



**HAL**  
open science

# L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu

Laurent Karsenty

## ► To cite this version:

Laurent Karsenty. L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu. 54e congrès de la SELF. Université de l'ergonomie – Comment contribuer à un autre monde?, Thierry Morlet & Arnaud Tran Van (SELF), Sep 2019, Tours, France. hal-03169261

**HAL Id: hal-03169261**

**<https://cnam.hal.science/hal-03169261>**

Submitted on 15 Mar 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



---

---

*Texte original\**

## L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu\*

**Laurent KARSENTY**

ERGOMANAGEMENT, 4 rue de Guyenne, 31130 Quint-Fonsegrives

CNAM-CRTD, 41 rue Gay-Lussac, 75005 Paris

[laurent.karsenty@ergomanagement.fr](mailto:laurent.karsenty@ergomanagement.fr)

**Résumé.** Dans les organisations post tayloriennes, les prescriptions qui pèsent sur le travail ont tendance à s'alléger en contrepartie d'une responsabilisation accrue des acteurs opérationnels et d'un recours plus important à la coopération avec différentes parties prenantes. Parallèlement, on constate que ces parties prenantes sont porteuses d'une autre forme de prescription plus informelle et implicite : le travail attendu. L'objectif de cette communication est de mettre en discussion ce constat et d'analyser les liens qui existent entre travail attendu et travail réel. Sur cette base, un modèle de régulation du travail tenant compte du travail attendu est proposé et quelques-unes de ses implications pour la pratique de l'ergonomie sont identifiées.

*Mots-clés : analyse du travail, organisation, coopération, relation de travail, ergonomie*

### Work analysis in post-taylorism organizations: beyond the prescribed work, the expected work

**Abstract.** In post-taylorism organizations, the prescribed work tends to be lightened in exchange for greater empowerment of front-line actors and greater reliance on cooperation with different stakeholders. At the same time, one may notice that these stakeholders are carrying another form of informal and implicit prescription: the expected work. The purpose of this paper is to discuss this observation and analyze the links between expected work and actual work. On this basis, a work regulation model that takes into account the expected work is proposed and some of its implications for the practice of ergonomics are identified.

*Keywords: work analysis, organization, cooperation, work relationship, ergonomics*

---

---

\*Ce texte original a été produit dans le cadre du congrès de la Société d'Ergonomie de Langue Française qui s'est tenu à Tours, les 25, 26 et 27 septembre 2019. Il est permis d'en faire une copie papier ou digitale pour un usage pédagogique ou universitaire, en citant la source exacte du document, qui est la suivante :

Karsenty L. (2019). L'analyse du travail dans les organisations post tayloriennes : au-delà du travail prescrit, le travail attendu. Actes du 54<sup>ème</sup> Congrès de la SELF, Université de l'Ergonomie : Comment contribuer à un autre monde ? Tours, 25, 26 et 27 septembre 2019

Aucun usage commercial ne peut en être fait sans l'accord des éditeurs ou archiveurs électroniques. Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page.

## QUELLE PLACE DU TRAVAIL PRESCRIT AUJOURD'HUI ?

En ergonomie, l'analyse du travail accorde une grande importance au décalage possible entre travail prescrit et travail réel (Leplat, 1986). Dans ce cadre, le travail prescrit fait référence à l'ensemble des attendus fixés par la hiérarchie, ainsi que les conditions prévues par l'entreprise pour y répondre. Cette approche s'est développée dans un contexte où l'ergonomie était sollicitée par des industries d'inspiration taylorienne, dans lequel la hiérarchie se doit de prescrire – et même d'imposer – des tâches et des procédures aux acteurs opérationnels<sup>1</sup>, conçus comme des exécutants. La tâche prescrite, écrivaient Leplat et Hoc (1983), « c'est la tâche conçue par celui qui en commande l'exécution » (p. 52).

