



**Etude  
ethnographique  
de la culture  
d'entreprise**

**Alkis Raftis**

**Paris 1989**

**Etude ethnographique  
de la culture d'entreprise**

# **Etude ethnographique de la culture d'entreprise**

**Notes du cours donné à l'Université de Paris IX Dauphine**

**par**

**M. Alkis Raftis**

**Professeur Visiteur**

**Paris**

**Titre:** Etude ethnographique de la culture d'entreprise.

**Auteur:** Alkis Raftis, Professeur Visiteur

Université de Paris IX Dauphine,

3ème cycle Sciences des Organisations

Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016 Paris

**Droits d'auteur:** Alkis Raftis, 12 rue Hadjimichali, Plaka, GR-10558 Athènes

**ISBN 978-960-7204-22-6**

## Du même auteur

1. Work and management (in Greek). Athens, Papazissis, 1984.
2. Work in poetry. Poems and songs about work (originals and Greek translation). Athens, Polytypo, 1984.
3. Democratic enterprise management (in Greek). Athens, Polytypo, 1984.
4. The world of Greek dance (in Greek). Athens, Polytypo, 1985.
5. The world of Greek dance. London, Finedawn, 1987.
6. Danse et poésie: Anthologie internationale de poèmes sur la danse. Paris, La Recherche en Danse - Sorbonne, 1989.
7. Dance in poetry. International anthology of poems on dance. Paris, International Dance Council - UNESCO, 1991. Reprinted by the Princeton Book Company, Princeton NJ, USA.
8. Dance, culture and society (in Greek). Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 1992.
9. Encyclopedia of Greek dance (in Greek). Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 1995, 800 p.
10. Costumes 1860 (in Greek), with Athena Makha Athens, Kastaniotis, 1995, 111 p.
11. Le monde de la danse grecque. Paris, La Recherche en Danse, 1996.
12. Griechische Tänze, 20 Beispiele (in German), with Klaus Kramer. Remscheid, Deutscher Bundesverband Tanz, 1997, 89 p.
13. Loupsiko. Wedding dances and songs (in Greek), with Agoro Tsiou. Athens, Greek Dances Theater, 1997, 143 p. and CD.
14. Dances of the whole world. A complete catalogue of stamps. Athens, Greek Dances Theater, 1998, 77 p.  
*Bronze medal, Kifissia Philatelic Exhibition, Athens, Greece, 1999*  
*Bronze medal, World Philatelic Exhibition, Nürnberg, Germany, 1999*  
*Bronze medal, Brno 2000 National Stamp Exhibition, Czech Republic, 2000*  
*Silver bronze medal, 5th National Philatelic Literature Exhibition, Ottawa, 2000*  
*Silver bronze medal, Chicagopex 2000 Exhibition, Rosemont, Illinois, 2000*  
*Silver bronze medal, Cyprus-Europhilex 2002, Cyprus, 2002*
15. Dance 1900. Turn-of-the century postcards on dance. Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 1999, 237 p.
16. Para-lexicon. Athens, Way of Life Publications, 2000, 354 p.
17. The scholarly work. Athens, Way of Life Publications, 2000.
18. Etude ethnographique de la culture d'entreprise. Paris, 2000, 53 p.
19. Il mondo della danza greca. Firenze, Taranta, 2001, 152 p.
20. Isadora Duncan and the artists (in Greek with English supplement). Athens, Way of Life Publications & Dora Stratou Dance Theatre, 2003, 222 p.
21. Joannes Meursius and his "Orchestra, sive de saltationibus veterum" of 1618. The first monograph on ancient Greek dance since Antiquity (with Frederick Naerebout). Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 2003, 85 p.
22. Dance in the culture of Karpathos (with Marigoula Kritsioti). Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 2003, 474 p.
23. The dance in Rhodes. Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 2004, 154 p.
24. Dance and History in Cyprus. Athens, IOFA, 2004, 133 p.
25. Dance in poetry. An anthology of Greek and foreign poets (in Greek). Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 2004, 183 p.
26. Orientalist dance. Paintings and travellers' accounts. Athens, Dora Stratou Dance Theatre, 2007, 136 p.

## Table des matières

### 1. MANUEL DE L'ETUDE ETHNOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE

1.0.1. La culture. Définitions

1.0.2. La méthode ethnographique

#### 1.1. La pré-enquête

1.1.1 Choisir son terrain d'étude

1.1.2 Cerner son terrain d'étude

1.1.3 Etablir le plan du projet

#### 1.2. La recherche documentaire

#### 1.3. L'observation participante

#### 1.4. L'enquête sur le terrain

1.4.1. L'interview ethnographique

1.4.2. Conseils pratiques pour l'interview

## **2. L'ENTREPRISE EN TANT QUE TRIBU**

2.1. Le mythe de la création du monde

2.2. Les mythes

2.3. Le roi

2.4. Les prêtres

2.5. Les sorciers

2.6. Les rites

2.6.1. Rites de passage à l'âge adulte

2.6.2. Rites de fertilité

2.6.3. Rites d'apaisement des éléments de la nature

2.6.4. Rites funéraires (mort naturelle, suicide, mort violente)

2.7. Les tabous

2.7.1. Personnes tabous

2.7.2. Objets tabous

2.7.3. Lieux tabous

2.7.4. Comportements tabous

2.7.5. Tabous sexuels

2.8. Les saturnales

2.9. La transmission du savoir

2.9.1. La sélection des apprentis

Bibliographie commentée

**Première partie**

**MANUEL DE L'ETUDE**

**ETHNOGRAPHIQUE**

**DE L'ENTREPRISE**



# 1. MANUEL DE L'ETUDE ETHNOGRAPHIQUE DE L'ENTREPRISE

## 1.0.1. La culture. Définitions

- ◆ L'ensemble complexe d'idées et des choses produits par les hommes dans leur expérience historique (Edward B. Tylor)
- ◆ Les ensembles de traits distinctifs qui caractérisent une tribu (1910).
- ◆ Un schéma de penser et d'agir qui transperce les activités d'un peuple et qui le distingue des autres peuples (Ruth Benedict, 1930).
- ◆ Le monde distinct - acquis - d'adaptation à l'environnement.
- ◆ La culture se réfère au contenu comportemental d'une société.
- ◆ La culture est ce qui dans le milieu est dû à l'homme (Herskovits, "Man and his Works", 1948).
- ◆ Un tout complexe qui inclut les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toutes les autres dispositions et attitudes acquises par l'homme en tant que membre d'une société (Edward Tylor, "Primitive Society", 1871).
- ◆ La masse des comportements que les êtres humains de toute société apprennent de leurs ancêtres et transmettent à la génération plus jeune (Linton, "The tree of Culture", 1957).
- ◆ Un groupe organisé d'idées et de réponses apprises, partagées

par les membres d'une société et caractéristiques de cette société (Linton, "The tree of Culture", 1957)

◆ Culture = action ou manière de cultiver la terre ou certaines plantes.

