



ANALYSE D'UNE SITUATION DE TRAVAIL

Présentation de la méthode

Analyse d'une situation de travail

Table des matières

0. Qu'appelle-t-on situation de travail et qu'est-ce qu'analyser une situation de travail ?.....	3
1. Deux principes théoriques et trois postulats opératoires.....	4
1.1. Premier principe théorique : une organisation n'est pas faite que de rationalité.	4
1.2. Deuxième principe théorique : une organisation n'est pas faite que de stabilité.	4
1.3. Premier postulat opératoire : repérer des acteurs, des enjeux et des stratégies	4
1.4. Deuxième postulat opératoire : une organisation connaît des écarts entre sa représentation et sa réalité.	4
1.5. Troisième postulat opératoire : le comportement de chacun des acteurs est toujours rationnel.....	4
2. La caractérisation d'une situation	5
2.1. Les acteurs dans la situation et leurs indicateurs.....	5
2.2. Les enjeux perçus ou réels des différents acteurs ou types d'acteurs.....	6
2.3. Les stratégies menées ou possibles dans la situation et leurs indicateurs	6
3. La méthode d'analyse.....	7
3.1. Élaboration du diagnostic : ce qui se passe vraiment	7
3.2. Élaboration du pronostic et du « préconistic » : ce qui va se passer et pourrait se passer	8
4. La conduite du changement.....	9

Outils

- **Repérage des enjeux réels : ce qui se passe vraiment**
 - **Repérage des stratégies possibles : ce qui pourrait se passer**
-

0. Qu'appelle-t-on situation de travail et qu'est-ce qu'analyser une situation de travail ?

Une situation de travail, c'est rien de moins que ce que vit, dans l'instant ou dans le temps, une équipe, un groupe de personnes fonctionnant :

- au sein d'une ou de plusieurs organisations,
- au sein d'une entreprise ou de tout autre institution,
- au sein d'une structure isolée ou en relation avec son milieu ambiant ou le monde extérieur.

C'est donc aussi bien un état récurrent qu'un moment particulier dans la vie du groupe ou d'une organisation avec pour constituants :

- des relations entre personnes, entre catégories, entre services, ...
- des informations produites ou détenues, cachées ou diffusées, ...
- des alliances ou oppositions, des conflits ou conciliations, ...
- des adaptations ou résistances aux changements, ...
- des facilitations ou blocages aux avancées, aux innovations, aux modifications, ...
- des atouts ou appuis pour certains, des handicaps ou oppositions pour d'autre, ...
- ...

Analyser une situation de travail, c'est donc, à un moment donné dans la vie d'un groupe ou d'une organisation, chercher à savoir :

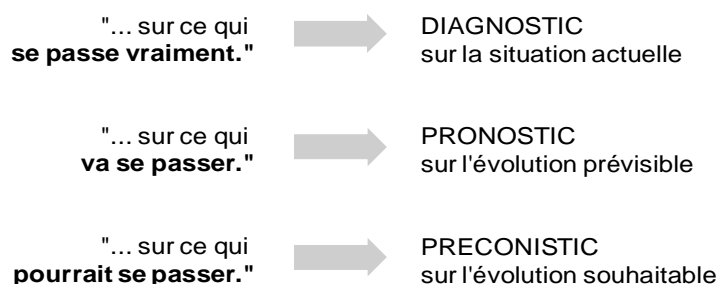
- au moins, *qui, et pourquoi, fait quoi*,
- mieux, *qui, et pourquoi, pourrait faire quoi*.

En d'autres termes :

- répondre aux questions *qui et pourquoi fait quoi*, c'est disposer des éléments nécessaires à l'élaboration du **diagnostic** de la situation et d'un **pronostic** sur son évolution prévisible ;
- répondre aux questions *qui et pourquoi pourrait faire quoi*, c'est se doter des éléments requis pour faire un « **préconistic** », c'est-à-dire des préconisations pour une évolution souhaitable de la situation.

La méthode d'analyse¹ proposée ici est basée sur l'observation du réel et la formulation de constats ; elle repose sur une démarche en trois phases énoncées dans le schéma ci-dessous.

