

Démarche ethnométhodologique et sciences humaines pour mieux comprendre l'identité du sujet humain et la limite de l'objet de la GRH.

Z. Yanat

ESC Tours

RESUME

L'homme au travail peut-il demeurer maître de ses actes ? Le gestionnaire ne se comporte-t-il pas à l'égard des salariés comme Pygmalion à l'égard de la statue qu'il a décidé de modeler ?

La gestion des ressources humaines, en intégrant les identités individuelles repousse les limites nées de ces particularismes pour offrir un modèle standard.

A l'inverse, en offrant un modèle standard, elle introduit des limites à une richesse plurielle née d'une expérience plurielle des individus.

Cette problématique n'est pas nouvelle mais elle est encore d'actualité.

Notre communication invite à se demander si, au lieu d'inscrire notre préoccupation par référence au système de gestion monorationnel (les règles, les normes) il ne conviendrait pas de chercher à connaître mieux l'homme, sa spécificité ; mieux, c'est à dire à travers ses multiples aspects, ses différentes facettes et nous inscririons alors notre réflexion par rapport au système humain multirationnel.

Notre communication nous permettra de défendre la thèse de l'interdisciplinarité de la gestion des ressources humaines, selon laquelle :

- l'ethnométhodologie est une démarche d'investigation efficace qui permet au sujet humain de donner une pleine mesure de son identité individuelle en harmonie avec le projet collectif de "son" organisation.

- l'insertion plus franche, dans cette démarche, des sciences humaines (principalement la psychologie), est préférable au réductionnisme juridique encore triomphant dans plusieurs entreprises.

PERSISTANCE DU MODELE MECANISTE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Jadis, une nuit, je fus un papillon voltigeant et joyeux.
Puis je m'éveillai et je fus Lao Tseu. Qui suis-je donc ?
Lao Tseu qui rêve qu'il est un papillon ou un papillon
qui rêve qu'il est Lao Tseu ?

Lao Tseu V^os av. JC.

Pouvons-nous demeurer maîtres de nos actes? La gestion, l'organisation ne se comportent-elles pas à l'égard des salariés comme Pygmalion à l'égard de la statue qu'il a décidé de modeler ?

Plus précisément, la gestion des ressources humaines en intégrant les identités individuelles repousse les limites nées de ces particularismes pour offrir un modèle standard.

A l'inverse, en offrant un modèle standard elle introduit des limites à une richesse plurielle née d'une expression plurielle des individus.

Deux exemples empruntés l'un à la mythologie grecque, l'autre à la mythologie de l'entreprise moderne montrent que cette problématique n'est pas nouvelle et qu'elle est encore d'actualité.

Dans l'exemple emprunté à l'histoire de la Grèce antique, Dédale, père d'Icare, est prisonnier du roi Minos.

"Minos peut bien, dit Dédale, me fermer la terre et les eaux, mais le ciel m'est ouvert... il est le maître de la terre mais il n'est pas le maître du ciel."¹

Pour échapper à cette emprise, Dédale invente une machine à voler faite de plumes d'oiseau attachées par du lin et de la cire. Après avoir volé lui-même, il entreprend d'apprendre à son fils Icare. Il lui dit "prends le milieu des airs, car si ton vol s'abaisse, l'onde appesantira tes ailes et s'il s'élève trop haut, le feu les brûlera".

Ils s'élancent d'une colline ; Dédale vole régulièrement, Icare, grisé, tente de s'élever. Alors, dit la légende, la proximité du soleil fait fondre la cire.

Il y a dans cette histoire quelque chose de la chute de l'ange, une rupture d'équilibre. C'est le symbole d'un succès (celui du père) suivi d'un échec (celui du fils). Nous ajouterons qu'il s'agit là d'un cas de non conformité à une norme définie par le responsable de l'organisation.

Le respect de la norme par Icare aurait certainement permis d'éviter l'accident mais aurait-il ouvert la voie à d'autres inventions ?

Il faut bien reconnaître que le progrès technique suppose, pour la réalisation de ses avancées qualitatives, la persistance d'accidents de parcours qui ne découragent en rien les inventeurs.²

Dans la pratique contemporaine, ce problème du rapport autonomie de l'individu/projet collectif est un problème lancinant : témoins par exemple les nombreuses expériences d'entreprises dans leur action d'harmonisation vie familiale et vie professionnelle.³

Ces expériences semblent démontrer qu'il serait possible d'intégrer cet objectif d'harmonisation dans la gestion du personnel et en concertation avec celui-ci et de mettre en place des mesures innovantes dans ce domaine.⁴

¹ Ovide (V^e siècle après JC) dans "les métamorphoses".

² Chaque jour nous cotoyons une grande variété de risques et "la vie est un risque". P. LAGADEC. Les risques technologiques majeurs. Collection Futurible. Pergamon 1981.

