

Comment observer le travail avec l'approche ergologique de l'activité ?



Généré par IA

*Dans une observation du travail, l'inventaire des faits ne suffit pas. C'est l'observé lui-même qui peut éclairer ses micro-choix, en verbalisant un **point de vue** paradoxalement déjà-là, car porté par une expérience de vie personnelle. Ce point de vue oriente le débat avec le milieu de travail ainsi que les arbitrages.*

Sur cette image, l'intervenante est une formatrice d'adultes. Conformité de l'acte : elle répond à un faisceau de critères, les « normes antécédentes ». Anonymat de l'acteur : c'est une professionnelle-type.

*Cependant pour approcher l'**activité** du protagoniste, il faut encore croiser la temporalité de l'action avec la temporalité du sujet. Une personne avec son expérience de la vie (« corps-soi ») prend ici en charge les normes, en actualisant le cadre antécédent et en personnalisant le geste professionnel anonyme.*

Présentation d'une ressource : un article paru dans la Revue Education permanente n° 230/2022-1

Une approche ergologique de l'observation du travail

Louis Durrive¹

Observer le travail : la manière de s'y prendre est liée aux intentions de celui qui s'en approche (l'analyser, le contrôler, l'évaluer, l'organiser, le filmer...). Dans une démarche ergologique, le chercheur essaie de retrouver le point de vue de la personne au travail, avec ses débats de normes. Il s'agit alors d'approfondir le positionnement du sujet par rapport à l'objet, en se confrontant aux limites d'un regard extérieur. Les modalités de l'exercice et la place de chacun sont alors à repenser.

¹ Professeur, sciences de l'éducation et de la formation, Université de Strasbourg LISEC UR 2310

Introduction

Quand il décide de se rendre sur le terrain, le chercheur ne se rapproche pas seulement de l'action, il entre dans un milieu. C'est un univers de signes et de normes que le sujet au travail va prendre en compte, en même temps qu'il s'efforce de produire lui-même du sens. Plus qu'un environnement, le contexte devient le champ d'expérience du vivant humain, « le monde de sa perception » dit Canguilhem, « où ses actions, orientées et réglées par les valeurs (...) découpent des objets qualifiés, les situent les uns par rapport aux autres et tous par rapport à lui » (2003 : 152). Nous partons de ce dialogue du sujet avec son milieu afin d'exposer une méthode issue de la démarche ergologique pour appréhender le travail *in situ*.

En allant sur le terrain, nous embarquons dans une micro histoire en train de s'écrire. Faut-il s'armer d'un savoir préalable pour l'aborder, ou bien à l'inverse se rendre disponible dans une posture de non-savoir, afin de se laisser instruire par ce qui se déroule sous nos yeux ? L'analyse du travail suppose les deux, rappelle J. Duraffourg, car elle croise les concepts avec des moments de vie : « il est question de connaissance, de science, de validité, d'un côté ; d'expérience, de sens, de valeurs, de l'autre. L'enjeu de ces rencontres, c'est la réalité et sa plus grande visibilité » (1997 : 134). L'ergonomie, dont le courant francophone a été l'une des sources d'inspiration de l'ergologie (Schwartz, 2007), a une longue tradition d'observations ouvertes (Guérin et al., 2007 : 203) parallèlement aux observations systématiques. Nous prenons appui sur ce type d'observation dite ouverte ou libre, celle qui approche une situation sans définir *a priori* ce qui est à observer – guidée toutefois par une hypothèse majeure, celle de l'activité – pour développer une méthode spécifique à la perspective ergologique. En illustration, nous évoquerons les travaux d'étudiants effectués dans notre module d'initiation à cette démarche, proposé depuis sept ans dans un cycle d'ingénierie en éducation-formation à l'Université de Strasbourg.

L'unité problématique de l'humain

À quoi tient la complexité de saisir le vif de l'action ? Le travail associe l'effort d'anticipation à une obligation, un devoir-faire. Cependant le projet de tout prescrire se heurte à un impossible car les conditions d'exécution n'échappent pas à la variabilité. Par ailleurs, l'hypothèse d'une standardisation serait invivable, l'être humain étant soucieux d'agir selon son initiative et jamais en automate. Les situations de travail sont donc à la fois pensées à l'avance et bousculées par la vie qui reprend toujours le dessus. Sur le terrain, de nouvelles contraintes surgiront inévitablement et des initiatives émergeront tout aussi sûrement.

