organisation: sans régulation de la coopération, le travail collectif serait impossible. Mais les règles, ou plus précisément leur prolifération, leur abstraction, leur rigidité et leur instabilité, sont devenues un des problèmes importants des organisations bureaucratiques. Bien qu'ancienne, l'idée de cercle vicieux bureaucratique reste très actuelle: elle aide à saisir comment les efforts faits pour adapter le système de règles, en corriger les défauts, produisent régulièrement le contraire de ce qui en est attendu. Et finalement, puisque les règles sont cruciales pour le bon fonctionnement des collectifs, ces derniers sont altérés par ces cercles vicieux. L'idée de « bon travail » présentée ici peut aider à sortir de cette impasse. Elle ne débouche sur aucune solution miraculeuse, mais elle donne à voir une méthode: analyser le système de règles à l'aune de ce qu'il fait tant au collectif qu'à la capacité d'adapter le travail aux situations concrètes rencontrées et à ses destinataires ou, en d'autres termes, regarder les règles depuis le concret, *in situ*, en partant de l'expérience que les ▲

11-Voir Ravon, Bertrand et Vidal-Naquet, Pierre (2018), « Les épreuves de professionnalité, entre auto-mandat et délibération collective. L'exemple du travail social », in *Rhizome*, vol. 1, N° 67, pp. 74-81.



acteurs en ont, et notamment de l'expérience des problèmes qu'elles provoquent dans le travail. Cette démarche suppose, d'une part, que les professionnel-le-s acceptent l'idée d'une activité régulatrice qui leur impose des contraintes et les oblige et, d'autre part, que le

management accepte que la régulation ne puisse plus se faire sans, voire contre, les professionnel-le-s. Il s'agit d'une démarche modeste, mais qui suppose une révolution culturelle. ■

Florent Champy



Equilibres – Collectif CrrC