

Louvain School of Management

Travail prescrit à l'épreuve du réel - Quand la concurrence fait rage !

« Comment des travailleurs issus d'un secteur hautement concurrentiel peuvent-ils prendre en considération les prescriptions demandées au sein de leurs tâches professionnelles quotidiennes ? »

Auteur : **Baptiste Noël**
Promoteur : **Pierre Meurens**

Année académique 2019 - 2020
Master en sciences de gestion – GEHD2M1

*« L'un des symptômes d'une proche dépression nerveuse est de croire que
le travail que l'on fait est terriblement important. »*

[Bertrand Russell]

Avant-propos

Avant tout, je voudrais remercier mon promoteur, Mr Pierre Meurens, pour sa disponibilité, ses conseils avisés et son accompagnement durant la réalisation de ce Paper.

Ensuite, je souhaite remercier tous ceux qui ont contribué, directement ou non, à la réalisation de ce travail.

Résumé

De nombreuses disciplines liées à la notion de travail se développent au fil des siècles. Les nombreuses théories, notamment stratégiques et managériales, ne cessent de se transformer, se préciser. Au sein de l'ensemble de ces notions, un questionnement a rythmé ce Paper : le travail que nous effectuons au sein de notre emploi correspond-il toujours aux prescriptions reçues ? Plus particulièrement, l'axe a été donné par la question suivante : « Comment des travailleurs issus d'un secteur hautement concurrentiel peuvent-ils prendre en considération les prescriptions demandées au sein de leurs tâches professionnelles quotidiennes ? »

Qu'il s'agisse de documentations scientifiques, d'avis de professionnels aux approches multidisciplinaires ou d'études de terrain, un élément principal a été relevé : les tâches prescrites, notamment par le corps managérial ou directif d'une entreprise, peuvent différer des tâches réellement effectuées. Des contraintes internes et externes au quotidien des différents travailleurs peuvent provoquer un écart croissant entre les tâches prescrites et réelles, obligeant les travailleurs concernés à trouver des méthodes d'ajustement, parfois contraires à leurs propres valeurs ainsi qu'à l'organisation pour laquelle ils réalisent ces tâches.

Ce Paper a donc pour objectif de relever ces éléments et de comprendre les stratégies mises en place, sur le lieu de travail, par les travailleurs ressentant l'impact de ces écarts.

Mots-clés : Travail, emploi, prescription, réalité

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
PARTIE 1 : APPROCHE THÉORIQUE	2
CHAPITRE 1 : TRAVAIL VS EMPLOI	2
<i>Notion de travail.....</i>	2
<i>Notion d'emploi.....</i>	4
CHAPITRE 2 : TRAVAIL PRESCRIT VS TRAVAIL RÉEL.....	5
<i>Travail prescrit.....</i>	6
<i>Travail réel.....</i>	8
CHAPITRE 3 : L'ÉVALUATION DU TRAVAIL RÉEL FACE AU TRAVAIL PRESCRIT	9
CHAPITRE 4 : SANTÉ ET BIEN-ÊTRE ET TRAVAIL.....	11
PARTIE 2 : APPROCHE EMPIRIQUE.....	12
CHAPITRE 1 : LA MÉTHODOLOGIE.....	12
<i>Problématique traitée</i>	12
<i>Méthodologie d'analyse</i>	12
<i>Matériel de l'enquête</i>	12
CHAPITRE 2 : ANALYSE	13
<i>Pré-enquête</i>	13
<i>Enquête et récolte d'informations</i>	13
PARTIE 3 : ENTRE THÉORIES ET RÉALITÉ.....	17
TRAVAIL PRESCRIT ET TRAVAIL RÉEL	17
CONCLUSION	20

Introduction

La notion de travail est une notion en perpétuelle transformation. Le travail, sous sa forme économique qu'est l'emploi, est indispensable au sein de sociétés capitalistes industrialisées. Dans nos pays occidentaux, nous passons une grande partie de notre temps sur notre lieu de travail, mais nous valorisons aussi l'importance d'une conciliation vie privée/vie professionnelle. Diverses études sur le travail indiquent que sa perception, sa réalité, est source de nombreuses polémiques. L'intérêt ici n'est pas tant d'aborder ces diverses polémiques. Ce Paper se focalisera essentiellement sur les liens possibles entre le travail dit prescrit et le travail réellement effectué, au sein d'un secteur hautement concurrentiel. La question de départ est donc : « Comment des travailleurs issus d'un secteur hautement concurrentiel peuvent-ils prendre en considération les prescriptions demandées au sein de leurs tâches professionnelles quotidiennes ? »

La première partie de ce travail permettra un apport de plusieurs aspects théoriques relatifs : aux notions de travail et d'emploi, à la différenciation entre le travail prescrit et travail réel, aux évaluations présentes ainsi qu'à la notion de bien-être au travail.

La seconde partie permettra d'analyser les différences éventuelles de perceptions entre le travail prescrit et le travail réellement effectué, au sein du secteur du recrutement, et plus particulièrement de l'intérim. Il s'agira essentiellement de partir à la rencontre de Consultants et de Managers du secteur, en poste ou ayant été en poste au sein de quatre entreprises concurrentes. Des résultats seront récoltés et analysés.

La troisième partie permettra de comparer et mettre en lien les théories abordées au sein de la première partie avec les témoignages issus de la seconde partie.

Enfin, la dernière partie sera nécessaire en vue d'apporter un regard concluant sur la thématique traitée.

Partie 1 : approche théorique

Au sein de cette première partie, diverses notions théoriques seront abordées. Nous aborderons les notions de travail et d'emploi afin de les différencier, les notions de travail prescrit et de travail réel, l'évaluation du travail réel face au travail prescrit, ainsi que les notions de bien-être au travail.

Chapitre 1 : travail vs emploi

Ce premier chapitre distingue les notions de travail et d'emploi. En effet, bien que ces termes semblent similaires, des différences significatives les distinguent l'une de l'autre.

Notion de travail

La notion de travail est une notion ancienne, ayant pris diverses formes. Son étymologie remonte à plusieurs siècles. Initialement représenté par le terme « tripalium » (Haddad, 2013), le travail était perçu comme un moyen de torture. Gérard Haddad (Haddad, 2013) nous indique que ce travail s'apparentait à l'esclavagisme et la souffrance. Au fil des siècles, cette notion s'est transformée et le travail est devenu l'un des facteurs de production de richesse et d'essence de l'homme. L'évolution constante de sa signification ne s'arrête pas là. De cette optique de production de richesse, le travail est devenu source de droits et d'obligations, créateur de lien social, source de bien-être... De nombreuses conceptions ont été observées, étudiées, éditées par plusieurs auteurs dont font partie : Karl Polanyi (1983), André Gorz (1988), Karl Marx (1993), Adam Smith (1999), Hannah Arendt (2002), Adam Ferguson (2013), Alain Supiot (2015), Dominique Méda (2014) et bien d'autres.

Patricia Vendramin (2014, pp. 57-63) s'interroge sur la place du travail au sein de nos sociétés. Selon elle, le travail est désormais un « objet d'attentes élevées » (Vendramin, 2014, pp. 57-63) relevant d'une pluralité d'orientations, source de droits et de devoirs, et considéré comme un puissant intégrateur sociétal. Ce travail s'impose à l'état de norme, de par sa capacité à structurer les sociétés et participer à la construction identitaire de tous (Taskin, 2014, pp. 1-9). Selon Christophe Dejours (2007, pp. 269-275), il ne s'agit pas

seulement d'une expérience individuelle, mais bien d'un rapport collectif, une coopération tant verticale qu'horizontale. Cette expérience suppose : une construction personnelle et collective, des ajustements et transformations de règles, des efforts, de la souffrance, une exposition aux critiques d'autrui...

