

APPORT DE L'ETHNOMETHODOLOGIE ET DES HISTOIRES DE VIE A L'AUDIT DE LA CONNAISSANCE DES METIERS

Zahir YANAT

Maître de Conférences – Université Montesquieu Bordeaux IV.

Laboratoire de recherche Humanisme et Gestion.

Bordeaux Ecole de Management.

Introduction

"J'ai 30 ans de boîte et je n'ai pas de métier".

Nombreux sont ceux qui, comme cette salariée de Moulinex, n'ont pas été préparés à acquérir une nouvelle compétence et n'en prennent conscience que lors de leur exclusion de l'entreprise pour cause économique.

Ce cri de désespoir met en évidence le vécu d'une salariée rivée à son poste. Il souligne ce qu'il conviendrait d'entendre lorsque l'on parle de métier.

Nous évoquerons ici **deux interprétations de la notion de métier** : celle du salarié et celle de l'entreprise.

Le salarié en situation de travail aspire à une formation qui, non seulement, le maintiendrait à son poste mais aussi lui permettrait d'accéder à un poste différent en cas de licenciement, de réduction d'effectif, de plan social, de restructuration, de fusion, en fait en cas "d'accident de parcours". On parle alors d'employabilité.

L'entreprise pour sa part, dans la majorité des cas, aurait plutôt tendance à opter pour une formation au poste, craignant à juste titre que l'investissement formation ne se transforme en tonneau des Danaïdes, craignant une situation qui verrait les employés les mieux formés quitter d'eux-mêmes l'entreprise pour aller vers la concurrence.

Ces approches divergentes tiennent à la difficulté de définition du concept de métier.

Première hypothèse : Le métier se définit-t-il comme un ensemble d'activités techniques, dans le contexte d'une division scientifique du travail ?

Devons nous dépasser cette conception fonctionnaliste qui a pourtant pour avantage de valoriser l'ordre et l'équilibre au sein de l'entreprise, et qui permet d'identifier les tâches et les comportements observables ?

Deuxième hypothèse : une conception qui consiste à dépasser la seule logique technique et qui intègre les faces cachées du métier, celles qui ne se donnent pas à voir.

La première conception nous permet de "**connaître**" le métier au travers, notamment, des opérations dites de description de poste.

En permettant l'approfondissement de la connaissance de l'activité, ces opérations de description de poste vont mettre en évidence :

- la nature et la complexité des tâches
- les connaissances qui s'y rattachent
- les responsabilités qui en découlent
- les conditions de travail qui les caractérisent.

Les informations recueillies vont servir à la direction des RH pour alimenter son programme d'élaboration du plan général opérationnel dans les domaines suivants :

- la définition des exigences propres à chaque poste se traduisant par un profil d'exigences permettant de définir les programmes d'embauche (qui embauche et pourquoi faire?) et pouvant être confrontées avec un profil d'aptitudes en vue d'une sélection – orientation appropriée.
- La mise en place d'un plan de formation afin de disposer d'un personnel parfaitement en mesure d'assurer son travail.
- La simplification des tâches et l'amélioration des méthodes de travail, en liaison avec les services d'organisation.

L'intérêt opérationnel de cet outil de description de poste est incontestable (incontournable) pour connaître les métiers de l'entreprise. Le succès de cet outil est sans nul doute le résultat de la croyance en la vertu de la rationalité et de la productivité et s'inspire d'une philosophie d'essence taylorienne et fayolienne.

On devine dès lors les lacunes de cet outil : il est construit sur une logique de poste, versus logique de compétence pour reprendre la terminologie de Philippe Zarifian (2004)

Plus précisément, il n'identifie que les faces visibles de l'activité, ne retient que ce qui est prescrit et ignore tout ce qui, dans le comportement de l'individu ne relève pas de la norme.

Ces lacunes nous conduisent à rechercher des méthodes qui valorisent l'homme, tout l'homme, permettrait non seulement de traquer le dit et le non dit, l'observable et le non observable mais aussi de s'interroger sur le sens des écarts entre ce qui est prescrit et la réalité observable.

La deuxième conception nous amène à **reconnaître** l'homme dans son métier et pour son métier.

Nous évoquerons¹ deux méthodes qui, par leur dimension épistémologique, permettent d'accéder à une reconnaissance exhaustive de l'homme, de tout l'homme et par leur dimension opérationnelle, permettent d'accéder à une connaissance exhaustive de l'activité d'un individu dans une organisation.