³ Voir témoignages rapportés dans "liaisons sociales" documents R n°111/91.

⁴ En 1991, à l'initiative du groupe relations humaines des Anciens de Sciences Po, en partenariat avec l'ANDCP, Le CJD et Liaisons Sociales, a été créé un prix de l'innovation sociale pour récompenser des entreprises :

En fait elles rejoignent les expériences de projet d'entreprise, de culture d'entreprise dont on peut se demander ⁵ si elles ne renouvellent pas - sous d'autres formes plus "soft" et plus modernes - les politiques de gestion du personnel de type paternaliste du 19^e siècle ⁶

En d'autres termes, malgré les atours modernes dont elle se pare aujourd'hui, ainsi que les progrès incontestables réalisés, la gestion des ressources humaines ne semble pas remplir son objectif de libération du sujet humain.

C'est l'hypothèse que nous essaierons de vérifier

- en montrant la persistance du modèle mécaniste de gestion des ressources humaines. (I)

- en regrettant la discrétion de l'ethnométhodologie pour mieux connaître le fonctionnement de nos organisations complexes et de manière plus générale, l'absence d'une insertion plus franche des sciences humaines pour compléter notre connaissance sur l'articulation de l'individu et du collectif. (II)

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines? Est-ce la gestion telle qu'elle se fait? Est-ce la gestion telle qu'on désire qu'elle soit?

Les deux précédents congrès de l'AGRH ⁷ ont déjà donné, à ces questions, des réponses en termes de

- comme Belin SA (1376 salariés) pour avoir favorisé une formation qualifiante réservée aux ouvrières par la réduction des contraintes de la vie familiale (garde d'enfants, prêt d'une voiture) et pour des aménagements du travail pendant la grossesse.

- ou comme ACCOR/Division autoroutes (15 000 salariés) pour sa méthode innovante d'organisation du temps de travail par les salariés.

En 1992 4 entreprises ont été distinguées pour leurs réalisations dans le domaine des "formations qualifiantes" (pour plus d'information voir Liaisons Sociales/Documents n°99/92 du 22 octobre 92).

⁵Le choix d'un projet d'entreprise est très controversé, même si se développe partout leur mise en place. La littérature managériale leur a consacré de nombreux ouvrages et articles de revues. Nous conseillons, pour notre part, la lecture du petit livre de M. THEVENET, impliquer les personnes dans l'entreprise, Editions Liaisons 1991 et un article de J.L FICHTER "non au projet d'entreprise" RFG n°68 de Mars Avril Mai 1988.

⁶ Voir texte de J. FOMBONNE "Pour un historique de la fonction personnel" Dimitri WEISS et collaborateurs. "La fonction Ressources Humaines" Paris EO. 1988 p. 51/122.

Voir également l'article de J.P. BOUCHEZ récemment publié dans RFG sep.oct 92 "1880 1975 : Emergence de la fonction personnel". Ainsi que J.M. PERETTI "Ressources humaines" Paris Vuibert 1991.

⁷ Le premier congrès de l'association française de gestion des ressources humaines (AGRH) s'est tenu à Bordeaux (27-28 Nov. 1990) et a traité du thème "Perspectives de l'Entreprise et recherche en GRH. Les défis des années 1990".

Le deuxième s'est tenu à l'ESSEC. Cergy Pontoise (14-15 Nov. 1991)

Les actes de ces congrès constituent une source précieuse d'informations stimulantes.

“constat” et de “vision” en s’accordant à reconnaître un rôle spécifique à ces “ressources qui font la différence”. Ils emboîtent ainsi le pas à d’autres témoins, dirigeants gestionnaires ou universitaires qui ont vécu ou vérifié la réalisation d’une avancée qualitative sans précédent de la fonction personnel depuis quelques années.¹

Incontestablement, cette fonction a élargi son champ de compétences et s’est orientée vers des préoccupations plus stratégiques.²

Mais, influencée par son objet, cette évolution ne fait-elle pas illusion?

Nous tenterons de montrer que les entreprises aujourd’hui, pour des raisons d’efficacité économique, continuent de se réclamer, consciemment ou non, du modèle mécaniste (A) alors que le salarié prisonnier du modèle voit sa marge de manoeuvre se réduire et son identité gouvernée (B).

A. Gestion des ressources humaines et triomphe de la rationalité économique.

Aujourd’hui, des voix s’élèvent³ pour condamner la conception mécaniste de la gestion des ressources humaines. Cette conception consisterait à ne faire prévaloir que les termes “gestion des ressources” en oubliant le terme “humain”. Elle ne retiendrait donc que tout ce qui renvoie à des questions d’optimisation, de productivité et de rentabilité.

Selon cette conception, les salariés s’engageraient effectivement mais pas affectivement dans l’entreprise.