Dominique Méda (2014, pp. 17-24) et Isabelle Ferreras (2012, pp. 71-86) rejoignent Patricia Vendramin (2014, pp. 57-63) sur la pluralité d'orientations qui caractérisent le travail : facteur de production, essence de l'homme et système de distribution (revenus, droits et protections). Le travail occupe donc désormais une place centrale au sein de nos sociétés, via les droits et devoirs qui s'y rapportent. Bien que considéré par Karl Marx (1993) comme source d'aliénation et de souffrance, il peut aussi : produire le meilleur, permettre un accroissement du vivre ensemble, être source de construction sociale et de démocratie (Dejours, 2016, pp. 75-90).

La prise en considération du travail comme facteur de production et source de revenus se rapproche de la notion d'emploi, abordée ci-dessous. Rejointe par André Gorz (1988, pp. 358-359), Isabelle Ferreras (2012, pp. 71-86) considère que la notion de travail ne doit pas être focalisée sur sa composante instrumentale, mais bien sur ses composantes expressives, destinées à faire de celui-ci une source d'épanouissement plutôt qu'une source d'aliénation. À l'heure actuelle, ces valeurs sont primordiales et doivent permettre une conciliation vie privée/vie professionnelle. L'inclusion au sein d'un groupe, le sentiment d'utilité, le sentiment d'autonomie ainsi que l'impression d'effectuer un travail intéressant, en sont les particularités principales (Ferreras, 2007, p. 273). Cependant, sa composante instrumentale nous est nécessaire en vue de maintenir un certain confort de vie. Nous verrons, au sein des prochaines parties, qu'un manque de clarté en ce qui concerne les tâches relatives au travail, peut créer un déséquilibre inconfortable.

Notion d'emploi

Précédemment, lorsque nous avons abordé les notions de travail, une composante en est ressortie, la composante instrumentale. Cette composante, caractérisée par la production de richesse et la rémunération est ce qu'on appelle désormais l'emploi. L'emploi est donc une forme de travail rémunéré (Gorz, 1988, pp. 17-30). Isabelle Ferreras (2012, pp. 71-86) considère cette composante instrumentale comme moins importante que les diverses composantes expressives, en vue de favoriser le bien-être de chacun. Cependant, du fait qu'elle représente l'une des bases de toute économie actuelle et d'insertion sociale, cette forme de travail est essentielle. En effet, pour de nombreux ménages, il s'agit-là de la source principale de revenu et donc d'accès à la consommation (Royer, 2002, pp. 18-25).

Ce « travail payé » (Gorz, 1988, pp. 358-359) repose donc sur : un échange contractuel d'une force de travail contre un revenu, une protection sociale et une identité sociale (Royer, 2002, pp. 18-25). Dominique Méda identifie l'emploi comme étant « le travail salarié dans lequel le salaire n'est plus seulement la stricte contrepartie de la prestation de travail, mais aussi le canal par lequel les salariés accèdent à la formation, à la protection sociale, aux biens sociaux » (Méda, 2014, p. 24).

Selon Christophe Dejours (2007, pp. 269-275), l'emploi est la forme matérielle du travail, qui bien que primordiale aux yeux de nombreux travailleurs, l'est tout autant que sa composante symbolique : la reconnaissance.

Au sein de ce chapitre, des liens se sont formés. Nous avons pu comprendre qu'un travail est non seulement considéré comme emploi (source de richesse et de production), mais aussi comme vecteur de sens et d'identité sociale. Nous sommes ici en présence d'un besoin face à une perception. Du même ordre que nous pouvons différencier travail et emploi, nous allons désormais différencier travail prescrit et travail réel.

Chapitre 2 : travail prescrit vs travail réel

En vue de débiter ce second chapitre, je souhaite reprendre les écrits de Patricia Vendramin :

« Le travail est devenu plus diversifié et est aujourd'hui l'objet d'attentes élevées, à différents niveaux — instrumental, social, symbolique — qui ne se substituent pas l'un à l'autre. Il reste un puissant intégrateur social, mais il n'a plus une valeur hégémonique. Mais si d'un côté, les attentes de réalisation de soi au travail n'ont jamais été aussi fortes, de l'autre, les entreprises, qui ont le plus souvent accompagné, voire suscité ces attentes, ne sont pas capables de les satisfaire et, aujourd'hui, le développement des attentes individuelles et celui du système socio-productif sont en partie contradictoires » (Vendramin, 2014, p.63).

Ces écrits indiquent qu'à l'heure actuelle, les entreprises ne sont plus en adéquation avec les attentes des travailleurs, ce qui crée des contradictions et des insatisfactions. Ces contradictions peuvent résulter de divers éléments dont fait partie l'écart entre le travail prescrit par l'entreprise (tâches demandées par l'entreprise à ses travailleurs) et le travail réellement effectué par les travailleurs eux-mêmes. Les divergences issues de ce manque d'adéquation peuvent avoir des effets directs sur les travailleurs salariés : formes de réticences, fuites de l'emploi, adaptations, mises en retrait... (Vendramin, 2014, p. 63).

Christophe Dejours (2012, pp. 75-91) analyse le travail en suivant une approche psychodynamique de celui-ci, se distinguant des approches représentant le travail comme un rapport salarial (emploi) ou une activité de production sociale. La psychodynamique du travail, selon lui, appuie sa définition sur « l'irréductibilité de l'écart entre le travail prescrit et le travail effectif » (Dejours, 2012, p. 76). Il y distingue la tâche (objectifs issus de la prescription) et l'activité (ce que fait le travailleur pour parvenir à ces objectifs).

Il me semble donc nécessaire d'accorder une attention particulière aux notions de travail prescrit et de travail réel afin de comprendre certains enjeux actuels.

Travail prescrit

Au sein des chapitres précédents, nous avons différencié le travail et l'emploi en représentant le travail comme l'orientation générale d'une occupation/d'une activité et l'emploi comme la composante instrumentale de celui-ci. La notion d'emploi est donc une sous-catégorie, appartenant à la notion de travail. Celle-ci n'est pas la seule. Nous allons désormais nous focaliser sur la notion de travail prescrit.

Laurent Caron, Marylène Coppi, Laurence Théry et Alexandre Vasselin font partie du CESTP — ARACT, organisme picard visant l'amélioration des conditions de travail. En rassemblant la pluridisciplinarité de leurs compétences, ceux-ci se sont penchés sur les difficultés de respecter l'entièreté des consignes prescrites. Selon eux, est considéré comme travail prescrit, un ensemble « d'objectifs à atteindre, de consignes à respecter, de processus et de procédures à mettre en œuvre » (Caron, Coppi, Théry & Vassin, 2011, pp. 53-60) auxquels les travailleurs vont devoir se plier en vue d'atteindre les résultats imposés par leur hiérarchie. Or, tout être humain a besoin de mettre en place des mécanismes destinés à s'adapter à son environnement, mécanismes dits de défense. Michel Morange (2012, pp. 29-33) considère ces adaptations nécessaires en vue de notre évolution.

Nous sommes donc régulièrement confrontés à cette situation paradoxale où l'homme au travail serait régi par des obligations/demandes/tâches dont les processus de réalisation sont de plus en plus dictés, mais où le besoin d'adaptation s'accroît.

