

## L'anthropologie et l'entreprise

### *Quelques remarques*

par Jean-François Baré

L'idée d'une anthropologie spécifiquement consacrée à « l'entreprise », et d'anthropologues travaillant pour des entreprises, est d'apparition très récente en France ; elle semble s'autonomiser dans le champ établi d'une « anthropologie industrielle ». Les démarches d'ordre appliqué au sens retenu ici semblent peu nombreuses ; cependant, cette nouveauté appelle l'attention, non seulement en elle-même, mais aussi par les difficultés intellectuelles qu'elle révèle ; enfin par les champs d'activité qu'elle semblerait pouvoir ouvrir.

Il est possible que l'apparition de cette locution (1) dans le parler anthropologique soit en relation, directe ou indirecte, avec la vague de néo-libéralisme qui a déferlé ces dernières années sur l'ensemble du monde (2), elle-même coextensive en France à la réhabilitation de la figure de l'entrepreneur menée par des autorités de toutes obédiences, deux phénomènes qui ne semblent pas cependant exactement se recouvrir.

Alors que la mise en avant du terme « entreprise » pourrait sembler procéder d'une mode ou d'une conjoncture qui ne doit pas grand-chose à l'anthropologie, la soudaineté remarquée de ces travaux comme leur relative rareté peuvent à d'autres égards paraître

---

(1) On peut entendre aussi celle d'« ethnologie de l'entreprise » retenue par le *Journal de l'AFA*, n° 43-44, 1991.

(2) D'après le rapport annuel du Groupe de la Banque mondiale de 1991, environ 130 pays sont actuellement engagés dans des politiques de privatisation.

tre provenir de certaines priorités spontanées du regard anthropologique, ou d'une « tradition » française. On peut ainsi constater qu'à quelques exceptions près l'anthropologie française a ignoré jusqu'à des dates récentes une forme organisationnelle intégrant des proportions considérables de la population des pays où elle intervenait, en France ou ailleurs, sans que cette constatation infère pour autant la moindre relation directe et déterminée entre objet anthropologique et composition de la population dite « active » (3).

On peut noter par ailleurs que les formations de recherche et d'enseignement intéressées de près ou de loin aux entreprises ne semblent pas avoir impulsé une politique forte et visible d'expertise ou de conseil (4) ; à notre connaissance les relations directement finalisées entre anthropologues et entreprises privées ou publiques ont souvent eu lieu en France par le biais d'intermédiaires, tels que des cabinets de consultants. Cependant, comme l'indique encore D. Guigo, toute recherche en entreprise — fût-elle financée par une institution de recherche — suppose certaines attentes de la part de l'entreprise enquêtée.

Du point de vue de différentes formations de recherche existant en France, l'idée d'une « anthropologie de l'entreprise » pourrait peut-être sembler superfétatoire. Elle découperait en effet de manière arbitraire un champ relevant d'une anthropologie « urbaine », « industrielle », ou les deux, abordant à divers titres l'analyse des « organisations » et donc celle des entreprises, et inscrites explicitement quant à elles dans le paysage institutionnel de la recherche (ci-dessous). Sur tous ces points, la discipline semble en tout cas inscrire de nouvelles traces, plus ou moins lisibles, dans un terrain occupé depuis fort longtemps par la sociologie ou les « sciences morales et politiques », attentives dès l'époque de Durkheim et de Maurice Halbwachs à ce qu'il est convenu d'appeler le « monde du travail ». Une revue comme *Sociologie du travail*, autour d'Alain Touraine, témoigne par exemple des considérables développements liés à cette tradition sociologique, consubstantielle à certains égards à la sociologie elle-même. La sociologie au sens institutionnel du terme s'est elle-même tournée explicitement vers l'objet « entreprise » avec des travaux évoquant par exemple les

---

(3) Du fait qu'il s'agit d'un exemple parlant du caractère arbitraire des taxinomies, bien connu des anthropologues, on notera ici que la population « active » française compte, selon la classification de l'INSEE, les demandeurs d'emploi (par opposition à la population d'âge scolaire et aux retraités).

(4) Différents travaux de D. Guigo, membre du laboratoire d'anthropologie urbaine du CNRS, présentent cette question. Voir, par exemple, « Anthropologie et industrie », *Journal de l'AVA*, n° 43-44, Paris, 1991 : 39-43.

« traditions » nationales et donc assez proches, il est vrai, de la démarche anthropologique entendue comme une démarche centrée sur le fait culturel (5). En quoi, dès lors, l'idée d'une anthropologie (ou ethnologie) de l'entreprise est-elle intellectuellement fondable, et professionnellement possible ?

Ce sont ces points que ce chapitre voudrait tout d'abord évoquer à partir des travaux existants, avant de présenter quelques démarches contractuelles entre anthropologues et entreprises. Pour ce faire, il est utile de présenter rapidement quelques éléments repérables de la recherche française sur ces questions, aux fins documentaires qui sont celles de ce livre.

### **Quelques lieux de recherche et d'enseignement concernant l'anthropologie de l'entreprise**

Les formations et programmes de recherche existant en France se sont généralement créées dans les années 1980. Au CNRS, on peut citer l'équipe de recherche sur l'anthropologie urbaine et industrielle (également associée à l'EHESS), et le laboratoire d'anthropologie urbaine, dirigés respectivement par G. Althabe et C. Pétonnet. Ces formations sont dépositaires d'une expérience déjà longue ; notons qu'elles n'incluent pas le terme entreprise dans leur intitulé. A l'ORSTOM, des programmes anthropologiques ont été mis en œuvre depuis quelques années (6). Ils s'inscrivent au côté de réflexions antérieures relevant au sens institutionnel strict de la sociologie, de la « socio-économie » ou de la politologie (7). Ils portent généralement attention aux croisements entre le modèle entrepreneurial et les conditions sociales locales ou nationales, ou aux modalités d'émergence d'entreprises « endogènes ». Ils montrent en quelque sorte l'extension de l'intérêt nouveau porté à l'entreprise vers d'autres régions du monde que l'Europe, sous l'effet des nouvelles politiques économiques adoptées depuis la crise de l'endettement des « pays en développement ». Cependant, la

---

(5) Ainsi du livre de Ph. d'Iribarne, *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Le Seuil, 1989.

(6) Ainsi du programme de F. Verdeaux concernant la « généalogie » entrepreneuriale en Côte-d'Ivoire. M. Selim a récemment publié *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, Paris, L'Harmattan, 1991.

(7) Ils ressortent essentiellement de l'unité de recherche 5B « Modèles de développement et économies réelles ». (On citera par exemple B. Contamin et Y.A. Faure, *La bataille des entreprises publiques en Côte-d'Ivoire*, Paris, Karthala, ORSTOM, 1990) et de l'unité de recherche 5E « Migrations, travail, mobilités sociales ».

*recherche* anthropologique sur l'entreprise en France semble être héritière de premières démarches situées ailleurs, notamment en Afrique.