◆ Cultiver = travailler la terre pour qu'elle produise, soigner certaines plantes pour provoquer ou favoriser leur venue, pour récolter le produit.

◆ Culture, en préhistoire: ensemble des objets faits par des hommes appartenant à une même ethnie (v. Civilisation).

◆ Cultiver = former, développer, perfectionner par des exercices. Ex. cultiver sa voix.

◆ Cultiver = entretenir soigneusement des relations suivies avec quelqu'un, par sympathie ou par intérêt (Dictionnaire Larousse).

◆ Culture or civilization , taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society (Tylor, Edward: Primitive culture. Gloucester, Man.: Smith, 1871,1958)

◆ Ensemble des aspects intellectuels d'une civilisation. Ensemble des formes acquises du comportement, dans les sociétés humaines. Ex: opposer la nature et la culture (Le Robert, Paris, 1986)

◆ The distinctive human mode of adapting to the environment, molding nature to conform to man's desires and goals. Culture consists of the learned ways of behaving and adapting, as contrasted to inherited behavior patterns or instincts. (Encyclopedia Americana, New York, Americana Corp., 1971)

◆ The concept and components of culture- Relativist approaches to sociocultural systems. Culture has been considered in general, as the possession of all mankind. Now it is appropriate to turn to particular cultures, or sociocultural systems. Human beings, like other animal species, live in societies, and each society possesses culture. It has long been customary for ethnologists to speak of Seneca culture, Eskimo culture, North American Plains culture, and so on - that is, the culture of a particular society (Seneca) or an indefinite number of societies (Eskimo) or the cultures found in or characteristic of a topographic area (the North American Plains). There is no objection to this usage as a convenient means of reference: "Seneca culture" is the culture that the Seneca tribe possesses at a particular time. Similarly, Eskimo culture refers to a class of cultures, and Plains culture refers to a type of culture. What is needed is a term that defines culture precisely in its particular manifestations for the purpose of scientific study, and for this the term sociocultural system has been proposed. It is defined as the culture possessed by a distinguishable and autonomous group (society) of human beings, such as a tribe or a modern nation. Cultural elements may pass freely from one system to another (cultural diffusion), but the boundary provided by the distinction between one system and another (Seneca, Cayuga; United States, Japan) makes it possible to study the system at any given time or over a period of time. Every human society, therefore, has its own sociocultural system: a particular and unique expression of human culture as a whole. Every sociocultural system possesses the components of human culture as a whole - namely, technological, sociological, and ideological elements. But sociocultural systems vary widely in their structure and organization. These variations are

attributable to differences among physical habitats and the resources that they offer or withhold for human use; to the range of possibilities inherent in various areas of activity, such as language or the manufacture and use of tools; and to the degree of development. The biologic factor of man may, for purposes of analysis and comparison of sociocultural systems, be considered as a constant. Although the equality or inequality of races, or physical types, of mankind has not been established by science, all evidence and reason lead to the conclusion that, whatever differences of native endowment may exist, they are insignificant as compared with the overriding influence of the external tradition that is culture. (Encyclopaedia Britannica).

### 1.0.2. La méthode ethnographique

◆ *Démarche qualitative*: Description détaillée des événements (situation, interaction) en détail et en profondeur.

◆ *Démarche quantitative*: Collecter des données mesurables, avec des instruments précis. Classifier en catégories distinctes, synthétiser l'information pour évaluer la connaissance existante et pour générer de la connaissance nouvelle.

Dans les situations de travail, il est important d'observer et d'essayer de quantifier les possibilités d'interaction sociale et de mouvement dans l'espace. Par exemple, telle personne: Combien de temps peut-elle s'éloigner de son poste? A combien de personnes parle-t-elle dans une journée moyenne? Sur quels sujets? Est-elle en contact visuel avec des autres? Il est aussi important de noter l'organisation informelle, les réseaux d'affinité, les sociogrammes etc.

## 1.1. La pré-enquête

### 1.1.1. Le choix du terrain d'étude

C'est la décision la plus importante puisque tout dépend d'elle, et surtout la motivation du chercheur, la méthodologie, le degré de difficulté, ainsi que l'utilité de l'étude une fois terminée. Voici certains critères essentiels et leurs répercussions.

a) *Proximité géographique.* Il y a peu de chances qu'un terrain qui nous intéresse se trouve à proximité, mais si c'est le cas on aura l'avantage de pouvoir répéter les visites.

b) *Proximité sociale.* Nous avons une plus grande facilité à comprendre la "langue" (au sens linguistiques et métaphorique) parlé sur un terrain proche socialement; par contre, dans un contexte social éloigné du notre (ex: un quartier défavorisé, et encore plus un pays lointain) nous avons les avantages du dépaysement.

c) *Terrain fouillé.* L'existence d'une documentation abondante sur le sujet permet un raffinement des résultats, tandis qu'un terrain vierge offre le privilège de la découverte.

d) *Etendue du terrain.* Il faut prendre en compte la taille de la population en question, sa diversité et sa dispersion, l'ampleur temporaire (étude synchronique ou diachronique), ainsi que le nombre d'aspects étudiés du comportement. Plus on élargit l'optique, plus le temps consacré devra être long, et moins on pourra entrer en profondeur.

e) *Accentuation des rapports*. Sur un terrain calme on peut travailler avec sérénité et suivre son plan, tandis que sur un terrain “chaud” les contraintes sont mises en relief mais elles sont souvent exagérées.

f) *Moyens disponibles*. Cette rubrique comprend une multitude de conditions qui doivent être remplies afin que le projet ne soit pas compromis. Disposer de l’argent pour tous les frais nécessaires (rémunérations, frais de séjour, matériel, secrétariat, déplacements etc); disposer du temps (ex: pour faire un nombre suffisant d’interviews) avec une grande marge pour les imprévus et les pertes, disposer des moyens d’accès à la population visée (permis officiels, personnes intermédiaires, langue, statut convenable etc).

g) *Intérêt personnel*. De tous les critères, celui-ci est le plus important dans le travail ethnographique, l’implication personnelle étant indispensable. La recherche sur le terrain est un vécu total pour le chercheur, un bain de culture qu’il ne pourra supporter longtemps s’il n’est pas passionné par son sujet.

### **1.1.2. Cerner son terrain d’étude**

Une fois le terrain choisi, il convient de tracer ses frontières de manière précise, quitte à les réviser en cours de route, tout en résistant aux tentations. Il faut préciser quelles personnes sont étudiées (la “population”), quel type de comportement, pendant quelle période. Il est utile de faire cela dans les deux sens: en décrivant ce qui est inclu et ce qui est exclu de l’étude.

