

# LE TRAVAIL A L'EPREUVE DU REEL !

Comment les performances abstraites rendent-elles invisible la complexité du travail réel ?



COMMENT DEFINIR LES NOTIONS DE TRAVAIL

# PRESCRIT ET REEL ? [1] [2] [3]



## TRAVAIL PRESCRIT :

L'ensemble des tâches et des procédures formellement définies par l'organisation : objectifs à atteindre, méthodes à utiliser, procédures à suivre, délais à respecter, critères de qualité à satisfaire (norme, procédure, fiche de poste ...)



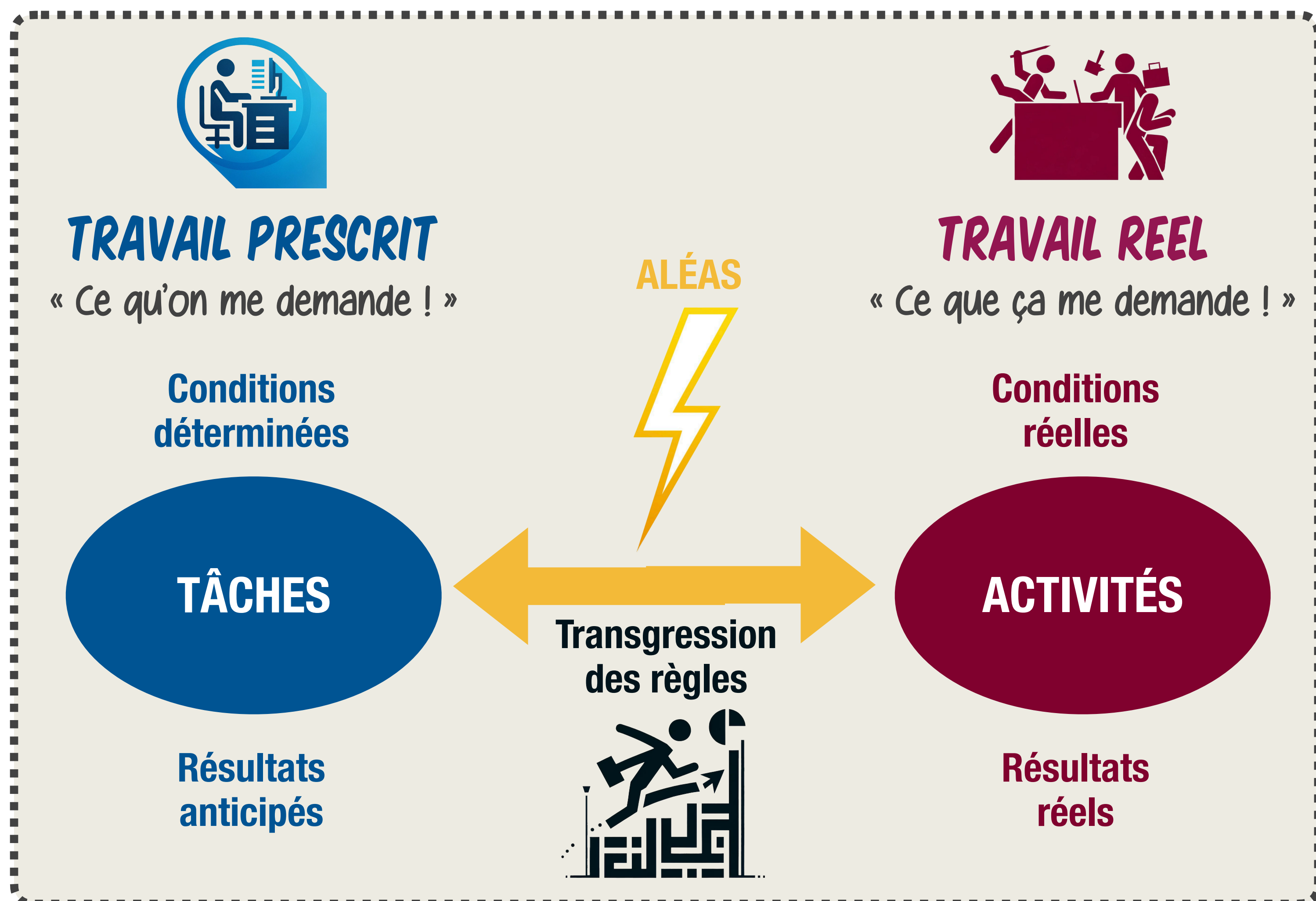
## TRAVAIL REEL :

L'ensemble des adaptations, ajustements, transgressions des règles et des processus qui sont misent en œuvre par les acteurs pour faire face aux contraintes, aux imprévus et aux difficultés rencontrées sur le terrain.