On notera que l'un des seuls enseignements spécifiques venus à notre connaissance est assuré en 1991-1992 par un maître de conférences associé au département d'ethnologie de l'université de Provence, T.K. Schippers. Ayant pour intitulé « l'ethnomanagement », il aborde des thèmes ressortant généralement du rôle des « traditions nationales » dans la gestion des hommes et du facteur interculturel dans la conduite des affaires. A l'université de Paris V-Sorbonne, un magistère de « sciences sociales appliquées aux relations interculturelles » récemment créé peut être considéré comme relevant de l'anthropologie, dans la mesure où il évoque explicitement l'enjeu culturel : son responsable, D. Desjeux, est professeur d'anthropologie sociale et culturelle. Dans la présentation qu'il en a récemment donné avec S. Taponier (8), il en définit ainsi l'objectif : « Apprendre, analyser et gérer des différences culturelles que ce soit entre groupes ethniques, entre classes sociales ou au sein des groupes d'une même organisation grâce à la maîtrise d'un outil (la compréhension des enjeux de l'altérité) ». L'allusion aux « groupes d'une même organisation » renvoie à différentes approches anthropologiques de l'entreprise dans le cadre de stages ; D. Desjeux est également responsable d'un cabinet de consultation en sciences sociales, intitulé Argonaute.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une formation d'anthropologie institutionnelle, il paraît difficile de ne pas mentionner dans ce court paysage « fondamentaliste » l'activité du Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (équipe de recherche associée au CNRS) ; différentes orientations, tirées d'un récent rapport d'activité et d'autres documents semblent en effet indiquer explicitement l'apport de la démarche anthropologique. Ainsi, un groupe « ethnographie des organisations » a longtemps existé à l'intérieur du centre ; la notion même de « management » est traitée comme un savoir local au sens de Geertz, lorsque le rapport 1992 rappelle que cette notion « connotait l'idée de se débrouiller (...) dans un univers hétérogène » (*to manage*) et que l'hétérogénéité de l'objet, imposant une « logique de situation » signifie notamment que « ce qui est déterminant peut être suivant les cas de l'ordre du matériel, de l'humain, de l'organisationnel ou du culturel » (9). Bien que les avis au sein du CRG divergent à cet égard, ce qu'on pourrait

---

(8) « Le magistère de sciences sociales de Paris V-Sorbonne », in *Journal des anthropologues*, n° 42, Paris, 1990 : 25-28.

(9) CRG, URA 0943 du CNRS, Rapport d'activité, avril 1992 : 2, 4.

appeler un tropisme nécessaire vers la démarche anthropologique paraît indiqué par les premiers attendus ouvrant une conférence de M. Berry au Colloque international des hautes études commerciales, tenu à Montréal en 1986 :

« 1) Tout problème de gestion est d'une complexité débordant tout modèle explicatif et on ne peut jamais savoir de manière incontestable si les "résidus" non pris en compte ont une importance secondaire ou non » (on reconnaît ici que les acteurs sont des sujets au sens philosophique, utilisant donc des instruments intellectuels et perceptifs autonomes).

« 2) Il n'existe pas de rationalité scientifique qui puisse s'imposer sans discussion à tous les acteurs impliqués dans un problème de gestion » (il y a ici une reconnaissance de la variété des rationalités).

« 3) Le postulat d'universalité et de transférabilité des solutions d'un lieu à l'autre, admis dans les sciences physiques, ne peut être retenu » (reconnaissance de la variabilité).

« 4) La pertinence d'une explication est donc contingente à la question étudiée, à celui à qui elle s'adresse, à celui qui en est l'émetteur et elle varie dans le temps et l'espace » (on retrouve ici l'univers du sujet, donc du signifiant et de la culture).

On notera qu'au contraire de ce qui semble être la norme dans les formations de sciences sociales, le CRG, réunissant essentiellement des ingénieurs et des spécialistes en gestion, pratique nombre de consultations entrepreneuriales et industrielles à partir de cahiers de charges explicites.

### **Un objet épineux ?**

En quoi l'entreprise est-elle en soi un objet ethnographiable ? Cette question semble paradoxalement partagée par la quasi-totalité des spécialistes de ce domaine. Elle renvoie, plus largement, à la question de la définition du champ anthropologique évoquée au début de cet ouvrage. Ainsi, le centre Leclerc de Villefranche-de-Rouergue est-il descriptible sans faire appel à l'histoire générale des centres Leclerc ? A l'évidence non. Mais qu'est-ce que cette histoire, sinon l'irruption d'itinéraires particuliers dans une situation économique et sociale générale, disons celle de la France des années 1950, etc. A supposer que l'entreprise constitue un objet d'étude en soi, il faut donc, là comme ailleurs, savoir où

« couper ». Si, comme le note Jean Copans, spécialiste d'anthropologie industrielle de l'Afrique, il « faut éviter de tomber dans le travers de la monographie d'entreprise » (10), la définition même d'une démarche monographique ne va pas sans difficulté en ces matières, comme, pourrait-on dire, dans d'autres.

« Il faut aborder l'entreprise, note ainsi G. Alhabe, en adoptant une perspective » qu'il prend soin de qualifier d'« hypothétique », celle de « l'existence d'un champ social dans lequel (...) » les différents acteurs sociaux à l'œuvre « sont supposés pouvoir être compris du dedans comme relevant d'une cohérence endogène » (11). Pour lui, « si l'entreprise est l'un des lieux par lesquels on peut accéder aux sujets, ils y sont regroupés selon un mode à découvrir, mais en aucune manière les sujets n'y épuisent leur existence » (12). Bien qu'il s'agisse d'ethnologie « de l'entreprise », on peut remarquer que cette axiomatique, nécessaire sans nul doute et insistant sur une cohérence « endogène » des « sujets » ignore de ce fait, assez paradoxalement, la forme entrepreneuriale elle-même comme forme anthropologique dans le sens évoqué, fût-ce de manière un peu caricaturale, par Max Weber dans son *Histoire économique* (13). Quelles que soient les discussions bien connues qu'appelle l'insistance wéberienne sur ce qui serait la « rationalité », il reste que le rôle des ethos et des traditions dans la constitution même de la forme entrepreneuriale peut effectivement paraître central ; et ceci, tout d'abord, dans une épaisseur historique où l'Europe de la Renaissance ou de la « révolution industrielle » jouent pour une grande part, au même titre que des foyers d'échange comme l'Afrique du Bénin ou du commerce à longue distance, ou encore l'Asie continentale et insulaire des comptoirs.

Ces questions ont fait l'objet d'une énorme littérature de sciences sociales. En ce qui concerne les ethos et comme en écho à Weber, on peut citer l'historien britannique E. Hobsbawm qui note,

---

(10) « De l'anthropologie des travailleurs à l'anthropologie de l'entreprise : hypothèses africanistes », *Journal des anthropologues*, n° 44, Paris, mai 1991 : 30, 35.

(11) « Désacraliser l'entreprise ». Entretien avec Monique Selim, *Journal des anthropologues*, n° 43-44, mai 1991, Paris : 18.

(12) *Ibid.* : 20.

