

Écart prescrit / réel

1. Origine et définition du concept

La notion d'écart entre le travail prescrit et le travail réel est fondamentale en sciences du travail et touche à l'essence même du travailler. Il y a un écart irréductible entre le travail prescrit et le travail réel, on parle de résistance du réel face à notre maîtrise.

« De fait, il existe toujours un décalage entre le prescrit et la réalité concrète de la situation. Ce décalage entre le prescrit et l'effectif se retrouve à la tous les niveaux de l'analyse entre tâche et activité ou encore entre organisation formelle et organisation informelle du travail. Travailler, c'est combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Or ce qu'il faut mettre en œuvre pour combler cet écart ne peut être prévu à l'avance. Le chemin à parcourir entre le prescrit et l'effectif doit être à chaque fois inventé ou découvert par le sujet qui travaille. Ainsi pour le clinicien, le travail se définit-il comme ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions pour pouvoir atteindre les objectifs qui lui sont assignés ; ou encore ce qu'il doit ajouter de soi-même pour faire face à ce qui ne fonctionne pas lorsqu'il s'en tient scrupuleusement à l'exécution des prescriptions. »

Extrait de l'ouvrage *Travail vivant – 2 : travail et émancipation*, C. Dejours.

On peut définir trois grandes sources de cet écart :

- **Interprétation / zèle** : une personne au travail ne peut pas être autrement que zélée, elle ne peut pas s'empêcher « d'y mettre du sien », de se poser des questions, de chercher à améliorer les processus ;
- **Irréductibilité** : il est impossible de tout détailler dans un mode opératoire, de tout prévoir (tout comme il y a toujours une différence entre la carte et le territoire) ;
- **Aléas** : il y a des aléas, dans la façon de faire et dans les résultats, que ce soit (1) du côté de la technique ou (2) du côté de l'humain.

Exemple d'écart prescrit-réel dans une tâche quotidienne : réalisation d'un plat à partir d'une recette de cuisine.

Prescription : le contenu de la recette (ingrédients, dosage, étapes et indications sur la façon de procéder).

Réel de l'activité :

- **Interprétation** : chaque personne effectuant la recette va interpréter, à la fois par choix, en raison de son style propre, de ses astuces, (ajouter une pointe de cela pour relever le tout, etc.), de son matériel, et à la fois par nécessité (si on doit battre des blancs en neige ferme, qu'est-ce que cela signifie concrètement ? Quand peut-on dire que la neige obtenue est celle recherchée ?)
- **Irréductibilité** : la recette ne dit pas tout (« neige ferme », disposition des ingrédients, etc.) et parfois pas dans le bon ordre (on se rend compte à la fin qu'une partie du mets devait être réservée au réfrigérateur pendant 3h avant de passer à la suite) ;
- **Aléas** : on rencontre des aléas qui vont influencer sur le résultat final (qualité et fraîcheur des matières premières, température de cuisson, qualité des ustensiles, etc.).

2. Objectif de l'outil

L'objectif de cet outil, pour l'analyse d'une activité précise (tel poste, tel métier, dans tel service), est d'approcher le réel d'une activité **par différence avec sa définition théorique**. Cela nous permet de saisir :

- D'une part les sources de difficulté et de variabilité d'une activité, et d'avoir ainsi une connaissance plus fine des conditions réelles d'exercice ;
- D'autre part l'intelligence à l'œuvre dans cette activité de travail : les sensibilités développées (les informations qu'une personne expérimentée sait percevoir), les gestes, astuces, ficelles de métier, outils spécifiques qu'elle a produits dans ces conditions réelles.

3. Quand l'utiliser

Ces données (sources de difficulté, intelligence de l'activité) doivent être connues dans les deux cas de figure suivants (les mêmes que pour l'outil Sources de prescription) :

- Dans le cadre d'une étude officielle sur l'organisation et les situations de travail, il est à mobiliser plutôt en début d'étude, pour bien cerner le métier que l'on étudie et son inscription dans son environnement.
- Dans le cadre d'une étude sur un DST, l'outil est utile si l'on a besoin de connaître un métier qui fait partie du PRC de l'étude, c'est-à-dire les activités en lien avec le DST étudié qui sont susceptibles d'être modifiées par une évolution du DST.