" Anticiper pour agir ... "



Cette méthode se veut une aide efficace pour comprendre et anticiper avant de décider et d'agir. Elle peut être complétée aussi bien par une approche psychologique du comportement des acteurs que par une approche fonctionnelle de l'organisation.

¹ Cette méthode repose sur l'*analyse stratégique* de Michel CROZIER et la relecture que nous avons pu en faire avec Philippe BERNOUX et Renaud SAINSAULIEU.

1. Deux principes théoriques et trois postulats opératoires

1.1. Premier principe théorique : **une organisation n'est pas faite que de rationalité.**

Observée dans l'instant, une organisation est aussi faite de flou et donc d'écarts :

- entre l'organigramme officiel et l'organisation réelle,
- entre le prévu et le réalisé,
- entre la norme et les règles admises,
- entre la procédure et les pratiques,
- ...

1.2. Deuxième principe théorique : **une organisation n'est pas faite que de stabilité.**

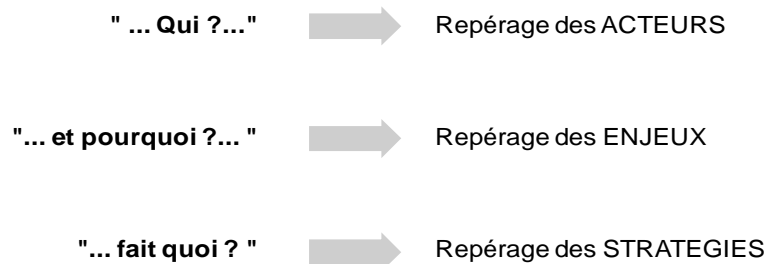
Observée dans le temps, une organisation est aussi faite de mouvance et donc d'écarts :

- entre le pouvoir formel permanent et le pouvoir informel contingent,
- entre les alliances ou concurrences structurelles et celles opportunistes,
- entre les enjeux réels dans le temps et ceux perçus par les acteurs à tout instant,
- entre la stratégie déclinée et ses interprétations dans l'institution,
- ...

1.3. Premier postulat opératoire : **repérer des acteurs, des enjeux et des stratégies**

En effet, analyser une situation de travail au sein d'une organisation, c'est *chercher à comprendre qui et pourquoi fait quoi* selon le schéma ci-dessous ; c'est donc repérer des acteurs de la situation, leurs enjeux de chacun de ces acteurs et les stratégies qu'ils mènent pour atteindre leurs enjeux.

" Analyser pour comprendre ... "



1.4. Deuxième postulat opératoire : **une organisation connaît des écarts entre sa représentation et sa réalité.**

Inhérents à toute organisation quelle qu'elle soit, ces écarts n'interdisent pas l'analyse des situations de travail. Ces écarts sont autant de *zones d'incertitude* que mettent à profit les acteurs pour mener leurs stratégies. Car c'est bien l'observation de ces zones d'incertitude telles qu'un accès aux informations ou la détention de compétences dont bénéficient certains et pas d'autres au sein de l'organisation qui permettent de repérer les acteurs.

1.5. Troisième postulat opératoire : **le comportement de chacun des acteurs est toujours rationnel.**

En effet, les écarts entre la représentation et la réalité de l'organisation sont utilisés par les acteurs pour imaginer et déployer très rationnellement les stratégies leur permettant d'obtenir ce qu'ils veulent, c'est-à-dire selon ce qu'ils croient perdre ou gagner. Ils « s'engouffrent » dans ces écarts, dans ces interstices que constituent ces zones d'incertitude par parvenir à leurs fins ou protéger leurs intérêts personnels ; et ils le font d'une manière toujours rationnelle de leur point de vue même si ça ne l'est pas toujours du point de vue collectif, c'est-à-dire du point de vue de l'organisation.

