

## ANALYSE DU TRAVAIL

[Alain Lancry](#)

*in Gérard Valléry et al., Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*

Dunod | « Univers Psy »

2019 | pages 45 à 49

ISBN 9782100801411

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations---page-45.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Dunod.

© Dunod. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Analyse du travail<sup>1</sup>

L'analyse du travail vise à rendre compte de la réalité du travail en prenant en compte l'interaction tâche x sujet x activité. Cette analyse s'articule en cinq étapes: définition des objectifs, analyse de la demande, adhésion des acteurs concernés, recueil des données et leur traitement et les conclusions de l'analyse.

👁️ *Méthodologie en PTO. Activité. Ergonomie. Travail.*

---

## Un problème ancien toujours d'actualité

---

«L'analyse du travail occupe une place centrale dans toute étude d'une situation de travail. Elle met en jeu à la fois des connaissances de la discipline qu'elle contribuera ultérieurement à enrichir, et des connaissances acquises sur la situation de travail. Il existe une sorte de processus dialectique entre ces deux sources de connaissances qui doivent s'articuler... L'analyse du travail est donc le lieu privilégié de l'interaction entre ce qu'on sait déjà et ce qui est à connaître » (Lahy, 1936, p. 1-2, tiré de Leplat, 1993). L'analyse du travail a donc une double exigence scientifique et opératoire. Il convient alors de bien distinguer en analyse du travail, les méthodes, les modèles et les techniques (de Montmollin, 1995). Les modèles définissent avec précision les objets de l'analyse. Ces objets peuvent être la tâche (conçue au sens large car incluant la tâche elle-même et les diverses conditions de sa réalisation), l'activité, l'opérateur et les résultantes des interactions entre ces trois éléments. Les méthodes et techniques, étroitement liées au modèle, sont à la fois des *langages de description* (c'est-à-dire, d'analyse) et les moyens de les mettre en œuvre. De cela, on peut tirer trois enseignements: d'abord, l'analyse du travail est une préoccupation majeure des psychologues du travail mais aussi des ergonomes. Ce sont les travaux fondateurs d'Ombredane et Faverge qui ont forgé les grands principes de cette analyse (Lancry-Hoestlandt, 2014). Ensuite, elle est à la fois une méthode, un objectif et un levier épistémologique puisque, en même temps qu'elle permet d'analyser et de produire de la connaissance, elle contribue à développer les disciplines qui y ont recours en mettant les modèles à l'épreuve des faits. Enfin, la psychologie du travail est *a priori* concernée par l'analyse du travail, au même titre que l'ergonomie, dans la mesure où elle va s'intéresser à l'interaction homme × situation de travail. En effet, Leplat (1993, p. 2, *op. cit.*) précise bien que «le travail sera donc conçu dans une perspective psychologique, c'est-à-dire comme une activité».

---

1. Par **Alain Lancry**.

Tout est dit qui permet de définir les frontières de ce concept : selon la discipline de référence, on envisagera de privilégier tel ou tel aspect du travail (économique, sociologique, psychologique, ergonomique, cognitif, etc.). Mais dans tous les cas, c'est l'homme en interaction avec la tâche et la situation de travail qui va être au centre de l'analyse, avec parfois une polarisation particulière sur la tâche et/ou son activité de travail. Autrement dit, on peut s'intéresser à la fois à ce qui est prescrit (la tâche) et ce qui est réalisé par l'agent (l'activité) en repérant les écarts entre tâche prescrite et tâche réalisée pour comprendre les façons de travailler, les dysfonctionnements, et envisager les aménagements possibles.

---

## Définition

---

L'analyse du travail porte sur le travail réel puisqu'elle va chercher à saisir *in fine* le cœur même du travail réalisé, à savoir l'activité, en la rapportant aux conditions de sa réalisation et de sa prescription. Elle est aussi un ensemble de méthodes visant à appréhender toutes les dimensions de cette activité, qu'elle soit individuelle, interindividuelle ou collective. Elle permet enfin de concourir à enrichir et développer les disciplines qui s'en inspirent.