Cette désaffection envers l’Entreprise viendrait, comme l’a montré H. MINTZBERG du fait que :

“Tous en ont assez de la rationalité au sens étroit du terme, de la rationalité qui cherche à éliminer toute intuition au profit de l’analyse, de la rationalité...qui fait passer le système avant l’homme”⁴

Il suffit de s’informer sur les pratiques des dirigeants d’entreprise et de consulter les récents ouvrages critiques sur les excès du management de l’excellence et de la performance pour constater que, non seulement la fonction personnel a pour objet l’administration des choses plutôt que la gestion des hommes mais aussi qu’elle obéit au paradigme fonctionnaliste :

“Vous nous enseignez, comme l’a écrit Michel CROZIER, que l’homme n’est pas seulement une main mais aussi une tête et un coeur. Je crois, au contraire, que dans les bureaux comme dans les usines, on continue à nous traiter comme des objets”.

L’ancien agent de maîtrise de l’atelier de montage devenu chef de service administratif qui m’a fait cette réflexion au cours d’un séminaire sur le management reconnaît volontiers avoir accédé à un poste “supérieur” par promotion. Mais il est persuadé que c’est par pur

“accident” et que cet événement ne saurait préjuger favorablement d’une capacité pour l’entreprise d’adopter, sans problème, une politique de gestion des carrières.

Incontestablement, et selon le discours des dirigeants, la gestion des carrières constitue un volet dynamique permettant de s’assurer que les personnes recrutées demeureront avec l’entreprise.

Mais, si nous introduisons dans les préoccupations de ces dirigeants les aspects plus macroéconomiques, en particulier la situation socio-économique mondiale, comment peut-on parler de carrière alors que le marché du travail crée de moins en moins d’emplois stables et rémunérés.

Par ailleurs comment empêcher les dirigeants de sacrifier les salariés sur le temple des impératifs de la rationalité, de la productivité et de “l’organisation scientifique”?

Malgré les critiques sévères dont il continue de faire l’objet⁵, TAYLOR n’est pas mort.

Comme en témoigne Alain LE BAUBE⁶ “le taylorisme se maintient ou survit dans quantité d’endroits et, pis, s’acclimate aux nouveaux procédés de production ou resurgit, triomphant, dans les secteurs qui avaient jusqu’à présents été épargnés, comme nombre d’activités de service”.

Les chefs d’entreprise aujourd’hui lui doivent tout ce qui constitue l’organisation administrative et la systématisation du travail.

Les pratiques des dirigeants de la fonction personnel ne constituent, en fait, que le prolongement, dans un domaine spécifique, des pratiques de ces chefs d’entreprises et l’on retiendra avec G. GALAMBAUD⁷ que “le directeur du personnel est, de par sa position, condamné à la solidarité politique avec le management dont il est membre. Il partage avec celui-ci le même discours idéologique”.

Ce discours est fondé sur le paradigme fonctionnaliste.

Le courant fonctionnaliste⁸ valorise l’équilibre, le statut quo et le maintien des structures organisationnelles existantes.

Privilégiant la stabilité, l’intégration et la coordination fonctionnelle, il met l’accent sur le perfectionnement de la division du travail.

L’entreprise apparaît alors comme une entité sociale compartimentée, composée de services et de centres de décisions spécialisés, collaborant pacifiquement entre eux.

Selon la conception du courant fonctionnaliste, il ne saurait donc y avoir de conflit. L’entreprise va employer

¹ Voir ci-dessus note 6

² Voir notamment l’ouvrage de C.H. de BESSEYRE des HORTS. Gestion stratégique des ressources humaines. Paris. E.O. 1988

³ voir le numéro spécial de la revue Personnel / ANDCP n°336 OCT.92 et plus particulièrement l’éditorial décupant d’A. MEIGNANT.

⁴ H. MINTZBERG. Le management au quotidien. Les rôles du cadre. Paris. E.O 1984.

⁵ La meilleure critique du taylorisme reste, selon nous, celle de G. FRIEDMAN. Problèmes humains du machinisme industriel. Paris. Gallimard. 1946.

⁶ A. LEBAUBE. Taylor n’est toujours pas mort. Le monde initiatives. Dec 1991.

⁷ B. GALAMBAUD Des hommes à gérer. Paris EME 1983. p.20.

⁸ voir M. PANOFF et alii Dictionnaire des sciences humaines. Paris. F. Nathan. 1990 p.126.

son énergie à rendre plus efficace le fonctionnement du modèle organisationnel et ce, au moyen de deux mécanismes.

Il y a tout d'abord le processus de socialisation¹ qui transmet les valeurs fondamentales du système aux individus et qui implique sanctions ou récompenses selon que les comportements sont déviants ou conformes. Il y a ensuite des mécanismes de coordination fonctionnelle qui relient les actions des individus les uns aux autres et empêchent une "variance" trop importante. Le fonctionnalisme laisse donc peu de place au changement social si ce n'est par le biais de certains ajustements rendus nécessaires par l'existence de dysfonctions.