Cette manière de voir l'activité de travail a des conséquences très directes. L'action anticipée repose sur une certaine représentation du problème à résoudre - tandis que dans la réalité et pour être efficace, la personne qui travaille devra réévaluer (y compris imperceptiblement) le problème tel qu'il se pose dans une configuration locale. Revendiquée par le sujet de l'action, l'initiative se trouve donc également nécessaire pour faire avancer les choses. Le double rebond (la contrainte rebondit toujours, l'initiative également) ne connaît pas d'exception et se confond même avec la dynamique d'une histoire en train de se faire.

La conception fixe un cadre qui est une forme de dépassement de la réalité présente, à transformer. De son côté, celui qui réalise l'action ne va pas appliquer simplement les consignes, mais il va les interpréter. Il renormalise, décide de ce qui doit être en fonction de ce qu'on lui a demandé de faire : c'est là un second dépassement. La dynamique d'une situation

de travail est dans cette « double anticipation » (Schwartz, 2000). Les contraintes évoluent dans le cours de l'action, ce qui suppose une *actualisation* du problème à résoudre. Pour gérer cet écart avec le prescrit, la personne reprend l'initiative, opère avec son style : c'est la *personnalisation*. Dans la phase de mise en œuvre et parce qu'il veut la mener à bien, le travailleur trouve là deux raisons d'infléchir la norme de l'organisation (ce qui est différent d'en discuter le bien-fondé). Voilà pourquoi observer le travail ne se réduit jamais à constater la reproduction d'une action déjà connue par ailleurs. C'est au contraire suivre une histoire qui est en marche, croiser la vie comme aventure.

Dans une terminologie ergologique, on parle de débat de normes pour désigner la tension entre les attendus du milieu par rapport au travail et ce qui doit être aux yeux du sujet de l'action. Ce qui fait débat, ce n'est pas la procédure mais sa réalisation dans les interstices, les écarts imposés par les circonstances et qui obligent à choisir. Entre le savoir et l'agir, l'opérateur de médiation est la valeur (Schwartz 2007 : 131) : chacun évalue le poids des choses selon lui, prend position en valeur. C'est le « *point de vue axiologique* », propre à l'humain qui est normatif, cherchant à être le sujet actif de ses normes (Canguilhem, 1947 : 135). On y retrouve la singularité et l'unité d'une personne, la cohérence et la continuité de son jugement – et simultanément, c'est le reflet de ses *débats de normes*, des épreuves et des contradictions de la vie qui l'ont constituée comme sujet au fil de sa biographie. En ce sens, le point de vue est à la fois un *idem* et un *ipse* : c'est l'unité problématique d'une individualité.

Une observation à des fins spécifiques

Nous savons que l'observation est le moyen privilégié pour avoir accès au « travail réel ». Ce qui se laisse voir, c'est l'objet du travail, ce que l'on est en train de faire. L'analyse des observables est complétée par un entretien avec les opérateurs afin de coproduire de la connaissance sur l'objet de l'enquête qui est alors le contenu du travail.

Cependant, dans une perspective ergologique, nous cherchons à rencontrer le sujet au-delà de ses renormalisations, les issues qu'il a imaginées en réponse à l'écart entre le prescrit et le réel. Nous souhaitons l'entendre exprimer ses débats de normes à propos de la gestion de cet écart, verbaliser un point de vue axiologique. C'est un point de vue déjà là puisqu'il guide nos choix, une perspective singulière grâce à laquelle nous prenons des initiatives, nous *faisons arriver*. D'où notre difficulté à la saisir car elle ne se déduit pas directement de ce qui arrive, de ce qui se constate. Elle n'appartient pas à la catégorie du voir, mais à celle du faire, comme le souligne Ricœur : « Ce n'est pas dans la même attitude que nous observons le cours des choses et que nous intervenons dans le monde. Nous ne pouvons pas être à la fois observateur et agent » (1986 : 270).