1. La dimension épistémologique des méthodes proposées

1.1. Première méthode : l'ethnométhodologie

C'est l'étude des méthodes que Garfinkel (1984) appelle "raisonnement sociologique pratiqué, ethno suggérant qu'un membre extérieur dispose du savoir de sens commun de la société en tant que servir de quoi que ce soit".

Selon le témoignage de Coulon (1990) la méthodologie, dans le terme ethnométhodologie, est considérée comme un thème d'étude mais n'est pas réduite à un appareillage scientifique. Il s'agit bien, au contraire, de rechercher chez les opérationnels, leur logique de "sens commun", ce qu'ils ont en eux-mêmes incarné.

Si nous nous plaçons d'un point de vue épistémologique nous suivrons Karl Popper car nous croyons "qu'il y a au moins un problème qui intéresse tous les hommes qui pensent : le problème de comprendre le monde, nous-mêmes et notre connaissance en tant qu'elle fait partie du monde".

Selon cette démarche, pour comprendre "le monde, nous-mêmes et autrui, il faut être attentif au fait social total". Cette attention portée à nous-mêmes et à tout ce qui nous entoure se réalise en l'absence de connaissances à priori (Mucchielli, 1991).

¹ Ce papier de travail est le produit, enrichi et mis à jour, d'une conférence réalisée le 17 mars 2005 à l'IGR de Rennes lors du séminaire méthodologique annuel de l'IREIMAR (organisé par Philippe Demontrond).

L'exemple cité par Harold Garfinkel est édifiant.

A la suite d'un travail d'observation sur les délibérations de jurés (1954) il est frappé par la capacité de ces jurés, non spécialistes du droit, à mettre en œuvre une méthode d'évaluation afin de juger de pièces, explications...échangées et présentées dans le cadre du procès. Quatre jurés parviennent à travailler en puisant dans un stock de savoirs, de pratiques évaluatives qui relèvent du sens commun.

Frappé par le rôle déterminant de ce sens commun que partagent les membres d'un groupe, Garfinkel dirige son attention vers l'étude des raisonnements pratiques mis en œuvre en permanence par les individus pour vivre dans le monde social.

En considérant les faits sociaux non comme des choses mais comme des accomplissements pratiques, Garfinkel rompt avec la tradition positiviste qui fait du métier une réalité objective et du salarié un agent sans histoire ni passion.

Dans ce contexte, une connaissance complète du métier signifie non seulement la prise en compte des faits objectifs retenus par les analystes du travail dont c'est la responsabilité mais aussi des pratiques considérées comme non conformes à ce qui a été prescrit.

Pour cette raison, l'ethnométhodologie va porter un intérêt évident aux actes de la vie quotidienne qui peuvent paraître les plus banals afin d'y percevoir les procédures et les interactions à l'œuvre pour la construction de ces comportements cachés.

L'ethnométhodologie va privilégier deux approches essentielles pour avoir accès à la connaissance experte.

- Tout d'abord, elle va privilégier l'étude des pratiques langagières.

Selon elle, la vie sociale, la vie en entreprise comme la vie dans tout autre type d'organisation, se constitue en grande partie à travers le langage qui possède trois propriétés essentielles :

- indexalité : les expressions sont dénuées de sens lorsqu'elles sont déconnectées de leur contexte.
- réflexivité : cette propriété traduit le fait que le langage est une pratique qui permet non seulement de décrire mais de construire un sens, un ordre. La description de la situation participe à la situation.
- accountability : Il s'agit de reconnaître que, grâce au langage, les actions, celles qui ne nous sont pas extérieures, sont descriptibles, reportables, analysables.

- L'observation participante constitue la deuxième approche. Nous empruntons à Bruyn (1966) les trois axiomes qui constituent l'essentiel de cette approche.

- l'observateur participant partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face
- l'observateur est un élément "normal" (non forcé, non simulé, non étranger à) dans la culture et dans la vie des personnes observées
- le rôle de l'observateur participant est "un reflet" au sein du groupe observé, du processus social de la vie du groupe en question.

L'observateur procède par immersion dans la population cible, sans que cette intrusion altère, de façon décisive, le fonctionnement du groupe et les comportements des individus.