C'est une théorie de l'ordre social tant dans ses postulats que dans ses implications sur le plan de l'action.

Il n'est donc pas surprenant de constater l'engouement des gestionnaires pour ce mode de pensée qui vise à préserver l'organisme en le maintenant en équilibre au niveau interne et en cherchant toutes les voies et moyens pour éviter les conflits sociaux. Il en résulte pour l'individu une situation de captivité dans l'organisation.

B. La rupture entre l'entreprise et les travailleurs.

Il s'agit d'un vieux débat, sans cesse renouvelé sur l'homme au travail² et sur le thème général de la remise en question du travail.³

La question centrale est toujours la même : "le travail industriel, travail soutenu et intensif est-il en accord avec la nature humaine?"

Si le travail reste une valeur humaine, il n'en a pas toujours été ainsi. Nous retiendrons deux types de réponses.

L'histoire enseigne, avec F. BRAUDEL que des richesses ont été et sont obtenues au prix d'une exploitation indéniable.

Il cite un texte italien publié en 1776 témoin de cette exploitation :

"une partie de l'humanité est maltraitée à en mourir pour que l'autre s'empiffre à en crever"⁴

Pour sa part H. ARVON cite un texte de PLATON qui observait déjà :

¹ C. LE BOEUF et A. MUCCHIELLI. Le projet d'entreprise. Paris. ESF. 1987.

² A. COTTA L'homme au travail. Paris. Fayard. 1987.

³ La remise en question du travail a fait l'objet de plusieurs analyses parmi lesquelles nous retiendrons particulièrement

J. ROUSSELET L'allergie au travail. Paris. Le Seuil. 1974.

D. LINHART Pour une perspective du travail. Sociologie du travail. PUF. 1981.

M. DRANCOURT. La fin du travail. Paris. HACHETTE. 1984.

⁴ F. BRAUDEL Le temps du monde. Civilisation matérielle, économie et capitalisme du XV^e s. Vol 2. Paris. Armand Colin 1979. p.413.

"Le désir de richesse prive tout notre temps de loisir et nous empêche de nous occuper de tout ce qui n'est pas notre propriété personnelle. Suspendue à ces biens, l'âme de tout citoyen serait absolument incapable de donner ses soins à tout ce qui n'est pas gain journalier. Par suite de vorace appétit d'or et d'argent, tout homme est prêt à employer indifféremment les moyens et les procédés les plus beaux et les plus honteux, s'ils doivent le rendre plus riche".⁵

Au total, nous constaterons, avec O. AKTOUF⁶, que nous avons fait de l'activité économique la fin et le centre de tout, et de l'homme une simple réserve d'énergie pour tâches en tous genres sans lien, aucun, avec ce qui fait le reste de la vie.

Dans la majorité des cas "ce reste de la vie" est consacré à réparer les dommages, si cela se peut, du travail industriel

Les managers modernes, aidés en cela par la littérature managériale, ont voulu redonner au sujet humain l'occasion de se "réaliser". Il s'agit pour ces auteurs, d'abandonner la perspective taylorienne de l'organisation disciplinaire et hiérarchique du travail pour proposer un nouveau modèle plus performant dans lequel on cherche à provoquer l'adhésion et la motivation du personnel.

On ne demande plus l'obéissance mais le respect des règles. On passe ainsi progressivement d'un modèle autoritaire et disciplinaire à un modèle participatif et légaliste, d'un gouvernement par les ordres à un gouvernement par les règles, de l'obéissance à un chef, à l'adhésion à une logique⁷

Il s'agit de produire l'attachement des individus non pas en les contraignant physiquement mais en suscitant chez eux une dépendance psychologique qui opère selon le même processus que le lien amoureux, c'est-à-dire l'identification, l'idéalisation, le plaisir, l'angoisse⁸

Ces différentes caractéristiques du management moderne ne sont pas sans conséquences sur les individus à qui l'on demande "l'excellence", les soumettant à une pression psychologique intense⁹.

⁵ PLATON Les lois, cité par H. ARVON. La philosophie du travail. Paris. PUF. 1969. p.9

⁶ O. AKTOUF "Une approche observation participante des problèmes représentationnels théoriques et épistémologiques liés aux aspects relationnels et organisationnels dans les rapports de travail". PH.D. Montréal HEC. 1982.

⁷ V. GAULEJAC. L'organisation managériale in collectif Sciences humaines. Paris IX Dauphine. Organisation et management en question. L'Harmattan. Paris. 1987. p.13

⁸ Pour la définition de ces termes voir V. GAULEJAC o.c p147 ainsi que, du même auteur en collaboration avec M. PAGES et M. BONETTI. L'emprise de l'organisation. Paris. PUF. 1979.