Le chercheur s'entretiendra alors avec le sujet sur son interprétation de la situation : ce qui de son point de vue fait contrainte ou représente une opportunité d'avancer. Le concept « d'adhérence » à l'ici-maintenant exposé par Yves Schwartz nous éclaire sur ce point : « Il n'y a aucune vie humaine qui ne soit comme appelée à vivre, pour une part, dans ce que nous nommons « l'adhérence » : soit la mobilisation de nos énergies, incorporées dans nos facultés intellectuelles comme dans nos équipements biologiques, pour détecter ce qui fait point de résistance et point d'appui dans le présent du milieu à vivre » (2009 : 15)

Lorsque nous cherchons à comprendre une situation de l'extérieur, l'angle de vue que nous adoptons relève d'une approche conceptuelle. Nous sommes dans le registre de la désadhérence

qui correspond à un mode bien spécifique d'intelligibilité du milieu, une prise de distance par rapport à la situation. En revanche, si nous voulons rencontrer le point de vue dans le vif de l'action, nous devons tenir compte de l'approche expérientielle du sujet, dans le registre de l'adhérence. Au cœur de l'agir en effet, les micro-arbitrages s'effectuent selon trois conditions caractéristiques : dans un moment d'interactions humaines qui est un présent dense, incluant le passé immédiat et le futur imminent ; avec la médiation du corps entier, inscrit dans une histoire personnelle – un « corps-soi » (Y. Schwartz) qui mobilise tous les sens ; et dans un horizon d'incertitude, car on décide toujours dans l'ignorance des événements qui suivront.

Dès lors, ce qu'il nous faut mettre en place sur le terrain, c'est un dispositif nous permettant de *cerner le moment de l'arbitrage* afin de le soumettre ensuite au sujet de l'action, en lui offrant l'occasion de mettre en mots ce qui constitue son point de vue.

La modalité choisie d'observation ouverte demande de bien connaître au préalable l'objet du travail, « ce que l'on demande ». Cela permet de privilégier le sujet sans s'interroger en cours d'action sur le travail attendu et se concentrer sur les choix dans la conduite de la tâche. Le risque cependant, armé d'un savoir, serait de regarder ensuite le travail comme une application. L'observateur doit au contraire être convaincu que le sujet repense en situation le problème de la tâche et ne cesse d'opérer des arbitrages, en suivant la direction donnée par le prescrit.

Nous concevons ainsi l'observation du travail selon deux exigences en apparence opposées :

- a) Une exigence de savoir sur la situation considérée (car on agit toujours par rapport à quelque chose - des normes antécédentes à interpréter) et cela passe par un effort de documentation sur le contexte et ce que l'on demande ;
- b) Une exigence de non-savoir en considérant la situation réelle et le travail effectué (car on réinvente toujours le prescrit en partant des conditions de sa réalisation), de façon à éviter les idées préconçues qui empêchent de voir la nouveauté.

La place de l'observateur et de l'observé

L'enquêteur, dans notre dispositif, réalise une première visite sur les lieux, un « repérage » circonstancié de la situation préconstruite. Il a désormais une idée précise du travail modélisé : non pas ce qui va se faire sous ses yeux, mais ce *par rapport à quoi* les choses vont se faire. Car la personne qu'il observera agira avec un point de vue sur ce qu'on lui demande. C'est pourquoi le jour de l'observation, peu avant de commencer, elle est invitée à dire ce qu'elle envisage de faire. Ce *briefing* de dernière minute permet de s'ajuster au prescrit tel qu'il a été saisi par le sujet de l'action. Dans ce qu'il va donner à voir, celui-ci répondra aussi bien à une prescription qu'à une auto-prescription, tout en s'efforçant de gérer les contraintes qui surgiront au fur et à mesure.

Dans ces conditions, l'observateur dispose d'une double référence concernant les opérations qui vont se dérouler sous ses yeux : les informations objectives de son enquête préalable et les explications davantage subjectives lors du *briefing*. Néanmoins l'action observée ne sera pas une simple déclinaison de ces énoncés. Une réalité toujours contradictoire va générer des tensions, provoquer des débats de normes. Durant l'action, l'observation devra être non-interprétative (c'est la recommandation de non-savoir) en se limitant aux constats, en notant les faits sans les interpréter. Les commentaires et les éclaircissements appartiennent au sujet en activité et seront au centre de la dernière étape, le *débriefing*.

Un moment fort, le débriefing

Notre dispositif d'enquête sur le terrain nous aura permis de nous documenter par étapes : une investigation du terrain d'abord, de manière à faire connaissance avec le sujet et son milieu, jusqu'à avoir une idée assez précise du travail tel qu'il a été conçu ainsi que du parcours du protagoniste de la situation ; ensuite, avec ce dernier, une réunion préparatoire ou « briefing » en amont du temps d'observation ; enfin 30 à 45 minutes pour suivre minutieusement le sujet en train de réaliser la tâche demandée, en s'en tenant strictement aux constats. Le point culminant de la rencontre entre l'observateur et l'observé, ce sera après l'action, le temps des questions-réponses ou débriefing.