Cette situation de prescription peut non seulement provoquer une distanciation plus importante entre le travail de terrain et les hiérarchies, mais aussi tendre à une « infantilisation dont les effets sur la production et sur la santé peuvent être extrêmement dommageables » (Caron, Coppi, Théry & Vassin, 2011, pp. 54-55). Pour cause, elle est construite sur des logiques empêchant non seulement la réalisation du travail, mais aussi la construction d'une identité professionnelle propre. Or, qui peut encore à l'heure actuelle, ignorer l'importance des théories centrées sur les besoins des individus ? Rappelons qu'au sein des théories de Maslow, le besoin de réalisation et d'estime de soi fait partie des besoins fondamentaux de l'être humain (Plane, 2017). La subjectivité relative à l'être humain, d'où provient son besoin d'adaptation constant à son

environnement, ainsi que l'impossibilité d'être formaté comme le sont les machines, a été parfaitement constatée lorsque des scientifiques américains se sont penchés sur l'impact de l'environnement de travail sur la productivité d'une entreprise. De cette expérimentation au sein de la Western Electric Company, en est ressorti le fait que la productivité des travailleurs sera proportionnelle à l'attention qui leur sera portée (Roethlisberger, pp. 292-408).

Selon Laurent Caron, Marylène Coppi, Laurence Théry et Alexandre Vassin (2011, pp. 56-60), une difficulté supplémentaire de ces prescriptions résulte dans un travail empêché. En effet, alors que les prescriptions deviennent de plus en plus multiformes et multisources, alors que diverses activités s'ajoutent aux tâches prescrites, le travailleur se voit contraint d'utiliser de stratégies lui permettant de donner priorité à certaines tâches plutôt qu'à d'autres, au risque d'être pris à défaut. Il s'agit là d'une impossibilité des travailleurs à effectuer les tâches prescrites, à réaliser l'entièreté de ce que sous-tendent leurs missions en dehors de ces prescriptions. Un simulacre est donc créé, mettant en scène une contrefaçon du travail contribuant à masquer le travail réel et favoriser la dégradation de la santé au travail (Lhuillier, 2010, p. 47).

Selon Christophe Dejours (2012, pp. 75-91), des dysfonctionnements, accidents et imprévus surviennent toujours, indépendamment des objectifs prescrits. Les travailleurs devront donc effectuer des écarts, des infractions, des adaptations afin de parvenir à l'exécution des tâches assignées. Ces adaptations représentent le travail réel. L'une des caractéristiques majeures du travail est le fait que, malgré une organisation rigoureuse, des consignes et procédures claires, la qualité est inatteignable en respectant assidument les prescriptions établies (Dejours, 2003, pp. 9-56).

Pour pouvoir pallier ces contraintes, plusieurs adaptations peuvent être mises en place, par les travailleurs eux-mêmes. Ces adaptations relèvent du travail réel.

Travail réel

Travailler va au-delà de la simple prescription, de consignes à respecter. Travailler est une mobilisation, un engagement du travailleur dans une activité pour laquelle il retrouve la satisfaction d'un besoin. Pour atteindre la satisfaction de ce besoin, il devra apporter des modifications aux consignes émises, car ces consignes ne prennent que rarement en compte tous les éléments survenant au sein d'une situation. Autrement dit, l'activité déborde les consignes (Caron, Coppi, Théry & Vassin, 2011, pp. 53-54).

Travailler est donc d'abord une expérience du réel, c'est lorsqu'un mode opératoire convenablement assimilé et mis en œuvre est mis en défaut, c'est la présence d'incidents, d'anomalies, questionnant les prévisions et prédictions. Travailler est donc plus que l'accomplissement de tâches prescrites, c'est un processus de transformation constant du sujet lui permettant d'affronter et de surmonter le réel. (Dejours, 2007, pp. 269-275). Les situations de travail sont constituées de situations inattendues, d'incohérences organisationnelles, d'imprévus, de décalage entre prescriptions et réalité (Dejours, 2003, pp. 9-56). Plusieurs limites peuvent contraindre le travailleur à s'écarter des prescriptions initiales : ressources disponibles, règles en vigueur... Le travail réel se dérobe donc aux prévisions, les diverses tâches ne pouvant être réellement toujours situées (Lhuillier, 2010, pp. 40-45).

Ainsi, selon Yves Clot :

« On le voit, le réel de l'activité c'est aussi, selon nous, ce qui ne se fait pas, ce qu'on ne fait plus, mais aussi ce qu'on cherche à faire sans y parvenir [...] ce qu'on aurait voulu ou pu faire, ce qu'on pense pouvoir faire ailleurs [...] ce qu'on fait pour ne pas faire ce qui est à faire. Autrement dit, contre toute naturalisation du réel, faire c'est tout autant refaire ou se défaire, comme dire, d'ailleurs, est tout autant redire que se dédire » (Clot, 2011, pp. 17-39).

En vue de surpasser les incommodités de certaines prescriptions, les travailleurs en arrivent à des modes d'autorégulations personnelles, ils en viennent à tricher, à transgresser certaines règles quitte à se mettre en danger (Caron, Coppi, Théry & Vassin, 2011, pp. 54-55). Ces formes d'adaptations résultent de ce qu'appelle Dominique Lhuillier, « la déréalisation des prescriptions » (2010, pp. 49-50).

Ainsi, le travailleur devra faire preuve d'adaptations afin de recourir aux imprévus survenant, freinant la réalisation des tâches prescrites (Dejours, 2012, pp. 75-91). Il devra

faire preuve de créativité, d'imagination, d'initiatives afin de parvenir à l'exécution des tâches et faire face à ce qui n'est pas prescrit dans l'organisation du travail (Dejours, 2012, pp. 76). La rencontre avec le réel conduit donc le travailleur à déployer son intelligence, à mettre en œuvre des trucs et astuces afin de combler l'écart entre le prescrit et l'effectif. Le travailleur échouera, mais de par ses échecs, cherchera des ajustements à ces prescriptions (Dejours, 2003, pp. 9-56).

Selon Christophe Dejours :

« Dans les nouvelles formes d'organisation du travail, le privilège accordé à la gestion génère des distorsions dans les rapports que le travail permet d'entretenir avec le réel. La référence exclusive aux coûts conduit à l'aggravation des contradictions entre rentabilité et qualité : elle déstructure le sens du travail, dans la mesure où, sur le plan de la mobilisation psychologique, ce qui prime c'est la question du sens du travail. La référence à la valeur économique n'est pas absente, mais elle est seconde. Par ailleurs, la propagation des moyens de contrôle résultant de la gestion par objectifs s'accompagne de l'appel à l'autonomie et à la responsabilisation individuelle dans la gestion. Ces distorsions conduisent en fait à une disqualification du travail, de ce qui constitue le travail "bien fait" et de qualité, et s'accompagnent de la perte progressive des références aux valeurs de métier » (Dejours, 2012, p. 79).

Chapitre 3 : l'évaluation du travail réel face au travail prescrit

Qui dit travail dit évaluation. L'évaluation du travail permet de mesurer l'accomplissement de celui-ci en vue de diverses notions telles que : des objectifs préalablement fixés, des axes comportementaux/relationnels/... L'intérêt ici n'est pas de se focaliser sur les diverses méthodes d'évaluations, aussi nombreuses soient-elles, mais de prendre en considération leur présence. Rappelons que ce travail se centre sur une analyse réduite d'un secteur hautement concurrentiel : le secteur du recrutement via l'intérim. Étant Office Manager au sein d'une entreprise issue de ce secteur, mes observations m'ont amené à m'interroger sur les évaluations individuelles des performances.

