

Le Prescrit et le Réel du travail¹

Pascal Ughetto ²

Usage, travail réel, activité, situations

La préoccupation que l'espace puisse servir les gens qui l'occupent dans leurs usages, leur travail, leur activité est affirmée avec ces mots depuis les années 2010. Elle est cependant en tension avec le fait que les environnements de travail sont dans une équation économique de plus en plus tendue. On les voit d'abord sous l'angle du coût et des enjeux de maîtrise de ce coût. Il y a des contradictions.

C'est une caractéristique des organisations actuelles. Elles font face à des dimensions non directement accordées, des choses qui peuvent s'exclure, entrer en contradiction mais qu'il faut pourtant faire tenir ensemble.

Dans le fonctionnement des organisations, les termes d'usage, travail réel, activité – j'y ajouterais « situations » - sont des termes qui resurgissent régulièrement. Certains acteurs s'efforcent de les introduire dans la discussion, voire dans les dispositifs et les outils de gestion. Ces efforts n'éviteront pas le retour discret de termes que ces mots sont supposés combattre : là où on voudrait raisonner usage, travail réel ... finalement, le plus souvent, ce sont les standards qui l'emportent.

Les concepts d'usage, de travail réel, d'activité, ne vont pas soi. Malgré la promesse sous-jacente : concevoir des environnements de travail au service de leurs occupants, chercher un équilibre de pouvoirs en installant une représentation autour de ces termes d'usage, de travail réel etc., ne joue pas forcément dans cette direction.

Notons que les entreprises françaises, comme l'indique un rapport récent de l'IGAS³, ne se distinguent pas favorablement de leurs homologues européennes par leur capacité à manager à partir du travail réel et à traiter correctement le travail. Elles sont dans ce domaine plutôt sous-performantes.

Des épistémologies orthogonales

Derrière les concepts que l'on choisit de privilégier, il y a des questions que l'on s'autorise à poser, d'autres que l'on s'interdit, voire des questions que l'on n'envisage même pas.

Dans le monde de la recherche, cela porte un nom : une épistémologie. Les termes que nous utilisons, ne serait-ce que pour se présenter, nous placent dans des enjeux d'épistémologie, c'est-à-dire de choix de références conceptuelles.

¹ Transcription d'une conférence donnée le 16 mars 2026 lors d'un atelier CRDIA portant sur la contribution des espaces de travail à la performance des entreprises.

² Pascal Ughetto est professeur de sociologie à l'université Gustave Eiffel où il anime le master Conduite du changement, compétences et organisation. Il effectue ses recherches au sein du Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTs), unité mixte de recherche de cette université, du CNRS et de l'École Nationale des Ponts et Chaussées. Ses travaux portent sur les évolutions du travail et des organisations du travail dans des secteurs d'activité divers. Les méthodes agiles de gestion de projet et les réaménagements d'espaces de travail font partie de ses derniers sujets de recherche.

³ Inspection Générale des Affaires Sociales, « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : Les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) », juin 2024.

Une exigence de cohérence

En entreprise, malgré les apparences, en utilisant des termes qui sont des concepts, on fait de la conceptualisation tous les jours. Ce faisant, on exclut d'autres termes ou concepts qu'on pourrait tout aussi bien utiliser à leur place : tous les jours, on sélectionne certains au profit d'autres. Ces choix conceptuels tendent vers une certaine cohérence. Cette cohérence n'est pas en permanence garantie parce qu'il y a une pluralité d'acteurs et tout le monde ne pense pas de la même manière : quand une direction des environnements de travail par exemple introduit le mot usage, elle tire sur la conceptualisation habituelle pour essayer d'en favoriser une autre, mais dans un champ de concepts qui doit malgré tout tendre à une certaine cohérence.

Que veut dire raisonner en termes d'usage, de travail réel, de situation et d'activité ? Ces mots-là ne sont pas neutres, bien au contraire. Ils conduisent à se placer dans un certain champ conceptuel. L'épistémologie raisonnée en termes de travail, d'usage, d'activité, est adossée à ce que les sciences sociales ont produit comme résultats. Mais il faut comprendre que cette épistémologie est quasiment orthogonale ou alternative à celle qui occupe habituellement le terrain, où on ne raisonne absolument pas de cette manière-là.