2. La caractérisation d'une situation

Le schéma ci-dessous résume à lui seul la totalité des éléments constitutifs de toute situation de travail :

- les **acteurs ou types d'acteurs actifs ou passifs**, ainsi que les indicateurs possibles qui aident à les repérer ;
- les **enjeux perçus** tels que se les représentent les différents acteurs ou les **enjeux réels** tels que la réalité de la situation risque de les faire gagner ou perdre ;
- les **stratégies possibles ou menées** par les différents acteurs, ainsi que les indicateurs possibles qui aident à les repérer.

Indicateurs d'acteurs	ACTEURS passifs/actifs	ENJEUX perçus/réels	STRATEGIES menées/possibles	Indicateurs de stratégies
<ul style="list-style-type: none"> • Accès à l'information • Maîtrise de de l'environnement • Détention de savoir-faire • Production des règles 	<ul style="list-style-type: none"> • des individus • des groupes • des institutions • .../... 	<ul style="list-style-type: none"> • ce que l'on CROIT GAGNER • ce que l'on GAGNE VRAIMENT • ce que l'on CROIT PERDRE • ce que l'on PERD VRAIMENT 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratégies GAGNANTES • Stratégies EQUITABLES • Stratégies PERDANTES 	<ul style="list-style-type: none"> • Atouts ou Handicaps • Appuis ou Oppositions

2.1. Les acteurs dans la situation et leurs indicateurs

- Les acteurs d'une situation de travail, qu'ils soient passifs ou actifs (c'est-à-dire subissant ou capables de modifier la situation), peuvent être :
 - des **individus** repérés comme adoptant chacun un comportement qui leur est propre,
 - des **groupes informels** repérés comme tels parce que composés chacun d'individus adoptant le même comportement,
 - des **groupes formels** ou institutions intervenant, de l'intérieur ou de l'extérieur, dans la situation.

En général, les acteurs ou groupes d'acteurs de la situation ne se répartissent pas strictement selon l'organisation officielle et ne recouvrent que d'assez loin la hiérarchie instituée. Du coup, c'est plus le projet individuel de la personne ou le projet collectif du groupe qui définit cette personne ou ce groupe comme acteur de la situation.

- Les indicateurs possibles d'acteurs de la situation sont ces *zones d'incertitude* que mettent à profit les acteurs actifs et qui, par conséquent, permettent de les repérer ; ce sont pour certains acteurs plutôt que pour d'autres :
 - un **accès à l'information** par la maîtrise de sources, la responsabilité de sa saisie, de son traitement ou de sa diffusion,
 - la **maîtrise de l'environnement** qu'il s'agisse d'une conjoncture, de données économiques ou sociales, de rapports de force, etc.
 - la **détention de savoir-faire** ou la maîtrise de délais de réalisation,
 - un rôle déterminant dans la **production de règles** qui implique, par exemple, la maîtrise de procédures,
 - etc.

Ces zones d'incertitude alimentent « l'informel » de l'organisation, c'est-à-dire son fonctionnement effectif ; c'est-à-dire ce qui s'y passe vraiment *versus* ce qui devrait s'y passer ; car c'est autour de ces zones d'incertitude mises à profit pour repérer certains acteurs que se distribuent toujours les pouvoirs réels.

2.2. Les enjeux perçus ou réels des différents acteurs ou types d'acteurs

- Les **enjeux perçus** par les acteurs sont la représentation qu'ils se font de *ce qu'ils croient gagner ou croient perdre* dans la situation. Ils sont donc le pourquoi du comportement des acteurs ; ils permettent de comprendre pourquoi tel acteur ou type d'acteurs mène telle stratégie plutôt que telle autre.

Ce repérage des enjeux perçus est parfois rendu difficile pour l'analyste parce que pas toujours avouables par les acteurs concernés. En revanche, les acteurs sont toujours rationnels (cf. le 3^{ème} postulat opératoire). Car même dans le cas de comportements aberrants, il y a toujours une cohérence entre les enjeux perçus et les stratégies menées : ils font ce qu'ils croient devoir faire dans leur intérêt.

- Les **enjeux réels** constituent *ce que les acteurs gagnent ou perdent vraiment* dans la situation car ils peuvent se tromper sur leur véritable intérêt. Les enjeux réels sont donc le pourquoi du comportement, la justification de la stratégie que devraient adopter ces acteurs s'ils étaient lucides.