L'enquête aura livré un certain nombre d'ingrédients du débat de normes : un environnement polarisé, des éléments de contextualisation, un prescrit et d'autres normes antécédentes, divers événements, des actes posés et des intentions déclarées avant l'action. Finalement, entre ce que l'on a pu dire par avance de la situation à vivre et ce qui s'est manifesté à l'épreuve du réel à un moment donné, il y a un écart. Or c'est précisément dans cet interstice que se trouve ce que l'on cherche : le point de vue de l'acteur pour gérer cet écart, son interprétation de ce qui a fait débat à ses yeux. Seul le protagoniste peut dire ce qui a fait pour lui « point de résistance et point d'appui » (suivant les termes d'Y. Schwartz cité plus haut) : comment a-t-il perçu ce qu'il lui fallait prendre en compte - autrement dit son champ de contraintes ? Parmi celles-ci, lesquelles lui apparaissaient comme d'éventuels obstacles ou au contraire comme des opportunités pour avancer dans son projet d'agir ? Qu'est-ce qui a fait valeur à ses yeux à ce moment-là ? Comment a-t-il ordonné ses priorités ? Le débat du sujet avec lui-même s'engage entre ce qu'il devait faire, voulait faire, pouvait faire. L'initiative qu'il prendra, « ce qu'il fera arriver », ce sera sa manière de trancher le débat intérieur au nom d'une prise de position en valeur.

Nous tentons ici, avec une terminologie ergologique, d'appréhender l'activité en dépliant les triangles « agir, savoirs, valeurs » (Schwartz, 2015 : 132) pour comprendre comment le sujet a actualisé le cadre normatif et l'a personnalisé : sa manière propre d'interpréter le travail à faire. C'est ce positionnement singulier qui nous intéresse, au-delà de ce qui est documenté, car on y retrouve la normativité qui fonde l'activité d'une personne. Et c'est l'enquête justement qui offre au chercheur la possibilité de confronter les renormalisations constatées (*le travail comme aventure*) avec le cadre normatif (*le travail comme projet*) et à partir de là, de dialoguer avec le sujet sur un certain plan, celui de ses débats de normes. L'observation apparaît dès lors comme un passage, un moment intermédiaire afin d'accéder à cette séquence inédite : rencontrer l'être d'activité et son point de vue afin d'échanger avec lui sur sa perception de l'essentiel dans son travail.

La mise en œuvre avec trois illustrations

Après une rapide description du module de formation à l'observation ergologique du travail, nous proposons trois résumés de travaux réalisés par les étudiants.

Les apprentis-chercheurs se rendent en binômes sur le terrain. Le contact étant établi, ils rencontrent leur interlocuteur lors d'une première visite. L'objectif de cette étape, c'est d'aller sur place effectuer un repérage après avoir au préalable exploré le Web. Il s'agit de faire « le plein de savoirs » : d'avoir une idée claire du service attendu, c'est-à-dire connaître le métier ; de comprendre le contexte local et le cadre de l'action ; de se représenter l'organisation des

tâches dans l'espace et le temps et plus globalement, de saisir le travail tel qu'il doit être. Il est aussi important de connaître des éléments de la trajectoire du protagoniste, afin qu'il échappe à l'anonymat.

L'observation fera l'objet d'une deuxième visite. C'est l'étape dite d'ancrage, car il s'agit de trouver une attache temporelle. Ce sera une tranche de vie que l'on va observer minutieusement et approfondir ensuite avec le sujet, en débattant de ses arbitrages dans une troisième étape. Comme nous l'avons dit, le choix de la séquence à observer est laissé au sujet lui-même – et c'est lui également qui instruira rapidement le binôme à propos de ce qui devrait se passer pendant l'observation. Libérés du souci d'appréhender l'objet du travail et aussi avertis de ne pas chercher eux-mêmes à expliquer les faits, les deux enquêteurs se focalisent sur le suivi du sujet et des micro-événements : gestes et autres mouvements du corps, bribes de phrases, bruits et interruptions diverses.