### 1.1.3. Etablir le plan du projet

Le plan est un document à des fins multiples, qui sera soumis à diverses personnes avec des adaptations analogues. Voici quelques uns de ses usages:

- ◆ Guider le ou les chercheurs impliqués.
- ◆ Etre approuvé par le commanditeur du projet. Celui-ci peut être un professeur, dans le cas d'un travail universitaire, un organisme de recherche, une entreprise privée ou une agence publique.
- ◆ Etre présenté à des sponsors qui financeront entièrement ou partiellement l'étude.
- ◆ Etre soumis à des instances compétentes du terrain d'étude afin de demander leur autorisation.
- ◆ Etre employé comme "bulletin de presse" en vue de donner une publicité au projet.

Le plan comporte certains chapitres indispensables, pas plus de quelques pages chacun, de manière à ce que tout le document soit aussi court que possible:

- ◆ *Curriculum vitae* du ou des chercheurs.
- ◆ *Présentation* du ou des organismes qui ont la charge de l'étude.
- ◆ *But* de l'étude, questions auxquelles elle cherche à répondre.
- ◆ *Historique*, situation actuelle, besoins, délimitation du terrain, définition de la population.
- ◆ *Méthodologie* de la recherche. Bases théoriques, études limitrophes ou précédentes, méthode d'enquête,

éventuellement questions-types, sujets exclus, méthode de compilation des données recueillies.

◆ *Planning temporaire.* Les différentes phases des opérations, avec leur début et leur fin respectifs, le personnel et les moyens techniques utilisés, les activités correspondants à chaque phase. La planning peut être présenté sous forme d'un tableau ou de diagramme Gantt (chaque activité est représentée par une ligne horizontale parallèle à l'axe du temps) ou, pour les cas plus complexes, en réseau (où chaque activité est représentée par une flèche, ce qui permet de noter comment chacune influence les autres).

◆ *Planning financier.* Les différents coûts chiffrés individuellement de manière analytique, puis groupés par catégorie, jusqu'au coût global du projet. On présente de manière analogue les ressources et on arrive à un budget équilibré. Les cas échéant, on peut ajouter un cash-flow pour montrer l'échéancier des paiements nécessaires.

## **1.2. La recherche documentaire**

Avant de commencer de penser au terrain, le chercheur doit connaître les sources écrites qui portent directement sur son sujet. Dans les bibliothèques spécialisées il trouvera les ouvrages principaux, dont les références bibliographiques le guideront à des ouvrages et articles plus spécifiques. Les fichiers thématiques lui fourniront des sources supplémentaires.

Dans la bibliographie anglophone, l'outil principal est le SSCI (Social Sciences Citation Index) préparé par 500



chercheurs à plein temps qui compilent les articles parus dans plusieurs milliers de revues scientifiques par an. Le SSCI, ainsi que d'autres index et banques de données dans d'autres langues, peuvent être consultés en saisie directe sur ordinateur.

Il existe aussi d'autres sources documentaires, telles les journaux, les rapports gouvernementaux, les notes de service et les revues d'entreprise, les statistiques, les registres locaux etc. qui peuvent être pertinentes au sujet. Finalement, on peut parfois trouver des éléments utiles dans des photos, des films, des textes publicitaires et même des disques.

Dans le rapport final de l'étude, il est préférable de ne mentionner hors-texte que les ouvrages et articles directement en rapport avec le sujet, et ceux-ci groupés par thème ou suivis d'un court commentaire sur leur pertinence.

### **1.3. L'observation participante**

#### **1.3.1. Caractéristiques de la méthode**

L'observation participante est une méthode "de luxe", utilisée moins souvent que les autres méthodes, à cause de son coût démesuré en temps et en implication demandée au chercheur. Pour cela elle est pratiquée surtout par les chercheurs en début de carrière. Elle présente l'avantage de prendre en compte l'impévu, de pouvoir changer en cours de route - pratiquement à tout instant - en fonction des interlocuteurs, de la situation et des facettes du sujet. Le chercheur reste le plus proche possible de l'événement étudié, mais après un temps il est nécessaire de prendre de la distance.

Nous multiplions la valeur de l'observation en la combinant avec les interviews. L'observation guide vers des questions pertinentes que nous devons poser, tandis que l'interview aide à interpréter le sens de ce que nous observons.

Le but principal de l'observation n'est pas d'enrichir le vécu du chercheur mais d'aboutir à une description aussi fidèle que possible du comportement des membres de la population. On se demande "*qui fait quoi, avec qui, quand et où*" (et non pas: pourquoi). Ceci présuppose que le comportement est structuré, voilà un principe de base des sciences sociales.

En ce qui concerne l'interprétation des phénomènes observés, le chercheur doit être extrêmement prudent. Toute interprétation présuppose une description complète du phénomène, sa classification, la prise en compte du contexte et la reconnaissance des préjugés du chercheur.

La question de la quantification est toujours présente. D'abord, il faut se garder de quantifier ce qui n'est pas quantifiable et ce qui n'est pas pertinent. Beaucoup trop de chercheurs en sciences sociales, fascinés par les chiffres et les graphiques, fournissent des études sans intérêt théorique ou pratique. D'autre part, les valeurs existent pour les constantes et les variables, et toute étude qui ne les prend pas en compte est déficiente.

Il faut garder à l'esprit que les gens (y compris le chercheur) ont une idée subjective et floue des valeurs (ex: l'heure, la distance, le nombre des personnes présentes à un événement) et que cette idée doit être confrontée soit à des faits objectifs soit à des témoignages d'autres personnes.

### **1.3.2. Préparations et introductions**

- ◆ On n'entre pas dans le terrain avant d'avoir passé toutes les phases préalables.
- ◆ Avant d'entrer on se familiarise avec les lieux, les personnes, les usages etc., aussi discrètement que possible, de préférence par des intermédiaires.
- ◆ Il faut être clair sur sa "base sociale": qui on est, qu'est-ce qu'on cherche, par quels moyens. Aux questions de chacun de nos interlocuteurs le chercheur peut présenter un aspect différent de cette réalité sans pour autant mentir.
- ◆ Un des premiers soucis est de trouver des guides locaux, des personnes qui "ouvriront les portes", des "éclaireurs". Ce sont des personnes aussi neutres que possible, en même temps que bons connaisseurs du terrain et motivés en faveur de notre recherche.
- ◆ Le point d'entrée dans le terrain est important parce qu'il nous permettra d'avancer normalement, mais en même temps, il va nous positionner aux yeux des observés. Dans une entreprise est-ce qu'on entre du côté syndical, du département du personnel, de la direction générale? Il est souvent préférable de choisir un point d'entrée qui correspond à notre propre appartenance sociale. Il est souvent nécessaire d'obtenir des autorisations officielles (du gouvernement, des autorités locales, du chef d'entreprise etc.).