L'approche consiste donc, comme Malinowski (1922) lui-même le dit :

"à participer à ma façon à la vie du village, à attendre avec plaisir les réunions et les festivités importantes, à prendre un intérêt personnel aux palabres et aux petits incidents journaliers ; lorsque je me levais chaque matin la journée s'annonçait pour moi plus ou moins semblable à ce qu'elle allait être pour un indigène".

Ces pratiques d'accession à la connaissance des activités professionnelles ne sont pas à l'abri des critiques.

Les plus sévères viennent des fonctionnalistes qui reprochent le côté "non objectif" de ces pratiques.

Les fonctionnalistes remarquent notamment que l'observation pour lire les non-dits enfouis dans la conscience de l'acteur fait appel à ses capacités d'interprétation des signes symboliques. Ce faisant, l'observateur participant utiliserait une démarche "subjective".

Une autre critique porte sur la validité des faits observés et recueillis. Mais nous devons bien admettre avec Serge. Bouchard (1980)

"qu'il n'y a pas d'autre choix que de s'en remettre à la parole de l'ethnographe lorsque celui-ci affirme que ce qu'il rapporte au niveau du discours est effectivement ce que les gens disent, à quelques interprétations près. Il faut donc le croire (ou pas) jusqu'à ce qu'un autre ethnographe vérifie son matériel ethnographique".

1.2. Deuxième méthode : les histoires de vie

Elles constituent une deuxième méthode qui permet, comme l'ethnométhodologie, d'accéder à une reconnaissance exhaustive de l'homme, de tout l'homme.

Selon G. Pineau et JL Legrand l'histoire de vie est conçue comme une approche de recherche et également comme une pratique de formation mais loin de se réduire à une méthode elle vient questionner les différentes sciences humaines dans un sens épistémologique, c'est-à-dire dans leur fondement même.

Nous retiendrons la définition proposée par ces auteurs "recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels" aux fins d'éviter les risques d'une lecture exclusivement événementielles des histoires de vie.

Dans cet esprit, il apparaît illusoire de penser gérer les hommes de façon simple dès lors que chaque homme est en lui-même le siège de pulsions et besoins contradictoires ainsi que le sujet de sa destinée.

Il en résulte un usage mystificateur de procédés tel que le projet d'entreprise qui n'a d'utilité et de sens selon Fitcher que "s'il s'adresse à des groupes ou à des individus entre lesquels existe déjà une complicité et une communauté d'intérêts".

Au total, les histoires de vie, en valorisant le vécu, donnent du sens à l'activité des hommes non seulement dans leurs pratiques, leur interaction, mais aussi dans leur recherche.

Dira-t-on pour autant que les sciences de gestion se sont emparé" de ce terrain? Force est de reconnaître que cette démarche relativement neuve d'histoires de vie (ou ce qui de près ou de loin peut s'y rattacher comme, par exemple, les récits de vie, les parcours professionnels, personnels, biographies, voire les confessions..) ont été davantage utilisées en anthropologie, en sociologie, en psychologie et en histoire.

Ainsi selon le témoignage de J. Poitier, S. Clapier-Valandon et P. Raybant (1989) "la bibliographie des ouvrages concernant les histoires de vie atteint plus d'un millier de références.

Quelques années plus tôt D. Betaux (1981) nous invitait à découvrir " le déplacement de l'histoire de vie, d'un champ théorique, celui des sciences sociales, à un champ pratique, celui de l'éducation permanente".

L'ensemble des travaux tend à légitimer notre intérêt pour cette méthode de recherche qui se révèle fructueuse non seulement pour connaître des pratiques de la GRH mais aussi pour en saisir la signification.

Ainsi prendrons nous à notre compte ces trois résultats retenus par N.Barthe et J. Igalens (1995), à savoir que :

- lorsqu'on arrive après une assez longue période de vie, l'expression professionnelle devient significative.
- Les événements qui ont jalonné ce parcours étant plus nombreux, l'étude des blocages, des ruptures est particulièrement instructive et, parfois, déterminante pour la construction d'un nouveau projet

- Les stéréotypes, tels "qu'après cinquante ans on ne peut plus trouver de travail" doivent être dédramatisés.

Nous avons ci-dessus rendu compte de la dimension épistémologique de l'ethnométhodologie et des histoires de vie pour adopter le point de vue compréhensif des situations observables. Il convient maintenant d'identifier les apports de ces méthodes au plan opérationnel.