La règle est d'enregistrer les constats en mentionnant régulièrement l'horloge. La chronologie est en effet déterminante dans le débat qui suivra l'observation car la signification est différente selon la succession des actions et des circonstances. Après une trentaine de minutes, le binôme interrompt l'observation. Il se retire alors pour mutualiser les données et préparer le débriefing qui va suivre. Le questionnement sera d'autant plus pertinent que chacun des actes bénéficiera d'un double éclairage : ce qui était prévu et ce qui s'est passé. La personne observée pourra à ce moment-là non seulement expliciter l'action elle-même, mais aussi et surtout verbaliser ses délibérations propres, ce qu'elle a envisagé de faire ou ce que sont ses habitudes ; également ses raisons d'agir en général et ici en particulier ; les priorités qu'elle se donne, ce qui pour elle fait valeur ; les questions, les craintes, les doutes et les espoirs qui l'habitent ; le sens qui oriente son travail. Bref, le point de vue axiologique dont nous parlons, qui guide la personne au-delà de la situation observée.

L'observation d'une vendeuse en vêtements

Notre premier dossier d'analyse du travail – toujours une douzaine de pages – réalisé par les étudiants porte sur le commerce de l'habillement au détail. Lucie est employée dans une boutique indépendante de centre-ville, spécifiquement pour la clientèle féminine. Elle a une collègue expérimentée et toutes deux bénéficient d'une certaine autonomie, le patron gérant un autre magasin à proximité. Quadragénaire, Lucie a un passé professionnel d'infirmière puis de conseillère en image. Elle se dit très motivée pour la vente de prêt-à-porter, une reconversion assez récente et précédée d'une formation uniquement aux logiciels. Lors du briefing, la vendeuse n'anticipe pas de tâches particulières mais préfère annoncer qu'elle se rend disponible. Durant la demi-heure d'observation, le binôme étudiant constate que Lucie prend en charge différemment chaque cliente. La première est venue avec un nourrisson. Elle comptait acheter une parka mais demande d'abord à pouvoir allaiter. Lucie l'installe dans une cabine puis prend soin du bébé durant les essais. Une autre cliente arrive en déclarant vouloir changer sa garde-robe. Lucie l'accompagne quelques instants puis lui propose de la laisser choisir en la débarrassant de sa sélection de vêtements qu'elle dépose en cabine. Lors du débriefing, les étudiantes reviendront sur certains gestes énigmatiques de la vendeuse mais surtout sur les deux approches différentes des clientes : l'une suivie de près, l'autre à distance. Lucie expose alors son point de vue de professionnelle. Elle conçoit la vente comme une action sur le milieu avant tout : sa responsabilité est de veiller au cadre propre, agréable, esthétique, suscitant l'envie de rester et de découvrir des produits. Concernant la maman, elle a veillé à la rassurer en

s'occupant du nourrisson (elle a un passé d'infirmière) afin que la cliente choisisse sereinement ses achats et elle a répondu selon sa demande de conseils. Dans l'autre cas, elle part du principe que la cliente doit se sentir au calme, à l'aise et non pas poursuivie par les sollicitations du commerçant. Assurer un moment de bien-être, c'est cela qui favorise la vente telle qu'elle la comprend. C'est là un véritable « débat de normes » : le métier voudrait qu'une bonne vendeuse incite au choix et elle a bien conscience d'être en décalage sur ce point. Elle avoue que le chiffre d'affaires du jour est sa seule boussole et pour le reste, elle souhaite uniquement se mettre à disposition pour les conseils. Le binôme étudiant conclut que le point de vue de Lucie, celui qui fait sa propre cohérence, tourne autour de la notion de soin. Dans son parcours, entre son passé de soignante et son actualité de vendeuse, les deux approches du corps sont différentes mais le dénominateur commun est le souci du bien-être d'autrui.