(13) « Dans bien des cas /le développement capitaliste/ conduit (...) à des formes irrationnelles : à de petits « ateliers » en France, et à l'installation forcée d'ouvriers dans de nombreuses cours princières allemandes. En dernière analyse, ce furent l'entreprise permanente, la comptabilité rationnelle, la technique rationnelle, le droit rationnel, qui engendrèrent le capitalisme, mais encore ne furent-ils pas seuls ; il fallait que s'y adjoignent en complément *un mode de pensée rationnel, une rationalisation de la manière de vivre, un ethos économique rationnel.*

Au commencement de toute éthique et des rapports économiques qui en découlent, on trouve partout le *traditionalisme*, le caractère sacré de la tradition, la disposition à n'agir et à ne gérer que de la manière qui a été transmise par les ancêtres » (Paris, Gallimard, 1991 : 371-372).

à propos de l'apparition de la production « de masse », qu'on peut faire du profit en se contentant de vendre de la haute couture aux riches, sans spéculer sur les chances de vendre des bas de soie artificielle aux filles de paysans (14). Si l'on peut constater que « la tradition n'est plus ce qu'elle était » (15) dans ces domaines, il n'en reste pas moins que des faits de « tradition » y sont partout repérables, anciens lorsqu'il s'agit par exemple de « bichonnage » (finition soignée) chez les ouvrières d'un grand groupe français de produits de luxe, récents lorsqu'il s'agit par exemple de recrutement préférentiel de cadres auprès de n'importe quelle instance dont le nom se termine par *business school*, ou évoque ces termes magiques (Harvard, Londres, Lausanne, Fontainebleau). Avec le temps, le « nouveau concept » des publicitaires peut sembler traditionnel. La notion de tradition, « traditionnellement » attachée à l'anthropologie, semblerait masquer ces coalescences de comportements ou de « penser » spécifiques créateurs de culture et susceptibles de transmission autour desquels, on l'a noté, pourrait se resserrer l'objet même de l'anthropologie. Le terme « entreprise » lui-même peut d'ailleurs paraître constituer une catégorie sémantique fort spécifique en français. Apparue dans la langue dès 1393, elle est aussi polysémique : référant alors à « la différence entre deux personnes », elle signifie tout à la fois, parmi d'autres nombreuses dénominations, « ce que l'on se propose d'entreprendre (dessein, projet) » et « affaire, commerce, établissement, industrie, négoce » (16).

La question d'une saisie de la forme entrepreneuriale elle-même, indépendamment de ses réalisations particulières, peut ainsi paraître logiquement première à toute démarche d'« anthropologie de l'entreprise ». Si, comme le note G. Althabe avec d'autres spécialistes, « les acteurs n'y épuisent pas leur existence » (au sens figuré peut-on supposer), c'est bien « là » que ce non-épuisement a lieu ; or, ce « là » est-il ou non un objet anthropologique ? Cette difficulté a pu apparaître de manière particulièrement évidente lors d'échanges informels tenus à l'ORSTOM concernant la question de l'entreprise dans divers pays d'Afrique occidentale. Divers intervenants, soucieux de souligner tout ce que la « petite » ou la « grande entreprise » africaine offrait de spécifique, mettaient en avant la nécessité de la différencier du contenu impliqué par le

(14) *Industry and Empire*, Londres, Weidenfeld and Nicholson (1<sup>re</sup> édition 1968) : 40.

(15) Pour citer le titre d'un article de F. Verdeaux consacré à un autre sujet (*Cahiers d'études africaines*, Paris, EHESS, 1979).

(16) Petit Robert. Dictionnaire de la langue française, 1987 : 660.

mot entreprise ; ce à quoi il était possible de se demander comment on pouvait poser au départ qu'il s'agissait bien d'entreprises — dont le nom même appelait à ces réunions —, puisque l'on critiquait ensuite le fait qu'« elles » soient ainsi qualifiées.

« L'entreprise » serait-elle donc une forme sociale universelle, pourtant susceptible d'un regard anthropologique ? Serait-elle soustraite au contraire au regard anthropologique, du fait de son universalité ? Ces questions semblent porteuses d'un certain embarras. En d'autres termes, les anthropologues de l'entreprise seraient plus attentifs aux « gens » qui, comme le rappelle fort justement Althabe, ne font en somme qu'y passer, fût-ce pour quelques années, qu'à l'organisation elle-même dont, en fin de compte, on ne peut douter qu'elle les réunisse en quelque manière. On peut comprendre ces priorités de regard à la lumière des « traditions » de l'anthropologie française déjà évoquées. Elles semblent avoir des conséquences directes sur la nature des travaux d'anthropologie de l'entreprise, conséquences que l'on évoquera par la suite.

A peine apparu, le nouvel objet de l'« entreprise » semble parfois retrouver, par l'effet d'une sorte d'entropie, les chemins les plus pratiqués. A l'occasion d'une recherche finalisée, M. Jeudy-Ballini ne cessait ainsi de se demander si « elle faisait bien de l'ethnologie » (17) ; les employés de l'entreprise où elle menait son enquête expliquant quant à eux à cette spécialiste de l'archipel de la Nouvelle-Bretagne (Papouasie - Nouvelle-Guinée), « qu'ils n'étaient pas des Papous ». Or, cette double inquiétude peut sembler procéder d'une question plus générale déjà évoquée, qui est de savoir si l'ethnologie est définie par un certain type de procédures aboutissant elles-mêmes au découpage d'un objet, ou (mais on ne sait trop comment) par l'existence de communautés tropicales ou sauvages qui n'attendraient plus qu'elle pour les étudier ; question reflétée par l'opinion commune du public sur ce que serait, en soi, l'ethnologie. En bref, on ne voit pas pourquoi on ne trouverait pas de l'objet anthropologique autour du thème de l'entreprise, même si cet objet prête en tant que tel à discussion. Dans un contexte d'enquête analogue, ce qu'Emmanuel Desveaux trouve de spécifiquement ethnologique, c'est « une forme de népotisme ouvrier », une forme de relation sociale indépendante en tant que telle de la forme entrepreneuriale, et, en tout cas, spécifique à un acteur particulier de l'entreprise mais non à l'entreprise en général (18).

A partir de ses travaux au Bangladesh, M. Selim dénie à l'entreprise le statut de communauté que l'approche ethnologique

---

(17) *Journal des anthropologues*, 43-44, mai 1991.

(18) *Ibid.*

amènerait à y voir ; en ce qui concerne le fait entrepreneurial dans les pays africains ou latino-américains, J. Copans et R. Cabanes insistent, chacun pour leur part, sur le lieu social de rencontre ou de confrontation constitué par l'entreprise, à partir des sociétés concernées (19).

Ces discussions se répercutent sur des « options » méthodologiques elles-mêmes fort contestées, concernant le « terrain » en entreprise. Ainsi, pour les uns — comme M. Selim —, l'utilisation de « l'observation participante », voire ce concept lui-même ne font pas grand sens, de même que l'occupation d'un poste de travail ; pour d'autres, comme M. Jeudy-Ballini, cette dernière condition semble au contraire importante. On notera cependant qu'aucune de ces options de procédure ne paraît en soi contradictoire avec l'autre. F. Zonabend a pu ainsi enquêter sur les rapports de travail dans l'usine française de retraitement des déchets nucléaires sans pouvoir, du fait des règles très strictes qui y sont appliquées, y occuper un poste de travail (20).

