

Présentation d'un design de recherche basé sur l'observation ethnographique du parcours de travail des chauffeurs de bus et le design thinking comme méthode de gestion de l'innovation managériale

Presentation of a research design based on ethnographic observation of bus drivers working journey and design thinking as a method for managing managerial innovation

NAINIA Hoda

Doctorante en sciences de gestion

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations LAREGO

Maroc

CHRAIBI Hassan

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion

Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations LAREGO

Maroc

CHRAIBI Soufiane

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Kelâa des Sraghna

Université Cadi Ayyad Marrakech, Maroc

Laboratoire de recherche en Gestion des Organisations LAREGO

Maroc

Date de soumission : 21/11/2024

Date d'acceptation : 05/02/2025

Pour citer cet article :

NAINIA. H. CHRAIBI. H. & CHRAIBI. S (2025). «Présentation d'un design de recherche basé sur l'observation ethnographique du parcours de travail des chauffeurs de bus et le design thinking comme méthode de gestion de l'innovation managériale», Revue Internationale du chercheur «Volume 6 : Numéro 1» pp : 237 - 263

Résumé

Cet article ambitionne de présenter un design de recherche conçu pour établir une trame pour la réalisation d'une thèse de doctorat dans le domaine des sciences de gestion, et ce au fur et à mesure de la clarté et de l'avancement du projet de connaissance. L'objet central de la recherche porte sur les parcours de travail, une thématique abordée dans un cadre méthodologique ancré dans une approche qualitative. Ce choix méthodologique se justifie par sa capacité à renforcer la validité de la recherche, tout en permettant une analyse approfondie et nuancée des données empiriques collectées, principalement par le biais de l'observation. Une étude de cas sera présentée, reposant sur un échantillon constitué de dix cas d'observations, offrant une perspective concrète et riche pour l'analyse. L'article met en exergue l'importance cruciale de cet objet de recherche et d'autres concepts clés, essentiels à la compréhension du phénomène étudié. Il détaille également le design général du projet de thèse, l'organisation de la recherche menée sur le terrain, ainsi que les ambitions liées à l'exploitation rigoureuse et analytique des données recueillies.

Mots clés: ethnographie, observation, parcours de travail, innovation managériale, design thinking

Abstract

As the knowledge project gains clarity and moves forward, this article attempts to present a well-structured research design meant to create a robust and comprehensive framework for the successful completion of a doctoral thesis in the management sciences. The work journeys are the main subject of this research project. They are thoroughly investigated using a qualitative research technique, chosen specifically for its ability to provide a deep, detailed, and nuanced understanding of the research subject. This approach strengthens the overall validity and reliability of the research findings. The empirical data are primarily gathered through meticulous observation. A case study will be presented, based on a sample of ten observation cases, providing a concrete and rich perspective for analysis. The article highlights the crucial importance of this central research object, along with other key concepts that are essential for understanding the complex phenomenon under study. Furthermore, it details the overall design of the thesis project, the systematic organization of the field research activities, and the ambitions related to the rigorous, methodical, and analytical exploitation of the data collected throughout the study.

Keywords: ethnography, observation, work journeys, managerial innovation, design thinking

Introduction

Le parcours de travail prend place dans un environnement en pleine mutation, tels que la mondialisation, la digitalisation et les changements démographiques. Ces évolutions modifient les conditions de travail, les attentes des employés et les méthodes de gestion. Par exemple, la digitalisation a introduit de nouvelles technologies qui transforment les processus de travail et nécessitent des compétences spécifiques, tandis que la mondialisation a intensifié la concurrence et la mobilité des individus. Ces transformations se reflètent particulièrement dans des professions telles que celle des chauffeurs de bus, où l'intégration des outils numériques, comme les systèmes de géolocalisation ou de gestion des trajets, ainsi que des technologies d'intelligence artificielle, telles que l'analyse des données de navigation pour optimiser une conduite écologique, redéfinit le quotidien des travailleurs. Face à ces bouleversements, il devient essentiel d'explorer en profondeur le vécu des employés, ce qui nous amène à considérer le parcours de travail comme un levier clé pour mieux comprendre ces transformations. Le parcours de travail des chauffeurs de bus offre une opportunité singulière d'examiner comment ces professionnels naviguent à travers les exigences organisationnelles, les attentes des usagers et les contraintes matérielles inhérentes à leur métier. Cette perspective permet de saisir les étapes qu'ils traversent pour accomplir leurs missions. La façon dont les individus perçoivent et vivent leur parcours est directement influencée par des conditions matérielles comme le salaire, l'environnement de travail physique ou les outils numériques. Ces aspects sont particulièrement saillants pour les chauffeurs de bus, qui doivent concilier des horaires souvent irréguliers avec des conditions de circulation parfois imprévisibles. Les conditions culturelles, telles que les valeurs organisationnelles, les normes sociales et les rapports de pouvoir, jouent également un rôle crucial. Par exemple, le respect des passagers et des collègues, ou encore les dynamiques de communication avec les superviseurs, façonnent leur vécu quotidien de manière significative. Ces éléments interagissent pour modeler l'expérience des travailleurs de manière dynamique, un point crucial à analyser pour appréhender pleinement la complexité des parcours de travail, notamment dans des métiers à forte dimension relationnelle et logistique comme celui des chauffeurs de bus. Ces facteurs influencent les possibilités et les limites auxquelles les individus font face, ce qui a un impact direct sur leur capacité à accomplir leurs tâches de manière efficace et satisfaisante. L'étude des parcours de travail s'attache à saisir la manière dont les individus vivent leur quotidien, en étudiant toutes les étapes et les interactions qui rythment leur journée. Pour les chauffeurs de bus, ce trajet couvre plusieurs facettes

spécifiques, comme les relations avec les usagers, les échanges avec leurs collègues et supérieurs, ainsi que l'impact des politiques locales de mobilité sur leur pratique professionnelle. Afin de comprendre l'essence du parcours de travail, il est primordial de le placer dans son contexte particulier. Cela nécessite d'aller au-delà d'une vision figée des postes en adoptant une vision dynamique, qui tient compte de l'évolution des missions au fil du temps, des fluctuations des charges de travail et des adaptations nécessaires pour répondre aux exigences des tâches. Ainsi, dans cette recherche, le parcours de travail n'est pas seulement un concept central, mais une clé de lecture pour comprendre le vécu des travailleurs, enrichissant à la fois les connaissances scientifiques et les pratiques organisationnelles. Les travaux récents de Baruch et Sullivan (2020) ont montré que les trajectoires professionnelles modernes ne se limitent plus à une progression linéaire, mais sont influencées par des transitions fréquentes et des ajustements constants face aux évolutions de l'environnement économique et technologique. Parallèlement, les recherches de De Jong et al. (2022) sur l'expérience collaborateur ont mis en lumière la complexité des perceptions globales des employés vis-à-vis de leur environnement de travail, insistant sur l'interaction entre les dimensions culturelles, sociales et technologiques. En complément, les contributions en anthropologie du travail, notamment celles de Bureau et Dieuaide (2020), soulignent que les pratiques quotidiennes, souvent invisibles dans les descriptions formelles, jouent un rôle clé dans la structuration des expériences de travail, en mettant en évidence des ajustements informels et des interactions sociales constantes. Ces perspectives théoriques ouvrent un espace encore peu exploré, celui du vécu des employés à travers leur parcours quotidien, qui constitue justement le cœur de cette recherche. Ce concept, au cœur de cette recherche, dépasse l'analyse des trajectoires professionnelles et de l'expérience collaborateur pour s'intéresser aux différentes étapes, interactions et adaptations qui rythment le quotidien des travailleurs, dans leurs aspects formels comme informels. En adoptant une approche ethnographique, cet article ambitionne non seulement de documenter ces réalités, mais aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives pour co-construire des innovations managériales en s'appuyant sur une compréhension approfondie du vécu des employés. Pour répondre à ces ambitions, il est nécessaire de concevoir un cadre méthodologique rigoureux, qui soit à la fois ancré dans la réalité empirique et orienté vers des implications managériales. À cet effet, le paradigme constructiviste a été privilégié, en raison de sa capacité à appréhender la complexité des phénomènes sociaux en tenant compte des contextes et des interactions. Ce cadre s'appuie sur une méthodologie qualitative, avec un recours prédominant à

