

Sommaire

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Remerciements | 11 |
| Introduction | 13 |
| 1. REGARDER, VOIR, DIRE LE TRAVAIL RÉEL | 23 |
| Le travail est occulté par les questions d'emploi | 26 |
| L'écart entre le travail prescrit et le travail réel est « mal vu » | 28 |
| Le travail est difficile d'accès sans le concours de ceux qui l'accomplissent | 30 |
| Le travail est difficile à voir car recouvert de couches d'invisibilité | 31 |
| Une invisibilité spécifique au travail de soin | 35 |
| Les nouvelles organisations renforcent l'invisibilité du travail | 39 |
| <i>Une fragmentation de la prise en charge des malades</i> | 40 |
| <i>L'emprise gestionnaire gagne du terrain</i> | 40 |
| Être cadre et accéder à l'activité des équipes soignantes | 41 |
| Est-il possible de dire le travail réel et de le rendre audible auprès des responsables ? | 46 |
| Le travail déclaré par les équipes de soins, une « contrefaçon » ? ... | 47 |
| Des cadres en difficulté pour faire entendre le travail réel | 51 |
| En conclusion | 53 |
| 2. CONNAÎTRE LE TRAVAIL POUR LE RECONNAÎTRE ET LE TRANSFORMER | |
| Les enseignements d'une expérience en gérontologie | 55 |
| Des cadres confrontés à la manipulation d'outils de gestion et à l'organisation du travail | 57 |
| <i>Le travail réel auprès d'une personne âgée</i> | 63 |
| Indicateurs de gestion-travail réel, un couple incertain | 66 |
| Le temps pour la toilette : un indicateur inerte ? | 71 |
| Comment les pratiques de normalisation comptable peuvent-elles contraindre le travail réel en EHPAD ? | 74 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Les cadres pris entre le respect des prescriptions et la reconnaissance du travail réel | 76 |
| <i>Les enjeux de la reconnaissance au travail</i> | 77 |
| <i>Les effets de la reconnaissance du travail réel</i> | 82 |
| En conclusion | 89 |
| 3. CONNAÎTRE LE TRAVAIL POUR L'ORGANISER DE MANIÈRE EFFICACE | |
| Un exemple en stomathérapie dans un centre régional de lutte contre le cancer | 91 |
| Une répartition du travail de soins entre infirmières généralistes et spécialistes prévue par l'organisation | 94 |
| L'étude du travail réel révèle des difficultés lors de l'éducation du malade et, au-delà, une prise en charge des malades à améliorer | 95 |
| Faire exister le travail réel pour en comprendre les exigences | 97 |
| L'analyse du travail réel comme levier d'action | 101 |
| Les apprentissages nécessaires pour une prise en main de son travail | 107 |
| Une organisation de travail continuée jusqu'au lit du malade | 111 |
| En conclusion | 114 |
| 4. CONNAÎTRE LE TRAVAIL POUR PILOTER LES ORGANISATIONS | |
| Un exemple de restructuration d'un bloc opératoire dans un CHU | 115 |
| La division du travail et son organisation dans un bloc opératoire ... | 117 |
| Le débat sur le travail réel est-il possible ? | 119 |
| Gérer sans s'intéresser au contenu du travail : | |
| une activité risquée ? | 122 |
| Quand le regard sur le travail réel interroge des évidences | 126 |
| <i>Le travail chirurgical : une mobilisation de soi dans une activité à risque</i> | 127 |
| <i>Les exigences du travail réel sous-estimées ?</i> | 129 |
| <i>Une interaction chirurgien-infirmière caractérisée par une économie d'échanges</i> | 136 |
| <i>La division officielle du travail entre chirurgiens et infirmières ne rend pas compte de la réalité</i> | 138 |
| En conclusion | 141 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 5. METTRE LE TRAVAIL RÉEL AU CENTRE DES PRÉOCCUPATIONS | |
| Quelques pistes à l'usage des cadres pour prendre soin du travail | 143 |
| L'analyse du travail réel en vue d'atteindre la performance | 144 |
| <i>De la nécessité de clarifier les questions de performance et de qualité</i> | 145 |
| <i>Un risque de disjonction entre la sphère gestionnaire-organisationnelle et la sphère de l'activité réelle</i> | 150 |
| <i>De la nécessité du débat sur la qualité du travail pour atteindre la performance</i> | 156 |
| Comment faire pour analyser le travail ? | 157 |
| <i>Des outils et des méthodes pour analyser l'activité et en rendre compte</i> | 158 |
| <i>La prise en compte du travail est avant tout une question de posture</i> | 167 |
| <i>Sur quelles bases échanger et rendre le travail réel audible ?</i> | 169 |
| Une autre conception de l'encadrement | 171 |
| <i>Sortir des méthodologies et reconsidérer les pratiques concrètes de l'encadrement</i> | 171 |
| <i>Repenser la fonction de l'encadrement</i> | 172 |
| <i>Encadrer c'est comprendre ce que les personnes font au travail mais aussi ce que le travail fait aux personnes</i> | 173 |
| Conclusion | 175 |
| Annexe 1 – Communications réalisées par les cadres de la promotion 2008-2010 du master « Développement des compétences et intervention dans les organisations » lors d'une journée de colloque à la fin de leur cursus | 179 |
| Annexe 2 – Analyse d'un poste de travail du point de vue du salarié | 183 |
| Bibliographie | 185 |