⁹ V. GAULEJAC o.c p 146. Voir aussi l'ouvrage écrit en collaboration avec N. AUBERT. Le coût de l'excellence. Paris. Seuil. 1991.

Les tenants de l'excellence vont jusqu'à sombrer dans ce que nous appelons le fatalisme de la performance. Ceux qui voudraient s'en défaire sont avertis : s'attaquer au stress, ce serait aussi risquer de se priver d'un carburant considéré comme efficace¹.

Il résulte de ce paradoxe que l'entreprise se comporte à l'égard de ses salariés comme Pygmalion à l'égard de la statue qu'il a décidé de modeler.

Il résulte de cette recherche de l'efficacité et de la rentabilité, de la performance et de l'excellence, le recours au travail salarié comme forme privilégiée d'action sociale dans les sociétés industrielles.

DEVEREUX nous rappelle toutefois que :

"La formule de travail intensif, soutenu, quotidien, pour tous est historiquement nouvelle et malgré sa longue "domestication", je doute que l'homme y soit bien adapté (...) Remuants et surexcités comme nous le sommes, nous nous imaginons que l'énergie est partout considérée comme une vertu accessible à tous (...) Les premiers à travailler d'une façon monotone, intensive et continue ont été, je crois, les esclaves de l'Antiquité et...ils en mouraient..."²

Pour rompre cette situation, il convient au plan éthique, de s'interroger sur l'homme lui-même et suivre GUSDORF pour qui il faudrait éviter de réduire, jusqu'à l'anéantir, l'espace où chaque personne se prend en charge, sapant ainsi les fondements de l'autonomie existentielle, mais aussi les fondements de la socialité vécue et du tissu relationnel³.

La prise en compte de ces considérations conduit à proposer une autre approche des "problèmes humains" en rupture épistémologique avec le fonctionnalisme triomphant.

APPORT de l'ETHNOMETHODOLOGIE et des SCIENCES HUMAINES

Nous nous proposons ici d'exposer la méthode utilisée (A) pour saisir en profondeur et au quotidien ces identités ainsi que la nature des sciences humaines qui devraient éclairer sur le caractère pluridisciplinaire d'une gestion des hommes, non réductible à la seule dimension fonctionnaliste (B).

A. L'apport de l'ethnométhodologie.

L'ethnométhodologie c'est l'étude des méthodes⁴ que GARFINKEL appelle "raisonnement sociologique

¹ N. AUBERT. Le stress du chaos et la brûlure du succès. Revue française de gestion. Nov/Dec 1991.

² G. DEVEREUX. Essais d'ethnopsychiatrie générale. Paris Gallimard 1970. p 275.

³ G. GUSDORF. Les sciences de l'homme sont-elles des sciences humaines ? Publications de la faculté de lettres de l'université de Strasbourg. Strasbourg 1967.

⁴ selon la terminologie épistémologique, la méthode est constituée d'un ensemble de règles, qui dans le cadre d'une science donnée, sont relativement indépendantes des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tels. Elle se traduit, sur le terrain, par des procédures concrètes dans la préparation, l'organisation et la conduite d'une recherche.

pratique", ethno suggérant qu'un membre extérieur dispose du savoir de sens commun de sa société en tant que savoir de quoi que ce soit".⁵

Selon le témoignage de COULON⁶ il s'agit de rechercher chez les opérationnels leur logique de "sens commun", ce qu'ils ont en eux-mêmes incarné.

Le non dit comportemental est révélateur d'une "autre façon de faire".

Comment j'en suis venu à utiliser la thérapeutique de l'ethnométhodologie? C'est une affaire d'actes personnels nourris d'expériences quotidiennes.

J'ai appliqué cette méthode à un domaine particulier de la fonction personnel, l'audit social.

Après plusieurs années d'expérimentation d'une pratique classique prévalant dans la profession d'auditeur, des limites méthodologiques sont apparues. Pour prétendre saisir la réalité sociale de l'entreprise des interviews et questionnaires, aussi nombreux soient-ils, sont nécessaires mais pas suffisants.

La solution a consisté à introduire additionnellement aux techniques de questionnaires et interviews une méthode empruntée aux ethnologues.

De quoi s'agit-il ? D'une méthode d'observation "in vivo". Il s'agit d'une immersion totale dans l'entreprise, d'un vécu pour une meilleure écoute. Ecouter mieux cela signifie aller constater soi-même, en partageant la vie de l'entreprise auditée, la réalité quotidienne du comportement des salariés.

Les interventions d'audit effectuées récemment peuvent être qualifiées de "séjour anthropologique" dans le sens où, en qualité d'observateur, je me suis engagé dans le processus de travail pour rendre compte, de "l'intérieur", de phénomènes observés.