4. Déploiement : démarche et formalismes de mise en œuvre

Il est important de noter que cet outil touchant au réel du travail des individus, l'analyse ne peut être réalisée qu'à travers des entretiens avec des professionnels, tel que décrits dans la partie « Démarche » du guide méthodologique (poly PH13). L'analyste pourra, en amont, présager de certains éléments s'il connaît certains aspects de l'activité, mais une modélisation fine et la plus complète possible ne sera possible qu'en ayant la connaissance du vécu des travailleurs.

Ci-dessous, vous trouverez des conseils sur la façon de questionner le réel du travail des individus à travers les entretiens.

a. Modélisation initiale

- (i) Définir les éléments de prescription dans cette activité : quelles sont les missions, les tâches qui sont confiées au professionnel qui exerce ? Pour identifier ces différents éléments, il est conseillé d'utiliser l'outil Sources de prescription.
- (ii) Il y a plusieurs stratégies possibles pour identifier (1) les obstacles et sources de résistance pour réaliser les tâches et (2) les intelligences associées. Voici ces stratégies (combinables) :
 - a. **Inventaire guidé par la prescription** (ex : fiche de poste), c'est-à-dire par une liste décrivant de manière ontologique les différentes parties de l'activité (ex : volet back-office, volet relation client, volet gestion). Utiliser le tableau ci-dessous (page 4) pour inventorier, tâche par tâche, les sources de résistance et les réponses associées

- b. **Approche par les ficelles de métier**, par les variantes : réunir un groupe de pairs, et les faire échanger sur les différences entre leurs pratiques : on accèdera directement à leur intelligence de leur activité, et on remontera aux sources de variabilité. On peut aussi procéder à cet inventaire avec une personne seule. Il s'agit d'analyser les sensibilités et ficelles de métier développées par le travailleur au contact du réel qui résiste à la maîtrise. Comment, face à ses difficultés, le travailleur réussit tout de même à réaliser la tâche ? Comment gère-t-il tous ces aléas ? Quelles sont les choses que lui voit, ce qu'il a appris à repérer, qu'un néophyte ne saurait pas faire, ni même voir.
- c. **Approche par « la triche »**, le sentiment de culpabilité : quand une prescription est tellement théorique ou tellement contraignante qu'elle est incompatible avec la réussite des missions, les arrangements que le travailleur doit faire le mettent parfois en situation limite en termes de règles. En établissant une relation de confiance avec le travailleur interrogé, on pourra lui faire énoncer les éléments de « malaise » que le travailleur zélé doit endurer pour mener à bien sa mission, et qui sont révélateurs d'un grand écart prescrit-réel.
- d. **Approche par la formation** : quand un nouveau arrive, quels sont les grands déclics qu'il devra avoir, les « trucs » qu'il devra capter, les savoir-faire à développer.

Dans tous les cas, il s'agit de demander aux travailleurs, pour chacune des missions, ce qui ne va pas de soi, ce qui est difficile, ce qui va résister et leur demander un investissement, d'y mettre du leur et de déployer tout leur savoir-faire, leur créativité, leur ingéniosité, leur expérience.

Remarque : On pensera notamment aux trois sources d'écart prescrit-réel (cf partie « Origine et définitions »).

(iii) Analyse des conséquences pour le travailleur et sa relation au travail.