Cette méthode d'évaluation est considérée comme une méthode de mesure objective du travail individuel. Elle sert de point de mesure, de comparaison en vue du travail effectué par plusieurs individus au sein d'une même organisation. Cette méthode a ses limites du fait qu'elle se focalise sur la mesure d'un résultat final (Dejours, 2010, pp. 59-72), sans

prendre en considération diverses valeurs telles que : la personnalité, le temps associé à l'acquisition des compétences, les facultés relationnelles, les tâches non prescrites, la difficulté des tâches en vue du contexte, la localisation géographique du travail (Dejours, 2011, pp. 15-27). L'évaluation individualisée des performances contient non seulement une part arbitraire, mais engendre la peur, génère des conduites concurrentielles entre travailleurs, une forme de solitude rendant le travailleur seul et vulnérable face à l'évaluation et la sanction (Dejours, 2003, pp. 9-56). Cependant, d'après plusieurs enquêtes en psychodynamique du travail, il semblerait que les travailleurs eux-mêmes soient préoccupés par la production d'un travail efficace et rentable, ce qui indique qu'une évaluation leur est souhaitable. Cette forme d'évaluation pourrait faire place à une évaluation accordant « la priorité au travail collectif et à la coopération » (Dejours, 2011, pp. 15-27), sans pour autant mettre à mal la compétitivité des entreprises.

D'un autre point de vue, Patrick Gilbert et Jocelyne Yalenios (2017, pp. 11-28) accordent une importance certaine au concept de performance. Selon eux, performance et évaluation sont intimement liées, qu'il s'agisse de performance individuelle ou collective. Ils considèrent que l'évaluation de la performance est fondée sur des références diverses, permettant de moduler la forme de celle-ci. Ils rejoignent Christophe Dejour sur l'importance du caractère collectif de celle-ci. Cependant, l'évaluation de la performance individuelle reste, selon eux, une utilisation courante et recommandée, en vue de vérifier et d'apprécier la réalisation des objectifs, d'élaborer un système de comparaison en fonction des prévisions pour y apporter les corrections nécessaires. Leur théorie repose sur l'hypothèse que l'évaluation des performances, via notamment le management par objectifs, permet aux employés de s'améliorer et de favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels. Pour se faire, les objectifs prescrits se doivent d'être clairement identifiés. Cette forme d'évaluation marque donc l'intérêt du management et de la gestion de l'entreprise.

De nos jours, divers modèles d'évaluations sont mis en place, nous parlons « d'appréciation du personnel » (Gilbert, P. & Yalenios, J., 2017, pp. 11-28), permettant non seulement un contrôle de performance sur base d'objectifs, mais incluant la prise en considération des relations et des processus informels.

Chapitre 4 : santé et bien-être et travail

L'Organisation mondiale de la santé décrit la santé comme un état de bien-être complet, qu'il soit physique, mental et/ou social. Selon Christophe Dejours, la santé serait plutôt un idéal jouant un rôle dans l'orientation de nos actions et nos conduites (2007, pp. 269-275). Elle résulte d'une dynamique, une lutte, une traversée de conflits internes et de contradictions sociales. (Périlleux, 2014, pp. 23-31). La santé se doit d'être étudiée attentivement, par différentes disciplines, via une approche systémique, sans quoi la connaissance de celle-ci ne sera qu'accessoire (Desmette, 2014, pp.10-14). Le bien-être et la qualité de vie au travail sont devenus, au fil du temps, des sujets d'intérêts prépondérants pour les travailleurs et leurs employeurs. Elle peut jouer un rôle prépondérant sur la productivité, la prise de décisions cohérentes, l'absentéisme (D'Hoore, 2014, pp. 15-22).

Au sein du modèle de Karen Danna et Ricky W Griffin (Annexe 1), le bien-être et la santé au travail sont identifiés comme axe central. Le bien-être est représenté sous des facteurs professionnels et privés alors que la santé sous ses composantes psychologiques et physiologiques. Trois catégories interreliées regroupent l'ensemble des facteurs influençant le bien-être et la santé au travail : la place de travail/Entreprise (Work Setting), les traits de personnalité des travailleurs et de leurs supérieurs (Personality Traits) et les facteurs de stress professionnels (Occupational Stress). Les éléments issus de ces trois catégories interviennent dans la qualité de vie du travailleur et peuvent avoir des conséquences tant individuelles qu'organisationnelles. (1999, pp. 357-384). Le bien-être est donc aussi considéré comme la satisfaction de besoins liés à la signification que l'on donne au travail (Mondo, 2016, pp. 328-340).

Ainsi, une organisation prescrite du travail, fixant le contenu des tâches et des modes opératoires, au sein de systèmes mettant en place des divisions techniques et hiérarchiques du travail, peut engendrer des contraintes au fonctionnement psychique des travailleurs. (Dejours, 2015, pp. 303-311).

Partie 2 : approche empirique

Au sein de cette partie, nous aborderons principalement l'impact qu'a eu la différence entre le travail prescrit et effectif pour des personnes issues d'un secteur hautement concurrentiel : le secteur de l'intérim. Plus précisément, nous partirons à la rencontre de Consultants et Managers travaillant ou ayant travaillé au sein d'entreprises issues de ce secteur.

Chapitre 1 : la méthodologie

Problématique traitée

La problématique traitée aborde la complexité de suivre des tâches prescrites alors que le travail réel complexifie celles-ci. Il s'agira non seulement d'étudier cette problématique, mais de l'étudier dans un secteur en perpétuel mouvement, où la concurrence est omniprésente.

La question traitée est la suivante : « Comment les travailleurs issus d'un secteur hautement concurrentiel prennent-ils en considération les prescriptions demandées au sein de leurs tâches professionnelles quotidiennes ? »

Méthodologie d'analyse

Afin de suivre une méthodologie d'analyse cohérente, j'ai pris en compte diverses matrices dont la méthodologie en psychopathologie du travail, argumentée et conseillée par Christophe Dejourn (2016, 125-144). La méthodologie, ici, sera réduite afin de correspondre aux exigences de ce Paper. Il me semble nécessaire d'indiquer l'anonymat des personnes interviewées, du fait qu'elles proviennent d'entreprises concurrentes distinctes.

Matériel de l'enquête

L'enquête s'est déroulée sur base d'un questionnaire fixe, duquel ont découlé des discussions informelles, permettant de laisser libre cours aux vécus des travailleurs. Ce questionnaire a été abordé en fonction des facilités et contraintes de chacun : rencontres directes, discussions téléphoniques, mailings et questionnaire en ligne. Un exemple de celui-ci est présent au sein des annexes.

Chapitre 2 : analyse

Au sein de ce chapitre seront recensés les avis des diverses personnes interviewées. Quatre sociétés de recrutement, ayant comme produit l'intérim, ont été approchées pour un total de 27 travailleurs.

Pré-enquête

Afin d'apporter une certaine consistance à cette approche empirique et en vue de la thématique de départ, les personnes interrogées ont été sélectionnées de par leur affinité avec le secteur du recrutement. Plus particulièrement, il s'agit-là d'une population composée de Consultants et de Managers. Il sera intéressant d'identifier certaines similitudes et divergences au sein de ces sociétés, mais aussi entre les postes en interne. Les entreprises prises en considération bénéficient toutes de l'agrément de Fédergon relatif aux agences d'intérim.