### La gestion : un *no man's land*

D'autres options, aux conséquences importantes, semblent, on l'a dit, procéder de positions de pensée concernant l'ethnologie elle-même. Si A. Etchegoyen, directeur d'une société de consultants, milite pour l'ethnologie de l'entreprise, c'est d'abord parce qu'elle lui paraît la mieux adaptée à décrire et à connaître le monde ouvrier, alors que le monde de la maîtrise et des cadres échapperait par nature à son regard.

Que l'anthropologie de l'entreprise ait, jusqu'à présent, porté plus d'attention au monde des ouvriers et des employés qu'aux appareils de décision et de gestion est peu douteux. J. Copans note ainsi : « Le travail n'existe pas sans le capital et le capital reste très mal connu » ; d'où la nécessité de « répondre à la célèbre vision par le bas /par/ une vision "vers le haut" » (21) : c'est le *studying up* de l'anthropologie américaine contemporaine.

Ce tropisme vers le monde ouvrier peut sembler procéder de la concaténation de diverses raisons. Pour certains, l'approche de cadres et de patrons serait en soi plus difficile, mais on ne voit

(19) *Ibid.*

(20) *La presque île au nucléaire*, Paris, Odile Jacob, 1990.

(21) In « De l'anthropologie des travailleurs à l'anthropologie de l'entreprise : hypothèses africanistes », *Journal des anthropologues*, n° 44, Paris, mai 1991 : 30, 35.

pas très bien selon quels critères : si l'anthropologie amène à l'intimité avec de féroces Yanomami ou le très secret sultan de Kano, quelles merveilles ne doit-on pas attendre d'elle en ces matières ? Il semble qu'il y ait là une ligne de la plus grande pente contre laquelle une anthropologie de l'entreprise est amenée à se débattre. Elle tient peut-être au fait que tel atelier ou telle unité de production est, dans une entreprise, ce qui ressemble le plus aux communautés rurales de l'ethnologie. Mais la plus ancienne de ces raisons, apparaissant en filigrane dans les observations de J. Copans sur l'Afrique, tient sans doute à des traditions de pensée « progressistes » propres au milieu anthropologique français, et donc à ses modalités de socialisation. Cette focalisation procède peut-être encore d'une inattention, voire d'une ignorance assez répandue, relevant en somme des mêmes « styles », concernant l'économie elle-même comme pensée et comme activité, l'économie qui compte, qui décide et qui prévoit. Il semble que cette économie monétaire et marchande, dont on voit mal pourtant comment elle peut être absente d'une approche de l'entreprise, ait fait l'objet d'une sorte d'abdication, comme si l'anthropologie ne pouvait y trouver sa pâture ; si bien que ceux qui revendiquent le plus volontiers ou le plus explicitement l'approche ethnographique ou anthropologique de la gestion peuvent être des spécialistes de gestion eux-mêmes, comme Michel Berry. En ces matières, la démarche anthropologique paraît présenter quelque tendance à la schizophrénie, semblant — pour couper au plus court — diviser le monde entre des gens qui font circuler de la monnaie et des gens qui entretiennent des relations spécifiques, alors que, bien entendu, ce sont les mêmes. En fait, l'économie « monétaire et marchande », en tant que pratique d'acteurs, paraît pouvoir relever à de nombreux égards de l'approche anthropologique (22). On peut encore citer Michel Berry qui rappelle par exemple dans un article intitulé « Que

---

(22) Le remarquable *Rationalité et irrationalité en économie* de M. Godelier (Maspero, Paris, 1966) a ouvert de nombreux itinéraires de réflexion à cet égard. Il n'est pas question de nier toutes les richesses de l'anthropologie dite « économique ». Si de son propre aveu elle semble s'être engagée dans des culs-de-sac (M. Godelier éd., *Une discipline contestée : l'anthropologie économique*, Paris, Mouton, 1974), c'est peut-être qu'une « anthropologie économique » ne peut être qu'une anthropologie de l'économie. On doit évidemment citer aussi le non moins remarquable effort de Louis Dumont sur la naissance de la figure de l'individu dans l'histoire de l'économie politique (*Essais sur l'individualisme. Une perspective anthropologique sur l'idéologie moderne*. Paris, Esprit/Seuil, 1983), pour tous les préalables intellectuels qu'il peut apporter.

Pour des aspects ponctuels mais indéniablement culturels de la finance moderne, on peut éventuellement consulter J.-F. Baré, « Images de la finance », *L'Homme*, 119, juillet-septembre 1991, XXXI (3).

faire de l'Amérique ? », que « les problèmes de gestion ont des spécificités locales » ou « qu'ils ne s'appréhendent pas selon les mêmes concepts » (23).

Il est peu douteux que ces tendances rejaillissent sur la nature des relations contractuelles entre anthropologues et entreprises. Dans ces relations, l'anthropologue comme l'entrepreneur se trouvent de toute façon dès l'abord dans une situation difficile ou paradoxale, propre au travail de terrain en général : alors que l'un propose à l'autre d'autoriser un itinéraire dont, par définition, il ne sait pas très bien où il va le mener, ce dernier s'interroge, selon des critères variés, sur les raisons professionnelles pour lesquelles il devrait accepter ou refuser. Mais, comme dans toute approche d'une enquête de terrain, l'enquêté penchera plutôt, toutes choses étant égales par ailleurs, vers la solution qui lui fera apparaître l'enquêteur comme plus proche ; de même que l'âne de Buridan aurait eu moins de problèmes si l'un des tas de foin avait été un peu plus « asinien » (24). L'évidence d'une trop grande proximité peut, symétriquement, paraître dangereuse mais cela ne semble pas un problème fréquemment rencontré, et donc évoquable en tant que tel.

De cette proximité, la connaissance de quelques réalités et aspects techniques de ce qu'il est convenu d'appeler la gestion est sans doute l'une des meilleures preuves, connaissance dont, à de rares exceptions près, les anthropologues de l'entreprise semblent dépourvus de leur propre aveu ; ceci, alors même que dans d'autres domaines ils sont capables d'intérioriser des corpus aussi complexes et étrangers que les mythes sud-américains ou les rituels d'intro-

---

La littérature « réaliste », professionnelle ou autobiographique, constitue en ces domaines une source précieuse d'information. Dans le monde anglo-saxon, ces sources littéraires, riches d'un vaste matériel ethnographique, semblent beaucoup plus nombreuses. On notera par exemple l'extraordinaire *Liar's Poker* (M. Lewis, Londres, Coronet Books, 1989) écrit par un employé d'une banque d'affaires new-yorkaise à la grande époque de la « déréglementation » ; *Barbarians at the Gate* (B. Burrough et J. Helyar, Londres, Arrow Books, 1990) qui raconte par le menu la reprise « sauvage » d'une grande entreprise américaine ; les romans de James Clavell concernant le monde des affaires à Hong Kong (ainsi de *Taipan*, *Noble House*, New York, 1980, 1981, Dell Publishing Company). Voir encore le très drôle et très incisif *Brit — Think, Ameri — Think* de Jane Walmsley (Penguin Books, 1987) concernant « les personnalités de base » anglaises et américaines, pour le rôle qu'y jouent l'argent et l'entreprise. Voir encore le rôle joué par les ethos — celle, en l'occurrence, du bouddhisme zen — dans les importantes analyses de l'entrepreneuriat asiatique par S.C. Kolm (*L'Homme pluridimensionnel*, Fayard, 1987).