Le travail réel prend en compte la variabilité des situations, les ressources disponibles, les compétences personnelles et les interactions sociales qui influencent la manière dont le travail est effectué.

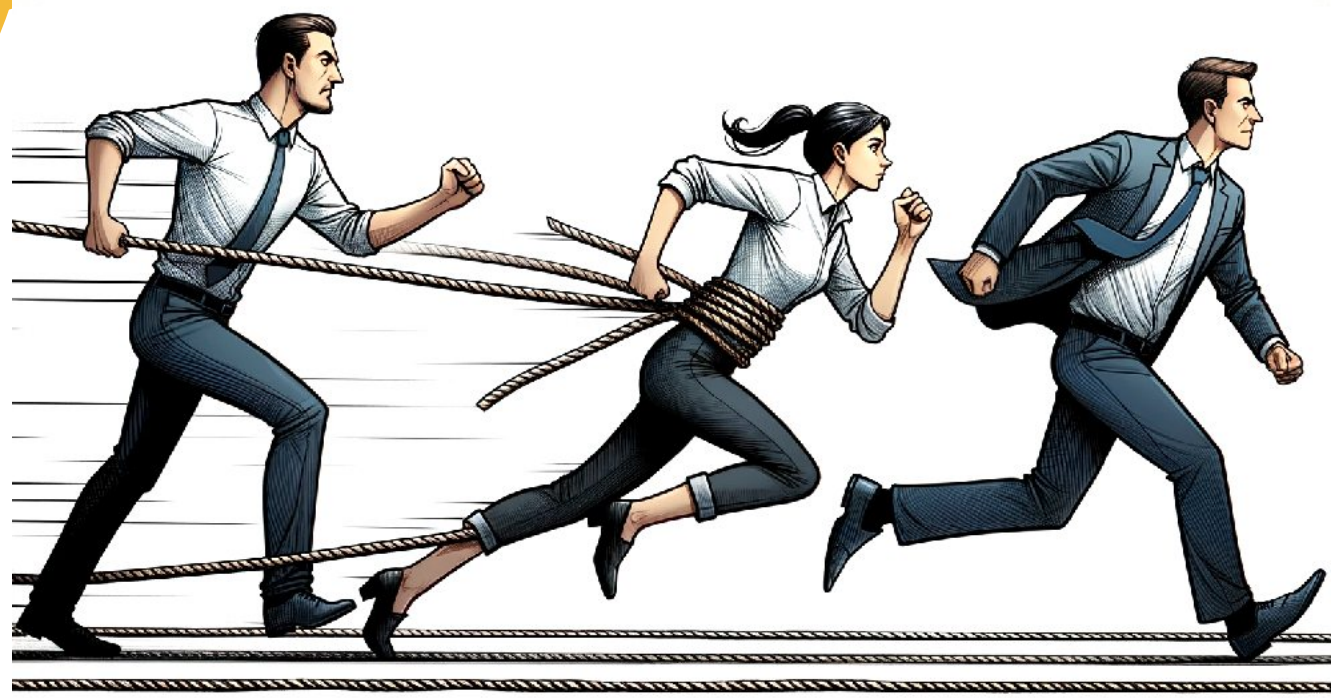
# PEUT-ON MESURER L'EFFICACITE DU TRAVAIL SANS COMPRENDRE LE TRAVAIL REEL ? [4]

Adapté de Daniellou, 1996 [5]



Les tâches sont théoriques, établies à l'avance et reflètent l'organisation du travail telle qu'elle est conçue par les gestionnaires, ingénieurs ou concepteurs. Elles tendent à être statiques et peuvent ne pas tenir compte des conditions réelles de travail ou des variations individuelles.

Les activités sont dynamiques, contextuelles et reflètent l'expérience, les compétences et les stratégies individuelles des acteurs. Elles montrent comment les acteurs utilisent leur jugement professionnel et leur créativité pour accomplir leur travail dans des conditions réelles.