Ce repérage des enjeux réels est plus facile pour l'analyste ou tout autre observateur extérieur à la situation. Les enjeux réels recouvrent parfois les enjeux perçus, mais s'en détachent le plus souvent ; ils permettent, lorsque c'est nécessaire, d'envisager des alternatives aux stratégies menées ; ce sont autant de stratégies possibles de nature à rendre gagnants des acteurs qui risquent de perdre s'ils persistent dans leur choix initial.

2.3. Les stratégies menées ou possibles dans la situation et leurs indicateurs

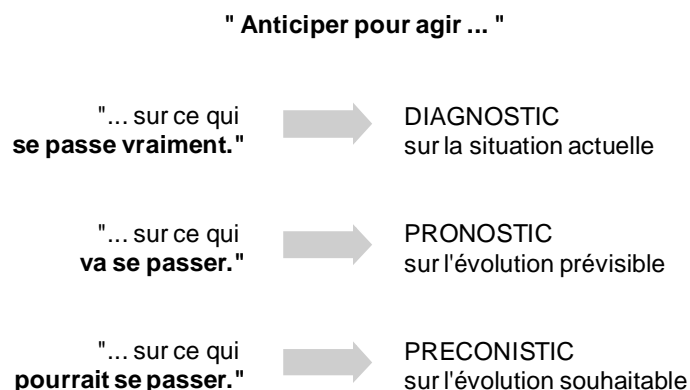
- Les **stratégies menées** par les acteurs actifs d'une situation de travail sont *a priori* observées par l'analyste ou tout autre observateur extérieur à la situation. Elles peuvent être **gagnantes, équitables ou perdantes** selon le résultat effectivement atteint. Elles permettent parfois de repérer les acteurs qui les mènent car il peut arriver que soit repérée une stratégie sans savoir *a priori* qui la mène.
- Les **stratégies possibles** pour les acteurs passifs ou actifs d'une situation de travail sont *a priori* imaginées par l'analyste ou tout autre observateur extérieur à la situation. Elles sont *a priori* **gagnantes** (ou pour le moins équitables) puisque conçues comme alternatives à des stratégies perdantes (ou pour le plus équitables).
- Les indicateurs possibles de stratégies menées ou possibles sont les moyens et ressources dont disposent ou ne disposent pas les acteurs concernés. Ce sont pour certains acteurs plutôt que pour d'autres, qu'ils soient passifs ou actifs :
 - des **atouts** dont ils bénéficient ou des **handicaps** qu'ils subissent,
 - des **appuis** dont ils profitent ou des **oppositions** qui les entravent.

Mis à profit, ces moyens et ressources constituent de bons indicateurs des stratégies menées par les acteurs actifs ou de bons indicateurs des stratégies possibles pour les acteurs aussi bien actifs que passifs qui en disposent.

En d'autres termes, quand on connaît les moyens ou ressources dont disposent les acteurs, on peut plus facilement repérer les stratégies qu'ils mènent et ou pourraient mener.

3. La méthode d'analyse

La méthode, rappelons-le, repose sur une démarche en trois phases énoncées dans le schéma ci-dessous.



3.1. Élaboration du diagnostic : ce qui se passe vraiment

La première phase de la démarche vise à analyser ce qui se passe vraiment à l'aide de la grille ci-dessous.

" Analyser ce qui se passe vraiment "

ACTEURS passifs/actifs	ENJEUX		STRATEGIES menées	Observations
	perçus	réels		

Cette grille est destinée à enregistrer :

- **chacun des acteurs** ou type d'acteurs de la situation,
- **les enjeux aussi bien perçus que réels** pour chaque acteur
- **les stratégies effectivement menées** (et pas encore les autres stratégies possibles).

Le repérage des acteurs comme celui des stratégies bénéficie bien sûr de leurs indicateurs spécifiques :

- les **zones** d'incertitude que mettent à profit les acteurs actifs de la situation,
- les **moyens et ressources** dont disposent ces acteurs pour mener leur stratégie.