Aujourd'hui, les organisations tayloriennes n'ont pas disparu mais elles ne représentent ni la seule référence, ni la plus importante. Un autre modèle, dit post-taylorien (Peaucelle, 2000), s'est développé depuis les années 70-80 et tend à s'étendre de plus en plus. Ce modèle rend compte de plusieurs évolutions du monde du travail : objectif de réduction des délais dans la production ou le lancement de nouveaux produits exigeant de redonner, au moins en partie, les tâches de conception aux « exécutants », développement des activités de service (du Tertre, 2006), enrichissement des tâches au niveau opérationnel et polyvalence, autonomie (relative) accordée aux équipes, participation des salariés à certaines décisions, modes de fonctionnement par projet, accent mis sur la transversalité et les coopérations inter-métier, inter-service, inter-entreprise. La question est alors de savoir si, dans ce cadre, la tâche prescrite doit continuer d'être considérée comme le principal point d'ancrage pour guider l'analyse et la compréhension du travail réel ?

---

<sup>1</sup> Comme d'autres ergonomes (ex., Van Belleghem, 2017), nous préférons au terme « opérateur » habituellement utilisé en ergonomie un terme

En effet, si dans les organisations post tayloriennes, les objectifs fixés par les entreprises aux opérationnels ont tendance à augmenter (Peaucelle, 2000), les prescriptions qui portent sur les procédures de travail tendent, à l'inverse, à s'alléger. Cet allègement prescriptif traduit, pour partie, une confiance plus importante dans les compétences et les initiatives des salariés qui, il est vrai, ont généralement un niveau d'éducation plus élevé que leurs aînés ; mais il vise aussi à leur garantir un certain niveau d'autonomie afin qu'ils puissent gérer des situations variables, incertaines, inédites et complexes. Plutôt que de compter uniquement sur la répétition d'un geste maîtrisé, le travail dans les organisations post tayloriennes mise aussi sur l'adaptabilité, l'innovation, la coopération et le sens du service (Hubault, 2009).

Si le travail prescrit par l'organisation tend à perdre en substance, est-ce à dire que les acteurs opérationnels sont plus libres d'organiser leur travail à leur guise et de réaliser leurs tâches comme ils le souhaitent ? En théorie, on serait enclin à le penser. Mais, en pratique, on peut constater que le vide relatif laissé par la prescription organisationnelle a été comblé par une autre forme de prescription, plus informelle et implicite : le *travail attendu*. Cette dimension du travail, déjà mise en évidence au niveau du management (Leplat et Cuny, 1974 parlaient de la « tâche attendue » en complément de la « tâche prescrite ») nous semble toutefois prendre de plus en plus d'ampleur et s'étendre à d'autres acteurs.

L'objectif de cette communication est de mettre en discussion ce constat et d'analyser les liens qui existent entre travail attendu et travail réel. Sur cette base, un modèle de régulation du travail tenant compte du travail attendu sera proposé et quelques-unes de ses implications pour la pratique de l'ergonomie seront identifiées.

traduisant plus fidèlement son rôle actif dans la réalisation du travail, d'où la notion d'acteur opérationnel.

## LE TRAVAIL ATTENDU : DEFINITION

Le travail attendu correspond à l'ensemble des attentes portées par les parties prenantes du travail ayant un intérêt direct ou indirect dans sa réalisation. Les parties prenantes que nous considérons ici sont celles qui ont un lien assez direct avec l'acteur opérationnel qui réalise ce travail<sup>2</sup>. Classiquement, il s'agit du management, des services support (méthodes, système d'information, achats, RH, qualité, sécurité, ...), des collègues issus du même service ou d'un autre service et qui ont un lien de dépendance avec le travail réalisé, des partenaires internes ou externes qui contribuent à la réalisation du travail (par ex., un sous-traitant) et, enfin, du client.

