

## OUTIL D'ANALYSE

# 7 questions pour comprendre ce qui se passe vraiment dans votre équipe

Une grille pour regarder le travail réel avant de chercher une solution

**Une équipe ne fonctionne jamais uniquement comme le prévoient les fiches de poste, les procédures ou l'organigramme.**

Cette fiche aide à observer ce que les personnes font réellement, les ajustements qu'elles produisent, les tensions qu'elles rencontrent et les dynamiques qui orientent le travail au quotidien.

## À qui s'adresse cette fiche ?

Aux managers, responsables d'équipe, cadres, professionnels RH et responsables de service qui souhaitent mieux comprendre ce qui se joue dans le travail quotidien, au-delà des seuls indicateurs ou procédures.

Elle peut être utilisée en entreprise, dans une administration, une collectivité ou une association. Aucune connaissance préalable en sociologie du travail n'est nécessaire.

## Quand l'utiliser ?

**Quand un dysfonctionnement persiste** : lorsque les procédures sont respectées et que le problème revient malgré tout.

**Quand l'engagement s'effrite** : tensions récurrentes, retrait, départ de personnes clés ou perte de sens exprimée.

**Après une réorganisation** : lorsque les effets observés ne correspondent pas à ceux qui étaient attendus.

Ce n'est pas un outil d'évaluation des personnes. C'est un outil d'observation et d'analyse pour comprendre comment le travail se fait réellement avant de décider quoi changer.

## Mode d'emploi

1

Choisissez une situation concrète : difficulté récurrente, tension, réorganisation, baisse d'engagement ou décalage entre ce qui est demandé et ce qui se fait réellement.

2

Répondez brièvement aux sept questions en vous appuyant sur des faits, des situations observables et plusieurs points de vue.

3

Complétez la grille de synthèse pour distinguer le travail attendu, le travail réel et ce qui reste à observer.

*L'objectif n'est pas de désigner des responsables, mais de comprendre les mécanismes, les contraintes et les dynamiques qui structurent la situation.*

## Partir du travail attendu et observer le travail réel

1

**Qu'est-ce qui est officiellement attendu, à la fois du collectif et de chaque personne ?**

- Que demande-t-on à l'équipe dans son ensemble : objectifs, résultats, priorités, délais ?
- Que demande-t-on à chaque poste ou fonction : responsabilités, tâches, indicateurs, procédures ?
- Repérez déjà d'éventuels écarts ou contradictions entre ces différents niveaux d'attente.

Vos observations

.....

.....

2

**Que font réellement les personnes pour que le travail soit effectué ?**

- Quels ajustements, arbitrages ou arrangements sont nécessaires au quotidien ?
- Quelles aides entre collègues, adaptations de procédures ou initiatives rendent l'activité possible ?
- Il ne s'agit pas de juger ces pratiques, mais de comprendre pourquoi elles existent.

Vos observations

.....

.....

3

**Quels problèmes les personnes règlent-elles sans que cela apparaisse vraiment ?**

- Pensez aux incidents évités, aux tensions désamorcées, aux clients accompagnés au-delà de ce qui était prévu.
- Quelles difficultés sont absorbées par l'équipe avant de devenir visibles dans les indicateurs ou les comptes rendus ?

Vos observations

.....

.....

## Comprendre ce qui soutient, fragilise ou oriente l'activité

4

**Qu'est-ce qui favorise ou freine l'engagement dans le travail ?**

- Quels éléments permettent de s'investir : autonomie, reconnaissance, coopération, possibilité de faire un travail jugé utile ou de qualité ?
- Quelles contraintes fragilisent cet engagement : injonctions contradictoires, manque de moyens, surcharge, perte de sens ou faible marge de décision ?
- Cherchez à comprendre les conditions de l'engagement plutôt qu'à qualifier les personnes comme « motivées » ou « démotivées ».

Vos observations

.....

.....

## 5

**Où se situent les tensions, les désaccords ou les incompréhensions dans le travail ?**

- Entre services, métiers ou niveaux hiérarchiques ? Sur les priorités, les délais, les responsabilités ou les manières de faire ?
- Ces tensions sont-elles ponctuelles ou reviennent-elles régulièrement ?
- L'objectif est de localiser les zones de frottement et ce qui les produit, non de rechercher un coupable.

Vos observations

.....

## 6

**Qu'est-ce qui oriente réellement la façon de travailler au quotidien ?**

- Quelles habitudes collectives, personnes repères, coopérations, initiatives ou façons de résoudre les problèmes comptent réellement ?
- Comment circulent les informations et les conseils ? Quelles pratiques sont suivies car elles ont fait leurs preuves ?
- Regardez les relations et les dynamiques collectives plutôt que de chercher des individus qui « bloquent » ou « imposent ».

Vos observations

.....

## 7

**Qu'auriez-vous besoin de mieux observer ou comprendre avant de décider d'agir ?**

- Quelles informations vous manquent encore pour interpréter la situation ?
- Quelles pratiques, contraintes ou relations mériteraient d'être observées ou discutées avec les personnes concernées ?
- Avant de choisir une solution, clarifiez ce que vous avez réellement compris et ce qui reste encore incertain.

Vos observations

.....

# Grille de synthèse

Après avoir répondu aux sept questions, résumez la situation en six points. Cette synthèse doit vous aider à distinguer ce qui relève des attentes officielles, du travail réellement effectué et des conditions concrètes dans lesquelles l'activité se déroule, sans oublier la place que vous y tenez vous-même.

| Point à clarifier                                      | Votre synthèse |
|--------------------------------------------------------|----------------|
| Ce qui est officiellement attendu                      | .....<br>..... |
| Ce qui est réellement fait pour y parvenir             | .....<br>..... |
| Ce que l'équipe règle ou absorbe sans que cela se voie | .....<br>..... |
| La principale tension ou dynamique à comprendre        | .....<br>..... |
| Ce qu'il faudrait encore observer avant d'agir         | .....<br>..... |
| Votre propre position dans cette situation             | .....<br>..... |

## À retenir

Une équipe qui fonctionne bien n'est pas nécessairement une équipe qui applique ce qui était prévu : c'est une équipe qui parvient à combler l'écart entre les règles et les situations. Vos réponses ont sans doute rendu visible une part de ce travail d'ajustement, de coopération et d'arbitrage qui ne figure dans aucune procédure. Un écart n'est donc pas en soi un dysfonctionnement. Il est parfois la condition même du bon déroulement de l'activité. La question utile n'est plus alors « *pourquoi ne font-ils pas ce qui est demandé ?* », mais « *qu'est-ce qui rend nécessaire ce qu'ils font ?* ». Repérez ce qui soutient ces régulations, ce qui les fragilise et ce que leur disparition coûterait : vous saurez aussi sur quoi il vaut mieux ne pas intervenir.

## Ce que cette fiche ne permet pas de faire

Cette grille sert à regarder. Elle ne fournit ni interprétation ni méthode d'enquête. 3 choses restent hors de sa portée :

- distinguer l'ajustement ordinaire, qui fait tenir l'activité, du symptôme d'une organisation du travail en difficulté ;
- conduire les entretiens et les observations qui permettraient de vérifier vos hypothèses auprès des personnes concernées ;
- situer ce que vous observez par rapport à ce que produisent d'autres organisations comparables.

## Pour aller plus loin

### Formation en ligne : « Sociologie du travail : les coulisses de l'activité »

Si ces questions résonnent avec ce que vous observez, la formation propose des repères et une démarche pour analyser le travail réel, comprendre les dynamiques d'une organisation et mieux situer les marges d'action possibles.

[Découvrir la formation et son programme](#)