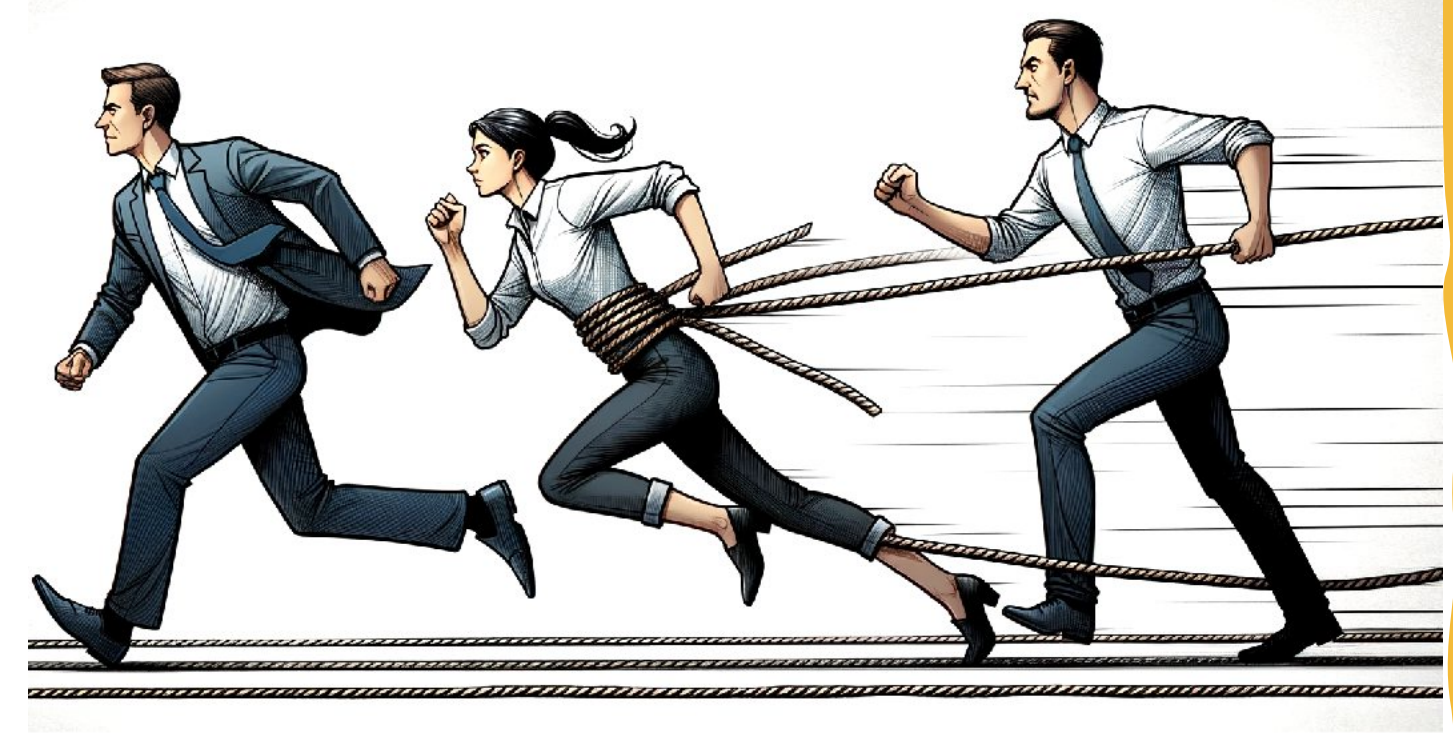
# QUELS SONT LES CAUSES ET LES FACTEURS DU TRAVAIL **EMPECHE** ? [6] [7]

## I. FACTEURS **ORGANISATIONNELS**

- ➔ **RIGIDITE DES PROCEDURES** : peuvent empêcher les acteurs de s'adapter aux situations imprévues et de mobiliser leurs compétences.
- ➔ **EXIGENCES CONTRADICTOIRES** : se retrouver face à des exigences où les objectifs de différentes tâches entrent en conflit.
- ➔ **SURCHARGE DE TRAVAIL** : Une charge de travail excessive limite la capacité des acteurs à réaliser leurs tâches de manière satisfaisante.
- ➔ **FRAGMENTATION DES TACHES** : nuit à la compréhension globale des processus et à la satisfaction professionnelle.

## II. FACTEURS **SOCIAUX ET RELATIONNELS**

- ➔ **MANQUE DE RECONNAISSANCE** : L'absence de reconnaissance du travail réalisé peut affecter la motivation et l'estime de soi des collaborateurs.
- ➔ **CONFLITS INTERPERSONNELS** : Les tensions et conflits au sein de l'équipe peuvent détériorer le climat de travail et entraver la collaboration.
- ➔ **FAIBLE AUTONOMIE** : dans l'exécution des tâches limite la capacité des employés à utiliser leurs compétences et leur créativité.