Comme le symbolise le schéma, le remplissage de la grille ne se fait pas *a priori* de manière linéaire; c'est-à-dire de droite à gauche et de haut en bas. **Mais ce remplissage se fait généralement de façon itérative** : par exemple, une stratégie peut avoir été parfaitement repérée sans avoir provisoirement d'acteur à qui l'attribuer. Toutefois, la connaissance des acteurs et des enjeux perçus permettra le plus souvent de déduire les stratégies menées.

Ainsi décrite, cette élaboration du diagnostic s'avère toujours délicate. Il s'agit d'un travail qui reste difficile et dont le résultat est évidemment capital pour la suite, c'est-à-dire pour l'élaboration du pronostic et de préconisations ou « préconistic ». Chaque étape du travail d'analyse est en effet une contribution à l'adéquation et la qualité du résultat de la suivante.

3.2. Élaboration du pronostic et du « préconistic » : ce qui va se passer et pourrait se passer

La deuxième et la troisième phase de la démarche d'analyse sont conduites à l'aide de la même grille ci-dessous.

" Anticiper sur ce qui va se passer / pourrait se passer "

ACTEURS passifs/actifs	ENJEUX réels	STRATEGIES ...		EVOLUTIONS...	
		... menées	... possibles	... prévisibles	... souhaitables
				Scénarios possibles :	Comportement à modifier :
				• stratégies gagnantes	• handicaps/ oppositions à lever
				• stratégies perdantes	• atouts/ appuis à renforcer

Sont tout d'abord reportés sur cette grille les acteurs, les enjeux réels et les stratégies menées tels qu'enregistrés sur la grille précédente.

Sont ensuite enregistrées sur cette même grille les autres stratégies possibles repérées pour chaque acteur en fonction des enjeux réels, des atouts dont ils bénéficient et des appuis dont ils profitent.

Cette grille unique permet de formuler dans ses deux dernières colonnes et pour l'ensemble des acteurs considérés globalement :

- *ce qui va se passer*, c'est-à-dire les évolutions prévisibles de la situation **en fonction des stratégies menées** précédemment repérées : c'est **le pronostic** ;
- *ce qui pourrait se passer*, c'est-à-dire les évolutions souhaitables de la situation **en fonction des stratégies possibles** ici repérées : c'est **le préconistic**.

Les évolutions prévisibles sont formulées sous la forme de scénarios possibles, voire inéluctables résultant aussi bien des stratégies gagnantes que des stratégies perdantes effectivement menées par certains acteurs.

Les évolutions souhaitables sont, quant à elles, formulées sous la forme de comportements à modifier chez certains acteurs en levant des handicaps ou des oppositions ou en renforçant des atouts ou des appuis.

Ces évolutions de la situation aussi bien prévisibles, **le pronostic**, que souhaitables, **le préconistic**, concernent bien tous les acteurs de façon globale et non plus chacun d'eux de façon différenciée.