Enquête et récolte d'informations

a. Prescriptions, observations et travail réel

Selon les Managers de la société alpha, les objectifs prescrits par leurs supérieurs sont généralement atteignables, mais la forte concurrence du secteur engendre une perte de motivation. La concurrence sur ce marché est telle que les parts disponibles se raréfient. Une impression de « travailler dans le vide » a été mentionnée, car lorsque le Manager obtient des contrats de collaboration, l'équipe de Consultants ne parvient pas nécessairement à combler les demandes reçues. Ils sont autonomes de par leur fonction, mais sont face à d'importantes pressions hiérarchiques. Peu de divergences ont été mentionnées entre le travail prescrit par leurs supérieurs et les tâches réellement effectuées. Selon les Consultants de cette société, les objectifs demandés sont difficilement atteints. Ils ressentent un manque de souplesse de leurs dirigeants ainsi que peu de flexibilité dans la réalisation des tâches. Au sein de certaines équipes, la pression ressentie engendre des problèmes relationnels, motivationnels quant à la qualité du travail à effectuer ainsi que des difficultés à concilier tâches administratives et commerciales. Le manque de formations commerciales ainsi que l'insuffisance du nombre de professionnels en agence provoque régulièrement une surcharge de travail. Le

manque d'autonomie ressenti et les tâches administratives trop nombreuses ne permettent pas une focalisation optimale sur les objectifs prescrits.

Selon les Managers de la société bêta, les objectifs prescrits sont atteignables lorsque leurs équipes de Consultants font preuve de pro activité. Au sein de cette entreprise, des formes de compétition sont présentes entre agences, d'où découle une perte importante de relationnel. L'objectif souhaité est un développement croissant des bénéfiques de l'entreprise. La compétition entre collègues est forte ainsi que le « vol » de candidats (« on se marche dessus entre collègues »). Cette situation nourrit la présence de comportements irrespectueux. Utilisant l'essentiel de leur temps de travail afin de développer commercialement leurs agences, les Managers effectuent généralement leurs obligations administratives en dehors de ce temps de travail, les heures supplémentaires sont courantes et nombreuses. Selon les Consultants de cette entreprise, de nombreux incentives sont présentés lors de leur embauche, en vue de l'attrait de talents. Ces incentives sont généralement source de motivation (voitures, voyages, fêtes...), mais camouflent les réalités du terrain : objectifs commerciaux difficilement atteignables (certains Consultants pensent que cela permet à l'entreprise de les licencier avec pour raison des objectifs non atteints), forte pression hiérarchique, Turn-Over important au sein des équipes, perte de qualité du fait d'un système basé sur des contrats « One Shot », incohérence des objectifs prescrits avec l'amplitude des tâches à effectuer, compétitions internes menant à de la méfiance et des formes de mal-être.

Selon le Manager de la société gamma, les objectifs prescrits sont atteignables, mais continuellement rehaussés d'année en année, ce qui provoque une pression supplémentaire. Pour pallier à ce rehaussement, le Manager se contente d'atteindre les objectifs fixés sans trop les dépasser, limitant ainsi le développement des objectifs pour l'année suivante. Ici, le Manager perçoit des différences entre ce qui lui a été prescrit et les tâches qu'il a su effectuer, du fait de leur dépendance aux évolutions d'entreprises clientes. Selon les Consultants interrogés, les objectifs prescrits par leur Manager sont généralement atteints du fait de la présence de plusieurs Inhouse (bureaux de recrutement au sein d'entreprises clientes). Ils ne ressentent que peu de pression issue de leur Manager. Ils considèrent leur recrutement qualitatif du fait qu'ils disposent du temps nécessaire à l'évaluation complète des candidatures reçues. De plus, peu de tâches

administratives leur sont demandées du fait de la prise en charge de l'établissement des différents contrats, via un autre service interne. Les consultants ne perçoivent pas de grande différence entre les objectifs et tâches prescrits et ceux réellement effectués.

Selon les Managers de la société delta, les objectifs commerciaux sont difficilement atteignables du fait d'une concurrence de plus en plus forte au sein du secteur. Les objectifs prescrits sont nombreux alors que la base de données interne de la société ne comprend que peu d'entreprises. Les Managers se doivent donc, en dehors de leurs tâches commerciales, d'effectuer de nombreuses tâches administratives, impliquant un temps d'encodage important. Depuis la mise en place d'une nouvelle stratégie axée sur la réduction des taux, les objectifs sont devenus plus atteignables. Selon le Consultant, les objectifs prescrits et les tâches demandées ne sont pas toujours atteignables, du fait d'un manque de candidatures qualitatives, mais aussi de la perte de temps due à des programmes informatiques dysfonctionnels. Ils ressentent un stress constant dû à une concurrence rude au sein du secteur.

b. Évaluations

Au sein de la société alpha, les évaluations sont continues, individuelles et collectives. Elles reprennent des objectifs mesurables (SMART) ainsi que le ressenti des Managers et Consultants. Un élément survenu à plusieurs reprises par les Consultants est la prise en considération des tâches administratives qu'ils considèrent comme lourdes et nombreuses. Certains aimeraient pouvoir évaluer leurs supérieurs. Au sein de la société bêta, les évaluations se déroulent de manière journalière sur base des chiffres atteints la veille, hebdomadaire sur base de tableaux/graphiques et annuelle. Il s'agit d'évaluations essentiellement basées sur les résultats mesurables de chaque collaborateur. Au sein de la société gamma, les évaluations se déroulent de manière hebdomadaire via des réunions, journalière via des discussions informelles, et semestrielles via des canevas d'évaluation individuels. Pour la société delta, les évaluations se déroulent une fois par semaine de manière collective et une fois par mois de manière individuelle.

c. Adaptations mises en place (individuelles/collectives)

Afin de pallier aux difficultés survenues, les Managers ont recouru à certaines adaptations : contacter les futurs clients sachant que le bilan n'était pas suffisamment bon et puis seulement insister auprès du service en charge de l'analyse, établir des contrats à plus long terme, réduire les tâches administratives, apporter un appui au recrutement des consultants quand le travail commercial est fait, ne pas compter ses heures et laisser le travail moins important à faire après journée et/ou le week-end, atteindre les objectifs demandés sans trop dépasser au risque qu'il soit demandé d'en faire plus, développer des activités en extérieur entre les membres de l'équipe, mettre en place une stratégie de réduction des taux pour favoriser l'attrait des clients, permettre aux Consultants de faire de la prospection externe...

Les Consultants, eux aussi, ont mis en place des modes d'adaptations leur permettant de réaliser les tâches prescrites : prendre des pauses supplémentaires, présenter les candidats dans les mêmes entreprises, faire bloc face au Manager, mettre les annonces en ligne en dehors du temps de travail, présenter les candidats dès préscreaning établis par gain de temps, « voler » des candidats aux autres agences du groupe, envoyer certains Cv's à n'importe quelle entreprise sans analyser la correspondance du profil, compléter certains documents à la place des clients (les personnes ayant eu recours à ces méthodes ont été licenciées pour faute grave, mais ces adaptations ont existé), établissement de systèmes de tournantes...

a. Pistes d'améliorations

Indifféremment de la fonction représentée en interne ainsi que de la société étudiée, plusieurs pistes d'améliorations ont été proposées : réduction des tâches administratives, prise en compte du temps mis aux tâches administratives et aux imprévus, développement des formations commerciales, meilleure prise en considération des concurrents directs, développement de la visibilité de la société en Wallonie, flexibilisation des modalités de paiement vis-à-vis des clients, soumission d'objectifs fixes et précis, proposition aux Managers de recruter eux-mêmes les membres de leurs équipes, développement de l'autonomie des Consultants, mises à l'arrêt des compétitions en interne et des comportements irrespectueux, fixation d'objectifs atteignables, prise en compte de l'intégralité des tâches annexes, développement du commercial externe...