Ma "nouvelle" pratique n'a, en réalité, rien de révolutionnaire. Pour comprendre et "voir clair pour réussir mieux"⁷ les ethnologues ont fondé la démarche dite "d'observation participante". Nous empruntons à BRUYN⁸ les trois axiomes qui constituent l'essentiel de la méthode:

- l'observateur participant partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face ;

La méthodologie peut se définir comme l'étude du bon usage des méthodes et techniques.

Pour plus de détails sur ce concept, se reporter à l'excellent petit livre de O. AKTOUF " Méthodologie des sciences sociales et approche des organisations". PUF. 1987.

⁵ H. GARFINKEL. Studies in ethnomethodology. Cambridge. POLITY PRESS.1984.

⁶ A. COULON L'ethnométhodologie. Paris.PUF. 1990.

⁷Thème de l'université d'été de l'IAS (AIX 29/30/31 août 1991)

⁸BRUYN (ST) The human perspective in sociology, the methodology of participant observation,Englewood Cliffs. Printice hall 1966 p.10 cité par AKTOUF .O dans La rupture entre l'entreprise et les hommes. Paris E.O 1985

- l'observateur participant 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.

La méthode consiste donc, comme MALINOWSKI ¹ 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"

En entreprise " l'observation participante " constitue bien une technique éprouvée pour rendre compte de la réalité quotidienne.

Cette technique ne se contente pas des faits sociaux objectifs, existant comme des choses : elle fait "accoucher" les individus non seulement pour connaître des comportements explicites mais aussi des non-dits enfouis dans la conscience et que seuls des gestes symboliques trahissent.

L'observateur fait appel à ses capacités d'interprétation pour lire ces gestes symboliques. Ce faisant l'observateur participant utiliserait une démarche "subjective".

Mais, précisément, est-il possible, concevable, d'exclure l'observateur-auditeur du champ social audité ? Obtiendra-t-il des informations complètes s'il n'est pas lui-même une partie, parmi les autres, de l'observation ? L'immersion de l'observateur permet de corriger la vision des faits obtenue par le repérage médiatisé du questionnaire. L'immersion aboutit à une connaissance plus authentique de l'objet étudié rapproché.

Cette attitude sur le terrain permet de réaliser un travail de fourmi. A. COULON ² nous rappelle qu'un trait essentiel de l'ethnométhodologie est qu'elle requiert la description.

Puisque l'ethnométhodologie se donne pour but de montrer les moyens utilisés pour organiser la vie sociale, la première tâche d'une stratégie de recherche ethnométhodologique est de décrire ce que les membres du groupe font.

Dans la pratique, les ethnométhodologues se donnent les outils d'investigation empruntés à l'ethnographie.

Ainsi pour H. MEHAN ³ quatre grands principes caractérisent l'ethnographie :

¹ MALINOWSKI (P) *Les Argonautes du Pacifique Sud*. Londres. G. ROUTLEDGE 1922 p. 45.

² COULON (A) o.c p 82

³ MEHAN (H) *Structure School*. Harvard Educational Review, 481 p 3264 cité par A. COULON o.c.

Le "tracking" constitue un outil d'investigation efficace. Il consiste à observer le plus grand nombre de situations possible au cours de la recherche sur le terrain. Cette stratégie de recherche s'appuie selon A. COULON (o.c p.84) sur l'idée que "la vie sociale est méthodiquement

- la disponibilité des données consultables (documents audio par exemple ou transcription intégrale) ;

- l'exhaustivité de traitement des données. C'est un moyen de lutte contre la tendance à n'exploiter que les éléments favorables aux hypothèses des chercheurs ;

- la convergence entre les chercheurs et les participants sur la vision des événements. Les chercheurs s'assurent que la structure qu'ils découvrent dans les actions est la même que celle qui oriente les participants dans ces actions. Des "dispositifs de vérification" (demande de confirmation) auprès des enquêtés permettent de vérifier que les cadres d'analyse sont corrects ;

- l'analyse interactionnelle, qui évite à la fois la réduction psychologique et la réification sociologique.

Ces témoignages montrent bien que les questionnaires ne sont pas les seuls éléments de la connaissance.

Parce que l'organisation des événements est socialement construite, il est préférable de chercher cette structuration dans les expressions et les gestes des participants.

Pour les plus sceptiques, nous pouvons rapporter ces quelques réflexions ⁴ faites auprès d'un chercheur observateur/participant, par certains ouvriers.

A la question de savoir s'ils renseigneraient un questionnaire éventuel voici l'intégralité de leurs réponses :

"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 en m'envoyant un questionnaire, alors pourquoi moi je vais y répondre ?"

" Remplir un questionnaire ? Pour quelqu'un que je connais pas, que j'ai jamais vu, qui reste derrière son bureau ? je sais pas ce qu'il veut faire moi, pourquoi je vais lui dire des choses ?