Les organisations raisonnent à partir d'une épistémologie du comportement

Pourquoi ? Parce qu'une organisation, d'autant plus si elle est de taille importante, doit parvenir à coordonner des acteurs, ou même des objets qui sont nombreux, différents et dispersés. Une grande organisation, par exemple EdF, est dispersée sur tout le territoire français. Comment assurer une cohérence entre ce qui se passe à un bout de la France et à un autre lorsque deux processus doivent se coordonner ? Il faut en permanence vérifier qu'on est d'accord, qu'on est bien alignés, qu'on est bien en cohérence avec ce que l'autre entreprend etc., tout en assurant la performance économique et la sécurité : « *on ne peut pas se rater* ». Par exemple, il faut que je gère ma centrale nucléaire avec le souci de l'économie. Je ne peux pas y consacrer des ressources infinies, mais ça doit quand même se faire en sécurité. De la même façon, quand on assure une rentrée universitaire de licence avec trois cents étudiants, « *on ne peut pas se rater* ». A une certaine échelle, on est guidé par l'interdiction de se louper. On doit obtenir la performance quoi qu'il arrive. Et pour cela, il ne faut pas se laisser surprendre par ce qui advient, on doit être dans l'anticipation. Il faut donc programmer, planifier. Il est hors de question de gérer les situations telles qu'elles arrivent. On est obligé de les devancer et pour cela, de se donner au préalable un certain nombre de prescriptions qui vont nous permettre de nous caler, de nous coordonner quand bien même on ne se verrait pas, on ne saurait même pas que l'autre existe. Et ça, toujours davantage dans les organisations qui sont, de plus en plus, obligées se montrer au rendez-vous d'un grand nombre d'exigences.

Interdites de se laisser surprendre, obligées d'anticiper le plus possible, les organisations ne peuvent pas fonctionner sans une activité organisatrice permettant d'anticiper les situations, de tenter de les régler avant même qu'elles ne surviennent. Cette activité organisatrice va formaliser les conduites à tenir, les outils qu'il faudra utiliser, les procédures qui devront être respectées, ce que nous - sociologues- appelons des règles formelles.

Réel et prescrit

Comprendre d'où vient le prescrit, sur quoi il repose et à quoi il répond est important. Cela permet d'éviter de s'inscrire dans une alternative, « travail prescrit versus travail réel », laquelle sous-entend que le travail réel c'est mieux que le travail prescrit. Donner sa place au travail réel ne veut pas dire que cela pourra se faire contre le travail prescrit.

Plus l'organisation est confrontée à des buts compliqués à atteindre, plus elle est de grande taille, plus elle va y répondre par la formalisation de règles qui lui permettent de ne pas se laisser surprendre..., et plus cette organisation formule du prescrit. Le prescrit prend une place toujours croissante au fur et à mesure que les organisations abordent des mondes de plus en plus complexes.

Plutôt qu'opposer réel et prescrit, il vaut mieux imaginer des formes d'articulation, inventer de nouvelles formes de prescrit. Le prescrit est simplificateur du réel, mais il est nécessaire pour anticiper les situations. Celles-ci dans le réel, ont évidemment leurs propres richesses qui ne se dévoilent que dans l'instant. Le réel sera ainsi toujours plus riche que ce qu'on a pu imaginer. A contrario, le prescrit fera toujours pâle figure, réducteur et simplificateur. C'est une difficulté, mais ce n'est pas le problème. Le prescrit est une fiction, mais une fiction nécessaire.

Le prescrit est une fiction nécessaire

Il y en a d'autres. Si je vous donne un billet de cent euros, je vous donne un papier qui coûte moins d'un centime. C'est une fiction. Mais cette fiction est nécessaire pour avoir des échanges dans la vie réelle : quand bien même ça ne tient pas la route, cette histoire de billet qui vaut cent euros, tout le monde feint d'y croire parce que ça permet de se coordonner. Le prescrit, c'est comme le billet de cent euros. C'est une croyance à laquelle on est obligé de feindre de croire pour réussir les coordinations à l'intérieur des organisations.