### III. FACTEURS **ECONOMIQUES ET FINANCIERS**

- ➔ **RESTRICTIONS BUDGETAIRES** : réduire les ressources disponibles pour accomplir le travail, telles que le matériel ou le personnel suffisant.
- ➔ **PRESSION DES RESULTATS A COURT TERME** : Une focalisation excessive sur les résultats immédiats peut sacrifier la qualité du travail et le bien-être des acteurs

### IV. FACTEURS **PSYCHOLOGIQUES**

- ➔ **STRESS ET EPUISEMENT PROFESSIONNEL** : Le stress chronique et l'épuisement professionnel peuvent réduire la capacité des acteurs à accomplir leurs tâches efficacement.
- ➔ **PERTE DE SENS** : L'incapacité à trouver un sens dans son travail diminue l'engagement et la satisfaction professionnelle.

# QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES D'UN ÉCART TROP IMPORTANT ENTRE TRAVAIL PRESCRIT & TRAVAIL REEL ?

## CHARGE COGNITIVE :

Surcharge cognitive et émotionnelle, menant au stress et potentiellement au burnout.



## BAISSE DE LA PERFORMANCE :

Inefficacités et perturbations dans les processus, erreurs et problèmes de qualité.



## PROBLÈMES DE COMMUNICATION :

Malentendus, confusion et conflits interpersonnels dus à un manque de clarté.



## PERTE DE CRÉDIBILITÉ :

Perte de confiance des employés, diminution de la crédibilité de la direction.



## PRISE DE DÉCISION ERRONÉE :

Décisions prises sur la base de politiques ne reflétant pas la réalité du travail.



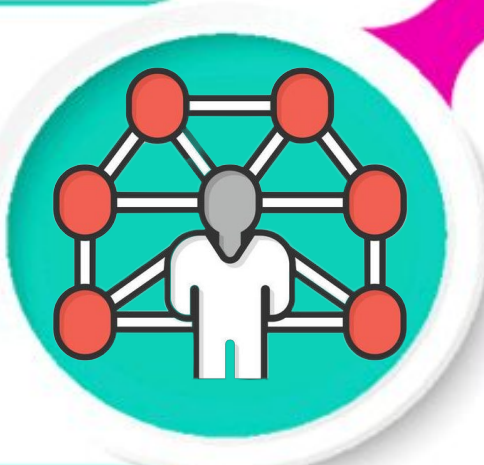
## CONSÉQUENCES SUR LA SANTÉ :

Effets négatifs sur la santé mentale et physique. Risque d'épuisement professionnel.



## IMPACTS SUR L'ORGANISATION :

Démotivation et désengagement, renforcement de la résistance au changement.



# COMMENT RECONCILIER LE TRAVAIL PRESCRIT ET LES REALITES DU TERRAIN ?

Ce modèle permet une étude simultanée des EXIGENCES et des RESSOURCES de travail. Il peut s'appliquer à de très nombreuses situations de travail, et permet notamment d'identifier les facteurs de travail qui contribuent à :

- PRÉVENIR L'ÉPUISEMENT PROFESSIONNEL,
- FAVORISER L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL,
- AMÉLIORER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.



Adapté de Bakker & Demerouti, 2007 [8]



## DEMANDES DE TRAVAIL :

- Charge de travail.
- Complexité des tâches.
- Pression temporelle.
- Exigences émotionnelles.
- Conflits de rôle.
- Insécurité de l'emploi.
- Demandes organisationnelles.
- Environnement de travail.

## RESSOURCES DU TRAVAIL :

- Physiques :** équipements, technologie, matériaux...
- Psychologiques :** appréciation, reconnaissance, feed-back...
- Organisationnelles :** culture, autonomie, communication, sécurité de l'emploi, opportunités de carrière...
- Relationnelles :** lien social, soutien, travail collaboratif...

## RESSOURCES PERSONNELLES

- Auto-efficacité.
- Résilience.
- Optimisme.
- Estime de soi.
- Engagement personnel.
- Compétences sociales.
- Flexibilité cognitive.



## ENGAGEMENT AU TRAVAIL :

- Niveau d'énergie.
- Volonté de s'investir.
- Persistance face aux difficultés.
- Résilience.
- Implication.
- Fierté, défi.
- Concentration.