(23) Des extraits de cet article originalement paru dans la revue *Gérer et comprendre* en 1992 sont reproduits dans la *Lettre* du département SHS du CNRS, n° 28, juillet-août 1992.

(24) M. Sahlins, *Culture and Practical Reason*, Chicago 1976. Les entrepreneurs en général ne peuvent certainement pas être comparés à des ânes.

nisation swazi. Si l'on suppose que l'entrepreneur « moyen » a de vagues perceptions de ce qu'est l'anthropologie, il aura donc plutôt tendance à négocier sur des objets procédant de cette perception spontanée, qu'il s'agisse de « traditions ouvrières », de « communication interne » ou, plus généralement, d'objets n'ayant pas grand-chose à voir avec ce qui forme le centre même des entreprises, c'est-à-dire les appareils de gestion.

On peut rappeler ici quelques constatations triviales. La fonction dernière d'une entreprise ne semble pas exactement consister en la production de biens utiles, en ce que la notion même d'utilité est relative : pensons ici aux fabricants de cravates, de crème solaire intégrale ou, comme dans divers pays d'Afrique, de bijoux « traditionnels ». La fonction dernière d'une entreprise semble être de produire des biens commercialisables, de gagner ainsi de l'argent et de dégager des bénéfices, permettant d'assurer ses frais de fonctionnement (ainsi de payer des salaires) et éventuellement d'investir. L'évocation d'entreprises ou services « publics » auxquels nous sommes justement attachés n'annule pas le raisonnement mais le déporte : ils mobilisent eux-mêmes des ressources rares, relativement mesurables sur le marché global des liquidités, notamment par l'emprunt, dont on comprend bien que son volume n'est pas extensible à l'infini.

Comme le savent fort bien les commissaires aux comptes, les directeurs financiers ou les simples comptables, beaucoup mieux en tout cas que les anthropologues ne sembleraient le supposer, la gestion constitue donc une sorte de métonymie de la vie de cet objet événementiel évoqué par G. Althabe, en une coalescence de « passions » et d'« intérêts » pour paraphraser A.O. Hirschman (25). Parmi d'autres objets non moins poétiques, elle traite de métaphores éclaboussantes, d'« actif circulant », de « fonds de roulement », d'« abandon de compte courant », d'« en-cours » ou de « réserves consolidées ». Ceci, en France en tout cas ; car on imagine le fantastique tableau comparatif fourni par les différents modèles de gestion selon les pays, les droits et les langues.

On notera de même le non moins vaste champ d'investigation ouvert par la privatisation d'entreprises en Europe de l'Est et ailleurs, en ce qu'elle relève à l'évidence de la rencontre entre *habitus* et systèmes conceptuels en partie étrangers les uns aux autres, et le rôle central que peut y jouer une démarche au moins « ethnographique » (26). Cette orientation qui semble relativement

(25) A.-O. Hirschman, *Les passions et les intérêts*, Paris, PUF (1<sup>re</sup> éd. 1977).

(26) Notons dans un domaine connexe que des études sur la « réforme foncière » dans les DOM français mise en place depuis une vingtaine d'années, qui consistait

absente de l'anthropologie française de l'entreprise est notamment abordée par l'anthropologie d'outre-Atlantique en ce qui concerne les fusions partielles d'entreprises, notamment américaines et japonaises — joint-ventures ou sociétés mixtes — (ci-dessous).

Si l'entrepreneur « moyen » semble assigner à l'anthropologue une demande de connaissance « hors gestion », ce n'est pas seulement parce que la diffusion d'information — et donc le secret — est stratégique, et que l'entrepreneur voit un risque à ce que quelqu'un ait accès à des informations réservées, en particulier pour ses concurrents ; c'est aussi parce que, spontanément, la question ne se pose pas pour lui (27). Mais, s'il en est ainsi, c'est parce que l'anthropologue lui-même ne semble pas toujours réserver beaucoup d'attention à cette activité pourtant tout à la fois spécifique et centrale, et projette ainsi une image reflétée par son interlocuteur, ou qu'il n'est pas en mesure de le faire. Que les faits de gestion puissent terrifier les anti-arithméticiens romantiques que les anthropologues semblent parfois revendiquer d'être, et que cette terreur soit perceptible par des chefs d'entreprise est compréhensible. On notera cependant que cette relation apparemment bloquée peut réserver des surprises : lorsque A. Etchegoyen eut l'idée d'adresser à des dirigeants de grandes entreprises françaises des demandes d'embauche fictives provenant de « littéraires » (28), il y eut non seulement un nombre respectable de réponses, mais les réponses négatives tenaient dans une proportion non négligeable au fait que les demandeurs étaient considérés comme de trop haut niveau, non au fait qu'ils n'étaient pas spécifiquement formés à la gestion.

La gestion serait-elle « humaine » ou « culturelle » ? Dans le sens où d'une part elle est constituée de corpus sémantiques ou « symboliques », d'autre part où les appareils de gestion sont pénétrés de modèles de hiérarchisation et de socialisation, aussi d'ordre historique, et qui débordent d'ailleurs largement le cadre de l'entreprise, certainement. C'est sans doute cette « découverte » récente (les organisations économiques et entrepreneuriales sont formées par des « animaux sociaux ») qui a conduit à la popularité récente de la notion de « culture d'entreprise » parmi les décideurs eux-mêmes, notion encore mise en avant dans la récente réforme de

---

à subventionner l'accèsion à la propriété de métayers en nature sur des grandes propriétés suscité de la part de différents pays socialistes différentes demandes d'information.

(27) « Je ne peux me départir du sentiment que l'ethnologie intervenait comme une sorte de "plus", une sorte de gadget commercial complémentaire dans la négociation entre l'entreprise et le bureau de consultants », note ainsi E. Desveaux, in *Journal des anthropologues*, op. cit., 1991 : 58.

(28) Comme il le raconte dans *Le Capital Lettres*, éd. François Bourrin, Paris, 1990.

la Régie autonome des transports parisiens (1992). Dans la mesure où cette découverte peut ressembler en tant que telle à la fameuse invention de l'eau tiède, elle semblerait elle-même relever à quelque degré de l'anthropologie historique en faisant émerger en son basculement une sorte de modèle dominant des gestionnaires (l'argent n'a rien à voir avec les hommes) symétrique en somme de celui des anthropologues (les hommes n'ont rien à voir avec l'argent) comme dans un dessin d'Escher.