Les décisions de gestion de tous les jours sont bel et bien prises relativement à des choses qui sont parfaitement fictives : par exemple « *dans cet espace, on est supposé accueillir le service machin, ce service machin, c'est cent personnes, on pense un espace pour cent équivalents temps plein* ». On vient de construire un truc artificiel sans tenir compte du fait que tout le monde n'est pas homogène. Si, dans le réel, je viens un jour précis, cet effectif sera différent de celui de la semaine précédente, il y a des gens qui l'ont quitté d'autres qui sont en train d'arriver etc. L'effectif indiqué n'est pas faux, mais il n'est pas vrai non plus. Ce n'est pas grave. Si on se mettait à vouloir attraper le réel dans toute sa trajectoire évolutive, on n'y arriverait jamais.

Ce sont des fictions qui permettent de prendre des décisions de gestion et... d'optimiser !

Epistémologie du travail versus épistémologie des comportements ?

D'un côté, il y a une épistémologie du travail, des situations de travail et de l'autre, il y a une épistémologie du comportement. Il y a une cohérence dans l'une ou dans l'autre, mais la réalité, tout le monde le sait, c'est qu'il y a des fonctionnements réels tels que l'on est souvent en dehors des comportements prescrits.

Fabriquer le prescrit, c'est le travail des directions fonctionnelles

Le rôle et la manière d'agir des directions fonctionnelles c'est de fabriquer des règles formelles, de produire des normes qui vont permettre à la stratégie de se déployer. Elles édictent notamment des normes de comportement. Si je suis directeur de la prévention, mon boulot, c'est de fabriquer des normes de comportement de travail en sécurité. Je vais faire en sorte d'imaginer les comportements, d'essayer de comprendre les comportements et de dire quels vont être les comportements permettant de garantir que mon entreprise ne fait pas travailler ses salariés dans des conditions de risques.

Pour cela, je vais formuler des normes de comportement. Ensuite, ma manière d'agir sera de travailler à sensibiliser aux bons comportements, de former aux bons comportements. Si on veut faire adopter aux salariés les comportements qu'on souhaite, il faut les faire passer par un moule qui s'appelle la formation, les reformater. Les directions fonctionnelles ne peuvent travailler qu'avec la formalisation de normes de comportement.

Je feins ainsi de croire, quand je suis le directeur de la prévention d'un groupe de travaux publics par exemple, que le bon comportement, c'est forcément toujours d'être sur un chantier en manches longues pour éviter les projections. Mais dès que je me déplace sur un chantier, je vais voir des ouvriers qui n'ont pas les manches longues, surtout l'été en pleine canicule. Je me mets à leur place : « *je ne sais pas si j'aurais envie de travailler avec des manches longues en pleine canicule* ». Dans le travail réel, il y a toujours de bonnes raisons de ne pas respecter le prescrit et de se dire : « *qui sont ces abrutis qui ont pu imaginer dans leur bureau qu'on pouvait travailler comme ça ?* »

Les situations ne se laissent pas « cadrer »

L'écart entre le travail prescrit et le travail réel renvoie à la compréhension de ce truc embêtant qui s'appelle une situation. Les situations sont à la source de la difficulté de se comprendre d'une épistémologie à l'autre. La source du prescrit, c'est que l'organisation ne peut pas se laisser surprendre par les situations et agir/réagir en situation. Il faut avoir anticipé et donc il faut cadrer les situations a priori. Pour autant, les situations ne se laissent pas cadrer simplement. Elles ne se ramènent pas à un certain nombre de standards : l'été, le cagnard sur une route qu'on est en train de bitumer, c'est une situation. On ne peut pas la réduire à un raisonnement moyen.

Dans le travail taylorien, on raisonne sur un opérateur normal. L'opérateur normal, c'est l'opérateur moyen, parce qu'on ne peut pas concevoir des standards différents pour quelqu'un qui est petit, pour quelqu'un qui est grand, qui n'est ni grand ni petit, pour quelqu'un qui a un handicap, qui n'a pas de handicap. On ne peut pas concevoir des standards adaptés à chaque individu, ce ne seraient plus des standards.