### **1.3.3. Relations sur le terrain**

Une question qui se pose toujours est de quelle manière le chercheur doit présenter son rôle. L'un extrême est de ne pas

l'avouer et de travailler "comme un espion", approche très risquée et pas très efficace, dans la mesure où l'on ne peut pas poser trop de questions, prendre des notes etc. L'autre extrême est d'essayer de s'assimiler complètement, "devenir un d'eux". Il arrive que des chercheurs commencent en observateur non-participant, pour finir en participant non-observateur et abandonner l'étude. A part le fait que l'assimilation complète est utopique, elle empêche de prendre du recul.

Il y a presque toujours une distorsion du phénomène à cause de la présence du chercheur. Plutôt que chercher à l'éviter, il vaut mieux la prendre en compte, tout en essayant de la diminuer et de relativiser. Il n'est pas nécessaire de s'efforcer à se comporter comme les autres, il suffit d'être attentif à ce qui les gêne dans la différence culturelle. Dans ce sens, on évite - du moins au départ - de prendre des notes, d'enregistrer et de filmer. On passe à chaque phase quand on s'est assuré qu'elle est devenue acceptable par les observés.

En tout cas, au départ il faut essayer de faire parler sans poser des questions, relever des points de vue divers, tatonner partout. Progressivement, on passe aux questions plus structurées, à l'adhérence à un plan, à l'enquête proprement dite.

Bien-sûr, la personnalité du chercheur est un aspect très important ("avoir une bonne tête"). Il y a des gens qui ont une grande intuition, ou qui inspirent la confiance des autres qui se confient facilement à eux. Quand on a de la chance on trouve des personnes sur le terrain - ou même parmi la population étudiée - qui veulent bien travailler avec nous, qui sont tentées par notre recherche. Ce sont des précieux collaborateurs qui facilitent les contacts, fournissent des explications des phénomènes et partagent ainsi la joie de la découverte.

### 1.4.1. L'interview ethnographique

L'outil de recherche ethnographique par excellence est l'interview semi-directive. Dans la catégorie non-directive, l'interview la plus connue est celle qui est couramment utilisée pour des fins thérapeutiques; elle est assez différente de l'interview ethnographique:

- a) L'interview thérapeutique a pour bénéfice principal de soulager l'informateur, ce qui n'est pas le cas pour l'interview ethnographique.
- b) L'interview thérapeutique présuppose l'existence d'un problème.
- c) L'interview thérapeutique n'a pas de structure, celle ethnographique a une certaine structure, sans pour autant suivre un questionnaire. L'enquêteur a une gamme de questions dans l'esprit, ou un ensemble de sujets à aborder, qu'il introduit au fur et à mesure, quoique pas forcément dans un ordre déterminé. Par ailleurs, l'ethnographe est ouvert à des sujets nouveaux apportés par l'interviewé tant qu'ils sont dans le cadre de l'enquête, mais il ne le laisse pas trop dévier.
- d) En thérapie on est centré sur ce qui est important pour l'interviewé, tandis qu'en ethnographie on est au premier abord centré sur ce qui est important pour l'intervieweur.

En ce qu'il s'agit de directivité, elle est fonction de la réaction de l'enquêteur à chacune des réponses de l'enquêté. W.F. Whyte a établi cette échelle indicative de directivité:

- a) Acquiescer de la tête, avec un bruit sourd, ou dire quelque chose de neutre en guise de l'encouragement, du type "Oui", "Intéressant", "Je vois"...

- b) Répéter la phrase centrale de la réponse en changeant le ton de la voix, juste pour attirer l'attention mais sans plus.
- c) Reformuler la phrase, lui demander à la clarifier ou à élaborer.
- d) Poser une question qui, parmi toutes les réponses données précédemment, choisit une information et se centre sur elle.
- e) Poser une question qui, parmi toutes les réponses données précédemment, choisit une information et se centre sur elle. Une telle question se situe toujours dans le cadre, large cette fois, tracé par l'interviewé.
- f) Changer de sujet par une question qui ne se réfère pas à des points déjà évoqués par l'interviewé.

On peut classer autrement les situations d'interview, cette fois en prenant en compte la structure de l'entretien, c'est-à-dire le degré de contrôle exercé par l'intervieweur sur les réponses.

a) *Interview informelle*. L'enquêteur parcourt le terrain et discute avec différentes personnes en quête d'informations sur son sujet, sans rendez-vous, sans prendre des notes, sans plan, sans que les personnes se sentent interviewées. Ce type est utilisé surtout au début, pour reconnaître le terrain, pour établir des rapports et pour découvrir des nouveaux thèmes intéressants.

b) *Interview non-structurée*. L'interviewé est mis en tête-à-tête explicite, il a conscience de la situation et il s'y applique. L'intervieweur garde dans l'esprit l'éventail des points à soulever, mais il se donne la liberté de suivre les impulsions du moment. La plupart du travail ethnographique sur le terrain consiste en interviews de ce type, qui présentent l'avantage de

mettre les gens à l'aise en suivant leur propre rythme et fil de pensée, quoique cela demande beaucoup de temps.

c) *Interview semi-structurée*. Ici, l'enquêteur suit une liste préétablie de questions qu'il pose dans l'ordre; de plus, il suit un "guide d'interview" qui présente des instructions générales, le cheminement à suivre, les points où il faut insister, ceux à éviter etc. Il a une liberté limitée à sortir du plan pour poursuivre une idée imprévue.

d) *Interview structurée*. Le questionnaire du type "formulaire à remplir" est l'exemple le plus répandu de cette catégorie. Les deux interlocuteurs suivent un plan rigide. On peut aussi demander à l'interviewé de ranger des éléments (cartes, photos, objets, noms de personnes) en ordre qui lui paraît logique, de compléter ou d'interpréter des images etc.

#### 1.4.2. Conseils pratiques pour l'interview

- ◆ Première règle d'or: *Parler peu* et écouter attentivement.
- ◆ Deuxième règle d'or: *Montrer son intérêt* pour les informations et sa sympathie pour l'informateur. Si on n'est pas sincère l'interlocuteur le sentira et l'interview sera inutile.
- ◆ Il est toujours utile, avant de commencer l'interview proprement dite, de la faire précéder par une *discussion informelle* où l'on parle de soi-même, de l'historique de l'étude, de sujets d'actualité, où on recherche des points communs. Il s'agit d'une sorte de commérage, qui est d'autant plus nécessaire que le contexte se rapproche de la société traditionnelle. En tout cas, le bombardement prolongé de questions directes est à éviter.