En commentant brièvement ce qui semble largement constituer un *no man's land* de l'anthropologie de l'entreprise, il ne s'agit nullement, pour autant, de proposer de transformer l'anthropologue en gestionnaire, ou comme le note Jean Copans (art. cit.), d'aboutir à une « anthropologisation des manuels de gestion ». Dans l'un ou l'autre cas, on ne voit pas très bien, d'ailleurs, ce que des entrepreneurs ou des entreprises auraient à en attendre. En quoi l'anthropologie peut-elle approcher la gestion ? Probablement dans le cadre de cette ethnographie « caméraliste » autrefois évoquée par R. Boudon et F. Bourricaud (ci-dessus), capable à partir de la position d'un problème donné d'écouter des paroles et d'en opérer une synthèse descriptive, fidèle et accessible, fût-elle critique (29). On peut penser qu'il y faudrait un socle de bon sens, la capacité de se pénétrer de manuels de chez Dunod comme de « documents internes », et une disposition à l'enquête de « terrain » entendue là comme ailleurs comme la saisie et la restitution de catégories locales et de la pratique des acteurs. C'est en tout cas à ces conditions, finalement minimales, que des anthropologues paraîtraient pouvoir revendiquer, comme on a pu l'entendre lors de notre séminaire, des émoluments équivalents à ceux des « cabinets d'audit » ou « conseils en organisation » ; sur la base en somme d'une rareté différente, en ce que cette ethnographie ne pourrait se permettre d'indiquer telle ou telle priorité, mais d'indiquer les bases mêmes à partir desquelles des priorités, concernant telle ou telle forme organisationnelle, sont discernables.

Difficile exercice, s'il en fut. A supposer que des relations directes se nouent entre anthropologues et appareils de gestion, on peut penser qu'elles seront toujours placées sous le signe de la tension. Qu'une anthropologie spécifiquement consacrée à l'entreprise entraîne, plus généralement, à de nombreuses difficultés éthiques et déontologiques est peu douteux. Mais, à tout prendre, on ne

---

(29) L'anthropologue « industrialiste » K. Ehrensall note ainsi dans le contexte américain que, « pour s'introduire avec succès dans le monde des affaires, il faut d'abord comprendre le vocabulaire "émique" /"local" si l'on veut/ des indigènes » (cité par M.L. Baba, « Business and Industrial Anthropology : An Overview », in *NAPA Bulletin*, n° 2, AAA, 1986 : 16.

voit pas pourquoi ces difficultés seraient d'une nature différente en ces domaines, comme si le monde des entreprises était en soi plus diabolique. Le fait que des anthropologues refusent de travailler sur, voire pour des entreprises, n'empêchera jamais des entrepreneurs de licencier, « sec » ou pas ; on peut au contraire se demander si leur présence ne pourrait pas y faire un petit quelque chose.

Dans ce cas comme ailleurs, la question déontologique semble moins tenir à la nature de l'objet qu'à placer commanditaire et anthropologues dans des positions telles qu'un dialogue autonome soit possible de chaque côté (30). Il en découle au moins une première nécessité, à savoir que des anthropologues et des entrepreneurs puissent négocier directement les conditions de leurs intérêts communs. Assez paradoxalement au vu du sujet traité ici, c'est certainement la position d'anthropologue institutionnel et donc « fondamentaliste » qui semblerait comporter à cet égard les meilleures garanties ; ceci, du fait lointain du statut de fonctionnaire que le législateur de la III<sup>e</sup> République a conçu en sa sagesse, en ce qu'il avait pour esprit de soustraire le fonctionnaire aux vengeances éventuelles d'un État partisan (31). R. Cabanes, sociologue de l'ORSTOM, en évoquant le modèle « paternaliste » brésilien, semble cependant penser que les difficultés d'approche sont finalement analogues dans tous les cas (32).

### **La consultation d'entreprises en anthropologie : quelques cas documentaires**

#### *Le point de vue d'un cabinet de consultants : SHS-Consultants*

En France, la majeure partie des enquêtes récentes d'anthropologie de l'entreprise ayant donné lieu à des contrats spécifiques

---

(30) Remarquons qu'au moins du côté anthropologique la question déontologique, si importante, peut aussi être manipulée à l'infini. Citons ainsi une enquête d'archives orales entreprise dans différents pays depuis plus d'une décennie, dont aucun résultat n'est accessible parce que le délai légal de contestation est, paraît-il de 60 ans. Autant dire qu'il relève, comme disait Keynes, de ce « long terme où tout le monde sera mort ». Entre la déontologie et rien du tout, la différence paraît ici assez mince.

(31) Voir T. Zeldin, *Histoire des passions françaises*, Paris, Seuil, 1978. Il s'agit ici de la masse des fonctionnaires, non des hauts fonctionnaires souvents atteints par une variante faible du *spoils-system* à l'américaine.

(32) « L'entreprise brésilienne, lieu privé, lieu public », in *Journal des anthropologues*, *op. cit.*, Paris, 1991 : 119 sq.

se sont définies sous l'impulsion et par l'intermédiaire d'un cabinet de consultants, SHS, dirigé par Alain Etchegoyen. La direction de SHS s'est tout à la fois chargée de « vendre » une démarche considérée comme anthropologique à certaines directions de grandes sociétés (groupes de produits de luxe, sidérurgie, eau minérale, agro-alimentaire), de négocier le cadre de ces contrats et de recruter des anthropologues généralement porteurs d'une expérience de recherche mais non titulaires d'un poste permanent. Quelques commentaires sur cet itinéraire semblent donc indispensables à la présente réflexion (33).

Les conceptions pour ainsi dire latérales du directeur de SHS, philosophe de formation et enseignant de philosophie, se sont fait connaître par différents livres, parmi lesquels on peut citer *Les entreprises ont-elles une âme ?*, qui évoque le facteur identitaire et la notion de « culture d'entreprise », puis, plus récemment, *Le Capital Lettres* (34), qui met en cause l'idée d'une inadéquation de la formation littéraire à la gestion d'entreprise (ci-dessus). Son intérêt pour les échanges entre le fait entrepreneurial et les sciences sociales s'est notamment affirmé dans le cadre de fonctions exercées à la direction des Sciences humaines et sociales du CNRS au début des années 1980 — d'où, sans doute l'intitulé de la société qu'il dirige —, au cabinet d'un ministre de l'Industrie et de la Recherche, puis au Commissariat général au Plan. De cette expérience administrative, il tire la conviction que, pour faire communiquer la recherche en sciences sociales et le monde de l'entreprise, il faut « des capacités de financement autonomes », aux formes plus souples peut-être que celles en vigueur dans l'administration publique. Il en tire sans doute aussi ce qu'il est convenu d'appeler un « carnet d'adresses ». D'où la création de SHS sous forme d'une société privée, gardant différents liens informels avec l'administration de la recherche. Sous les auspices du CNRS, il participera à un « club CRIN » consacré à la place des sciences sociales dans la connaissance économique des pays étrangers.