---

## Le déroulement global de l'analyse

---

En reprenant les grandes phases de l'analyse du travail, on peut identifier cinq grandes étapes.

### Définition des objectifs

Il existe plusieurs niveaux d'objectifs. L'un d'entre eux dépend du modèle auquel on se réfère et qui va mettre l'accent sur tel ou tel autre aspect privilégié du travail. Un autre objectif tient au caractère opératoire de l'analyse du travail ; elle doit produire des connaissances. Enfin, la nécessaire implication des opérateurs-acteurs va avoir un effet sur la vision qu'ils ont d'eux-mêmes, de leur rapport au travail et à la hiérarchie. Il faudra toutefois maintenir une cohérence entre ces divers objectifs. Ainsi, par exemple, le souci de rassembler et d'objectiver des données relatives à l'activité réelle et non à la tâche prescrite peut créer des tensions entre les différents acteurs, révélant que les opérateurs déploient, grâce aux marges de manœuvre dont ils disposent, d'autres façons de réaliser les tâches que celles qui ont été prescrites par l'encadrement.

## Analyse de la demande

Elle va déterminer la totalité de l'intervention. Il convient alors de s'assurer que demande explicite et demande implicite (rarement perceptible d'emblée) soient superposables. Un travail de reformulation en interaction avec les promoteurs de la demande est alors à engager, qui vise à éclaircir les zones d'ombre et les implicites et à lever les malentendus. C'est dans une sorte de va-et-vient dialogique que la demande va être progressivement explicitée et redéfinie. C'est à cette condition que l'on pourra ensuite engager le reste de la démarche d'analyse.

## L'adhésion des acteurs concernés

Pour bien appréhender la réalité du travail et saisir la complexité de l'activité déployée, l'analyse du travail doit permettre une « implication des travailleurs » qui deviennent alors une sorte « d'experts... produisant de la connaissance sur le travail » (Guillevic, 1992, p. 196). L'adhésion et la participation des acteurs sont donc essentielles. Sans elles, on se heurte rapidement à des difficultés d'accès aux informations et aux données dont on a besoin. Elles supposent négociation et confiance mutuelle. Mais elles restent fragiles et il faut en permanence, par le dialogue et la transparence de la démarche, s'assurer qu'elles persistent.

## Le recueil des données et leur traitement

La mise en œuvre d'une méthodologie adaptée aux objectifs, le recours à des outils et instruments validés, le respect des protocoles vont conditionner la qualité des données qui seront recueillies, et par conséquent leur analyse et les conclusions qui pourront en être tirées. Nous ne pouvons pas, dans le cadre restreint de cette rubrique, détailler les diverses méthodes (*cf.* notion « Méthodologie en PTO »). Toutefois, il est certain que l'usage croisé de plusieurs outils ou instruments (triangulation des méthodes) permet bien souvent d'atteindre un grain d'analyse plus fin que l'usage d'une seule méthode. Bien entendu, les règles déontologiques de la profession de psychologue, comme celle du respect de l'anonymat par exemple, sont le guide absolu de cette étape.

## Les conclusions de l'analyse

Une intervention réussie doit déboucher sur des propositions de solutions au problème posé, ou encore à des aménagements possibles des situations de travail analysées. On répond là à l'objectif opératoire de l'analyse. Ces propositions seront présentées, argumentées et discutées avec l'ensemble des acteurs, avant d'être validées, totalement ou en partie, pour être mises en œuvre. Les moyens humains et matériels permettant d'assurer un suivi et une évaluation de cette dernière doivent alors être recherchés et mis en place.

---

## Le cœur de l'analyse du travail: de la tâche prescrite à l'activité

---

C'est bien le triptyque tâche × sujet × activité qui est au cœur de l'analyse du travail. Ce sont donc ces trois éléments qui vont être analysés dans leurs interactions. L'analyse peut donc être successivement ou simultanément centrée sur la tâche et/ou sur l'activité, le sujet, avec ses caractéristiques, restant alors le dénominateur commun aux deux approches. Nous ne donnons ci-après que les grands traits de chaque type d'analyse.