" Avec un questionnaire, tu apprendras rien ! Si je te mets : voilà, je passe huit heures sur le miroir " qu'est-ce que tu comprendras ? Rien du tout ! "

" Un questionnaire ? A la poubelle ! Encore du papier, c'est une perte de temps pour moi et pour celui qui l'envoie. "

accomplie par les membres" . Le tracking (traduisez l'acte de "filer") est complémentaire de ce que MEHAN appelle l'ethnographie constitutive. Dans un article de 1982 paru dans *Sociologies et sociétés* v(XI, 2, p 7795) MEHAN nous donne un véritable condensé de la doctrine ethnométhodologique : "Une compréhension détaillée des méthodes des membres pour produire et reconnaître leurs objets sociaux, événements, activités...sert également à imposer une discipline aux analystes de l'activité sociale...C'est seulement en sachant comment les membres construisent leurs activités qu'on peut être raisonnablement certain de ce que ces activités sont réellement."

³ AKTOUF (O) o.c

B. La place des sciences humaines.

Force est de constater ¹ que la formation en sciences humaines pertinentes pour l'entreprise est insuffisante. Une insertion plus franche devrait pouvoir compléter la connaissance des gestionnaires sur l'articulation de l'individu et du collectif.

En définissant d'une manière plus rigoureuse la fonction, la structure, l'organisation, les sciences humaines en général et les sciences de la vie en particulier, obligent à renoncer à des explications causales mais illusoire, à des dichotomies simplistes, le corps/l'esprit, l'individu/la société, la pensée/l'action, l'intelligence/l'affectivité.

Ces disciplines tendent, au contraire, à établir un continuum entre l'organique, le psychologique et le sociologique et permettent de renverser la perspective pour prendre les sciences humaines comme système de référence au lieu de la gestion et pour répondre aux questions suivantes :

- quelle espèce sommes-nous?
- qu'est-ce qui fait notre spécificité?
- que partageons nous avec les autres espèces?
- quelles en sont les conséquences?
- si notre néo-cortex nous distingue si nettement des autres êtres vivants, comment fonctionne-t-il?
- quels enseignements pouvons-nous en tirer?
- étant donné l'importance de notre système nerveux central dans nos expériences, quelles sont les conditions de son équilibre avec l'environnement?
- compte tenu de la place primordiale occupée par le langage dans les secteurs de l'activité humaine, que savons-nous de cette faculté?
- qu'arrive-t-il à un individu depuis la fécondation jusqu'à l'âge adulte?
- quelles sont les différentes phases de son développement neuro-moteur, intellectuel, affectif? comment est-il socialisé?
- quelles sont les interactions existant entre le biologique, le social ?

A travers les différentes réponses à chacune de ces questions il serait possible d'examiner dans quelle mesure les pratiques de gestion sont en accord avec les données des sciences de la vie.

Dans le cadre de cette communication nous ne citerons que quelques exemples.

Ainsi, compte tenu du rôle primordial joué par l'affectivité et le langage dans la vie professionnelle des hommes, les psychanalystes et les linguistes nous éclairent par leurs disciplines.

Le langage étant la fonction biologiquement la plus caractéristique des êtres humains, il n'y a rien d'étonnant à la rencontrer dans une des nombreuses activités des hommes, l'activité économique : les analystes d'entreprise ont ainsi découvert que les managers consacraient à peu près 60% de leur temps et de leurs activités à la parole. C'est grâce au langage que nous pouvons vivre en tant qu'êtres humains au sein des différentes cultures.

Un autre exemple de la prise en compte des sciences de la vie comme système de référence peut-être donné par la psychanalyse.

Cette science a fait une percée, certes timide et camouflée, dans l'entreprise ² sous la forme des différentes thérapies et analyses qui ont emprunté le déguisement soit des affects, soit des instances psychiques.

Comme toutes les sciences médicales, la psychanalyse est une science inductive fondée sur l'observation.

Ainsi l'observation rigoureuse permit à BREUER et à FREUD d'établir (entre autres conclusions) que les sujets "souffrent de réminiscences douloureuses d'événements traumatiques vécus dans leur première enfance, c'est à dire dans leur propre passé et qu'ils y restent encore plus tard affectivement attachés".

Cette constatation empirique suffit à comprendre pourquoi les gestionnaires d'entreprises doivent intégrer dans leur savoir la science psychanalytique qui accorde à la fois une place primordiale au "processus affectif" et une si grande importance au rôle du passé et à son élaboration par le sujet.

Ainsi équipés de ce savoir les gestionnaires peuvent se faire une idée des facteurs moteurs et des implications des comportements humains.