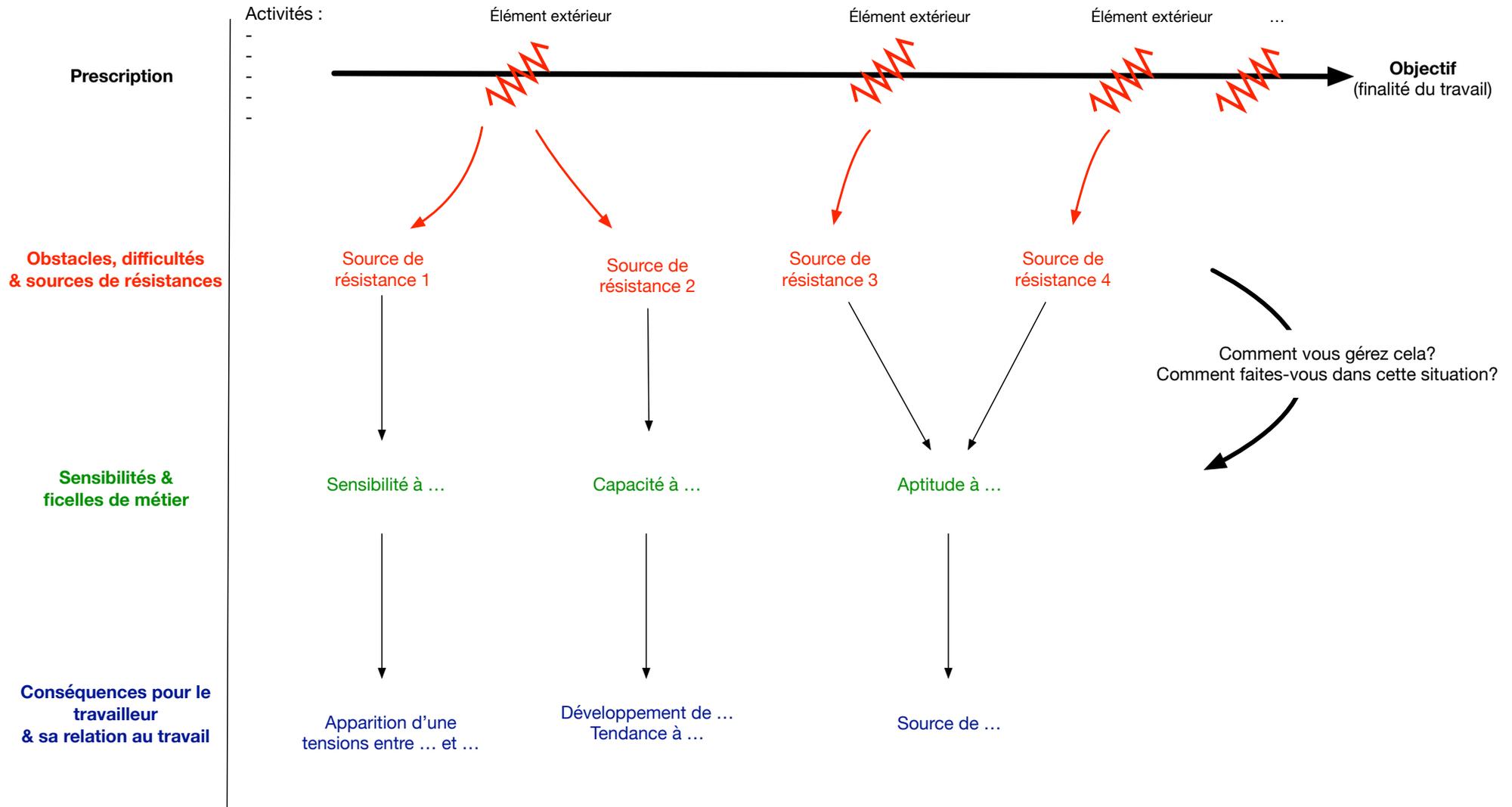
(iv) Synthèse et modélisation de l'ensemble de ces éléments, soit sous la forme d'un tableau (page 4), soit sous la forme d'un schéma (page 5).

Tableau d'analyse de l'écart prescrit-réel pour un domaine d'activité

Tableau d'analyse de l'écart prescrit-réel pour un domaine d'activité						
	Éléments de prescription			Éléments d'écart prescrit / réel		
Domaine d'activité / Exemple de tâche	Prescription (par qui ? Sous quelle forme?)	À qui bénéficie le résultat du travail ?	Produit principal du travail, valeur ajoutée	Qu'est-ce qui est censé aller de soi ?	Sources de résistance, d'écart prescrit / réel	Sensibilités développées par le travailleur
	<i>Formelle et / ou informelle Particulière au lieu de travail Règles de métier</i>	<i>Penser aussi à l'inscription de cette activité dans une chaîne de valeur</i>	<i>Résultat du travail, production concrète</i>	<i>Ce qui semble simple, ne pas poser de problème lorsqu'on l'énonce, "C'est simple y a qu'à"</i>	<i>Voir les trois sources d'écart prescrit / réel</i>	<i>Données, informations captées par le travailleur et invisibles au profane, compétences ou savoir- faire développés</i>