4. La conduite du changement

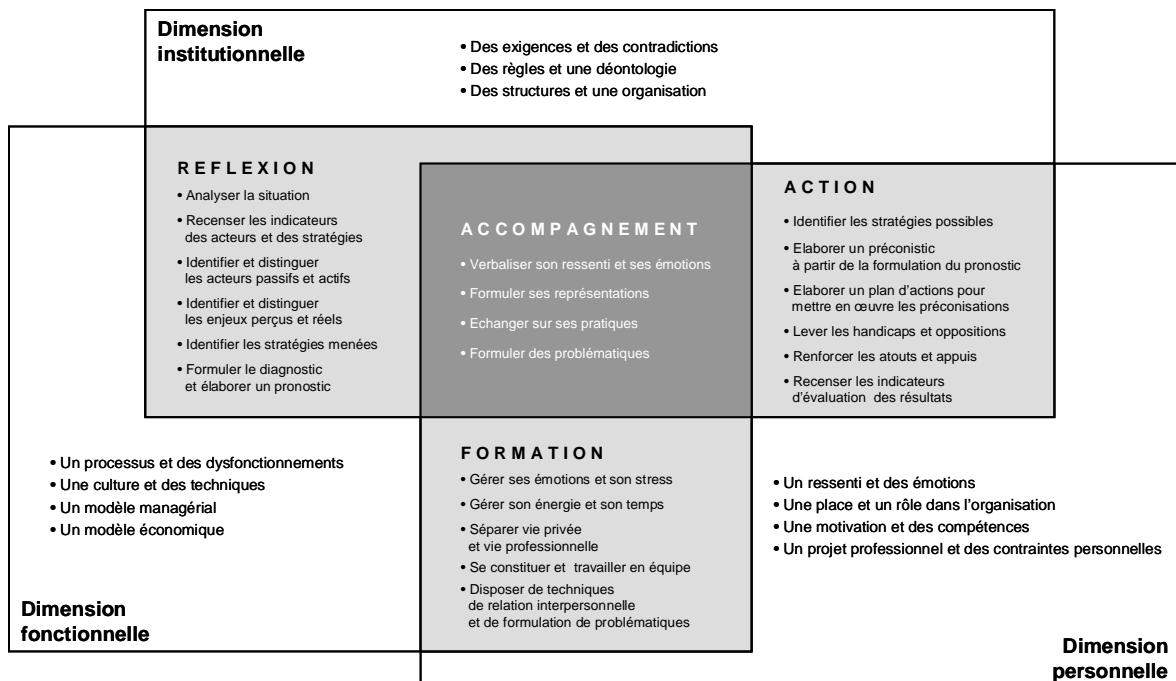
La première phase de la démarche d'analyse de la situation a d'abord permis de formuler le **diagnostic** de la situation, c'est-à-dire la connaissance de *ce qui se passe vraiment*.

La seconde phase a ensuite permis de formuler un **pronostic**, c'est-à-dire la connaissance de *ce qui va se passer* si rien n'est fait, c'est-à-dire en fonction des stratégies effectivement menées par les différents acteurs.

Enfin, conduite en même temps que la seconde, la troisième phase a permis de formuler un « **préconistic** », c'est-à-dire la connaissance de *ce qui pourrait se passer* en fonction d'autres stratégies possibles pour certains acteurs. C'est cette troisième phase qui apporte les éléments nécessaires à la conduite du changement pour parvenir à un nouvel équilibre.

Le schéma ci-dessous reprend, en les articulant, les résultats de chacune de ces trois phases de la démarche d'analyse d'une situation de travail :

- le **diagnostic** et le **pronostic** comme fruits du travail de **réflexion**.
- le **pronostic** et le « **préconistic** » comme préalable à l'élaboration d'un plan d'**action**.



Tel que décrit précédemment, le travail de **réflexion** se situe à l'intersection des dimensions institutionnelle et fonctionnelle de la situation ; l'élaboration du plan d'**action** se situe, quant à lui, à l'intersection des dimensions institutionnelle de la situation et personnelle de chaque acteur. Reste l'investissement en **formation** placé à l'intersection des dimensions fonctionnelle et personnelle.

Enfin, placé au carrefour des trois dimensions institutionnelle, fonctionnelle et personnelle, l'**accompagnement** individuel ou collectif aide les acteurs à capitaliser les fruits de la réflexion, de la formation et de l'action dans lesquels ils sont impliqués.

Malgré sa relative complexité, ce schéma a le mérite d'inventorier, en les positionnant les uns par rapport aux autres, tous les éléments requis pour conduire le changement, qu'il s'agisse :

- de données à prendre en compte pour analyser la situation de travail ;
- de résultats à atteindre pour l'améliorer.

ANALYSE D'UNE SITUATION DE TRAVAIL

Outils

- **Repérage des enjeux réels : ce qui se passe vraiment**
- **Repérage des stratégies possibles : ce qui pourrait se passer**

Indicateurs d'acteurs	ACTEURS	ENJEUX		STRATEGIES MENEES	Indicateurs de stratégies
		Perçus	Réels		

ACTEURS	ENJEUX REELS	STRATEGIES		EVOLUTIONS	
		Menées	Possibles	Prévisibles	Souhaitables