2. La dimension opérationnelle

Les apports sont évidents, nous avons déjà pointé plus haut la richesse de ces méthodes qui nous permettent de révéler les faces cachées des comportements et de mettre à jour les non-dits.

Elles mettent en évidence les insuffisances des outils classiques d'extraction d'informations tels que la description de poste et le questionnaire pour connaître le profil d'un métier.

"moi, si tu m'avais envoyé un questionnaire, je me serai dit "celui là il ne donne pas lui-même assez d'importance à ce qu'il fait (au lieu de venir me parler) alors pourquoi moi j'y répondrai". Cette réponse d'un opérateur met en évidence le besoin de communication et de reconnaissance de la personne en situation de travail.

La question qu'il faudra résoudre désormais est la suivante : "Pourquoi et pour quoi ces gens-là font-ils ce qu'ils font comme ils le font?". **Pourquoi** renvoie à la fonctionnalité des conduites, **Pour Quoi** renvoie au sens que les sujets mettent dans leur activité.

Le renversement de perspective est radical : on passe de la normalisation à la compréhension. Le schéma de connaissance du métier se trouve alors profondément modifié : il y a renoncement aux évidences des choses observées et effort de compréhension et d'interprétation des actes posés dans l'organisation.

Dans cette perspective, les écarts de conduite, les écarts de qualité par rapport à la norme auront autant d'importance que la norme elle-même.

Le réel est réhabilité, il n'est plus second. Le travail réel n'est plus réductible au travail prescrit. Par conséquent, l'écart n'est plus "jugé" comme une transgression de la norme par l'opérateur qu'il suffirait de changer pour retrouver la norme. L'écart est une conduite qu'il s'agit d'interroger. Il s'agit d'une conduite signifiante. Pourquoi donc ne pas positiver cette liberté buissonnière des pratiques. Pourquoi ne pas lui donner un sens?

Il apparaît alors que tout travail suppose toujours une dimension d'interprétation, d'adaptation, d'engagement personnel, de conception. Il est affrontement au réel. Ainsi le travail impose de sortir de l'exécution pure et simple. Il ne suffit pas de faire comme on a dit, il ne suffit pas d'appliquer les consignes. Il ne suffit pas de mobiliser l'intelligence théorique. Il faut faire appel à l'intelligence pratique, à l'intelligence de l'action.

Dans ce contexte, le concept de travail se trouve considérablement enrichi. Le travail va exiger la mise à jour de l'initiative, de l'inventivité, de la créativité des opérateurs.

Ainsi, dans les comportements des salariés, la notion de tricherie, inséparable de la situation de travail, pourrait être interprétée comme une démarche d'invention et d'imagination plutôt que comme une démarche d'écart par rapport à un référentiel, écart qu'il faudrait sanctionner.

L'observateur qui accepte de se livrer à ce détour de connaissance totale de l'homme au travail, au lieu de se contenter de l'administration d'un questionnaire, va devoir adopter une posture de chercheur en rupture avec celle de contrôleur du paradigme normatif.

Une expérience vécue d'administration de questionnaires remonte à quelques mois. Il s'agissait de rendre compte du métier de dirigeant dans une association organisatrice et gestionnaire de colonies de vacances. Les informations contenues dans le questionnaire

renseigné par le directeur général de l'association semblaient suffisantes pour connaître du processus de gestion en place mais non pertinente pour comprendre le fonctionnement du réel.

Dans ce contexte, pour compléter ma connaissance du métier, j'ai très vite adopté l'approche de l'observateur participant. Elle a consisté à vivre la quotidienneté du directeur général. Mon immersion a duré une semaine, avec participation à la réunion du matin, pause café à 10 heures avec les collègues, déjeuner avec les collègues, relations extérieures l'après midi. En fin de journée, dernier parti en même temps que le directeur général, je notais chaque jour sur mon carnet cahier de bord, tous les faits et gestes observés dans la journée. Les faits et gestes observés relevant à l'évidence de la définition du poste comme ceux qui relevaient d'initiatives ou d'actes construits par une nécessité exogène ou par "l'amour du bel ouvrage".

Les leçons à tirer de cette méthode d'observation, confortée par mon expérience de gestionnaire, portent sur le danger qui guette le responsable qui voudrait soumettre la gestion quotidienne à des processus formels planifiés. Privilégier les processus formels reviendrait à ignorer les qualités humaines d'intuition, de flair, y compris le système D, et à croire que ces qualités là pourraient être remplacées par des procédures-recettes sophistiquées.