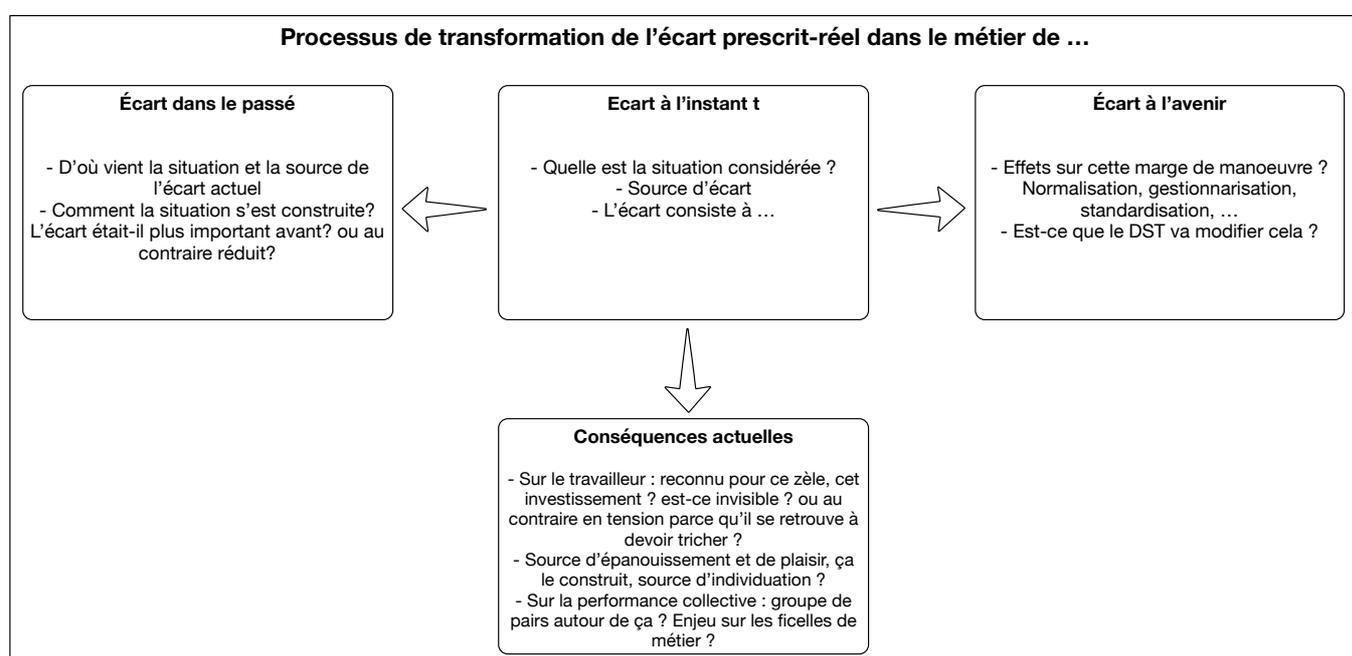
Analyse de l'écart prescrit-réel et de ses conséquences dans le métier de ...

 : sources d'écart prescrit-réel



b. Usages et évolutions du modèle

- Dans le cadre de l'évolution d'un DST, la modélisation de l'écart prescrit-réel dans un métier permettra de savoir si cet écart est en danger, si des modifications à venir vont réduire cette marge, ou au contraire l'augmenter, et quelles en seront les conséquences pour le travailleur ;
- L'outil peut également servir de base pour analyser le processus de transformation de l'écart prescrit-réel pour un métier à travers une mise en perspective temporelle :
 - Analyse de l'histoire du métier et étude des modifications qui ont transformé l'écart prescrit-réel ;
 - Identification des enjeux individuels pour le travailleur et de performance collective autour de cet écart prescrit-réel.



5. Exemple

Le métier d'infirmier en milieu hospitalier

(i) Définition des éléments de prescription :

→ Cf outil Sources de prescription.