## PERFORMANCE AU TRAVAIL :

- Individuelle :** efficacité et efficacité dans l'exécution des tâches.
- D'équipe :** manière dont les équipes fonctionnent ensemble pour atteindre des objectifs communs.
- Organisationnelle :** réussite globale de l'organisation dans la réalisation de ses objectifs stratégiques.



# RENDRE LE TRAVAIL TANGIBLE

Le travail est une expérience [9] [10] :

- ➔ **OBJECTIVE** : Un processus qui produit un résultat.
- ➔ **SUBJECTIVE** : Une activité qui mobilise savoir-faire et ressentis.
- ➔ **COLLECTIVE** : et qui requiert un ensemble d'interactions humaines.

Adapté de Gomez, 2013





# POUR CREER DE LA VALEUR [9]

La valeur créée par le travail dépend de l'équilibre de ces trois dimensions :

1

La dimension **OBJECTIVE** se concentre sur les aspects mesurables et tangibles du travail. Il s'agit de comprendre comment le travail est organisé, quelles sont les exigences productives et comment elles sont gérées et évaluées au sein des organisations.

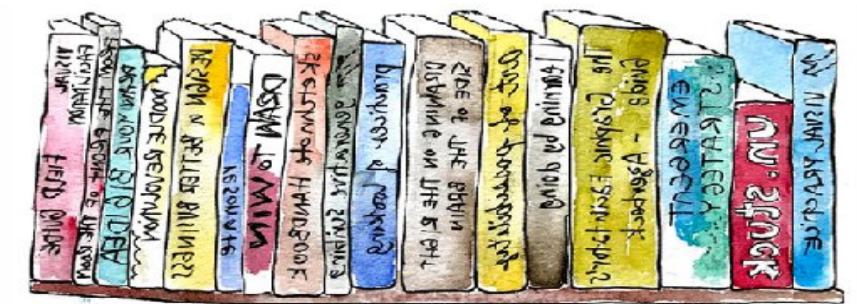
2

La dimension **SUBJECTIVE** porte sur l'expérience vécue du travail par les individus. Elle reconnaît l'importance des perceptions, des émotions, des motivations et des aspirations personnelles dans la relation au travail. Cette dimension explore comment le travail affecte l'identité, le bien-être, et le développement personnel des individus.

3

La dimension **COLLECTIVE** met l'accent sur le travail en tant qu'activité sociale, inscrite dans un réseau de relations entre individus, groupes, et institutions. Cette perspective souligne l'importance des interactions, de la coopération, et de la négociation dans le processus de travail. Elle inclut les dynamiques de pouvoir, les cultures organisationnelles, les identités professionnelles, ainsi que les modes de reconnaissance et de valorisation du travail.

## Références :



- [1] Dejours, C. (1993). *Travail, usure mentale*. Paris: Bayard.
- [2] Dejours, C. (2014). *Le facteur humain* (3e éd.). : Presses universitaires de France.
- [3] Daniellou, F., & Rabardel, P. (2005). *Les activités humaines, travail et ergonomie*. In R. Amalberti, M. De Montmollin, & J. Theureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail*. Liège: Mardaga.
- [4] Babeau, O. (2000) *Le décalage entre travail prescrit et travail réel : la dimension absente des manuels de management*. *Gestion 2000*, 2008, 4, pp.161-171.
- [5] Daniellou, F. (1996). *L'ergonomie en quête de ses principes: débats épistémologiques*. Ed. Octares
- [6] Clot, Y. (2015). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, France : La Découverte.
- [7] Clot, Y., Bonnefond, J.Y., Bonnemain, A., Zittoun, M., (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, France : La Découverte.
- [8] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The Job Demands-Resources model: State of the art*. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- [9] Gomez, P.-Y. (2013). *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*. Paris, France : François Bourin Éditeur.
- [10] Gomez, P.-Y. (2016). *Intelligence du travail*. Paris, France : Desclée de Brouwer. © 2016, Groupe Artège.



Praticien, chercheur, auteur, conférencier.

Mon travail, qui illumine mes journées, consiste à identifier, comprendre et faire évoluer les comportements humains.

Chaque semaine, je vous apporte de robustes connaissances issues des sciences cognitives, science comportementale contextuelle, sciences affectives et sociologie des organisations, pour vous aider à mieux comprendre les comportements humains au travail.

Pour ne rien manquer de mes publications, suivez-moi sur  et n'hésitez pas à m'inviter dans votre réseau.

Si vous souhaitez soutenir mon travail, merci de  et .