Pour une part, le travail attendu par ces parties prenantes recoupe le travail prescrit par l'organisation. Mais, pour une autre part, il le dépasse. C'est le cas lorsqu'il porte sur : les *attitudes* de l'acteur opérationnel (ex., sa disponibilité, sa réactivité, son honnêteté), *certaines de ses actions* qui n'entrent pas dans le champ du prescrit (ex., partager plus régulièrement certaines informations, participer assidument aux réunions de coordination mises en place récemment), *des prérequis de ses actions* (ex., bien maîtriser la réglementation) et *les qualités que doivent revêtir ses résultats* (ex., en cas d'incident, obtenir des estimations de durée d'intervention plus précises).

L'une des caractéristiques du travail attendu par rapport au travail prescrit est qu'il n'est généralement pas formalisé. A titre d'exemple, on peut citer le cas du management qui peut attendre de ses acteurs opérationnels expérimentés qu'ils apprennent leurs « trucs » aux plus jeunes, sans que cela fasse partie des prescriptions (ou obligations formelles) pesant sur leur travail. Autre exemple : celui de partenaires internes ou externes qui attendent de l'acteur opérationnel qu'il partage avec

honnêteté les informations sur son travail fait et son travail restant à faire, le but étant de se coordonner au mieux.

Chaque acteur opérationnel voit donc converger sur lui un faisceau d'attentes (cf. fig. 1) issues d'un espace social qui dépasse les frontières du travail collectif et du collectif de travail habituellement considérées en ergonomie (cf. Barcellini & Caroly, 2013). Ceci pose d'ailleurs la question du statut à accorder à ces attentes : doit-on les considérer comme un déterminant de l'activité, au même titre que le sont, par exemple dans le schéma à 5 carrés de Christol et De Terssac, le travail prescrit par l'entreprise et les caractéristiques de l'acteur opérationnel ? Ou alors l'influence de ces attentes sur le travail est-elle de nature différente ?

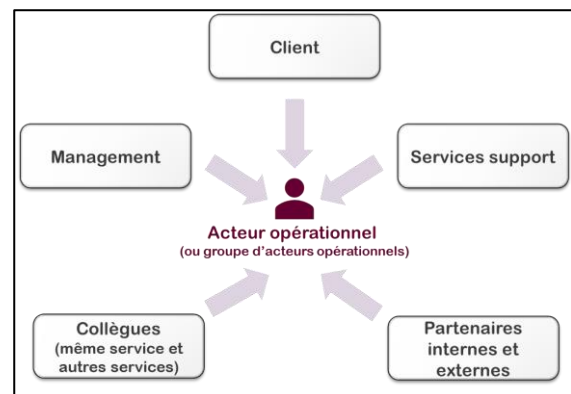


Fig. 1 : Faisceau d'attentes des parties prenantes portant sur le travail de l'acteur opérationnel

Pour répondre à cette question, il faut observer de plus près les liens qui se créent en situation entre le travail attendu et le travail réel.

## COMMENT LE TRAVAIL ATTENDU ORIENTE – OU NON - LE TRAVAIL REEL ?

Lors de nos interventions visant à renforcer les relations de coopération au sein d'une équipe, d'un service ou d'une entreprise, nous demandons régulièrement aux acteurs rencontrés ce qu'ils attendent les uns des autres et, en particulier, quelles

<sup>2</sup> Pour simplifier, l'expression « acteur opérationnel » est utilisé au singulier, mais en

sachant qu'elle peut désigner un individu comme un groupe d'individus – une équipe - réalisant le travail.

attentes ne sont pas satisfaites<sup>3</sup>. Ces interventions, menées depuis 2012 dans des secteurs variés (aéronautique, ferroviaire, nucléaire, organismes publiques, ...), nous ont permis de faire les constats suivants :