Les situations mettent les standards au défi de la pertinence.

Les ergonomes ont l'habitude de souligner à quel point les situations, comme les humains, sont porteurs d'éléments de variabilité. C'est justement ce qui gêne : ça ne se présente jamais de la même manière. C'est le rôle des sciences sociales que de montrer la place qu'occupent les situations. Ce fait puissant introduit une tension entre le prescrit et ce que l'on observe des pratiques de travail.

Le problème n'est pas qu'il y ait des ingénieurs dans des bureaux qui pensent a priori un certain nombre de standards et de normes. C'est plutôt quand cette pensée-là vient dire que, si la pratique n'est pas conforme au comportement attendu, c'est la faute de ceux qui n'ont pas compris la façon dont on attendait qu'ils agissent en situations. C'est une pensée qui refuse de considérer que le comportement attendu (prescrit) n'a peut-être pas su anticiper correctement sur la richesse des situations.

Cette pensée va alors raisonner en termes d'écart et de correction de l'écart. Beaucoup de processus de gestion sont conçus à partir de normes de comportement, puis de la mesure de l'écart, lequel doit enfin pouvoir se réduire grâce à des mesures correctives : rappeler la procédure, rappeler le standard, resensibiliser, réexpliquer, envoyer en formation, etc. Et pour celles et ceux qui ont vraiment du mal à comprendre que là, il y a un écart inadmissible du point de vue de l'organisation, restera la solution ultime du licenciement.

L'exemple des méthodes agiles

Le passage aux méthodes agiles des directions des systèmes d'information est intéressant de ce point de vue. Les observations que nous avons pu faire de la mise en œuvre de méthodes qui se veulent itératives, plus proches des situations, un peu plus dans une gestion du « *on se fait confiance, on verra bien, on va bien réussir à s'ajuster* », montrent qu'elles entrent en contradiction avec des exigences qui perdurent nécessairement dans la grande entreprise. On peut dire que, dans le cadre d'une

conduite agile de projet, ce qui a de la valeur, ce n'est pas la livraison d'un prescrit au plus près de ce qui a été promis et formalisé par le cahier des charges. On peut décider que ce qui prime, c'est ce que l'utilisateur dit, que ce qui est pertinent, c'est ce qui a de la valeur pour lui. Si je livre un logiciel avec des fonctionnalités dont on avait besoin il y a un an mais plus aujourd'hui, je livre un truc conforme, tout propre, mais qui ne sera pas utilisé. Il s'agit donc de piloter un projet avec des boucles beaucoup plus courtes, autour de l'idée de « *quelle est la valeur que l'utilisateur tire de ce que l'on est en train de concevoir ?* ». « *Je ne reste pas dans la programmation a priori, je regarde ce qui se passe* ». La conception évolue. Mais si la conséquence c'est que « *on avait pensé dix mille comme budget, mais finalement, ce sera un million* », on imagine que le DSI qui pilote ses projets de cette façon « agile » vient nécessairement se heurter à sa direction financière et au contrôle de gestion. Ces dernières ont besoin de savoir et maîtriser le budget de l'année, de programmer et planifier a priori.

Mettre en dialogue des systèmes de conception et d'usage nécessairement divergents

Pour les gens des sciences sociales, tout cela est compréhensible. Cela a été largement démontré par les travaux de recherche dans diverses disciplines. On sait que, quoi qu'il arrive, des choses imprévues vont se produire dans le travail réel. On sait que dans le travail réel, il y a même une richesse d'invention de pratiques que l'organisation pourrait exploiter. C'est là pourtant que l'on peut tomber dans un dialogue de sourds avec certains acteurs d'entreprises, notamment ceux qui sont à l'origine des prescriptions. Si je suis du côté du système de conception, j'ai besoin de normaliser la situation, de lui opposer des standards et les bons comportements.

Et en tant que sociologue des organisations, je suis attentif au fait qu'il y a en même temps des acteurs au sein du système de conception et des acteurs au sein du système d'usage. Tous sont acteurs, mais pas les mêmes. Si je suis du côté opérationnel, la situation, c'est d'abord ce que j'éprouve. Donc, au départ, les uns et les autres ne peuvent pas se comprendre spontanément.