l'ethnographie. Celle-ci, en mettant l'accent sur l'observation directe, permet de recueillir des données riches et profondes, tout en favorisant une compréhension nuancée des dynamiques humaines et organisationnelles. Une telle approche offre une perspective immersive et contextuelle, essentielle pour répondre aux exigences d'une analyse rigoureuse et éclairée. Dans cette perspective, cet article vise à exposer un cadre méthodologique novateur, spécifiquement conçu pour guider l'évolution d'un projet de recherche consacré à l'enrichissement de la compréhension des parcours de travail, en particulier celui de chauffeur de bus, et explore ces dynamiques dans un contexte marqué par des transformations rapides et profondes.

La problématique de recherche se présente comme suit : « Comment l'observation ethnographique du parcours de travail des chauffeurs de bus peut-elle éventuellement interagir avec le processus de l'innovation managériale ? ». Il s'agit d'une problématisation relativement large qui s'affine et se précise en parallèle à la collecte du matériau empirique pour se décliner en les questions de recherche suivantes :

- Quelles sont les étapes du parcours de travail des chauffeurs de bus et comment sont-elles vécues ?
- Comment les outils numériques de gestion de la performance et de la sécurité influencent-ils la perception des chauffeurs de bus quant à leur autonomie et leur satisfaction au travail ?
- Comment peut-on modéliser le parcours de travail commun des chauffeurs de bus ?
- Comment les différents acteurs, notamment les managers et la fonction RH, peuvent-ils interagir avec les enseignements de l'ethnographie du parcours de travail des chauffeurs de bus pour co-construire des innovations managériales ?

Afin d'apporter des réponses précises à ces questions, nous avons conçu un design de recherche rigoureux, que nous présentons dans cet article, lequel s'organise comme suit. Dans un premier temps, il met en lumière la pertinence de l'objet de recherche, en précisant les concepts clés qui l'entourent et qui permettent d'enrichir la compréhension des dynamiques de travail. Ensuite, il présente le design général du projet doctoral, en détaillant les différentes phases de la recherche ainsi que les méthodes qualitatives adoptées, notamment l'observation ethnographique. La troisième partie aborde l'organisation pratique de la recherche sur le terrain, en mettant en lumière les défis rencontrés et les opportunités liées à la collecte rigoureuse des données empiriques. Enfin, l'article traite de l'exploitation des données recueillies, en insistant sur la nécessité d'une analyse approfondie pour produire des résultats

pertinents et des recommandations éclairées, contribuant ainsi au développement des sciences de gestion.

1. Panorama des Études Précédentes

Dans le portail lexical du Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL) en France, le mot « Travail » fait référence à la fatigue et à la peine supportée. Afin d'approfondir le développement du terme « travail », nous mentionnons la démonstration de Delport (1984), qui souligne que le mot espagnol « trabajar » et le mot français « travail » partagent le même préfixe « tra », provenant du latin « trans », signifiant transmettre, transformer, etc. Cette étymologie ajoute une dimension de « passage » et de « transition vers un objectif », qui s'avère essentielle pour comprendre la charge symbolique et fonctionnelle du concept. Partant de cette notion de « transition vers un objectif », il est pertinent d'explorer comment le travail est défini et perçu dans des contextes culturels et religieux spécifiques. Par exemple, dans le Coran, le travail est présenté comme une activité sacrée et digne de mérite. Cette perspective trouve un écho particulier chez les membres des sociétés musulmanes où les valeurs sont empreintes de l'Islam. De nombreux versets illustrent cette importance, en liant directement le travail à des actes d'adoration et de subsistance légitime : « Puis quand la prière est achevée, dispersez-vous sur la terre et recherchez [quelque effet] de la grâce de Dieu, et invoquez Dieu abondamment afin que vous réussissiez » [Coran 62; 10], ou encore, « Et qu'en vérité, l'homme n'obtient que [le fruit] de ses efforts » [Coran 53 ; 39]¹. Ces perspectives religieuses et éthiques sur le travail s'entrelacent avec les apports de l'anthropologie, qui abordent le travail sous un angle social, culturel et économique. Mauss (1983) par exemple, met en lumière l'aspect du don et du contre-don dans les transactions économiques, traitant le travail comme une activité fondamentale, inscrite dans un réseau complexe d'obligations mutuelles. Polanyi (1944) élargit cette réflexion en soulignant que le travail ne peut être compris indépendamment des structures économiques, politiques et sociales dans lesquelles il s'inscrit. À partir de ces cadres théoriques, il devient clair que pour analyser le travail, il est essentiel de tenir compte des conditions matérielles et culturelles qui l'entourent. Ingold (2000) partage cette vision en insistant sur l'importance des contextes sociaux et symboliques dans lesquels le travail se déploie. Cette perspective se rapproche

¹ La traduction des versets coraniques 10 et 39 cités garantit la fidélité au texte original et l'exactitude des nuances en français.

également des travaux de Kalleberg et Vallas (2018), qui explorent l'influence des mutations technologiques et de la globalisation sur les dynamiques organisationnelles, tout comme ceux de Meyer et Shoss (2020), qui mettent en évidence l'interaction entre facteurs matériels et symboliques dans le vécu des employés. Le rôle central du travail dans la vie quotidienne dépasse son simple aspect utilitaire, il façonne également l'identité des individus. Comme le soulignent Gibert et Monjaret (2021), chaque étape et chaque expérience professionnelle contribuent à la construction de l'identité de travailleur. Ce lien entre le travail et l'identité est particulièrement examiné dans la littérature en sciences de gestion, où le concept de parcours professionnel occupe une place importante. Le parcours professionnel, décrit par Inkson (2007) comme un processus complexe influencé par des facteurs individuels et contextuels, reflète les transformations profondes des organisations contemporaines. Baruch (2014) et Huang et al. (2019) mettent en lumière le rôle crucial de la digitalisation et de la flexibilité des marchés du travail dans la redéfinition des trajectoires professionnelles, impactant directement l'autonomie et la satisfaction des travailleurs. Cette redéfinition transforme le parcours professionnel en bien plus qu'une simple ascension linéaire au sein d'une organisation. Comme le soulignent Arthur et Rousseau (1996) ainsi que Mayrhofer et al. (2020), il s'agit désormais d'un processus intégrant transitions, apprentissages et redéfinitions identitaires tout au long de la vie active. En parallèle, la notion d'expérience collaborateur gagne en importance dans la littérature. Meijerink et al. (2021) distinguent trois dimensions clés ; l'expérience professionnelle, sociale et organisationnelle, qui interagissent pour façonner la satisfaction et la motivation des employés. Cette compréhension multidimensionnelle est renforcée par Morgan (2017), qui articule l'expérience collaborateur autour de trois axes : la culture, la technologie et les espaces physiques. Ces éléments combinés influencent directement l'engagement des employés, une observation également soutenue par Collings et al. (2021), qui insistent sur le rôle des plateformes digitales dans l'amélioration de cette expérience. Les perspectives théoriques présentées convergent avec les observations de Pfeifer (2021) sur l'importance des interactions sociales et des normes organisationnelles dans la perception quotidienne du travail. Cependant, malgré ces apports riches et variés, le concept de parcours de travail demeure sous-exploré. Contrairement au parcours professionnel, le parcours de travail s'intéresse aux dynamiques invisibles derrière la réalisation quotidienne des tâches. Il met en lumière non seulement les aspects formels, mais également les ajustements informels et les interactions subtiles avec l'environnement et les outils. En s'inspirant des travaux en anthropologie du travail, notamment ceux de Bureau et