- *Dans ses grandes lignes, le travail attendu est explicité à l'autre au début d'une nouvelle collaboration ou d'un nouveau projet.* Mais cette explicitation ne déclenche alors que peu d'échanges car l'autre ne sait pas toujours les juger.
- *Une partie du travail attendu est non explicité au démarrage d'une collaboration.* Il y a plusieurs raisons qui l'expliquent : des attendus sont supposés être déjà connus de l'autre de par sa culture professionnelle, son métier et/ou son expérience ; d'autres attendus ne sont pas explicités par respect pour l'expertise de l'acteur (par exemple, un manager attend de ses agents d'accueil qu'ils soient le plus aimables possibles face aux clients reçus, mais ne leur dit pas en considérant qu'ils connaissent leur métier) ; ou alors des attendus ne sont pas explicités par crainte d'avoir à affronter un refus de l'autre. Enfin, des attendus, bien que clairement entretenus par celui qui les porte, peuvent être « inavouables ». Par exemple, un chef de projet ou un manager peut attendre de ses collaborateurs qu'ils répondent à ses emails à toute heure et même le week-end mais ne le leur dira pas ouvertement.
- *De manière générale, ce sont les difficultés rencontrées ou c'est l'insatisfaction face à tout ou partie du travail de l'autre qui peuvent conduire à compléter l'explicitation des attendus.* Les compléments qui sont apportés dans ces occasions sont de différents types : clarification d'un attendu après avoir constaté qu'ils n'avaient pas été correctement compris ; explicitation

d'un attendu qui était supposé déjà connu de l'autre ; explicitation d'un nouvel attendu. Parfois, l'insatisfaction ressentie face au travail de l'autre provoque une réelle prise de conscience d'une attente qui n'avait même pas été pensée. Par exemple, un chef de projet nous racontait qu'il était tombé sur un dossier de spécifications d'un membre de son équipe qui ne lui plaisait pas ; en comprenant pourquoi, il avait alors pris conscience qu'il attendait de lui qu'il ne livre pas n'importe quelle liste de spécifications, mais une liste de spécifications structurée par fonctions et, pour chaque fonction, par entrées / traitements / sorties. Il ne l'avait pas explicité à ce membre de l'équipe au démarrage du projet car, pour lui, « cela allait de soi ». Et c'est justement parce que « cela allait de soi » qu'il n'en avait pas eu conscience et ne l'avait donc pas explicité avant.

- *Toute attente liée au travail de l'autre n'a pas le même statut pour celui qui les porte :* la prise en compte de certaines attentes par l'autre est parfois vécue comme obligatoire, mais pas forcément. Généralement, les attentes à caractère obligatoire se justifient par un objectif supra-individuel, par exemple un objectif collectif de performance. Ainsi, un service exploitant des vols va attendre du service de maintenance des avions une très forte réactivité en cas de panne inopinée sur un avion prévu au départ afin d'éviter des temps d'immobilisation au sol trop longs, ce qui est un objectif général de la compagnie aérienne. Les autres attentes – jugées non obligatoires - se justifient généralement par les besoins propres à celui qui les porte. Par exemple, le même service d'exploitation des vols peut attendre du service de maintenance qu'il lui transmette un planning des

---

<sup>3</sup> Ce recueil des attendus se fait en partie en entretien individuel lors d'une phase de diagnostic visant à identifier les freins aux relations de coopération et, en partie, lors d'ateliers dont le but

est de permettre aux membres d'une équipe, d'un service ou d'un projet ou de plusieurs équipes ou services d'élaborer des solutions pour renforcer leurs liens de coopération.

opérations de maintenance plus facilement lisible, afin d'éviter de perdre du temps à le lire et le comprendre.

- Toute attente explicitée à l'autre n'est pas immédiatement comprise et acceptée. Une phase d'explication, voire de négociation, peut donc être nécessaire.