◆ *Avancez progressivement.* Des questions mal formulées ou posées trop tôt provoqueront des réponses déroutantes ou même erronées. Idéalement, l'interview doit se passer en deux ou trois séances, la première servant à “briser la glace”, établir un rapport personnel, faire un tour d'horizon sur les thèmes à traiter, donner un coup d'envoi à la mémoire de l'interviewé et des orientations à l'approche à utiliser par l'intervieweur. A la deuxième séance, quelques jours plus tard, les interlocuteurs seront plus détendus et pourront reviser les thèmes en entrant dans les détails, passer aux interprétations et évaluations, vérifier les réponses de la première séance et même passer à de sujets délicats.

◆ *Reformulez ou résumez* la pensée de l'informateur, pour voir s'il est d'accord avec votre aperçu.

◆ *Ne pas juger* ou désapprouver les propos de l'informateur. L'enquêteur vient par définition d'un autre groupe social, d'une autre culture, avec un système de valeurs différent. Par conséquent, il n'est pas habilité de juger.

◆ *Savoir comment et où interrompre.* En thérapie on interromp rarement, tandis qu'en conversation ordinaire on coupe l'interlocuteur simplement parce que l'on a envie de dire son mot. En ethnographie on coupe quand il le faut, soit pour ramener à l'essentiel, soit pour encourager à dire davantage.

◆ *Etre conscient sur le degré de directivité* de ses questions, lequel doit être adapté au type de l'enquête et à la personnalité de l'interviewé.

◆ *Se centrer sur les évènements.* L'expérience des gens est faite par des évènements spécifiques. Nous généralisons tous et nous formons nos attitudes sur la base d'un petit nombre



d'évènements. Ce sont ces évènements là que cherche à mettre en évidence l'enquête ethnographique. Tandis que l'enquête sociologique, avec questionnaire ou sondage, cherche l'étendue des attitudes dans un groupe social, l'enquête ethnographique cherche le mode de formation des attitudes par l'expérience personnelle.

◆ *Spécifier* autant que possible les personnes impliquées, le temps, le lieu, le processus d'un événement décrit. L'intervieweur a tendance à deviner pour compléter l'image de la scène décrite, ce qui présente un risque d'erreur.

◆ *Différencier* entre ses interlocuteurs. L'enquêteur a tendance à adopter une approche standard face aux enquêtés, or cela diminue la profondeur de l'enquête. D'autre part, en fonction de ses qualités personnelles, chaque interviewé a une valeur différente pour l'enquête. Il peut arriver de tomber sur une ou deux personnes qui sont tellement douées qu'à elles seules elles fournissent la majorité des idées maîtresses de l'étude.

Voici les principales qualités de l'interviewé idéal:

- ◆ Il dispose de temps.
- ◆ Il a une bonne mémoire.
- ◆ Il a le sens de l'observation analytique (perception spécifique).
- ◆ Il s'exprime bien, avec précision et clarté.
- ◆ Il partage le plaisir de la découverte.
- ◆ Il n'est pas chargé émotionnellement.
- ◆ Il est ouvert et confiant.
- ◆ Il n'a pas intérêt à occulter ou à déformer des informations.

Les personnes qui détiennent une position clé, ou qui sont

haut placées dans la hiérarchie du groupe social, sont en général plus précieuses en tant qu'informateurs, mais elles disposent de moins de temps. Une bonne technique pour localiser les bons informateurs est d'interroger simplement plusieurs membres de la population après leur avoir expliqué le thème de l'étude. Leurs réponses auront tendance à se centrer sur les mêmes personnes. Avec de la chance, on peut trouver une ou plusieurs personnes qui sont tellement intéressés par l'étude qu'elles deviennent des véritables collaborateurs et recueillent des informations elles-mêmes auprès des autres.

## **Deuxième partie**

### **L'ENTREPRISE EN TANT QUE TRIBU**

## **2. L'ENTREPRISE EN TANT QUE TRIBU**

### **2.1. Le mythe de la création du monde**

Chaque peuple a besoin de croire à un mythe que relate la création de l'univers. Dans la cosmogonie chrétienne, par exemple, Dieu créa le monde à partir du néant en appelant à l'existence successivement la terre, les eaux, les animaux etc. Puis il y installa un homme pour jouir de ce paradis, dont les descendants ont peuplé la Terre.

Les histoires des grands entrepreneurs qui ont bâti des empires économiques se décomptent par milliers dans le monde entier. Andrew Carnegie, Henry Ford, John Rockefeller, Alfred Nobel, Thomas Edison, Marcel Dassault, Alfred Krupp et tant d'autres légendes populaires, immortalisées dans le monde du management. Dans cette imagerie si répandue, on voit toujours un homme qui travaille seul dans son atelier ou dans son laboratoire. Il a des idées originales, des ambitions et le goût du travail acharné. Avec l'argent gagné par ses premières ventes il agrandit son atelier et il embauche un assistant, puis un deuxième, il achète une machine, puis une autre, et ainsi de suite jusqu'au colosse que nous connaissons actuellement.

La morale d'une telle histoire est que ces hommes ont créé leurs empires seuls, à partir de rien; ils les ont agrandis progressivement. Ainsi on justifie le contrôle centralisé et la structure hiérarchique de l'entreprise. L'entreprise serait une unité organique (comme, à partir d'une seule cellule, par multiplication on arrive à un grand animal), contrôlée par le cerveau et le système nerveux. Autre-ment dit, on est obligé de

travailler en groupe (voire en entreprise) parce que le patron ne peut pas faire seul tous les travaux.

Or, les gens travaillent ensemble pour des raisons plus importantes: parce que chacun possède des qualités différentes et parce qu'il est plus efficace et plus agréable d'agir en groupe.

## 2.2 Les mythes

Les héros sont des personnages mythiques, les protagonistes de mythes. Le mythe est une histoire qui raconte comment un acte a été fait pour la première fois, expliquant ainsi un aspect de la vie sociale. Les mythes sont racontés encore et encore, tout en étant perfectionnés dans le processus afin de répondre mieux aux besoins des gens.

Dans les grandes entreprises, surtout celles qui ont un long passé, on raconte des histoires qui répondent implicitement à des questions du genre: comment ça se fait que notre entreprise a tel ou tel aspect spécifique? Un chercheur qui a inventé un nouveau produit (ex. Coca-cola, nylon, phonographe), un commercial qui a ouvert un marché insoupçonné (ex. le chewing-gum), les hommes de marketing qui sont trompés dans l'évaluation des goûts du public (ex. le Ford Edsel).