Dieuaide (2020), cette recherche se concentre sur la manière dont les employés vivent et s'adaptent à leurs missions quotidiennes dans un contexte de transformation constante des conditions de travail.

2. Design général de la recherche

2.1. Posture épistémologique

Le parcours de travail est le produit du vécu des individus au sein d'une organisation, et non une réalité en tant que telle. C'est une forme construite par les individus dans leurs organisations, envisagé de cette manière, le parcours de travail correspond à un projet, non pas un objet d'étude. Ce qui nous guide à identifier l'objet de cette recherche dans un ancrage épistémologique constructiviste. La discipline scientifique, ancrée dans une épistémologie constructiviste, se caractérise par une orientation vers des projets plutôt que par des objets spécifiques (Le Moigne, 1995). En contraste, le paradigme positiviste soutient que le monde social existe indépendamment de l'observateur et que ses propriétés doivent être mesurées objectivement, sans recours aux perceptions subjectives, aux réflexions ou aux intuitions (Usunier, 1993). Le chercheur constructiviste doit être conscient de son influence sur le processus de collecte des données, et les interactions avec les participants sont considérées comme centrales à la construction de la réalité sociale étudiée (Charmaz. K, 2006). Pour le cas de cette recherche, la manière dont un chauffeur de bus répond aux questions de la chercheuse quand elle demande des clarifications sur des situations spécifiques qui surviennent au quotidien, par exemple lorsqu'un chauffeur réagit à une perturbation dans le trafic. Cette manière de réponse est influencée par cette interaction. Cela permet de révéler des dynamiques de travail qui pourraient ne pas être visibles dans une approche plus objectiviste. De plus, le fait de discuter avec les chauffeurs de bus pendant les moments d'attente, ou de pauses permet de recueillir des informations sur leur perception des contraintes et des flexibilités de leur travail. Par exemple, un chauffeur avait exprimé que l'une des plus grandes difficultés de son travail est de gérer les interactions avec les passagers pendant les heures de pointe, mais cette information pourrait n'être révélée que dans le cadre d'une conversation informelle, initiée par l'observatrice. L'interprétation des récits des chauffeurs se fait en prenant en compte la co-construction de sens entre le chercheur et l'observé (Glaser, B. G., & Strauss, A. L, 1967). L'interaction entre l'observatrice et les chauffeurs de bus a révélé des aspects moins visibles de leur travail quotidien. Par exemple, l'observation manquait certains détails de la façon dont les chauffeurs gèrent leurs émotions

ou adaptent leur comportement en fonction des attentes des passagers. Par contre, un dialogue approfondi a dévoilé des stratégies d'adaptation qui ne sont pas immédiatement visibles à l'observation seule. A titre d'exemple, un chauffeur a expliqué qu'il adapte son ton de voix et son comportement selon les passagers qu'il transporte. Il peut être plus chaleureux avec les personnes âgées et plus strict avec les adolescents garrulants. Ce type d'information, révélée dans l'interaction, permet de comprendre comment les chauffeurs ajustent leur performance en fonction des situations sociales, enrichissant ainsi la compréhension du parcours de travail. Enfin, l'évaluation constructiviste est fondée sur le principe que la réalité sociale est co-construite entre le chercheur et le sujet. Les chercheurs doivent donc s'engager dans des dialogues actifs avec leurs sujets d'étude pour co-construire une compréhension commune de la réalité (Guba, E. G., & Lincoln, Y. S., 1989). Dans cette étude scientifique, l'analyse des données ne se contente pas de classer des observations « objectives », mais cherche à comprendre "comment les chauffeurs de bus eux-mêmes donnent un sens à leur travail". Après avoir accompagné les chauffeurs de bus dans leur travail quotidien et avoir recueilli des données via des observations et des entretiens d'explicitations, la chercheuse interprète non seulement "ce que" les chauffeurs disent, mais aussi "comment" ils le disent, et dans quel contexte. Par exemple, la manière dont un chauffeur explique ses stratégies pour faire face à des retards dépend de l'état émotionnel dans lequel il se trouve au moment de l'entretien.

2.2. Méthode de recherche

Cette recherche s'inscrit dans une démarche inductive² de nature qualitative par étude de cas unique. L'exploration empirique a permis d'explorer des phénomènes mal connus sans mobiliser initialement un cadre conceptuel rigide, avec la possibilité de découvrir des liens nouveaux ou des explications différentes par l'immersion dans le contexte des acteurs. Cette recherche a nécessité l'immersion dans l'entreprise en tant que chercheuse instrument (Fetterman, 2010), attentive aux interactions, au discours, aux artefacts et à tout ce qui peut porter un sens (Latour, 1979). Le chercheur apprend à se considérer comme l'instrument le plus essentiel et le plus fiable pour l'observation, la sélection, la coordination et l'interprétation (Sanday, 1979). Le chercheur constructiviste doit s'immerger dans le contexte d'observation, développer une compréhension approfondie de celui-ci en s'imprégnant du langage des acteurs, et faire preuve à la fois d'empathie et d'opportunisme méthodologique (Hudson, L. & Ozanne, J.L. 1988). Dans le but de démontrer et d'analyser les intentions, les

² Dans le but de dégager des thèmes théoriques plutôt que d'élaborer des théories.