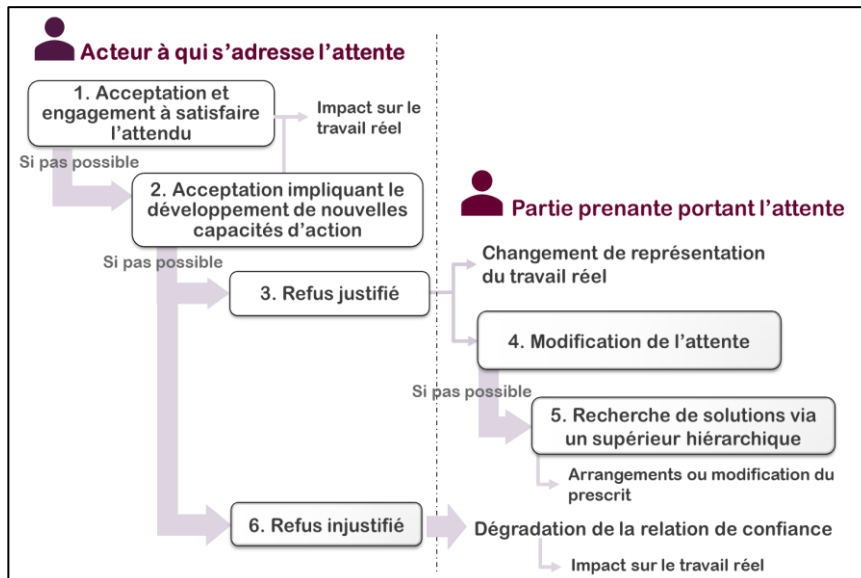


Fig. 2 : Différentes issues à l'explicitation et la négociation d'une attente

- La négociation d'une attente peut avoir plusieurs issues (voir fig. 2) : (1) celui à qui elle s'adresse peut l'accepter et s'engager à la satisfaire en adaptant son travail ; (2) si ce n'est pas possible directement, il peut l'accepter sous réserve de moyens supplémentaires (une formation, plus de temps, l'aide d'un collègue, etc.) ; (3) si ce n'est pas possible, il peut la refuser en invoquant des moyens impossibles à mobiliser, parfois en expliquant que l'attendu ne rentre pas dans ses attributions ; (4) dans ce cas, l'acteur qui porte l'attente, comprenant mieux les exigences et les contraintes du travail réel, peut juger le refus de l'autre justifié et décider d'adapter l'attendu. Cette adaptation peut consister à réduire ou « relâcher » l'attendu (ex., plutôt que d'attendre certains livrables avec un délai donné, impossible à tenir, l'un va accorder un délai plus long à l'autre). (5) Si l'attendu ne peut être modifié, celui qui le porte peut encore en référer à un supérieur hiérarchique. Si celui-ci acquiert la conviction que l'attendu doit être

satisfait par celui à qui il s'adresse – autrement dit, s'il considère qu'il a un caractère obligatoire - il peut alors l'exiger et/ou le traduire dans une nouvelle organisation ou procédure. A ce moment, l'attendu intégrera le champ du travail prescrit. Cela dit, ce cas de figure ne se produit pas toujours : le supérieur hiérarchique peut aussi chercher un « arrangement », donc une solution informelle et pas forcément pérenne. (6) Reste le cas où l'attente de l'autre peut être refusée par celui à qui elle s'adresse, sans que les raisons avancées paraissent justifiées. Lorsqu'on est témoin de ce type de situation, on constate aisément qu'elle génère des tensions dans la relation entre les parties concernées. Et si l'on interroge les protagonistes après leur échange, on apprend qu'une telle situation entraîne généralement une dégradation de la confiance de l'un envers l'autre, comme cela a été montré plus généralement d'ailleurs (Karsenty, 2013). Pire encore, lorsque cette situation de refus non justifié d'une

attente d'une partie prenante se répète, une défiance profonde peut s'installer entre les deux parties jusqu'à conduire à la rupture de la relation de travail. Une telle situation de rupture a un impact direct sur le travail réel puisque l'un ne peut plus compter sur l'autre.

En conclusion, on peut retenir que toute attente d'une partie prenante portée à la connaissance d'un acteur opérationnel implique chez lui une analyse pour déterminer s'il veut et peut la prendre en compte dans son travail. On pourrait penser que cela différencie le travail attendu du travail prescrit puisqu'un acteur opérationnel ne peut, normalement, refuser une prescription de sa hiérarchie. Pourtant, la réalité est plus complexe puisqu'il ne lui est pas possible de refuser l'attente d'une partie prenante sans raison valable, sauf à accepter une dégradation de sa relation avec elle. En l'état, nous pouvons donc considérer que le travail attendu constitue un déterminant du travail réel, soumis à l'appréciation de celui qui le réalise.