(ii) Identification des obstacles et sources de résistances :

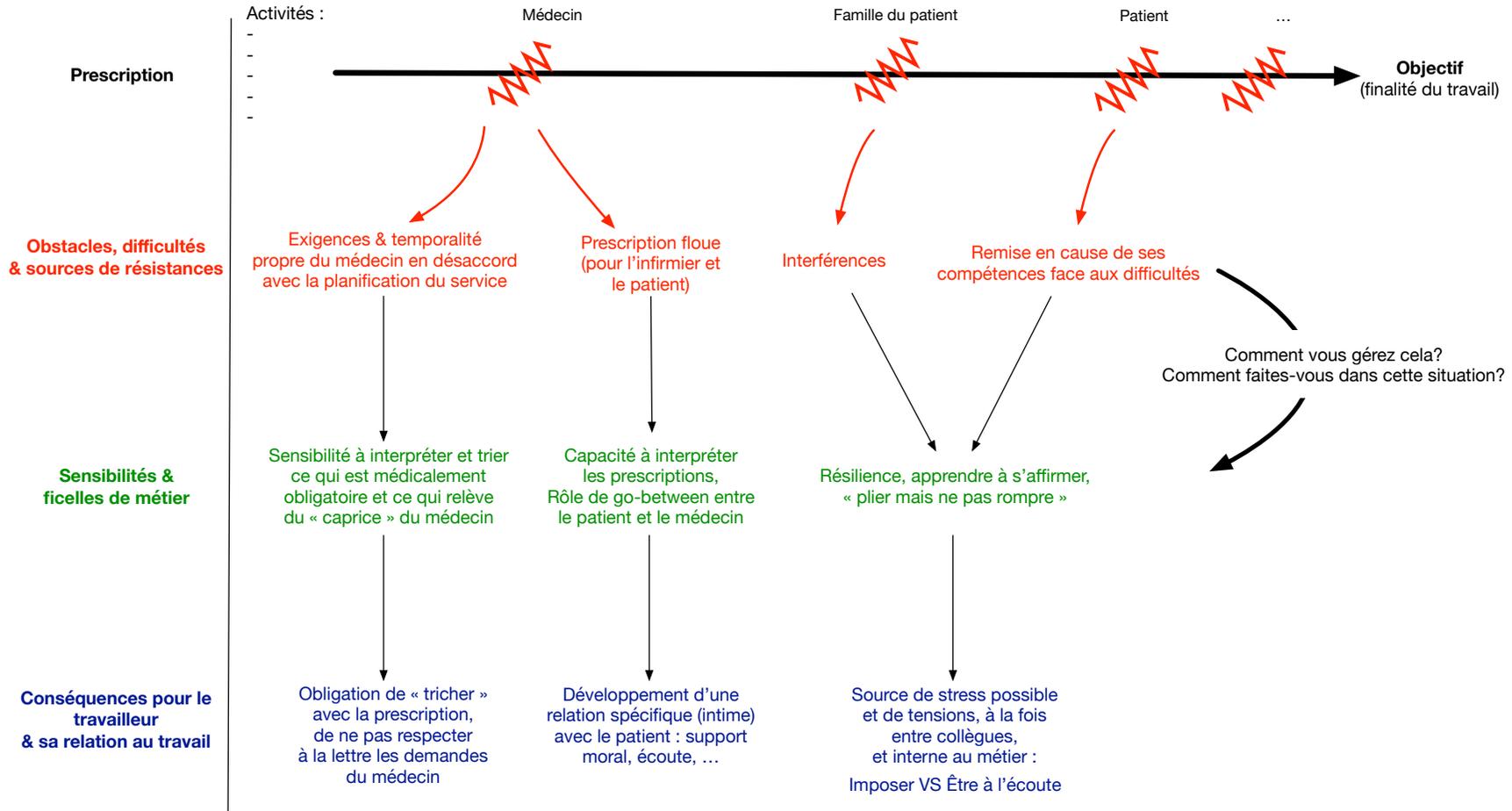
(iii) Analyse des conséquences :

Les points (ii) et (iii) de l'exemple ont été travaillés par Enola Flaux et Hélène Lovato dans le cadre de l'UV PH13 au semestre de printemps 2017 au travers d'entretiens avec des infirmières.

(iv) Synthèse et modélisation :

Analyse de l'écart prescrit-réel et de ses conséquences dans le métier d'infirmier

 : sources d'écart prescrit-réel



Phrase de synthèse / Ce qui semble saillant :

Au contact du réel du travail, une infirmière apprend à être à l'écoute des patients afin d'interpréter les règles et prescriptions médicales, en vue de leur bien-être et de l'efficacité du soin.