Il se définit comme « un VRP de la recherche » à partir de différentes convictions. Il est tout d'abord paradoxal à ses yeux que « les sciences de l'homme et de la société soient les moins utilisées par l'homme et la société ». Lors de ses contacts avec des syndicats et des directions d'entreprises, il remarque que ces acteurs connaissent mal « l'espace qu'ils dirigent ». Alors que, dans nombre d'entreprises, on commence à parler « d'image interne » —

(33) Ils sont tirés de conversations datant de l'hiver 1990 et d'une intervention de A. Etchegoyen au séminaire du GRAF à Paris-X, janvier 1991.

(34) Parus tous deux aux éditions François Bourrin, Paris.

c'est l'époque où les « directions des relations publiques » se transmutent en « directions de la communication », dircom en jargon — il considère que ces instances ignorent tout de la méthodologie à mettre en œuvre (35). Or, s'il reconnaît que la scientificité des sciences humaines est d'une autre nature que celle de la physique, il remarque qu'au regard de cette ignorance les sciences humaines « ce n'est pas si mal ».

Revenant sur son itinéraire, le directeur de SHS remarque qu'une première phase n'a pas abouti à des résultats très concluants : il s'agissait de vendre de la connaissance anthropologique aux entreprises en relation avec les pays étrangers. Les enquêtes d'ethnologie (c'est le mot retenu par SHS) ensuite impulsées ont été généralement placées sous le signe de ce qu'un des ethnologues recrutés appelle la « sempiternelle communication interne » — soit, en gros, le degré d'inter-connaissance entre acteurs forcément hétérogènes — ou encore sur le rôle de ce qui serait une « stratégie identitaire » d'entreprise dans la pratique des acteurs. Cette démarche a été soutenue par les convictions propres au directeur de SHS en matière d'ethnologie. Il en va ainsi de la dimension « qualitative » de ces enquêtes, de nature à mettre en évidence des faits insoupçonnés d'habitude ; il en va de même de la capacité d'observation de l'ethnologie, A. Etchegoyen considérant qu'elle revient à privilégier « regarder faire » plutôt qu'« écouter parler ». L'accent est mis sur une démarche d'observation directe, généralement liée à l'occupation d'un ou plusieurs poste(s) de travail effectif(s) dans l'entreprise. Bien que l'observation qualitative soit privilégiée, il considère comme souhaitable d'adjoindre des faits quantitatifs aux rapports (« camemberts », courbes) car « les directions aiment les chiffres ».

Bien qu'en matière d'analyse anthropologique de l'entreprise les projets impulsés par la société SHS soient les plus proches de la relation d'application telle que définie ici, A. Etchegoyen reconnaît sans difficulté qu'il ignore si et comment les rapports ont été utilisés par l'entreprise contractante, ce qui ne va pas sans quelque paradoxe ; il précise à cet égard qu'« aucune recherche ne peut être entièrement finalisée ». Dans quelques cas, il semble possible de remarquer que ces rapports ont été utilisés par des acteurs de la direction situés en position divergente ; prenons, par exemple, le cas d'un groupe de produits de luxe pris d'assaut par un autre

---

(35) On pourrait cependant remarquer ici qu'à strictement parler le même désarroi serait présent chez un anthropologue, dans la mesure où il est difficile de préciser la notion d'« image interne » en termes anthropologiques ; c'est probablement cette image même qui est anthropologique.

groupe fabricant de produits non moins luxueux (mais de nature différente) à la suite d'une bataille boursière, aboutissant à ce qu'Etchegoyen lui-même appelle dans l'un de ses livres un « conglomérat sans âme » (36). La partie de la direction la plus attachée à l'aspect « identitaire » était évidemment la plus ancienne, sans que l'on puisse pour autant en inférer une hostilité déclarée vis-à-vis des nouveaux arrivants.

Pour ces contrats, la position de SHS Consultants est « l'ethnologie en toute transparence ». Cette expression concerne l'enquête, ce qui peut paraître minimal, à moins de revendiquer pour l'ethnologue le rôle de l'espion, hypothèse fort peu acceptable mais aussi fort peu vraisemblable. Les rapports sont néanmoins soumis à de fortes exigences de confidentialité qui tiennent à l'exigence du secret propre à la gestion de l'entreprise privée dans un cadre fortement concurrentiel. En tout cas, nous n'avons rencontré personne qui les aie lus sous leur forme définitive, voire leurs auteurs eux-mêmes.

Le directeur de SHS dit s'être régulièrement heurté à cette clause de confidentialité qu'il considère visiblement comme une donnée immédiate de ce genre de projets. Il dit par ailleurs avoir beaucoup œuvré pour que les délais d'enquête soient « longs » (plusieurs mois) au regard des critères habituellement retenus par des bureaux d'étude ou des cabinets de consultants au sens classique (une ou quelques semaines). Il a aussi œuvré pour que les émoluments négociés pour les ethnologues soient « décents ». Ces derniers semblent s'être approchés du salaire d'un chargé de recherche CNRS de 2<sup>e</sup> classe, en semblant procéder ainsi de « l'utilité marginale » de Pareto.

A. Etchegoyen ne considère pas que la présence permanente d'un ethnologue-conseil dans sa société soit nécessaire ; attaché à une certaine autonomie, il préfère solliciter les conseils d'ethnologues qu'il connaît dans le domaine — ainsi de l'équipe d'anthropologie urbaine et industrielle du CNRS, ou du ministère de la Recherche. Bien qu'ayant montré sa foi dans l'enquête ethnologique, il exprime volontiers les difficultés de relation existant avec le milieu professionnel des ethnologues.

Quels que soient les commentaires concernant le rôle de SHS, dont on peut en tout cas penser qu'il est de nature difficile, on remarque que l'introduction « contractuelle » d'ethnologues dans

---

(36) A titre illustratif, on aimerait citer ici la remarque du même auteur selon laquelle la transformation de la Sorbonne en universités numérotées est fort dommageable à l'image (externe cette fois) de l'institution, comme en témoigne la perplexité de nombreux étrangers qui croient toujours que « la Sorbonne » est autre chose qu'un bâtiment.

l'entreprise a largement procédé d'une instance extérieure à strictement parler au milieu ethnologique ou anthropologique.