Au-delà de cet effet, on doit aussi retenir qu'un échange autour du travail attendu peut favoriser une *convergence des représentations du travail réel* entre les opérationnels et les parties prenantes du travail.

## **UN MODELE DE REGULATION DU TRAVAIL INTEGRANT LE TRAVAIL ATTENDU**

Un modèle de régulation du travail, reprenant la structure du schéma à 5 carrés de Christol et De Terssac, est proposé dans la figure 3 ci-dessous. Il intègre le travail attendu des parties prenantes comme un facteur déterminant sur le travail réel.

Dans ce modèle, le travail réel résulte de compromis opératoires (Hubault, 1996) entre les ressources mobilisables par chaque acteur opérationnel, le travail prescrit *et* le travail attendu. Evidemment, plus ces 3 classes de déterminants sont compatibles entre elles et plus leur combinaison dans la réalisation du travail sera aisée. Mais cette situation semble relever d'un idéal tant les acteurs qui en sont à l'origine ont des intérêts divers et parfois contradictoires. La réalité est que face à cette diversité d'intérêts, chaque acteur opérationnel n'a d'autres choix que d'adapter les prescriptions et/ou attentes portant sur son travail, voire d'en refuser certaines quitte à générer de l'insatisfaction chez les parties prenantes qui en sont à l'origine. Ce qui conduit à dire que les compromis opératoires qu'il doit faire sont aussi des *compromis relationnels* qu'il faut pouvoir assumer.

Ces compromis se retrouvent dans le travail réalisé et dans ses résultats effectifs. C'est pourquoi le lien qui va des résultats effectifs du travail vers les parties prenantes sur la figure 3 doit être compris comme l'effet d'une comparaison entre le travail attendu et le travail réel : si cette comparaison ne fait pas apparaître d'écart significatif, le travail réel sera jugé satisfaisant et la relation de confiance entre les parties prenantes et l'acteur opérationnel sera renforcée ; par contre, si elle fait apparaître un écart significatif sans que celui-ci soit expliqué de manière satisfaisante, non seulement les parties prenantes ressentiront une certaine insatisfaction mais leur confiance dans l'acteur opérationnel en sera affectée.

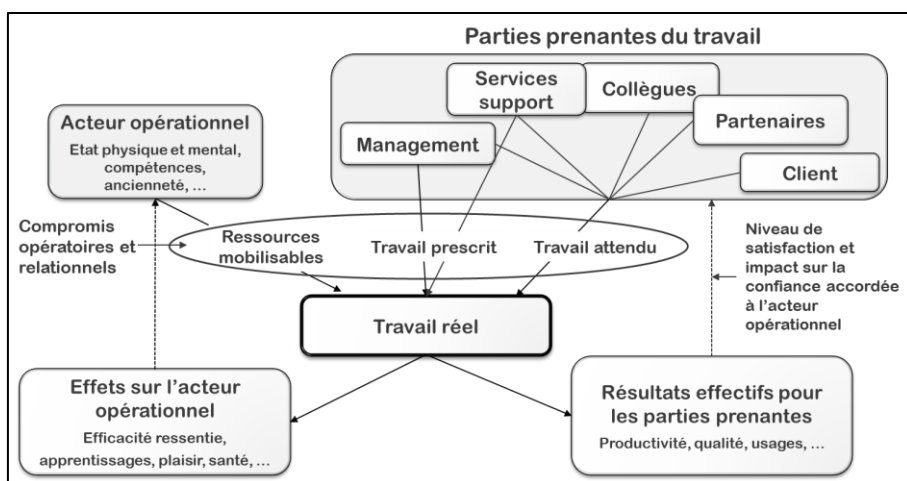


Fig. 3 : Modèle de régulation du travail inspiré du schéma à 5 carrés de Christol et De Terssac