L'observation d'un manager de proximité

Le deuxième dossier d'analyse du travail concerne un manager-animateur d'équipe autonome de production dans une usine d'équipements électriques du bâtiment. Viviane, la cinquantaine, s'était préparée aux métiers du tourisme mais faute d'opportunités, elle a pris le virage de la production vers l'âge de 20 ans. Conductrice sur machine automatisée, opératrice régleuse puis chef d'équipe, elle dirige aujourd'hui un groupe autonome de production. Lors du briefing, le binôme étudiant apprend le rituel du matin : tour des présences ; calcul des objectifs de production ; 5 mn de rassemblement de l'équipe autour du tableau des performances puis envoi des commandes déclenchant les fabrications en séries. L'observation se déroule dans une ambiance bruyante près des machines où Viviane est installée. Celle-ci commence par déterminer les objectifs individuels à l'aide d'un logiciel. Le regroupement se tient aussitôt après, mais le micro ne fonctionne pas, elle doit forcer sa voix. Elle enchaîne ensuite avec les ordres de fabrication. De leur poste d'observation, les étudiantes remarquent plusieurs points. Viviane traduit physiquement un stress : elle va et vient de son bureau aux casiers des opérateurs et d'un photocopieur à l'autre (un seul pour la couleur) ; elle s'assied inconfortablement « comme prête à bondir », marche d'un pas rapide et déterminé. Elle manipule fébrilement une liasse de fiches qu'elle compte, annote, numérote, surligne dans différentes couleurs et compare avant de refaire le tri. Sur les panneaux et dans les casiers, elle pose les fiches du jour, plie et jette celles de la veille. Lorsqu'enfin les commandes sont lancées, elle ralentit le pas et fait mine d'entreprendre une nouvelle tâche. Elle est subitement interrompue par un collègue qui l'alerte sur un défaut de qualité de certaines pièces. Elle reprend son rythme accéléré pour enclencher plusieurs mesures de non-conformité. Lors du débriefing, les étudiantes lui font part de leur étonnement : pourquoi tous ces déplacements plutôt que de regrouper l'activité ? Pourquoi ne pas se mettre au calme dans l'*open space* lors des instructions à l'équipe, plutôt que d'être dans le bruit avec un micro en panne ? Pourquoi ne pas prendre une fiche de production après l'autre, plutôt que de les traiter toutes ensemble ? Viviane souligne les contraintes à prendre en compte (pas de place dans le bureau pour un regroupement ; nécessité de se trouver à côté de l'affichage des performances ; attente d'une nouvelle imprimante). Mais elle donne surtout un point de vue global sur sa conception du travail. Le « débat de normes » se pose pour elle dans les termes suivants : ou bien elle gagne du temps à son niveau en distribuant les ordres de production avec les informations minimales, mais alors les opératrices seront pénalisées, perdant du temps à changer les paramètres des machines automatisées en découvrant leur plan de fabrication dans le désordre. Ou bien au contraire en tant qu'animatrice, elle prend sur son propre temps pour décortiquer puis ordonner les fiches, en facilitant ainsi à ses collègues les manutentions de chariot et le réglage des machines. Tous ses codes couleurs, retraitements des informations et

trianes ont pour but d'épargner les efforts des ouvrières. Le point de vue de l'encadrante, c'est d'abord de se mettre au service de ses collaboratrices. L'important est de « bien faire son travail » selon elle.

L'observation d'un gérant de café culturel

Notre troisième dossier d'analyse du travail s'intéresse à un gérant de café culturel. Jacques est un quadragénaire issu des métiers des arts et du spectacle. D'abord ébéniste, puis régisseur lumière dans un théâtre, il a conçu un projet de café culturel pour rapprocher les gens et les genres artistiques : en secteur piétonnier, un bar et une série de petits événements en soirée dans une salle unique capable d'accueillir 50 personnes. Lors du briefing, le patron explique au binôme étudiant ce qu'il compte faire durant l'observation : saluer les musiciens, préparer techniquement la soirée spectacle et superviser l'accueil sans s'impliquer dans le service. Dans les faits, le gérant commence par offrir à boire au duo d'artistes puis il se déplace aléatoirement semble-t-il, étant sans cesse happé par les clients déjà installés. Lui-même reste chaque fois debout tout en manifestant sa proximité à la tablée, le buste en avant. Au fil de l'eau et circulant dans le labyrinthe des tables, il en profite pour régler des éclairages, glisser un mot à l'oreille d'un serveur, guider des nouveaux venus et réguler la mise en place d'une animation tricot au fond de la salle. Au vu de la file d'attente, il passe finalement derrière le bar, effectue certaines opérations de caisse et de tirage de bière avant de s'engouffrer dans l'escalier de la cave. Il remonte avec le matériel de sonorisation pour le spectacle prévu une demi-heure plus tard, une soirée poésie dans le cadre d'une commémoration. Lors du débriefing, les étudiants souhaitent en savoir plus sur les bribes de conversation entendues. Le gérant explique qu'il a discuté d'une éventuelle exposition (d'où l'échange de cartes de visites). Ces contacts informels finissent par remplir son calendrier d'événements. Les autres points relevés par les observateurs ont une caractéristique commune : les efforts du gérant pour prévenir les malentendus dans le service, résoudre les tensions entre le personnel ou avec les intervenants mais surtout, personnaliser ses contacts avec la clientèle. Son maître-mot est l'ambiance : sa passion est de créer des relations entre les artistes et le public et pour cela, profiter de ses compétences dans les techniques d'éclairage. Son café culturel est intentionnellement dans un petit espace pour faciliter le dialogue et le rapprochement. Ses amis deviennent des clients et ses clients deviennent des amis... C'est là que se loge un « débat de normes » : créer un lieu de vie ou un lieu de travail ? Le patron refuse de choisir... Il reconnaît qu'il ne recrute pas son personnel sur la base de compétences professionnelles, il préfère vérifier l'adhésion des candidats au projet culturel du café. Très attaché à un management éthique, il cherche à la fois la distance et la proximité avec son équipe. Et de son point de vue, une table de clients est d'abord une table d'amis qu'il regrette de ne pas pouvoir rejoindre toute la soirée. Le résultat est un management très personnalisé, avec ses fragilités et ses atouts.