Il s'agirait de "...former des gestionnaires qui ne soient plus encombrés de certitudes...donner des schémas flexibles de compréhension afin de rendre les jeunes plus capables de résoudre un certain nombre de problèmes ³.

La prise en compte de cet objectif engage universitaires et praticiens à proposer une formation proche de l'action⁴ et à mettre en place un programme qui, "privilégiant des dimensions fondamentales telles que les sciences de la vie et l'approche globale"⁵ représenterait, pour parler comme GUSDORF, "une sorte de contrepoison épistémologique de la spécialisation et serait une pensée qui rassemblerait par opposition à la pensée qui divise et subdivise⁶ Une formation proche de l'action est une formation qui, selon la terminologie de la thèse dite d'OTAWA, définit le concept fondamental de "type Delta".

La prise en compte de cette dimension renvoie à la valorisation par MINTZBERG⁷ de l'intuition, de l'implicite, de l'expérimental de l'hémisphère droit, par opposition à la logique, l'explicite, le théorique de l'hémisphère gauche.

² voir par exemple dossier établi par la revue *Dynasteurs* juil/août 90

³ C. VULLIEZ. Actuellement directeur des enseignements à la Chambre de commerce et d'industrie.

⁴ G. PAQUET et O. GELINIER. *Le management en crise, pour une formation proche de l'action*. Paris Economica 1991.

⁵ A. CHANLAT. *L'enseignement et le métier d'enseignant en gestion en question*. Revue internationale de gestion. Sep. 1981.

⁶ G. GUSDORF. o.c 1967.

⁷ MINTZBERG. o.c.

¹ C. MOREL *Le mal chronique de la connaissance ordinaire sur l'entreprise*. Revue *gérer et comprendre* n° 28. Sep 92

Elle permet de favoriser ce que nous avons appelé "l'invariance de la marge de manoeuvre" indispensable à tout acteur en situation de décideur¹.

Fondée essentiellement sur l'induction et l'émergence du savoir commun, la connaissance de type *delta* nous permet, selon les principes de l'ethnométhodologie² de "coller" à la réalité et, selon l'expression de O. GELINIER, de "trouver des solutions pour l'action dans une configuration inédite de circonstances et de buts".³

Pour conclure provisoirement.

Donner au sujet humain sa place dans l'entreprise, sans que son identification ne conduise à une négation de son identité c'est lui permettre "d'être" d'une façon intelligente.

Cela veut dire, à notre sens, faire en sorte que l'entreprise serve l'individu et non s'en serve mais aussi que l'individu serve l'entreprise et non s'en serve.

L'entreprise doit être pour l'individu un lieu non plus de mépris des différences mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion pour éviter à la fois l'écueil de l'exclusion sociale et de domination sociale.

Nous avançons ci-dessous quelques propositions⁴ qui devraient être autant de thèmes de débat :

- développer l'adhésion partenariale : cela veut dire ne pas se contenter de forcer ou de manipuler le travailleur pour obtenir de l'entreprise des résultats performants.

Il convient au contraire que l'ensemble des protagonistes de l'entreprise se reconnaissent respectivement et réciproquement comme partenaires, dans une structure constante d'ajustement permanent.

- apprendre à traiter l'ensemble des employés, de quel que rang qu'ils soient, en personnes adultes et dotées de raison, donc de saines capacités de choix et de libre arbitre.

- cesser de croire qu'il faut "motiver les salariés" et inviter les dirigeants d'entreprise à mettre en place des mesures concrètes qui donneraient aux travailleurs des raisons de faire plus, de faire mieux, de s'engager et de s'impliquer.

- transformer, et de façon plus globale, l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partage et d'appropriation.

En définitive pour comprendre les règles du jeu présidant aux rapports de travail, sinon la nature même du pouvoir, il conviendrait de méditer ces deux phrases :

¹voir nos développements Z. YANAT "Flexibilité de gestion des ressources humaines". Thèse de doctorat en sciences de gestion. Bordeaux I 1987.

²voir Z. YANAT. L'ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace. Revue de gestion des ressources humaines n°3.

³G. PAQUET et O. GELINIER. o.c.p.105.

⁴certaines de ces propositions sont empruntées à O. AKTOUF. Le management entre tradition et renouvellement. Montréal. Gaetan Morin Editeur. 1989.

- de W. I. THOMAS "si les hommes définissent une situation comme réelle, elle l'est dans ses conséquences".⁵

- de J.P.SARTRE "...vie d'homme..je veux dire que ça pourrait démontrer ce qu'est un homme"⁶

⁵ THOMAS W. 1863-1947 sociologue américain professeur à l'université de Chicago cité par F. GRELE et M. PANOFF dans dictionnaire des sciences humaines . Nathan. Paris 1990. p.80 et 331.

⁶ entrevue avec J.P. SARTRE. Le nouvel observateur. Paris 10 Mars 1980 p.58.