### L'analyse centrée sur la tâche

Cette analyse va permettre de comprendre la façon et les raisons pour lesquelles la tâche prescrite (c'est-à-dire le modèle de la tâche de celui qui la prescrit) va être réinterprétée pour aboutir à la tâche effective (Leplat, 2011). Cette transformation est le fruit d'un conflit de logiques, entre la logique technico-organisationnelle du prescripteur qui définit ce qu'on demande et la logique du vivant de l'opérateur qui évalue ce que ça demande (Hubault, 1996). La tâche est redéfinie par l'opérateur en fonction d'une série de facteurs relevant aussi bien de lui-même, de son histoire et de son expérience, des autres et de son environnement physique et social de travail. Ce processus aboutira finalement, après cette redéfinition, à la tâche réelle ou effective que l'on pourra saisir par l'analyse de l'activité.

Les éléments à considérer pour saisir cette transformation relèvent des éléments liés à la situation (moyens, artefacts, contraintes, ambiances), au contexte général de travail (les normes et les réglementations, le style de management, etc.), aux personnes (solicitation des compétences, charge de travail estimée, charge de travail partagée, compromis interindividuels, implication...) et enfin au type de tâche (tâche peu ou fort contrainte par la dépendance à un dispositif technique, la dépendance à d'autres personnes ou à un collectif de travail).

### L'analyse centrée sur l'activité

À ce stade, on atteint le cœur de l'analyse mais tout ce qui sous-tend l'activité n'est pas directement observable. Il faudra parfois inférer à partir de l'observable. Toutefois, un certain nombre d'outils et de méthodes (comme les études de cas) peuvent être déployées qui, toutes, viseront à appréhender et à analyser ce que Leplat (2008) dénomme les conditions internes à l'activité (notions de régulation et d'automatismes) et les conditions externes à l'activité (les documents prescripteurs, les contextes et les communications) qui conditionnent l'activité réelle (cf. la notion « Activité »).

## Quelques évolutions

Il est une dimension du travail qui devient de plus en plus essentielle: la dimension collective du travail. Que ce soit en présentiel, à distance et médiatisée par un dispositif techno-informatique, l'activité de travail est de plus en plus connectée à celle des autres, voire aux autres tout simplement. L'interdépendance des activités favorise diverses formes d'activité collective, comme la coopération, la coordination, la suppléance, les régulations interindividuelles. Le travail change sans cesse: les technologies nouvelles introduisent de nouvelles façons de travailler et rendent obsolètes des procédures et les artefacts qui semblaient immuables, la manière de manager les équipes, les valeurs mêmes associées au travail sont remises en question. Pour conclure, il convient donc de garder à l'esprit que l'analyse du travail reste et restera une notion évolutive, tout simplement parce que son objet est lui-même évolutif (Lancry-Hoestlandt, 2014). Tout change en permanence: le champ de la discipline, les théories, les méthodes et les pratiques. Cela doit inciter les psychologues du travail à remettre en cause sans cesse leurs connaissances, en particulier leurs modèles d'analyse du travail.

### Bibliographie



Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité*. Paris: PUF.

Leplat, J. (2011). *Mélanges ergonomiques: activité, compétence, erreur*. Toulouse: Octarès.

Lancry-Hoestlandt, A. (2014). Work analysis: longevity and development of a concept; about the article of Karnas, G., et Salengros, P. 1986. Analysis of work 30 years after Ombredane and Faverge. *Laboreal*, 10 (2), 89-91. <http://laboreal.up.pt>.

### Pour aller plus loin



Danielou, F. (éd.) (1996). *L'Ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*. Toulouse: Octarès.

Leplat, J. (1993). *L'Analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tome 2. Toulouse: Octarès.

Valléry, G., et Amalberti, R. (éd.) (2003). *Modèles et pratiques de l'analyse du travail*. 1988-2003, 15 ans d'évolution. Paris: SELF.