Partie 3 : entre théories et réalité

Suite aux divers entretiens, les résultats ont été recensés et résumés ci-dessus. Ces résultats ne se veulent pas être généralisés, du fait de leur moindre portée. Cependant, ils ont permis de relever certains aspects questionnant du travail prescrit ainsi que diverses formes d'adaptations.

Cette troisième partie va donc nous permettre d'établir des liens entre les théories issues de la première partie et les informations récoltées au sein de la seconde partie.

Travail prescrit et travail réel

Patricia Vendramin (2014, p. 63), Christophe Dejours (2012, pp. 75-91 ; 2007, pp. 269-275), Laurent Caron (2011, pp. 53-60), Michel Morange (2012, pp. 29-33), Dominique Lhuillier (2010, p. 47), soutiennent que le travail prescrit en tant que tel nécessite bien souvent des adaptations de par les travailleurs concernés, les amenant ainsi à effectuer un travail réel (Clot, 2011, pp. 17-39 ; Dejours, 2003, pp. 9-6). Lors des diverses rencontres et entretiens effectués, des divergences ont été constatées entre ces deux formes. Bien que les entretiens aient aussi bien concerné des Managers que des Consultants, il a pu être constaté que les plus grandes différenciations entre travail prescrit et travail réel étaient abordées par les Consultants. Dans le secteur du recrutement et plus particulièrement au sein des entreprises consultées, les Managers ont un rôle de supervision, de management, de conseil, mais aussi un rôle commercial important. En ce qui concerne les prescriptions, les Managers ont le rôle de les traduire en vue de faciliter au mieux le travail de leurs équipes, ce qui n'est pas toujours suffisant et peut engendrer une impression de « travailler dans le vide ». Les Consultants, eux, ont un rôle de recrutement, de gestion administrative et commerciale. Cette gestion administrative est peu souvent prise en considération dans les processus d'évaluation, considérée comme accessoire au Core Business, malgré le temps consacré à ces tâches. Les travailleurs sont donc contraints à fonctionner dans un système où les objectifs sont calculés en fonction de leur temps de travail et des prescriptions soumises, sans prise en compte réelle du temps alloué aux tâches administratives ainsi qu'aux imprévus. Cela engendre stress, méfiance,

comportements de protection et adaptations. Selon Laurent Caron, Marylène Copp, Laurence Théry et Alexandre Vasselin (2011, pp. 54 à 57), la poursuite d'objectifs propres de rentabilité, sans prise en compte de l'ensemble des tâches réalisées/à réaliser, n'est que difficilement tenable d'un point de vue organisationnel, humain et même économique.

L'intérêt, ci-dessus, a été de sélectionner plusieurs entreprises issues d'un même secteur et d'analyser les vécus de travailleurs ayant des fonctions similaires. Nous pouvons constater que malgré ces rapprochements théoriques, les tâches et contraintes associées diffèrent d'une entreprise à l'autre. Nonobstant, certaines similitudes ont été observées.

Lorsque nous nous sommes centrés sur les Managers, nous avons constaté que les liens entre travail prescrit et travail réel étaient relativement proches. Les difficultés rencontrées empêchant d'atteindre les objectifs prescrits résultaient de phénomène de marché (mauvaise analyse du milieu, forte concurrence...) ainsi que de contraintes financières (services internes analysant les bilans d'entreprises). Ce n'est qu'au sein de l'entreprise bêta que des divergences internes ont été fortement soulevées par le corps managérial. Ces contraintes ont été pour certains, sources de frustration, d'insatisfaction. D'autres facteurs d'ordre extrinsèques sont rentrés en ligne de compte : possibilités d'évolution en interne, avantages salariaux... Pour certains Managers, l'ordre des valeurs a amplement joué. Au sein de la société bêta, ces valeurs ont eu une importance certaine. Les contraintes ne résultaient pas de tâches prescrites et de tâches réelles dans un sens pratique. En début de mission, la société se vendait comme qualitative, où il faisait bon vivre. Cependant, vite fait de remarquer une optique à sens unique, essentiellement orientée résultat, mettant à mal la qualité du travail fourni. Pour les Managers qui se sont retrouvés face à des clients se sentant lésés, clients avec lesquelles des procédures financières et juridiques sont en cours, certains Managers ont été personnellement impactés jusqu'à remettre en cause leur propre expertise.

Là où la différenciation entre tâches prescrites et tâches réelles a été la plus importante étaient au sein du discours des Consultants. Plus particulièrement, alors que dans la majorité des entreprises concernées, les tâches prescrites aux Managers étaient atteignables si le contexte le permettait, il n'en était pas de même pour les Consultants.

Ceux-ci, au sein des 4 entreprises abordées, sont en grande partie évalués suivant des résultats mesurables, sans prendre en compte l'importance des tâches administratives, le temps mis à répondre aux imprévus. De plus, il semblerait qu'un Turn-Over important agisse au sein du secteur, rendant difficiles l'implication et l'identification au sein des sociétés. Les objectifs sont bien souvent soit collectifs, soit individuels, soit les deux. Dans les entreprises où les objectifs ont été individualisés, nous remarquons des consultants indiquant de nombreuses difficultés à atteindre ceux-ci. Pour ce faire, certains utilisent des méthodes d'adaptations peu productives, mais leur permettant de se rapprocher des objectifs prescrits et/ou d'avoir un gain de temps : présentations de candidats aux entreprises courantes, laisser des dossiers incomplets, présenter des candidats sans respecter l'entière des procédures en place, falsifier certains documents, « voler » des candidats aux collègues issus d'autres agences, combler des offres que d'autres collègues ont recherchées... D'autres se désinvestissent et d'autres encore, prolongent leurs journées de travail uniquement pour se sentir moins pressés le lendemain (adaptation concernant en grande partie les Managers, mais aussi certains Consultants).

Selon Laurent Caron, Marylène Copp, Laurence Théry et Alexandre Vasselín, (2011, pp. 54 à 57), les prescriptions établies demandent souvent au travailleur un effort plus ou moins coûteux, pouvant avoir des conséquences sur leur santé. Le risque de certaines de ces stratégies, comme la falsification de documents abordés précédemment par l'un des consultants, est de mettre le travailleur en porte à faux vis-à-vis de la société. Ainsi, plusieurs travailleurs sont amenés à « tricher pour continuer à travailler », à trouver des moyens leur permettant de supporter la charge de travail.

Conclusion

Ce travail touchant à sa fin, certains axes peuvent en être dégagés. Notre questionnement de départ, indiqué via la question : « Comment des travailleurs issus d'un secteur hautement concurrentiel peuvent-ils prendre en considération les prescriptions demandées au sein de leurs tâches professionnelles quotidiennes ? ». En vue de répondre à celle-ci, nous nous sommes focalisés sur le secteur de l'intérim, de par la forte concurrence présente. Les diverses notions théoriques ont permis de faire ressortir un élément questionnant : le travail réel effectué par les travailleurs divergerait du travail prescrit par leurs supérieurs. Ces théories ont été plus loin en indiquant qu'un travailleur mettrait en place des moyens d'adaptation/de défense face à ces prescriptions.

L'approche empirique nous a permis de rencontrer des professionnels faisant partie de deux fonctions distinctes au sein de 4 entreprises : Managers et Consultants. Il en est ressorti un ressenti important vis-à-vis de la pression du secteur et de l'impact de celle-ci sur la réalisation optimale des tâches prescrites. Cependant, c'est surtout au sein de la classe des Consultants qu'ont été relevées non seulement des divergences entre tâches prescrites et tâches réelles, mais aussi le plus grand nombre d'adaptations, de méthodes de contournement de ces prescriptions. L'une des contraintes issues des adaptations relatives aux tâches prescrites, en dehors du fait que le travailleur risque de s'enfermer dans une situation de porte à faux vis-à-vis de son employeur, est l'impact personnel/psychologique de la pression ressentie. Le fait d'être présent au sein d'un secteur hautement concurrentiel où le résultat financier est principal n'arrange en rien cette situation.