Le plus souvent, une recherche sur les origines de ces mythes montre qu'il s'agit d'une version extrêmement simplifiée de la réalité. Parfois les faits ont été déformés par les journalistes de l'époque pour créer une nouvelle sensationnelle; ainsi l'histoire est revenue dans l'entreprise par le biais de la presse, mais les travailleurs la racontent comme s'ils y avaient participé.

La mythologie des peuples offre plusieurs prototypes de mythes, tels que:

- ◆ *Oedipe*: Un héros détruit par son mauvais destin, malgré le fait qu'il n'y soit pour rien.
- ◆ *Prométhée*: Un héros qui défie les dieux pour aider les hommes, et trouve sa punition fatale.
- ◆ *Job*: Il a observé toutes les règles mais il a fini par être chatié.
- ◆ *Antigone*: Elle a incarnée le conflit entre la légalité (la loi des hommes) et la légitimité (la loi divine, morale).

Dans les entreprises circulent plusieurs histoires sur des managers ou des simples employés qui ont gravé leur nom dans la mémoire des autres. Voici quelques exemples typiques:

- ◆ Celui qui a payé très dur son inadvertance.
- ◆ Celui qui a transgressé les règles pour un motif valable, mais finalement il a été chatié.
- ◆ Celui qui n'a pas fait d'erreur, mais a été puni quand même.
- ◆ Celui qui a dû opter entre obéir aux consignes ou écouter sa conscience.

### 2.3. Le roi

Le chef de la communauté, autant que le roi de droit divin, est un personnage sacré, un tabou permanent. Selon la société, il est considéré plus ou moins comme un demi-dieu. Ses apparitions sont toujours réglées par un rituel. Sa vie privée est cachée à ses sujets. On ne doit dire des choses désagréables devant lui.

Le P.-D.G. est isolé, son bureau est souvent équipé de salle de bains et chambre de séjour avec lit. S'il possède des actions, plus son portefeuille est grand plus il a l'auréole d'un actionnaire. Il

déjeune seul, ou sinon avec des personnes sélectionnées. Il ne doit jamais être vu en état d'inactivité; tout est préparé pour qu'il ne perde pas une minute. Il ne doit pas conduire une voiture, ni porter des objets. Toute dissension doit être évitée devant lui.

Le chef de la tribu porte toujours les signes distinctifs de son rang. Un roi doit avant tout avoir l'air d'un roi. Les personnes qui l'approchent sont soumises à un rite de passage avec ses phases indispensables: isolement, préparation, purification, introduction.

Des symboles de statut servent à maintenir une distance rituelle entre le P.-D.G. et les personnes qu'il doit rencontrer: bureau large, fauteuils espacés, antichambres etc. Les personnes qui veulent le rencontrer doivent attendre et expliquer leurs motifs à une série d'intermédiaires dont le rôle est de le faire moduler ses propos. Tout compte fait, l'évaluation d'un dirigeant se fait selon sa conformité au stéréotype du dirigeant réussi.

Le pouvoir surnaturel du chef doit être efficace pour le bien de la tribu, sinon ses sujets commencent à douter de lui. Dans des cas extrêmes de malchance, ils favorisent son remplacement par quelqu'un de la famille royale, ou par celui qui aura mené avec succès une révolution de palais.

“Le dirigeant de l'entreprise est jugé selon ses résultats”, affirme le credo; or les résultats ne sont jamais très clairs et on peut toujours les présenter comme les meilleurs possibles compte tenu des circonstances. Par contre, le dirigeant doit toujours faire preuve de rapidité et de fermeté dans la prise de

décisions, elles au moins sont des qualités mesurables. Dans le cas d'échec évident, il est renversé par un des directeurs ou remplacé par quelqu'un qui "a l'étoffe d'un dirigeant" (i.e. qui a fait ses preuves à la tête d'une autre entreprise).

#### **2.4. Les prêtres**

Les prêtres, seuls lettrés dans les sociétés archaïques, étaient ceux qui gardaient les Livres Sacrés. Ils enregistraient les faits naturels et humains. Les comptables gardent "les livres". Ils enregistrent les transactions sans y intervenir.

Toutes les sociétés n'ont pas de clergé. En règle générale, plus une société est grande et riche, plus elle a des chances d'avoir une Eglise, une institution distincte avec un corps de sacerdoces. Les petites entreprises n'ont pas leur propre comptable; plus leur taille grandit plus le service comptabilité est développé.

L'entrée dans le corps de prêtres est limitée. Soit elle est liée à l'appartenance à une lignée (ex. chez les juifs ou les hindous), soit elle demande de faire preuve de certaines qualités. Les novices passent un long apprentissage auprès d'un prêtre confirmé, fait d'épreuves successives jusqu' à l'ordination. Les comptables sont souvent enfants de comptables. Ils passent des années d'apprentissage et des examens avant de pouvoir exercer.

Les prêtres sont détenteurs d'un savoir occulté. Ce savoir est très simple à l'origine (ex. les Dix Commandements) mais devient très compliqué - donc inabordable au profane - par des exégèses. Toute la comptabilité n'est qu'un seul acte d'arithmétique - l'addition - mais les différentes règles qui se



sont accumulées font de l'ensemble un vrai labyrinthe.

Le clergé est hiérarchisé (du grec "hier-archie" = pouvoir des prêtres) en grades, avec des rôles définis et un code de conduite sévère (habit, chasteté, nourriture, mode de vie). Les comptables appartiennent à une profession fermée, avec des règles prescrites sous peine d'exclusion. Ils sont tenus à mener une vie rangée, sans excès.

Le prêtre est conservateur, gardien des valeurs morales, pilier de la foi. Le comptable a le rôle le plus conservateur dans une entreprise, il rappelle constamment le but ultime: On doit faire des bénéfices.

Le prêtre est médiateur entre l'homme et les êtres surnaturels. Le comptable est l'intermédiaire entre les cadres et les actionnaires.

D'autres analogies:

Prêtre paroissien = Comptable d'entreprise

Prêtre itinérant = Comptable de cabinet

Mnastère = Banque

Père confesseur = Comptable en audit interne

Inquisiteur = Audit externe

Absolution = Notes en bas du compte d'exploitation

Communion = Approbation d'un projet

Apôtres, prophètes = Théoriciens d'une nouvelle approche de l'entreprise (ex. étude temps-mouvements, cybernétique, analyse transactionnelle, gestion du temps, excellence en qualité).

## 2.5 Les sorciers

Les sorciers, à contrario des prêtres, sont des personnes marginales qui vivent à l'écart, ils ne participent pas à la vie quotidienne du groupe social. Souvent ils viennent d'ailleurs ("personne n'est prophète dans son pays"). Ils n'appartiennent pas à un corps constitué, ils ont des origines diverses.