*Le point de vue d'ethnologues consultants en entreprise auprès de SHS*

Les personnes recrutées étaient généralement dépourvues d'emploi stable, mais aussi d'expérience dans ce domaine particulier. Elles apprécient l'opportunité financière qui leur fut offerte dans le cadre de contrats décents, opportunité liée à une orientation possible de leur discipline qu'elles ignoraient généralement. Elles font état de leur surprise d'avoir trouvé dans leurs expériences un champ de recherche intéressant (37). Les critiques les plus mineures portent sur le flou de la question posée, et au-delà, sur l'assez vague perception qu'elle relève de ce qu'on peut ou non demander à un ethnologue ; ce flou semble cependant assumé comme tel par le commanditaire (cabinet de consultant) en ce qu'il donne sa marge de liberté à l'ethnologue pour reconstruire la question et structurer l'analyse. Des critiques plus essentielles portent sur des aspects déontologiques, tenant aux rapports entre l'ethnologue et les « ethnologisés » d'une part, entre l'ethnologue et son employeur de l'autre. L'exigence de confidentialité, considérée en somme par l'intermédiaire comme un mal nécessaire, est dénoncée par certains comme « exorbitante » en soi, parfois comme « scandaleuse » eu égard aux salariés de l'entreprise, qui ne semblent pas toujours informés exactement de la finalité dernière du travail (soit la remise d'un rapport à la direction), pas plus, pourrait-on ajouter, que l'ethnologue ne l'est de l'utilisation qui est faite dudit rapport. Certains ethnologues impliqués considèrent qu'ils se sont trouvés assez loin de « l'ethnologie en toute transparence » revendiquée par le commanditaire. On notera cependant que, dans tous les cas, l'ethnologue s'est bien présenté comme tel et non sous la défroque de l'espion. Un problème de même nature est repéré dans l'absence de maîtrise par l'ethnologue de l'utilisation du rapport ; dans au moins un cas, l'ethnologue ne s'est absolument pas reconnu dans la plaquette inspirée de son travail. Cette dernière difficulté tient à une discussion logiquement antérieure,

---

(37) Voir par exemple les témoignages de M. Jeudy-Ballini et E. Desveaux in *Journal des anthropologues*, 43-44, mai 1991. Pour l'une, « l'accès à ces "nouveaux" terrains (...), les questions qu'il soulève se lisent (...) comme autant d'incitations pour la discipline à interroger sa propre connaissance d'elle-même ». Pour l'autre, « il y a beaucoup de choses à faire dans ce domaine ». Ce qui l'a « beaucoup frappé dans ce travail, c'est que les résultats étaient tout à fait inattendus ».

à savoir s'il est besoin ou non d'une instance médiatrice entre l'ethnologue et l'entreprise (soit un cabinet de consultants) ; si cette instance joue un rôle en effet, il peut aussi tenir à une « mise en forme » considérée comme nécessaire, de l'information finale. Malgré l'accord sur les réserves déontologiques évoquées, le point de vue diverge : pour les uns, une instance médiatrice est nécessaire (car il est malaisé pour un ethnologue d'approcher des directions de société), pour les autres, c'est l'inverse. Un reproche fait au caractère confidentiel de ce genre de travaux tient à leur caractère « non cumulable » en ce qu'ils ne sont pas accessibles aux autres chercheurs, ce qui prête cependant aux travaux d'ethnologie publiés un caractère cumulatif qu'ils ne semblent pas toujours présenter. Notons cependant que des spécialistes de l'anthropologie industrielle comme D. Guigo considèrent que recherche appliquée et recherche fondamentale dans ce domaine se « fertilisent l'une l'autre » (38).

### **Brève excursion aux États-Unis : un brevet d'anthropologie appliquée**

Il est probable que la locution d'*industrial anthropology* soit d'invention américaine, et que des recherches en relevant puissent être repérables dès les années 1940 ; c'est le cas de différentes observations de Ruth Benedict sur l'entreprise japonaise dans *The Chrysanthemum and the Sword*, datant de 1946. Autant dire qu'il n'est pas question ici d'une synthèse de démarches aussi variées que les études de « proxémique » à la Edward Hall, du « travail », de « l'innovation » et de la « diffusion technique », ou couvrant une gamme de sujets aussi divers que les conducteurs de camions, le commerce international ou la gestion des personnels expatriés de General Motors. Le lecteur pourra consulter l'utile synthèse publiée par M.L. Baba (39), comportant une importante bibliographie.

Ce que l'on pourrait, d'un point de vue français, appeler un foisonnement, tient sans doute d'une part à la masse démographique des anthropologues américains — et donc des « industrialistes » —, mais aussi à l'incorporation de l'idéologie entrepreneuriale à la socialisation américaine, que ce soit pour le pire ou pour le meilleur. Cette spécificité ne semble trouver aucun équivalent

(38) *Journal des anthropologues*, n° 43-44, 1991 : 41.

(39) « Business and Industrial Anthropology : An Overview », *NAPA Bulletin*, n° 2, National Association for the Practice of Anthropology, AAA, 1986 : 1-45

en Europe, même dans l'Angleterre du « lien spécial » avec les États-Unis (40). De ce foisonnement, on extrait ici une démarche, illustrative du fait de son inventivité mais aussi du radical contraste qu'elle révèle avec le contexte français : celle qui a conduit M.L. Baba, auteur de la synthèse déjà citée et professeur d'anthropologie à Detroit (Wayne State University), à développer une méthode « ethno-historique » permettant d'expliquer les échecs de partenariat entre entreprises ou entre « organisations », en en trouvant les raisons dans les spécificités du processus temporel antérieur à l'accord (41). Cette méthode basée sur une technique *ad hoc* mais généralisable de « cartographie temporelle » (*time mapping*) a fait l'objet d'un brevet n° 4 773 862 délivré par l'United States Office of Patents and Copyrights possédé par l'université dont dépend l'auteur, qui précise que ses collègues sont libres de l'utiliser gracieusement à des fins intellectuelles (*scholarly*). Sur le fond, il y a sans doute dans cet exemple une illustration de ce que pourrait bien être « l'application » en anthropologie : quels que soient les commentaires appelés par cette projection de ce qui serait « l'ethno-histoire » sur des sujets en somme innattendus. On notera que des démarches comparables semblent possibles en matière « d'aide au développement », non parce que le sujet et la méthode entretiennent quelque rapport particulier, mais tout simplement parce que les faits humains en général sont tout à la fois culturels et historiques. Même si cette démarche reste singulière fût-ce aux États-Unis, on aura pu comprendre d'après le bref paysage qui précède que ses conditions semblent bien loin d'être réunies en France en matière d'entreprise.

---

(40) Voir la collection de *BASAPP Newsletter (Anthropology in Action)* depuis 1991), University of Sussex.

(41) « Two Sides to Every Story : An Ethno Historical Approach to Organizational Partnerships », *City and Society* 2 (2), American Anthropological Association, 1988.

---

SOUS LA DIRECTION DE  
**Jean-François Baré**

# **Les applications de l'anthropologie**

**Un essai de réflexion collective depuis la France**



SOUS LA DIRECTION DE

**Jean-François Baré**

# **Les applications de l'anthropologie**

**Un essai de réflexion collective depuis la France**

**Éditions KARTHALA  
22-24, boulevard Arago  
75013 Paris**

Collection « Hommes et Sociétés »

*Conseil scientifique* : Jean-François BAYART (CERI-CNRS),  
Jean-Pierre CHRÉTIEN (CRA-CNRS), Jean COPANS (EHESS),  
Georges COURADE (MSA, ORSTOM),  
Alain DUBRESSON (Université PARIS-X),  
Henry TOURNEUX (CNRS-ORSTOM).

Directeur : Jean COPANS

© Éditions KARTHALA, 1995  
ISBN : 2-86537-546-3