Il faut travailler sur la tension, les formes d'articulation et de réconciliation entre les systèmes de conception et de planification d'une part, l'activité de travail en situation et les logiques d'usage d'autre part. Il faut s'interroger sur les acteurs concernés, sur les voies de la création d'un dialogue là où spontanément, il est souvent impossible. L'enjeu est là : comment raisonnablement la situation peut-elle être un objet de dialogue, de partage de points de vue et de réflexions en commun ? Quelle sorte d'ingénierie de la remontée de faits d'observation pour construire le dialogue qu'on doit avoir à son propos ?

On parle ici de pratiques participatives, collaboratives, etc. Il s'agit de créer les conditions d'un dialogue fondé sur l'enquête entre des gens qui, chacun pour de bonnes raisons, ne défendent pas les mêmes impératifs à l'intérieur de l'organisation. Un certain nombre d'approches en sciences sociales, la clinique ou l'intervention, insistent sur la capacité de mettre les choses en discussion. Il faut des instruments pour partager une perception, pour visualiser les situations.

Il reste que la situation (et c'est embêtant pour les directions spécialisées bien sûr) réintègre toujours ce que l'organisation s'est justement évertuée à distinguer et à spécialiser, ce qui introduit un rôle particulier dévolu aux Directions Générales.

Arbitrages et synthèses appartiennent aux directions générales

Le problème finalement tient au fait qu'on ne pense pas assez l'articulation entre la programmation et les situations. Si je suis directeur de la prévention, j'agis habituellement sur du comportemental. La situation me révèle que dans les faits, dans différentes circonstances, même éduqués, les gens ne respectent pas le bon comportemental, sans être abrutis ni avoir oublié. C'est simplement qu'ils estiment devoir gérer de la façon qu'ils décident parce que cela leur semble pertinent dans la situation.

Si je veux agir efficacement, je dois ré-intégrer les problèmes d'organisation du travail : par exemple, le non-respect des délais par une entreprise qui nous livre des matériaux peut être à l'origine d'un problème de sécurité sur mon chantier. Pour anticiper sur la sécurité, je devrais donc travailler sur la programmation des chantiers et des livraisons en cours de chantier. Mais, en tant que responsable de la prévention, ai-je le droit d'aller faire ça ? Je vais me faire taper sur les doigts, et sévèrement. Je suis en train de me mêler de ce qui ne me regarde pas. Je suis en train d'enquêter sur les programmations des chantiers qui sont de la responsabilité de mon collègue de la direction opérationnelle. Une situation vient toujours en intersection des territoires dévolus aux différentes directions fonctionnelles et opérationnelles. Tout ce que j'ai « spécialisé » afin de rationaliser l'organisation se trouve entremêlé dans les situations. Il faut alors l'intervention d'un(e) directeur(trice) général(e) qui me donne l'autorisation de le faire. Il/elle doit dire au directeur d'exploitation : « tu laisses le directeur de la prévention nous expliquer ce qu'il pense devoir faire, et j'arbitrerai ». La prise en compte des situations renvoie à l'animation de l'équipe de direction, Codir, Comex etc. Le directeur, la direction générale doit penser son rôle comme celui d'un intégrateur permettant de ré-articuler ce qui, nécessairement, a été divisé.

La valeur et la performance ne sont pas simplement l'addition des valeurs spécialisées individuelles. Elles naissent de l'intégration et de la confrontation aux usages. Tenir le pari d'une approche par les usages, par l'activité, par le travail réel doit intégrer les exigences maintenues de respect des règles, des normes, des comportements prescrits. On attend alors des directions générales qu'elles soient des opérateurs d'hybridation, de gestion de compromis et d'arbitrages permettant d'articuler les raisons. Du prescrit, on en aura nécessairement besoin. La prise en compte du travail réel et du « comme ça », on en aura également et nécessairement besoin.

Mais les deux ne fonctionnent pas ensemble par miracle. Il faut statuer sur la façon dont on les voit cohabiter. Et pour ça, donc, il faut des directions générales qui pensent et/ou animent la création de ces arbitrages, en éclairant au passage le quoi et le comment de la performance et de la valeur.