Les consultants sont toujours extérieurs à l'entreprise. Dans les rares cas où un consultant est embauché à un poste de salarié, dans peu de temps il perd son auréole et le besoin pour un consultant extérieur s'exprime de nouveau. Aujourd'hui, pour les européens les idoles sont les américains, les américains apprennent par les européens, et tous admirent les japonais.

Les consultants ont des origines diverses: ingénieurs, psychologues, sociologues, économistes, enseignants.

Les sorciers dégagent leurs pouvoirs soit de forces surnaturelles (qu'ils attirent avec grandes peines), soit de connaissances acquises systématiquement (ex. les magiciens, les alchimistes). Il y a des consultants qui vantent leur grande expérience, d'autres qui présentent plutôt leurs études poussées.

Les peuples primitifs ne font pas de distinction entre les techniques naturelles (ex. comment construire un pont) et les techniques surnaturelles (ex. comment chasser les mauvais esprits d'un pont). Par conséquent, les porteurs de techniques de ces deux catégories sont aussi confondus. Les managers ne différencient pas entre les consultants qui sont appelés à appliquer des techniques concrètes (ex. planification des commandes) et ceux qui sont censés apporter des améliorations non-mésurables (ex. planification à long-terme).

On trouve de la sorcellerie mineure (ex. contre le mauvais oeil) et majeure (ex. magie noire). Les effets d'un sorcier peuvent être contrebalancés par l'action d'un autre. Un consultant doit d'abord être connu, sa rémunération est fonction de sa notoriété. Plusieurs consultants sont parfois appelés à intervenir dans une entreprise, simultanément ou successivement. Une raison supplémentaire qui pousse à faire appel à des consultants est le fait que la concurrence en ait déjà fait autant.

Prêtres et sorciers coexistent souvent dans une société traditionnelle, quoique avec une certaine friction. Les rôles respectifs des comptables et des consultants sont différents, ainsi ils coexistent au sein ou auprès des entreprises, tout en exprimant un dédain mutuel.

Les services des sorciers sont demandés dans des cas spécifiques et de manière irrégulière. Ils sont appelés pour provoquer un effet, ce qui n'est pas le cas pour les prêtres. Les comptables sont indispensables à l'entreprise de manière continue, tandis que les consultants sont appelés sporadiquement, pour une mission distincte.

On demande à un sorcier d'intervenir afin d'obtenir un certain résultat, ainsi le choix du sorcier dicte le type de solution que l'on veut donner au problème. Le type de solution préconisée par chaque cabinet de consultants est assez connu d'avance. De plus, les négociations pour la signature du contrat servent à ce que les deux côtés se mettent implicitement d'accord sur la nature de la solution à proposer.

Si le résultat demandé n'est pas obtenu, c'est que le rituel n'a

pas été bien observé ou que les pratiquants n'avaient pas la foi. Quand l'intervention du consultant n'a pas donné les résultats escomptés, l'échec est attribué à l'application défailante de ses recommandations ou à la "résistance au changement" du personnel.

Typologie des sorciers:

- ◆ Le magicien, qui détient ses pouvoirs d'un don divin, par opposition à celui qui a appris l'art par un autre sorcier.
- ◆ Sorciers ou chamans opérant seuls, dans des petites tribus.
- ◆ Sorciers opérant en groupe, dans des grandes tribus.

Typologie des consultants:

- ◆ Les grands penseurs du management, tels F. W. Taylor, F. Herzberg, Douglas McGregor, Peter Drucker.
- ◆ Dans des économies moins développées, on emploie surtout des consultants travaillant indépendamment.
- ◆ Plus l'économie est développée, plus il y a des grands cabinets de consultants, qui font de plus en plus d'audit externe.

Les rôles du sorcier:

- a) Exorciser, c'est-à-dire identifier et chasser les mauvaises influences.
- b) Attirer les esprits bénéfiques.
- c) Apaiser les pouvoirs occultes, le plus souvent par des sacrifices.
- d) Voyance, c'est-à-dire regarder dans l'avenir; Il s'agit d'un pouvoir acquis uniquement d'en haut, un don des dieux.
- e) Provoquer des événements: faire tomber la pluie, assurer la fertilité etc.

Les rôles du consultant:

- a) Les dirigeants font d'abord venir un consultant technique, mais quand il se rendent compte que le problème n'est pas si concret qu'ils en croyaient, ils font appel à un expert en organisation. La "mauvaise organisation", le "manque de communication", la "passivité" sont autant de maux qu'il faut éliminer.
- b) D'autres consultants on attend qu'ils montrent comment instaurer la "participation", la "gestion par objectifs", "l'esprit de performance" et de la "perfection de la qualité".
- c) Des spécialistes proposent leurs services pour améliorer la côte de l'entreprise auprès de: "l'opinion publique", "l'attitude du gouvernement", "les syndicats", "le citoyen moyen", "la presse". Cela demande toujours des dépenses considérables pour améliorer l'image de marque respective.
- d) On peut regrouper dans une catégorie les consultants spécialisés en planification à long terme, en prévision économique, en sondages d'opinion. Ils utilisent des approches en marge de la science, en tout cas non-déterministes, basées sur des hypothèses arbitraires et pas démontrables empiriquement (par exemple: que les gens agissent en poursuivant leurs propres intérêts, ou qu'ils savent comment ils agiront dans des circonstances hypothétiques).
- e) Les consultants en marketing promettent l'accroissement des ventes. Deux consultants ne proposent jamais les mêmes moyens. Ils ne s'engagent pas sur les résultats de la campagne préconisée.

Au delà de l'effet instrumental attendu du sorcier, son intervention a des utilités parallèles:

- ◆ Un effet cathartique des pressions émotionnelles .
- ◆ Un renforcement de l'allure des personnes qui font appel au sorcier.

Mis à part les résultats, vérifiables ou non, obtenus par le biais des consultants, l'entreprise espère par ailleurs:

- ◆ Remonter le moral du personnel qui voit des renforts apportés de l'extérieur.
- ◆ Rassurer les managers qu'ils sont sur la bonne voie, et étoffer leur image de marque puisqu'ils ont des pouvoirs supplémentaires de leur côté.

### **2.6.1. Rites de passage à l'âge adulte**

Chaque société a ses propres critères pour décider quand un jeune est prêt à rejoindre le groupe des adultes. Dans la plupart des cas il s'agit de jeunes garçons, il existe moins de rites pour jeunes filles. Le critère majeur est l'âge (ex. tranche d'âge annuelle dans notre société moderne), mais pas uniquement. Le jeune doit aussi faire preuve de capacités prescrites avant de participer aux rites de passage à l'âge adulte.