Nous pouvons donc conclure en indiquant que l'écart perçu entre prescriptions et réalité est généralement perçu aux strates inférieures de pyramide hiérarchique de l'entreprise. Les travailleurs utilisent diverses stratégies d'adaptation en vue de réduire cet écart et de se protéger contre les effets secondaires éventuels. Une analyse précise des contraintes et tâches réelles sur le lieu de travail pourrait permettre de réduire cet écart, favorisant ainsi une meilleure adéquation entre des différentes strates hiérarchiques au sein des entreprises concernées.

Bibliographie

- Arendt, H. (2002), *Condition de l'homme moderne*, Paris : Agora (traduction par Fradier, G.).
- Caron, L., Coppi, M., Théry, L. & Vasselín, A. (2011), « Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit », *Revue Projet*, 323 (4), pp. 53-60.
- Clot, Y. (2011), « 1. Théorie en clinique de l'activité » in Bruno Maggi éd., *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris : Presses Universitaires de France, pp. 17-39.
- D'Hoore, W. (2014), « Un regard de la santé publique sur la santé au travail » in Taskin, L., Desmette, D., Leonard, E., Reman, P., Vendramin, P., Zune, M. (dir.), *Transformations du travail : regards multidisciplinaires*, Louvain-La-Neuve : Presses universitaires de Louvain, Cahiers du Cirtes 8, pp. 15-22.
- Danna, K. et Griffin, R.W. (1999), « Health and Well-Being in the Workplace : A Review and Synthesis of the Literature », *Journal of Management*, 25, pp. 357-384.
- Dejours, C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel : Critique des fondements de l'évaluation*. Versailles, France : Editions Quæ.
- Dejours, C. (2007), « Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique) », *L'information psychiatrique*, 83, pp. 269-275.
- Dejours, C. (2010), « Le travail entre souffrance individuelle, intelligence collective et promesse d'émancipation », *Le sujet dans la cité*, 1, pp. 59-72.
- Dejours, C. (2011), « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler*, 25, 2011, pp. 15-27.

- Dejours, C. (2016), « La méthodologie en psychopathologie du travail », *Travailler*, 35, pp. 125-144.
- Dejours, C. (2016), « Psychodynamique du travail et politique : quels enjeux ? », *Travailler*, 36, pp. 75-90.
- Dejours, C. (2016), « Souffrance et plaisir au travail. L'approche par la psychopathologie du travail », *Travailler*, 35, pp. 17-30.
- Dejours, C. & Gernet, I. (2012), « Travail, subjectivité et confiance », *Nouvelle revue de psychosociologie*, 13, pp. 75-91.
- Dejours, C., Gernet, I. & Rolo, D. (2015), « La souffrance psychique au travail. Comprendre les enjeux de santé du rapport subjectif au travail » in Annie Thébaud-Mony éd., *Les risques du travail : Pour ne pas perdre sa vie à la gagner*, Paris : La Découverte, pp. 303-311.
- Desmette, D. (2014), « La santé au travail, au cœur des sciences du travail » in Taskin, L., Desmette, D., Leonard, E., Reman, P., Vendramin, P., Zune, M. (dir.), *Transformations du travail : regards multidisciplinaires*, Louvain-La-Neuve : Presses universitaires de Louvain, Cahiers du Cirtes 8, pp. 11-14.
- Ferguson, A. (2013), *Essai sur l'histoire de la société civile*, Lyon : ENS éditions (traduction par Vieu, P.).
- Ferreras, I. (2007), *Critique politique du travail. Travailler à l'heure de la société des services*, Coll. « Gouvernances », Paris, Presses de Science Po
- Ferreras, I. (2012), « La société des services donne un sens politique au travail », in Sainsaulieu, I. et Surdez, M. (dir.), *Sens politiques du travail*, Paris : Armand Colin, collection « Recherches », pp. 71-86.
- Gilbert, P. & Yalenios, J. (2017), *L'évaluation de la performance individuelle*. Paris : La Découverte.
- Gorz, A. (1988), *Métamorphoses du travail : critique de la raison économique*, Paris : Gallimard.

- Haddad, G. (2013), *Tripalium : pourquoi le travail est devenu une souffrance*, Paris : François Bourin éditeur.
- Lhuilier, D. (2010), « L'invisibilité du travail réel et l'opacité des liens santé-travail », *Sciences sociales et santé*, 28, pp. 31-63.
- Marx, K. (1993), *Le Capital : Critique de l'économie politique*, Paris : Presses universitaires de France (traduction par Lefebvre, J-P.).
- Meda, D. et Vendramin, P. (2014), *Réinventer le travail*, Paris : Presses universitaires de France.
- Mondo, M. (2016), *Les 13 clés du bien-être au travail*, Paris : Humanbet Editions
- Morange, M. (2012), « Les mécanismes de l'adaptation » in Jean-François Toussaint éd., *L'homme peut-il s'adapter à lui-même*, Versailles, France : Editions Quæ, pp. 29-33.
- OMS/WHO, « Constitution », *site de l'Organisation mondiale de la Santé*, [En ligne], <https://www.who.int/fr/about/who-we-are/constitution> (consulté le 17 avril 2020)
- OMS/WHO, « Promotion de la santé : Charte d'Ottawa », *site de l'Organisation mondiale de la Santé*, [En ligne], [http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/129675/Ottawa_Charte F.pdf](http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0003/129675/Ottawa_Charte_F.pdf) (consulté le 17 avril 2020)
- Périlleux, T. (2014), « Santé au travail : trois enjeux critiques, quelques enseignements cliniques » in Taskin, L., Desmette, D., Leonard, E., Reman, P., Vendramin, P., Zune, M. (dir.), *Transformations du travail : regards multidisciplinaires*, Louvain-La-Neuve : Presses universitaires de Louvain, Cahiers du Cirtes 8, pp. 23-31.
- Plane, J.-M. (2017), *Théorie des organisations*, Paris : Dunod.
- Polanyi, K. (1983), *La grande transformation*, Paris : Gallimard.

- Roethlisberger, F.-J. (1961), *Management and the Worker : an Account of a Research program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago, Massachusetts* : Harvard University Press
- Royer, D. (2002), « Qu'en est-il de la "valeur travail" dans notre société contemporaine ? », *Eres – Empan*, 46, pp. 18-25.
- Smith, A. (1999), *La richesse des nations I et II*, Paris : GF Flammarion (traduction par Garnier, G.).
- Taskin, L. (2014), « Travail, emploi et société : pour une perspective multidisciplinaire » in Taskin, L., Desmette, D., Leonard, E., Reman, P., Vendramin, P., Zune, M. (dir.), *Transformations du travail : regards multidisciplinaires*, Louvain- La-Neuve : Presses universitaires de Louvain, Cahiers du Cirtes 8, pp. 1-9.
- Vendramin, P. (2014), « La signification du travail » in Taskin, L., Desmette, D., Leonard, E., Reman, P., Vendramin, P., Zune, M. (dir.), *Transformations du travail : regards multidisciplinaires*, Louvain-La-Neuve : Presses universitaires de Louvain, Cahiers du Cirtes 8, pp. 57-65.