Dans mon rôle d'observateur, dans une posture d'auditeur, j'ai très vite compris la nécessité de réhabiliter la riche notion de métier, telle qu'empruntée à la grande tradition de l'artisanat. La notion d'artisanat désignant une activité qui mobilise non seulement le savoir et le savoir faire mais aussi et surtout les valeurs, l'intuition, le flair.

L'observateur comprend aussi que ce que l'on appelle trop vite des dysfonctionnements ne signifie pas toujours que l'on soit en présence d'écarts qu'il conviendrait de corriger pour respecter la norme, la règle, le processus retenu et prescrit dans l'étude de poste ou tout autre référentiel de gestion.

Il est très enrichissant de considérer que ces écarts, ces dysfonctionnements apparents constituent une réalité qu'il faut interroger pour comprendre le sens mis dans leurs actes par les acteurs.

Cette attitude d'observateur dévoile aussi l'erreur *de certains psychosociologues* du travail qui qualifient de "résistants au changement" ces salariés qui "s'accrochent à leurs habitudes" au lieu de "s'adapter à la nouvelle organisation".

L'autre piste qui s'offre aux psychosociologues est de détecter, de comprendre et d'admettre l'amour du métier que le salarié ne veut pas voir se fondre dans une activité polyvalente, avec le sentiment de perdre de sa mémoire et de son identité.

En définitive, l'expérience que je veux vous faire partager, porte sur l'intérêt et la nécessité d'un audit "autrement" avec pour finalité une connaissance de ce qu'est un homme au travail dans un contexte de management de proximité.

Deux points pour vous inviter au débat.

Premier point

Je définis cette forme de management comme une activité qui, en utilisant les approches d'observation participante et d'histoires de vie, permet d'enrichir la description objective du métier, par la prise en compte du souci du détail, le goût du beau, le respect des valeurs et du sens, tout ce qui permet "*l'épanouissement de l'être*" pour reprendre une expression du philosophe George Gusdorf.(2002)

C'est cette définition que je retiens pour exprimer ma conception de la reconnaissance de l'identité de l'autre au travail, de l'autre qui se définit lui-même, consciemment ou pas, par son métier. Cette conception rejoint celle de Hugues (1989) qui, en opposition à la tradition fonctionnaliste, a défini le métier non comme un ensemble particulier d'activités mais sur la base du rôle qu'un individu exerce au sein d'un univers professionnel.

Deuxième point

Les tenants de la sociologie quantitative n'ont pas manqué de souligner les imprécisions et les dangers inhérents à la pratique de l'observation directe : subjectivisme et manque de rigueur, absence d'échantillonnage et de vérification statistique.

Les ethnométhodologues et interactionnistes ont répondu à ces critiques en refusant la séparation positiviste entre science et vie quotidienne. La science n'a pas à produire un sens caché car celui-ci s'accomplit devant nos yeux, de façon transparente dans le faire et le dire des acteurs.

Ce faire et ce dire constituent autant d'éléments de connaissance construite pour un enrichissement des conduites d'opérations d'audit opérationnel.

BIBLIOGRAPHIE

Barthe. N et Igalens J., Récits de vie et recherche d'emploi. Actes 6ème congrès AGRH. Poitiers, 1995.

Beteaux D., Histoires de vie. Tome 1. L'Harmattan, 1981.

Bouchard S., Etre trucker in A. Chanlat et M.Dufour. La rupture entre l'entreprise et les hommes. Montréal / Paris / Québec. Editions d'organisation, 1980.

Coulon A., L'ethnométhodologie. Paris, Puf, 990.

Garfinkel H., Studies in ethnométhodologie. Cambridge Polity Press, 1984.

Gusdorf G., Le crépuscule des illusions. Editions de la table ronde, 2002.

Hugues et alii, The developpement of large technical system. Francfurt, campus Verlag, 1989. cité par JP Durand et R. Weil, Sociologie contemporaine, Vigot, 1997.

Malinowski B., Les argonautes du Pacifique Sud, Londres, G. Routledge, 1922.

Poitier J. et alii, Récits de vie. Puf, 1989.

Zarifian Ph., Le modèle de la compétence. Deuxième édition Liaisons sociales, Paris 2004.