## QUELLES IMPLICATIONS POUR LA PRATIQUE DE L'ERGONOMIE ?

Les organisations post tayloriennes, en responsabilisant un peu plus les acteurs opérationnels et en misant sur leur sens du service et leurs capacités d'innovation, de coopération et d'adaptation, ont complexifié les champs de prescription qui pèsent sur le travail (Daniellou, 2002, Caron et al., 2011, Van Belleghem, 2017). L'analyse du travail menée traditionnellement en ergonomie ne peut donc plus se contenter de chercher à analyser les seuls décalages entre le travail prescrit et le travail réel : elle doit aussi prendre en compte les autres sources de prescriptions qui constituent le travail attendu.

Ceci signifie que l'ergonome doit identifier assez tôt l'ensemble des parties prenantes qui ont un intérêt direct ou indirect dans le travail à analyser, comprendre leurs attentes en lien avec ce travail, éventuellement en les aidant à les expliciter, et finalement mettre ces attentes en débat. L'enjeu d'un tel débat, qui doit associer l'ensemble des parties prenantes ainsi que les acteurs opérationnels concernés, eux-mêmes porteurs d'attentes à l'égard des autres parties prenantes, n'est pas tant de trouver les moyens pour satisfaire toutes les attentes exprimées – certaines apparaîtront de toute façon difficilement compatibles ou incompatibles ; l'enjeu est plutôt de réussir à *coordonner*, autant que possible, les

diverses prescriptions et attentes qui pèsent sur le travail et, ce faisant, à *accorder* tous les acteurs présents. Car, au fond, l'enjeu ultime d'une telle démarche n'est autre que de réussir à préserver les relations de confiance et de coopération sur lesquelles repose fondamentalement le travail dans les organisations post tayloriennes.

## BIBLIOGRAPHIE

Barcellini F. & Caroly S. (2013). Le développement de l'activité collective. In P. Falzon (Ed.), *Ergonomie Constructive* (pp. 33-46). Paris : PUF.

Baumeister R.F. & Leary M.R. (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.

Caron, L., Coppi, M., Théry, L., & Vasselín, A. (2011). Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit. *Revue Projet*, 4(323), 53-60.

Christol, J., De Terssac, G. (2007). In : Guérin et al. *Comprendre le travail pour le transformer*. Éditions ANACT.

Daniellou, F. (2002). Le travail des prescriptions. *Actes du 37e Congrès de la SELF « Nouvelles formes de travail, nouvelles formes d'analyse »*, Aix en Provence, 9-16.

Du Tertre, C. (2006). Performance, du modèle industriel néo-taylorien au modèle serviciel. Dans F. Hubault (coord.) *Le*



*stable, l'instable et le changement dans le travail* (pp. 59-78). Toulouse : Octarès.

Hubault, F. (1996). De quoi l'ergonomie peut-elle faire l'analyse ? In : F. Daniellou (dir.), *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse, Octarès, p.103-140.

Hubault, F. (2009). Le travail de management. *Economie et management*, 130, 36-41.

Karsenty, L. (2013). Comment appréhender la confiance au travail ? In L. Karsenty (Ed.), *La confiance au travail* (pp. 13-51). Toulouse : Octarès.

Leplat J. (1986). L'analyse du travail. *Revue de Psychologie Appliquée*, 31, 1, 9-27.

Leplat J. et Cuny X. (1974). *Les accidents du travail*. Paris : PUF (Coll. Que Sais-je ? no 1591).

Leplat J. et Hoc J.M. (1983). Tâche et activité dans l'analyse psychologique des situations. *Cahiers de Psychologie Cognitive*, 3, 1, 49-63.

Peaucelle, J. L. (2000). Du taylorisme au post taylorisme : poursuivre plusieurs objectifs simultanément. *Les cahiers de recherche du GREGOR*, 2000/4.

Van Belleghem, L. (2017). Faut-il repenser le « schéma à 5 carrés » pour analyser le travail contemporain ? *Actes du 52<sup>e</sup> Congrès de la SELF*, 20-22 Sept., Toulouse.