discours, ainsi que les actions et interactions des acteurs, tant du point de vue des participants que de celui du chercheur (Dumez, 2013). Ce travail de recherche vise à saisir en profondeur l'essence du parcours de travail tel que vécu par les acteurs. Les méthodes de recherche qualitative sont principalement utilisées pour mettre en lumière « le sens que les individus donnent aux phénomènes sociaux » et les « processus d'interaction », ainsi que l'interprétation de ces interactions (Pope & Mays, 1995). Parmi les méthodes d'exploration empirique, l'étude de cas, proposée par Yin (1984), se démarque. Cette méthode empirique explore un phénomène en temps réel. Une étude de cas peut porter sur un seul cas ou plusieurs, soigneusement délimités comme unités d'analyse autonomes, respectant les principes de contextualisation et de triangulation des données (Rispal, 2009). L'étude de cas, en tant que démarche qualitative, vise à explorer, comprendre et générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment (Wacheux, 1996). Cette approche est en adéquation avec l'objectif compréhensif du parcours de travail, selon Langley et Royer (2006), l'étude de cas en tant que méthode de recherche est cohérente avec l'ancrage épistémologique constructiviste. Pour Allouche et al. (1995), l'étude de cas permet de comprendre et de décrire des fonctionnements organisationnels élaborés au fil du temps, d'aborder des thèmes non couverts par des théories bien établies nécessitant exploration ou renouvellement des analyses, d'impliquer fortement les acteurs dans le processus de recherche, et d'approfondir les résultats obtenus par enquêtes et traitements statistiques. Dyer et Wilkins (1991) mettent en avant que les recherches ayant un fort impact dans les sciences sociales reposent souvent sur des études de cas uniques. L'étude minutieuse d'un seul cas permet aux chercheurs de découvrir de nouvelles relations théoriques et de remettre en question les anciennes. Au-delà du nombre de cas, c'est la capacité du chercheur à créer de la connaissance qui est déterminante. Ils ajoutent que les contributions classiques sont réexaminées parce qu'elles présentent de bonnes histoires, souvent plus convaincantes et mémorables que les démonstrations statistiques des idées et des assertions. Selon Eisenhardt (1991), ce n'est pas tant le nombre de cas qui importe, mais la capacité du chercheur à générer de nouvelles connaissances à partir des cas disponibles. Lorsque l'objectif de la recherche est la généralisation des résultats, il est pertinent de multiplier les cas. Les critères de saturation et de réplication dictent alors le nombre de cas nécessaires. En revanche, une étude de cas unique est justifiée lorsque l'objectif est d'offrir une description détaillée et exhaustive du phénomène analysé, c'est-à-dire « une bonne histoire ». C'est le cas pour ce projet de recherche, dont l'objectif est de comprendre en profondeur l'essence du parcours de travail des chauffeurs de bus et de formuler des

représentations intelligibles sur leur vécu. Cette recherche adopte une approche ethnographique (Yanow et al. 2011), en utilisant des techniques de terrain pour révéler l'extraordinaire dans l'ordinaire, en se concentrant sur les processus de création de sens souvent cachés, et en situant le lecteur et l'auteur dans la complexité des situations à travers une analyse contextuelle centrée sur les acteurs. L'ethnographie est une méthode d'investigation visant à comprendre un groupe étranger au chercheur (Mauss, 1967). Un des principes fondamentaux de la recherche ethnographique est l'observation directe de la vie quotidienne (Malinowski, 1963). Cette observation est essentielle pour saisir ce que les individus disent et font dans des situations complexes (Bowling, 1997). Elle implique l'enregistrement actif d'informations concernant divers éléments tels que les lieux, les personnes et les activités (Spradley, 1980). Arnould et Wallendorf (1994) identifient quatre caractéristiques essentielles pour assurer la légitimité et la scientificité de la démarche ethnographique. Premièrement, la collecte de données s'effectue dans leur cadre naturel, où les acteurs sont observés directement dans leur environnement de travail lors d'un séjour immersif. Cette méthode permet de capturer les dynamiques réelles et les interactions quotidiennes influençant leurs pratiques, offrant ainsi une compréhension approfondie de leurs expériences et défis. Deuxièmement, la participation expérientielle prolongée du chercheur constitue un autre élément clé. En effet, la chercheuse a accompagné dix chauffeurs de bus pendant plusieurs semaines, réparties en trois phases, assurant un suivi continu et approfondi de chaque acteur tout au long de l'immersion. Troisièmement, la crédibilité des interprétations ethnographiques est soigneusement assurée par une rigueur et une fidélité des observations au regard de la réalité du terrain. Les acteurs ont été impliqués dans le processus de collecte de données, enrichissant les observations par des entretiens d'explicitation, garantissant ainsi que les interprétations reflètent fidèlement leurs expériences et perspectives. Enfin, la recherche s'appuie sur des sources de données multiples et une approche interdisciplinaire, mobilisant des concepts issus du management des ressources humaines et du marketing RH pour éclairer les parcours de travail. Inspirée par l'anthropologie du travail, cette approche multidimensionnelle permet d'analyser les pratiques quotidiennes, les comportements et les interactions des travailleurs avec leur environnement, et se révèle particulièrement adaptée aux sciences de gestion.

3. Collecte et exploitation du matériau empirique

3.1. Organisation de la recherche sur le terrain

Le protocole de cette recherche se base sur la démarche ethnomarketing de Badot et Lemoine (2008), qui se compose de plusieurs étapes clés : l'observation ethnographique, qui consiste à examiner in situ les comportements. Pour cette recherche, il s'agit d'étudier les attitudes des acteurs-chauffeurs de bus pendant l'ensemble des étapes constituant leur parcours de travail. L'analyse des données, où le matériau empirique est analysé pour identifier les comportements, les motivations et les attentes des acteurs. L'interprétation culturelle, qui consiste à interpréter les données en tenant compte des contextes culturels et sociaux des acteurs; enfin les résultats de l'analyse servent à formuler des recommandations managériales. Nous nous sommes inspirés de ces étapes pour élaborer le protocole d'observation, afin de garantir une approche rigoureuse et complète dans l'étude des parcours de travail. Pour ce faire, nous avons entrepris des démarches auprès de plusieurs responsables RH et DRH de différentes entreprises afin de négocier une place pour réaliser cette recherche. Nous avons cogné à maintes portes avant de trouver le Graal. Cette étape a exigé beaucoup de temps et de patience. Nous avons réussi à obtenir l'accès à une entreprise opérant dans le secteur du transport. Une convention de recherche a été établie entre l'entreprise et le laboratoire de recherche auquel la doctorante est affiliée. Et un engagement de confidentialité a été signé. Le corpus de données recueillies pour ce projet repose sur l'observation directe du parcours de travail des chauffeurs de bus. Sur le terrain, la première étape dans le protocole d'observation consistait à recruter les cas d'observation. Dix chauffeurs de bus ont été sélectionnés et les critères de sélection ont été soigneusement définis pour garantir une diversité représentative des parcours de travail observés. Les principaux critères incluent: l'âge, le sexe et l'ancienneté dans l'entreprise. Ces critères permettent de refléter la pluralité des profils présents dans cette profession et d'offrir une compréhension plus fine des dynamiques de travail. Parmi les acteurs, nous avons inclus des hommes, des femmes, de jeunes chauffeurs de la génération Z et des chauffeurs plus âgés. Cette diversité générationnelle offre une perspective intergénérationnelle sur les manières dont ces professionnels s'adaptent aux exigences de leur métier. L'ancienneté dans l'entreprise est également un critère clé. Les cas d'observation incluent des chauffeurs avec plus de dix ans d'expérience, qui ont développé des stratégies de gestion des imprévus et une connaissance approfondie de leur métier, ainsi que des chauffeurs plus récents avec une approche potentiellement plus flexible et adaptable, mais moins ancrée dans la routine du travail. Cette diversité permet de comparer différentes manières de gérer les contraintes quotidiennes du métier de chauffeur de bus. Concrètement, les variations d'ancienneté et d'expérience enrichissent les résultats de la recherche, notamment en termes