Annexes 1

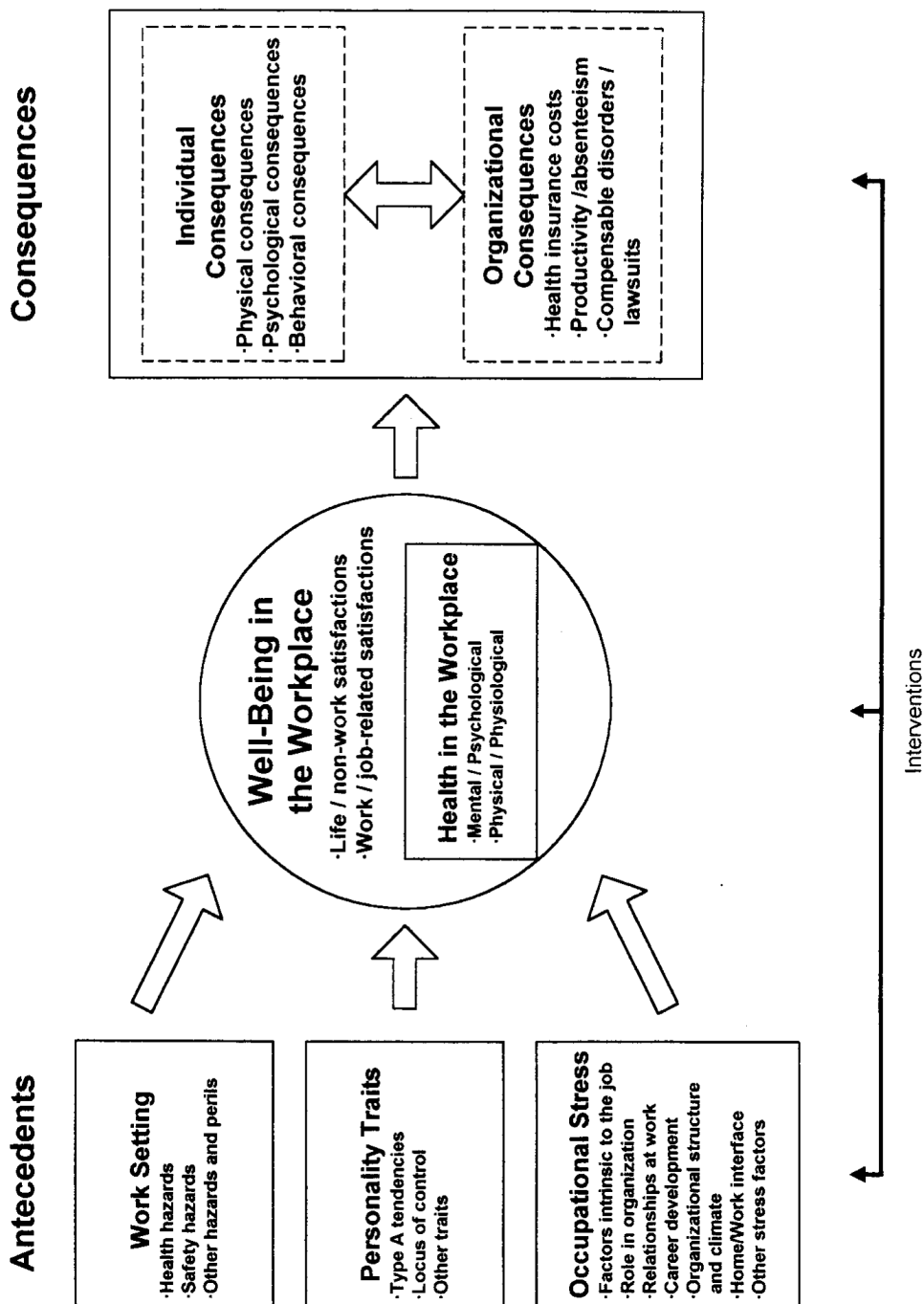


Figure issue de (Danna, K. et Griffin, R.W., 1999. P. 360).

Annexes 2

Exemple de questionnaire utilisé (certaines discussions se sont écartées des questions ci-dessous) :

* Dans quel secteur travaillez-vous actuellement ou avez-vous travaillé lors de votre dernier emploi ? Combien de temps êtes-vous resté au sein de votre dernier emploi ? Y travaillez-vous toujours actuellement ?

* Si arrêt d'activité au sein de cette société : était-il relatif à un choix personnel ou un licenciement ? Quelles en sont les raisons ?

* Si poursuite de l'activité : comment vous sentez-vous au sein de celle-ci ? Avez-vous eu l'occasion de remarquer des forces/faiblesses relatives à l'organisation, à la gestion de tâches... ?

* L'un des objectifs de cette rencontre consiste à identifier les différences entre le travail prescrit (par votre responsable/manager/directeur...) et le travail réellement effectué. Que pouvez-vous me dire à ce propos au sein de votre emploi actuel ?

* Lors de vos évaluations, les objectifs pris en compte vous semblaient-ils atteignables en vue du travail réel à effectuer ? Les prescriptions de vos supérieurs correspondaient-elles aux tâches que vous aviez à fournir chaque jour ? Que pouvez-vous me dire de plus ?

* Dans l'optique où les tâches/objectifs que vous réalisez ne correspondent pas entièrement aux tâches et objectifs prescrits par vos supérieurs, ET si vous aviez eu connaissance de ces différences lors de votre entrée en fonction, auriez-vous été intéressé à travailler au sein de cette société ? Pour quelles raisons ?

* Avez-vous pensé à des solutions, des pistes d'améliorations ? Des éléments ont-ils été mis en place, des modes d'adaptations ? Si non, qu'aurait dû être pris en compte/mis en place selon vous ?

* Comment vous sentez-vous lorsque vous êtes face à une situation où les tâches/objectifs prescrits par vos supérieurs diffèrent des tâches quotidiennes réellement effectuées ? Souhaitez-vous ajouter d'autres éléments ?

Au fil des siècles, les nombreuses théories, notamment stratégiques et managériales, ne cessent de se transformer, se préciser. Au sein de l'ensemble de ces notions, un questionnement a rythmé ce Paper : le travail que nous effectuons au sein de notre emploi correspond-il toujours aux prescriptions reçues ?

Qu'il s'agisse de documentations scientifiques, d'avis de professionnels aux approches multidisciplinaires ou d'études de terrain, un élément principal a été relevé : les tâches prescrites, notamment par le corps managérial ou directif d'une entreprise, peuvent différer des tâches réellement effectuées. Des contraintes internes et externes au quotidien des différents travailleurs peuvent provoquer un écart croissant entre les tâches prescrites et réelles, obligeant les travailleurs concernés à trouver des méthodes d'ajustement, parfois contraires à leurs propres valeurs ainsi qu'à l'organisation pour laquelle ils réalisent ces tâches.

Mots-clés : Travail, emploi, prescription, réalité

Over the centuries, the many theories, particularly strategic and managerial ones, have been constantly transformed and clarified. Within all these notions, one question has punctuated this paper: does the work we do in our job always correspond to the prescriptions we have received?

Whether it is a question of scientific documentation, professional opinions with multidisciplinary approaches or field studies, one main element has been noted: the tasks prescribed, in particular by the managerial or executive body of a company, may differ from the tasks actually carried out. Internal and external constraints in the daily lives of the various workers may cause a growing gap between prescribed and actual tasks, forcing the workers concerned to find methods of adjustment, sometimes contrary to their own values and to the organisation for which they perform these tasks.

Keywords: Work, employment, prescription, reality