Conclusion

Les modalités d'observation du travail se comprennent en fonction de ce que l'on cherche à connaître. La perspective ergologique nous incite à saisir les moments d'arbitrage afin de reconnaître le point de vue axiologique du sujet au centre de l'action. Par conséquent, toutes les précautions sont prises pour respecter les constituants du débat de normes de la personne et ne pas prendre sa place dans son dialogue avec le milieu : la rencontre entre des circonstances en partie imprévisibles et le projet d'agir de celui qui opère, articulé au projet de celui qui prescrit.

Le projet du chercheur est alors de retrouver l'acteur en passant par ses actes – et cela lui demande de faire évoluer sa place. Il ne peut pas décider seul de la cible de son enquête, ni opter pour une observation interprétative, puisqu'il ambitionne de rencontrer le point de vue axiologique du sujet de l'action. D'un autre côté, dans la mesure où il vise la production d'un savoir, en l'occurrence un éclairage sur la manière dont le sujet s'y prend avec ses choix et ses arbitrages pour gérer une certaine réalité, le chercheur ne veut pas non plus dépendre de la seule perception subjective de son interlocuteur. L'observation offrira à l'enquêteur qui enregistre des faits la place du tiers dans le dialogue entre le sujet et son milieu – et ce sera sur le périmètre choisi par la personne observée. C'est elle qui indique la séquence d'activité qui lui paraît la plus pertinente et c'est elle qui présente à ceux qui vont la regarder travailler ce qu'elle a l'intention de faire. Ainsi dans le partage des rôles, nous dirons que le chercheur cède au sujet le pilotage des conditions de sa propre observation. S'agissant de son dialogue singulier avec le milieu, nul autre que le travailleur lui-même n'est mieux placé pour identifier la situation la plus significative.

Bibliographie

- Canguilhem, G. 1947. « Milieu et normes de l'homme au travail ». *Cahiers internationaux de sociologie*, 3, Paris, p. 120-136
- Canguilhem, G. 2003/1952. *La connaissance de la vie*. Paris, Vrin
- Duraffourg, J. 1997. « On ne connaît que les choses qu'on apprivoise ». Dans : Schwartz, Y. (Dir. publ.) *Reconnaissances du travail, pour une approche ergologique*. Paris, PUF
- Ricœur, P. 1986. *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique, II*. Paris, Seuil
- Guérin, F. ; Laville, A. ; Daniellou, F. ; Duraffourg, J. ; Kerguelen, A. 2007/1997. *Comprendre le travail pour le transformer : la pratique de l'ergonomie*. Paris, Anact.
- Schwartz, Y. 2000. *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Toulouse, Octarès
- Schwartz, Y. 2007. « Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité ». *@ctivités*, 4 (2), pp. 122-133, <http://www.activites.org/v4n2/v4n2.pdf>
- Schwartz, Y. 2009. « Produire des savoirs entre adhérence et désadhérence ». Dans : M. Cerf ; P. Béguin (Dir. publ.), *Dynamique des savoirs, dynamique des changements*. Toulouse, Octarès
- Schwartz, Y. 2015/1996. « Ergonomie, philosophie et exterritorialité ». Dans : F. Daniellou (Dir. publ.) *L'ergonomie en quête de ses principes*. Toulouse, Octarès