de gestion du stress, et de relation avec les passagers. Les chauffeurs expérimentés, forts de leur longue carrière, ont tendance à développer des routines stables face aux imprévus, comme les retards ou les pannes mécaniques. Ils montrent également une meilleure anticipation des difficultés et une gestion plus sereine des interactions avec les passagers. Cependant, cette expertise s'accompagne parfois d'une rigidité ou d'une résistance au changement, par exemple face à l'introduction de nouvelles technologies. En revanche, les chauffeurs plus jeunes ou moins expérimentés, bien qu'ayant moins de compétences acquises, se montrent plus flexibles et ouverts à l'innovation, notamment en termes d'outils numériques ou de nouveaux modes de travail. Ils abordent aussi leur rôle avec une énergie différente, mais également une plus grande sensibilité au stress lié aux contraintes externes, comme la gestion du temps et des passagers. La comparaison entre ces deux groupes enrichit l'analyse en montrant comment l'ancienneté influence non seulement les compétences techniques, mais aussi la manière dont chaque chauffeur perçoit et interagit avec son environnement de travail. Les observations du parcours de travail des chauffeurs de bus s'inspirent de la méthode des itinéraires de Desjeux (2004), qui adopte une approche ethnographique centrée sur l'analyse des comportements sociaux et des pratiques dans un contexte donné. Cette méthode permet de suivre les étapes et les interactions d'un individu ou d'un groupe, afin de comprendre leurs dynamiques et leurs décisions. Elle expose les pratiques d'achat et de consommation à travers une série de processus, depuis la prise de décision jusqu'à l'élimination ou la remise en circulation des objets. Pour le cas de cette recherche, nous présentons le parcours de travail à travers une série d'étapes, depuis le moment où un employé quitte son domicile pour se rendre sur son lieu de travail jusqu'à son retour à la maison à la fin de sa journée de service. Ce parcours met en lumière la dynamique des interactions sociales, en particulier au sein de l'équipe et avec les supérieurs hiérarchiques, qui influencent les décisions et les pratiques au quotidien. À la différence d'une décision individuelle, cette approche traite les décisions comme des processus collectifs évoluant dans le temps et est aussi employée pour comparer les comportements de travail entre différentes cultures. Les observations ont eu lieu sur une période de trente semaines, sur l'un des sites de l'entreprise au Maroc. Durant cette période, chaque chauffeur de bus a été accompagné tout au long de son parcours de travail, permettant ainsi d'observer de manière continue les différentes étapes de leur journée, depuis la préparation du bus jusqu'à la fin du service, comme la préparation du bus ou l'étape de relève avec son collègue qui a assuré le service avant lui. Jusqu'à la fin de son service qui est marqué par un rituel d'actions quotidiennes. L'observation a compris les comportements des

acteurs, les relations sociales, les interactions entre collègues, supérieurs hiérarchiques et autres acteurs organisationnels. Ainsi que les pratiques et les rituels associés au parcours de travail comme les actions et les comportements récurrents, comme les routines quotidiennes, les symboles qui façonnent silencieusement le vécu des acteurs, et toutes les autres activités formelles et informelles. Pour s'organiser sur le terrain, nous commençons à accompagner l'acteur 1 pendant une semaine d'observation, puis les neuf autres acteurs chacun à leur tour. Ensuite, nous revenons pour accompagner l'acteur 1 pendant une semaine d'observation supplémentaire, avant de continuer avec les autres acteurs. Enfin, nous avons de nouveau accompagné l'acteur 1 pour une dernière semaine d'observation, puis les neuf autres acteurs, assurant ainsi un suivi continu et approfondi de chaque acteur tout au long du séjour immersif. Au total, chaque acteur a été observé en moyenne 27 heures par semaine. Cela a conduit à une moyenne de 80 heures d'observation par acteur sur l'ensemble de la période d'observation. En cumulant l'ensemble des observations réalisées sur le terrain, nous avons atteint un total de 812 heures d'observation. Un ensemble d'inquiétudes marquait les premières journées d'observation avec chacun des acteurs. La chercheuse s'inquiétait de se retrouver dans un milieu peu propice à l'observation ethnographique. Ces craintes réapparaissaient à chaque premier contact avec les différents acteurs. Elle se demandait souvent si les acteurs émettaient souvent des doutes sur l'utilité pratique de cette recherche, ou s'ils trouvaient dans sa présence une forme d'espionnage déguisé. Le premier contact avec les acteurs se marquait par l'explication du sens d'une expérience ethnographique en entreprise et de répondre à leurs interrogations. Les explications fournies aux acteurs mettaient en avant l'intérêt de l'observation pour appréhender la vie des travailleurs et consistant moins à "écouter parler" qu'à "regarder faire". En essayant de "regarder faire"; de sentir les choses et de se mettre à la place d'un chauffeur de bus. Nous ajoutons que l'objectif de cette étude n'est pas d'agir comme une assistante sociale ni de surveiller les rendements individuels ou les éventuels infractions au règlement interne de l'entreprise. Il ne s'agit pas non plus de porter un jugement de valeur sur les faits observés ni de déterminer si ce que les acteurs disent et font est conforme ou motivé. Ce qui nous intéresse sont les faits observés récurrents qui permettraient la compréhension du vécu du parcours de travail. Les observations directes ont été complétées par des entretiens d'explicitation (Vermersch, 2003) pour explorer plus en profondeur les processus mentaux des chauffeurs. Ces entretiens ont permis de réduire la

distance entre l'intention et l'action, entre l'agir et le dire³, en permettant aux acteurs de verbaliser leurs décisions et comportements, souvent implicites dans leur pratique quotidienne. L'entretien d'explicitation au sens de Vermersch (2003), vise à produire une description précise de l'expérience vécue. Il se concentre sur la verbalisation a posteriori de l'action, en se concentrant sur l'action elle-même, plutôt que sur l'émotion, en privilégiant la singularité de l'expérience vécue plutôt que ses aspects conceptuels ou imaginaires. Cet entretien examine la dimension procédurale et implicite de l'action, souvent peu claire pour l'acteur lui-même, mettant ainsi en lumière un savoir pratique non réfléchi. L'action devient alors une source essentielle d'informations sur les aspects fonctionnels de la cognition. En croisant les données issues de l'observation et celles tirées des discours des acteurs, il devient possible de mieux comprendre les dynamiques sous-jacentes aux pratiques observées et de réduire la distance entre ce qui est fait et ce qui est dit. Les observations collectées sur le terrain ont été consignées dans un carnet de terrain, ce qui a permis à la chercheuse de noter en temps réel ses observations et de stimuler sa réflexion à travers l'écriture. Ce journal a joué un rôle clé dans l'analyse et la compréhension des comportements observés. La rédaction du journal de bord a été personnelle, solitaire et son contenu reste privé. Écrire favorise une posture réflexive. Grâce à la prise de notes, le chercheur peut engager un dialogue, même s'il s'agit simplement d'un échange avec lui-même (Olivier de Sardan, 2008). En complément du carnet de terrain, la chercheuse a tenu un journal réflexif pour noter l'évolution de sa compréhension des situations observées. Par ailleurs, des photographies ont été prises pour documenter visuellement certains aspects du parcours de travail des chauffeurs de bus. Ces documents sont mis en forme après chaque observation. Les notes d'observation sont saisies sur ordinateur et les photographies sont triées.

3.2. Exploitation du matériau empirique

Une fois les observations sur le terrain terminées, nous avons commencé une étape essentielle: la restitution du matériau empirique recueilli. L'objectif de cette étape est de structurer de manière méthodique toutes les données collectées lors de l'observation directe. Pour restituer les notes d'observations, nous avons utilisé le système de H. Mercier, conçu pour transcrire les discours verbaux et les termes arabes. Ce système utilise des lettres latines, permettant ainsi une lecture plus intuitive et compréhensible pour un public non arabophone

³ Le dire est représentationnel, il apporte des éléments de la subjectivité des sujets. Après l'agir, le dire rationalise l'action autrement dit lui donne un sens.

ou international. De plus, les prénoms des acteurs sont modifiés afin de préserver leur anonymat et de garantir la confidentialité des données collectées. Les visages sur les photographies ont également été voilés pour s'assurer que les individus ne soient pas identifiables, renforçant ainsi la protection de leur anonymat. Tous les comportements observés, toutes les situations de travail et toutes les interactions ont été répertoriées de manière exhaustive pour reconstituer les faits de gestion qui ont surgi dans les parcours de travail des chauffeurs de bus. Une attention particulière a été accordée à la relecture et à l'organisation du journal de bord tenu durant l'observation sur le terrain. Ce journal était un outil essentiel pour documenter les faits au quotidien, ses entrées ont été passées en revue de manière systématique. Les interactions avec les passagers, les réactions aux problèmes liés au trafic, les moments de pause des chauffeurs de bus, les symboles, les objets, les rituels ainsi que d'autres aspects spécifiques du quotidien, ont été soigneusement notés. En relevant la fréquence à laquelle ces événements et comportements se produisaient, des schémas récurrents ont pu être identifiés, mettant en lumière des dynamiques significatives dans l'organisation et la gestion des tâches des chauffeurs de bus. Par ailleurs, les contextes spécifiques dans lesquels certains événements se produisaient ont été étudiés en détail, permettant de comprendre non seulement le moment et le mode de répétition de ces événements, mais aussi les raisons sous-jacentes à ces schémas. Cela a permis d'identifier des comportements récurrents et d'explorer les raisons de leur répétition, qu'il s'agisse de contraintes organisationnelles, de pratiques professionnelles, d'habitudes, ou d'interactions avec l'environnement. Une attention a été portée à l'examen des réactions des chauffeurs de bus face aux imprévus ou aux situations inhabituelles. Les mécanismes d'adaptation et de résolution de problèmes utilisés dans ces moments critiques ont été étudiés, qu'il s'agisse d'incidents techniques, de perturbations du trafic, ou d'interactions inattendues avec les passagers. La restitution approfondie et rigoureuse des comportements, des pratiques managériales et des dynamiques culturelles et sociales observées sur le terrain a été requise pour ce processus de restitution. Il s'agissait de mettre en évidence les tendances et les schémas fréquents dans la gestion opérationnelle, dans le but de fournir un rapport précis et approfondi. En donnant une représentation fidèle de ces faits de gestion, nous avons pu établir une base solide pour l'étape d'analyse.

Il est temps de faire parler les données. L'analyse du matériau empirique pour récupérer le sens recherché dans les données se déroule en deux temps, une analyse intra-cas et une analyse inter-cas. L'analyse qualitative de contenu, telle que définie par Hsieh et Shannon

(2005), est un processus qui permet une interprétation subjective du contenu des données textuelles. Par le biais de l'identification de thèmes ou de patterns récurrents, cette méthode cherche à faire émerger des significations qui ne sont pas immédiatement visibles. Elle consiste à catégoriser et à synthétiser les informations afin de mettre en lumière des aspects significatifs pour la recherche. Ce processus est particulièrement utile pour interpréter les interactions, comportements, et dynamiques organisationnelles observées sur le terrain. Le premier temps de cette analyse se concentre sur une analyse intra-cas, un processus qui se focalise sur l'étude approfondie de chaque cas observé dans sa singularité. Cette analyse a débuté par une description détaillée des profils des acteurs. Cette description s'est déroulée en deux phases : d'abord, une présentation du profil physique des chauffeurs, qui incluait des éléments tels que leur apparence générale et leur posture dans leur environnement de travail. Ensuite, une description des comportements observés a permis de capturer les attitudes, les habitudes de travail et les interactions des chauffeurs avec leur environnement, leurs collègues, et les passagers. Dans cette analyse intra-cas, chaque observation a permis de tirer des enseignements spécifiques sur les parcours de travail des chauffeurs de bus. L'objectif était de repérer les thèmes récurrents ou induits qui caractérisent chaque chauffeur dans l'exercice de son poste. Cette approche permet d'identifier des patterns comportementaux ou des dynamiques spécifiques à chaque individu, tout en prenant en compte les particularités de leur contexte de travail. Le deuxième temps de l'analyse, après l'analyse intra-cas, consiste en une analyse inter-cas. Cette étape tente d'aller au-delà de l'étude individuelle des cas, en cherchant à identifier des régularités, des différences et des dynamiques communes entre les différents chauffeurs de bus observés. De façon explicite, si l'analyse intra-cas, dans un premier temps, a porté sur les différences individuelles. Comme exemple précis, la gestion du stress et des interactions avec les passagers au sein de chaque profil de chauffeur. Par exemple, un chauffeur expérimenté utilise des stratégies spécifiques, comme l'anticipation des situations difficiles ou l'humour, pour désamorcer les tensions avec les passagers, tandis qu'un jeune chauffeur de la génération Z adopte une approche plus directe pour gérer les situations. L'analyse inter-cas, quant à elle, comparera ces comportements en fonction de critères tels que l'âge, l'ancienneté et le sexe. On pourra ainsi observer que les chauffeurs plus âgés ont tendance à être plus patients et tolérants face aux imprévus, tandis que les plus jeunes peuvent réagir de manière plus stressée face aux mêmes événements. De plus, les différences culturelles entre chauffeurs peuvent également influencer les interactions, certains optant pour une gestion plus formelle des passagers selon leur contexte social ou culturel, tandis que

d'autres privilégient une approche plus informelle et proche. L'analyse inter-cas permettra également de relever des sous-cultures de travail spécifiques à ce milieu professionnel et de modéliser un parcours commun à tous les cas étudiés. Dans cette phase, chaque chauffeur de bus est non seulement considéré en tant qu'individu isolé, mais aussi dans son appartenance à un collectif professionnel. Cette démarche cherche à révéler des sous-cultures de travail, définies comme des valeurs, normes et habitudes partagées par tout ou partie des chauffeurs. La recherche de ces sous-cultures passe par l'analyse des interactions régulières avec les collègues, les réactions face aux événements quotidiens observés de manière récurrente, permettent de révéler des comportements et des pratiques ancrés dans une culture commune. L'analyse inter-cas ambitionne de modéliser un parcours type ou commun qui résume les expériences partagées par l'ensemble des chauffeurs de bus observés. Il s'agit de synthétiser les éléments structurants du vécu du parcours de travail des chauffeurs de bus, en prenant en compte les étapes clés de leur quotidien. Ce parcours modélisé cherche à représenter de manière générale le vécu des chauffeurs de bus, tout en intégrant la diversité des contextes et des acteurs. La modélisation du parcours de travail commun sera le résultat d'une mise en perspective des différentes observations, permettant de dégager des patterns cohérents qui sont partagés par la majorité des chauffeurs de bus. Cela inclut par exemple des moments types de la journée comme le début de service, l'interaction avec les passagers, la gestion des incidents sur la route, les pauses, etc. Ainsi que des comportements observés de manière récurrente comme les manières de gérer le stress, les stratégies de communication avec les passagers, et les collègues. Le processus de l'analyse des données implique un mouvement constant avec les données initiales issues de l'observation directe et des entretiens d'explicitation ainsi que l'analyse des différentes formes de données, verbales ou textuelles, iconiques comme les photographies, et des codes sémiotiques comme les comportements, la communication non verbale, la musique et le temps, que nous considérons comme des sources non négligeables sur le contenu et le sens des faits observés. Après l'analyse des observations, un croisement entre l'analyse intra-cas et l'analyse inter-cas permettra d'induire des thèmes clés. En effet, le croisement des deux étages d'analyses permet d'identifier les similitudes et les différences entre les cas individuels, tout en reliant ces observations à des dynamiques globales observées à travers le collectif des chauffeurs de bus. L'analyse intra-cas, qui se concentre sur l'étude des cas individuels, a permis de mettre en lumière les particularités propres à chaque chauffeur de bus, tant au niveau des comportements que des interactions observées dans leur environnement de travail. Parallèlement, l'analyse inter-cas, orientée vers

la comparaison des différents cas, a pour objectif de dégager des tendances et des sous-cultures de travail, ainsi qu'un parcours commun à l'ensemble des chauffeurs de bus étudiés. Le croisement de ces deux types d'analyses permettra d'induire des thèmes principaux, ou des concepts centraux. Une fois ces thèmes induits, ils seront confrontés à la littérature existante dans le cadre d'une discussion théorique. Cette confrontation est essentielle pour inscrire les résultats empiriques dans un cadre scientifique plus large, en permettant de valider ou de remettre en question les conclusions issues des observations à la lumière des théories et des concepts déjà établis. En intégrant la théorie de la culture des travailleurs (Worker Culture Theory) proposée par Abouhazim, K. & Chraïbi, H. (2024), qui se fonde sur des principes tels que l'induction des thèmes du comportement des travailleurs, l'analyse des contextes culturels et sociaux, et l'importance d'une compréhension nuancée des interactions professionnelles, cette démarche vise à faire émerger de nouvelles pistes de réflexion, ou encore à proposer des révisions théoriques basées sur les spécificités du contexte étudié. La discussion théorique permettra également de poser un regard critique sur les pratiques observées et d'enrichir la compréhension du vécu du parcours de travail des chauffeurs de bus. Ce dialogue entre les données empiriques et les concepts théoriques constituera une des étapes les plus riches du processus de recherche, car il permet de contextualiser les résultats dans un cadre scientifique et d'enrichir les connaissances dans le domaine. Enfin, ce processus conduira à la substance de cette recherche, c'est-à-dire à la présentation des implications managériales, en confrontant l'analyse des observations et les approches théoriques avec le processus de l'innovation managériale. Cette dernière a pour objectif de développer de nouvelles pratiques de coopération en tenant compte des évolutions de la société. En entreprise, la coopération entre individus repose sur la convergence d'objectifs et la présence d'une appréciation mutuelle entre les parties concernées (Autissier, 2018). Il existe deux écoles de l'innovation managériale. La première, dite relative, considère qu'une entreprise innove dès lors qu'elle implémente des pratiques managériales nouvelles au sein de son propre cadre organisationnel. Par exemple, une entreprise qui introduit des méthodes agiles en 2024, qu'elle n'utilisait pas en 2023, peut être considérée comme ayant innové en termes de management. La seconde approche, dite absolue, évalue l'unicité de l'innovation. Il s'agit de déterminer si cette innovation est exclusive à l'entreprise et si elle génère un avantage concurrentiel significatif. Cette évaluation passe par l'examen de l'existence ou non de cette innovation sur le marché, ainsi que par son ancrage dans la littérature théorique et scientifique. Dans l'agenda des travaux restants pour cette recherche, les résultats de la recherche seront utilisés pour proposer

des innovations managériales concrètes grâce à une journée dédiée au brainstorming, fondée sur la méthodologie du design thinking. Le Design Thinking occupe aujourd'hui une place centrale dans la gestion de l'innovation managériale, car il favorise la collaboration interdisciplinaire et une plus grande souplesse dans la gestion de projets (Le Masson, Hatchuel & Weil, 2017). Le design thinking s'inscrit dans une démarche plus large connue sous le nom de design collaboratif. Il repose en grande partie sur un processus de co-créativité qui intègre les retours des utilisateurs finaux. Contrairement à d'autres approches de l'innovation qui privilégient la technologie ou le modèle économique, le design thinking se concentre sur l'humain. Le cœur du processus consiste à interagir avec des personnes et à les observer afin de comprendre leurs besoins, à créer des prototypes et à les tester pour les améliorer. Cette approche, centrée sur l'humain, favorisera la collaboration entre les managers, la fonction RH et les chauffeurs de bus observés, ces derniers travailleront à harmoniser leurs objectifs tout en favorisant un climat d'estime mutuelle, dans le but de co-construire des solutions adaptées aux réalités du terrain. Par exemple, une solution co-construite pourrait inclure des programmes de mentorat où des chauffeurs expérimentés aident les nouveaux arrivants à maîtriser les nouvelles technologies utilisées au travail. Une autre innovation pourrait inclure des ateliers réguliers de feedback entre chauffeurs et managers pour améliorer la communication et la satisfaction au travail. Le design thinking, centré sur la co-création et l'innovation, permettra d'aborder les défis managériaux de manière créative, en associant l'expertise des acteurs aux résultats scientifiques de la recherche. Cela permettra de développer des pratiques managériales plus alignées sur les besoins réels des chauffeurs de bus, tout en améliorant l'efficacité organisationnelle.

Conclusion

Ce design de recherche s'élabore dans une démarche itérative (Royer et Zarlowski, 2014). Il atteint sa maturité opérationnelle après plusieurs tentatives (Van de Weerd et Baratta, 2016). Ainsi, l'évaluation de la qualité de ce design repose, d'une part, sur la logique globale de la démarche de recherche et, d'autre part, sur la cohérence de tous les éléments qui la composent (Royer et Zarlowski, 2014). En ce qui concerne les critères de scientificité, à savoir la fiabilité et la validité de cette recherche qualitative, plusieurs méthodes de triangulation ont été utilisées pour valider les données, assurant ainsi une compréhension approfondie des parcours de travail des chauffeurs de bus. L'observation ethnographique, qui permet de saisir les actions dans leur contexte naturel, a été complétée par des entretiens d'explicitation pour

enrichir et valider les résultats. Ces entretiens (Vermersch, 2003), ont permis de révéler des éléments souvent invisibles dans l'action, notamment en aidant les chauffeurs à verbaliser et à décrire précisément leurs expériences a posteriori. Alors que l'observation directe capte les comportements visibles et les interactions dans le moment, l'entretien d'explicitation s'est concentré sur une description détaillée de l'expérience vécue, en se focalisant sur l'action elle-même et non sur l'interprétation subjective ou émotionnelle de celle-ci. Par exemple, lors d'une observation, un chauffeur a géré un conflit avec un passager de manière apparemment fluide et maîtrisée. Cependant, lors de l'entretien d'explicitation, ce même chauffeur a révélé des stratégies cognitives sous-jacentes, comme l'anticipation des réactions du passager ou la gestion interne de son propre stress. Cette verbalisation postérieure éclaire alors la dimension implicite de l'action, souvent opaque à l'acteur pendant qu'il agit. Ce croisement de données permet de mieux cerner les dynamiques réelles des parcours de travail, en enrichissant la compréhension des comportements observés à travers une analyse de leurs aspects procéduraux implicites. En combinant les observations avec des données discursives issues des entretiens, la triangulation garantit une validation plus rigoureuse des conclusions et une compréhension plus fine des pratiques des chauffeurs dans leur travail quotidien. De plus, le degré d'adéquation est déterminé par le chercheur, qui est l'expert principal sur le terrain. Von Glasersfeld (1988) emploie une métaphore pour illustrer ce concept : «Une clé est jugée appropriée si elle réussit à déverrouiller la serrure pour laquelle elle a été élaborée ; cependant, il est évident, grâce à l'expérience des cambrioleurs, qu'il existe de nombreuses clés, souvent très différentes de la nôtre, capables d'ouvrir nos portes». Quant aux difficultés dans cette recherche comme toute recherche en sciences de gestion et en management des ressources humaines en particulier, on peut citer, la spécificité de l'objet de recherche qui est centré sur l'homme. L'homme qui est un objet de recherche en perpétuelle dynamique, dont l'intensité de ses besoins change. C'est aussi un objet de recherche proche de soi, qui se cache à la fois volontairement et involontairement et résiste à l'observation. Ce qui rend son étude moins aisée que pour d'autres objets. Dans les autres sciences par exemple, un sujet étudie un objet, dans ce cas, l'objet d'étude est lui-même un sujet signifiant pour celui qui l'analyse et répond à la loi de la projection. Le présent design de recherche est un mariage de plusieurs éléments et approches qui se complètent pour produire un travail de recherche significatif. En effet, le parcours de travail des chauffeurs de bus comme objet de recherche s'intéresse au vécu des acteurs, le constructivisme comme paradigme épistémologique définit l'objet de recherche comme un projet où la création de connaissances se base sur l'interaction

chercheuse-instrument - objet de recherche avec une maîtrise de la distance entre ces deux derniers pour éviter de biaiser la recherche, l'observation qui permet d'accéder à des informations privilégiées et mieux comprendre le contexte des acteurs observés. En tant que méthode de gestion de l'innovation managériale qui place l'humain au cœur des préoccupations de l'entreprise, le design thinking favorise la collaboration et implique les acteurs dans le processus de création de solutions innovantes, entraînant ainsi des implications managériales pour cette recherche.

Bibliographie

A

Abouhazim, K. and Chraïbi, H. (2024). Contributions and methodological perspectives for a new theoretical framework in human resource marketing. *Revue Management & Innovation*, n° 10(2), 64-83.

Allouche, J. et Amann, B. (1995). *Le retour triomphant du capitalisme familial in De Jacques Coeur à Renault: Gestionnaires et Organisations*, Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse.

Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*.

Autissier, D., Moutot, J. M., Johnson, K. (2018). *L'innovation managériale: Design thinking, réseaux apprenants, entreprise libérante, intelligence collective, modes collaboratifs, ateliers participatifs, shadow cabinet, hackathon, junior entrepreneur*, Eyrolles.

B

Badot, O. et Lemoine, J. F. (2008). « L'ethnomarketing au service de la prospective : une application au secteur de la distribution ». *Management Avenir*, n° 19, no 5.

Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for Protean Career. *Human Relations*, 57(2), 149-181.

Baruch, Y., & Sullivan, S. E. (2020). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 46(6), 1250-1270.

Bureau, M., & Dieuaide, P. (2020). *Anthropologie du travail et des organisations : Regards croisés sur les transformations contemporaines*. *Sociologie du Travail*, 62(2), 123-138.

C

Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory*. Sage Publications.

Collings, D. G., McDonnell, A., & Maennling, C. (2021). Global talent management and employee experience: Toward a research agenda. *Journal of World Business*, 56(1), 101192.

D

De Jong, J., Den Hartog, D., & Koopman, P. (2022). Employee experience: A framework for understanding the link between organizational context and performance. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 456-478.

Desjeux, D. (2004). *Les sciences sociales*. Paris, Presses Universitaires de France.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation, *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 112(2), 29-42.

Dyer, W. G. Jr., Wilkins, A. L. (1991). « Better stories, not better constructs, to generate better theory: a rejoinder to Eisenhardt », *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.

E

Eisenhardt, K.M. (1991). « Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic », *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

F

Fetterman, D. (2010). *Ethnography Step-by-Step*, Londres, Sage.

G

Gibert, M.P. & Monjaret, A. (2021). « Chapitre 6 : Changer de monde ». Dans *Anthropologie du travail*, Paris, Armand Colin, pages 155-176.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine Publishing Company.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.

H

Hudson, L.A., & Ozanne, J.L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 14(4), 508-521.

Huang, J., Davison, R. M., & Gu, J. (2019). Digital transformation in the workplace: Opportunities, challenges, and future directions. *Information Systems Journal*, 29(3), 313-335.

I

Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Sage Publications.

K

Kalleberg, A. L., & Vallas, S. P. (2018). Probing precarious work: Theory, research, and politics. *Research in the Sociology of Work*, 31, 1-30.

L

Langley, A., & Royer, I. (2006). Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations, *M@n@gement*, 9, 73-86.

Latour, B., & Woolgar, S. (1979). *La vie de laboratoire*, Paris: La Découverte.

Le Moigne, J.-L. (1995). *Les Épistémologies constructivistes*, coll. « Que Sais-je ? », Paris, PUF.

M

Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2020). Careers: approaches, perspectives, and challenges. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 159-171.

Meijerink, J., Bondarouk, T., & Lepak, D. P. (2021). "Employees as active consumers of HRM: Linking employee experience with satisfaction, engagement and retention." *Human Resource Management Journal*, 31(4), 873-889.

Meyer, J. P., & Shoss, M. K. (2020). The employee experience: A framework for exploring the role of meaning and identity at work. *Organizational Psychology Review*, 10(4), 265-289.

Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wiley.

O

Olivier de Sardan, J.P. (2008). *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*. Louvain-la-Neuve : Academia-Bruylant.

P

Pfeifer, C. (2021). Social interactions and organizational norms: Implications for employee perceptions and behaviors. *Human Relations*, 74(5), 665-689.

Pope, C., & Mays, N. (1995). Qualitative research: Reaching the parts other methods cannot reach: An introduction to qualitative methods in health and health services research. *BMJ*, 311(6996), 42-45.

R

Rispal, M. H. (2009). La conduite d'études de cas encadrées. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35), 179-200.

Royer, I. et Zarlowski, P. (2014). « Chapitre 6. Le design de la recherche ». In *Méthodes de recherche en management*, 4e éd., 168-96. Management Sup. Paris : Dunod.

S

Sanday, P. (1979). « The Ethnographic Paradigms », *Administrative Science Quarterly*, 24, 527-538.

Spradley, J. P. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart, and Winston.

U

Usunier, J.-C. (1993). *Marketing: A Cultural Perspective*. Prentice Hall.

V

Van de Weerd, P., & Baratta, C. (2016). Understanding Organizational Design: An Empirical Approach. *Journal of Business and Management Studies*, 12(4), 25-40.



Vermersch, P. (2003). L'entretien d'explicitation, Paris, ESF.

Von Glasersfeld, E. (1988). The Construction of Knowledge: Contributions to Conceptual Semantics. New York: Springer.

W

Wacheux, F. (1996). Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion. Paris: Economica.

Y

Yin, R.K. (1984). Case Study Research, Design and Methods, Sage.