En règle générale ces rites comportent pour le novice:

- ◆ Séparation des autres.
- ◆ Purification des signes de la vie antérieure.
- ◆ Vie en groupe avec des autres novices.
- ◆ Endoctrinement aux règles fondamentales de la société, récitations de mythes et de chants, participation à des tâches communes.

- ◆ Service sous les ordres d'un membre confirmé de la tribu, d'un maître .
- ◆ Période d'isolement et de recueillement.
- ◆ Mutilation et investiture avec les marques distinctifs du groupe.
- ◆ Repas commun avec les nouveaux pairs; festivités.
- ◆ Intégration et participation aux activités quotidiennes.

Les grandes entreprises, aux Etats-Unis surtout, suivent des procédures annuelles de recrutement de leurs futurs cadres, qui comportent:

- ◆ Recherche des nouvelles recrues dans les universités.
- ◆ Elimination, par curriculum vitae et interview, de ceux qui ont un profil trop universitaire, trop marginal, trop instable, trop contestataire.
- ◆ Participation à la vie officielle de l'entreprise et surtout aux manifestations publiques (réceptions, visites, réunions etc.).
- ◆ Stages et cours spéciaux pour des candidats à l'avancement.
- ◆ Placement à un poste d'apprenti (ex. assistant d'un tel).
- ◆ Formation à un cours en dehors de l'entreprise.
- ◆ Intronisation, initiation (bizutage dans les écoles supérieures), repas de bienvenue avec le dirigeant, les directeurs et/ou les cadres du nouveau département d'affectation.

### **2.6.2. Rites de fertilité**

Les rites sont attachés aux domaines qui présentent le plus grand risque, justement parce que ces domaines sont les moins

compris. L'entrée dans une période nouvelle est généralement liée à des rites, puisque c'est à ce moment-là qu'apparaît avec plus de force l'aspect incertain de l'avenir. Le rite, avec les situations théâtralisées qu'il comporte, attire l'attention du participant à l'exécution d'actes prescrits, ainsi il écarte l'angoisse devant l'inconnu. En même temps, le rite chasse les forces maléfiques et implore les forces bénéfiques. Puisque son existence dépend des produits de la nature, l'homme cherche à la faire fructifier par des actes productifs, aussi bien que par des rites de fertilité. Souvent les rites de fertilité comportent des actes de magie sympathique, c'est-à-dire faire un acte symbolique qui provoquera un acte similaire dans un autre domaine (ex. verser de l'eau pour provoquer de la pluie, faire bercer un bébé par une femme pour qu'elle devienne enceinte).

L'avenir présente la plus grande incertitude pour une entreprise, d'où la nécessité de diminuer l'angoisse liée à cela et de se rassurer par des procédures de planification à court, à moyen et à long terme. Le début de l'année économique est ponctué par l'assemblée générale des actionnaires, événement fortement ritualisé. Le comportement du marché est tout ce qui est de plus imprévisible, ainsi le lancement d'un nouveau produit est entouré de procédures élaborées: études de marché, présentation du produit à des groupes de personnalités etc.

### **2.6.3. Rites d'apaisement des éléments de la nature**

Il existe toujours des pratiques rituelles conçues pour faire face aux forces naturelles dont on dépend (ex. le Nil, la mer, le ciel); des prières et des sacrifices cherchent à les apaiser.



Le personnel est pour le dirigeant un facteur d'incertitude de première importance. Il se voit obligé de prononcer des discours qui exaltent la joie au travail, le coeur à l'ouvrage, la fidélité à l'entreprise ("nous sommes tous une grande famille"). Les théoriciens du comportement, les ouvrages sur le facteur humain, servent à fournir un langage expiatoire à l'usage des dirigeants envers les travailleurs. Par ailleurs, certains sacrifices doivent aussi être faites à leur égard.

#### **2.6.4. Rites funéraires**

##### **2.6.4.1. Mort naturelle**

La mort est une fin attendue et inévitable, mais en même temps le passage vers un monde qui, selon les croyances, est meilleur si on a bien vécu dans ce monde-ci. Face au mort on éprouve la douleur de la perte de la personne, mais aussi la crainte qu'elle revienne perturber les vivants. Ainsi, avec les lamentations, on raconte les exploits du défunt en le glorifiant, on lui fait des cadeaux, et on règle moralement ses comptes avec lui. On brûle ses vêtements (les hindous brûlaient aussi sa femme), on refait sa maison, on purifie ce qui se réfère à lui. On rappelle plus tard sa mémoire de manière ritualisée afin de se rassurer qu'il est bien au-delà et qu'il n'a pas l'intention de revenir.

Avouer que l'on a peur de la retraite est avouer que l'on n'a pas bien travaillé pendant la vie active. Pourtant, nous avons tous peur de l'exclusion, du rejet et de l'inactivité. C'est pour cela que nous félicitons ostensiblement celui qui part à la

retraite, afin de nous rassurer nous-mêmes, de nous habituer, de régler nos comptes avec le partant, de nous séparer sans regrets. On lui donne ses dossiers et ses affaires personnelles, ou on les jette, on redécore son bureau, on laisse rien qui peut l'évoquer. Sa secrétaire est transférée ailleurs, parfois aussi ses proches collaborateurs. Des contacts sont organisés des deux côtés; on envoie quelqu'un le visiter s'il est malade, on l'invite à des fêtes, on lui envoie le journal de l'entreprise. Mais sa visite aux bureaux est source de gêne.

#### **2.6.4.2. Suicide**

Les rituels mortuaires sont dans ce cas-là succincts; les vivants ne craignent pas le retour du partant, il a opté pour une autre vie. Par ailleurs, il a fait un acte de courage et sa mémoire ne sera pas éliminée par une purification élaborée. Ce qui est important est que la famille du défunt fournisse une raison plausible de son acte, sinon les autres membres de la tribu seraient aptes à croire que d'autres suicides suivront. Parfois on clôt l'affaire avec un exorcisme.

Dans le cas d'une démission il n'y a pas de réactions particulières, mis à part un certain comportement du milieu qui rappelle le cas du départ en retraite. Les changements provoqués sont minimes, l'atmosphère est plus détendue, il y a des collègues exprimant le désir de garder le contact. La raison de la démission fait l'objet d'une attention particulière. Une raison officieuse doit être fournie, sinon on croirait qu'il s'agit d'un symptôme de quelque mal répandu (moral bas, démotivation, salaires inférieurs aux concurrents, frustration, mauvaise organisation). Si on craint une telle cause, comme dans le cas de démissions en cascade, on lance une campagne

d'amélioration de la communication, des relations humaines, on multiplie les visites des chefs aux bureaux etc.

#### **2.6.4.3. Mort violente**

Face à une mort violente le corps social se voit obligé de prendre des mesures. Il y a risque de contagion, d'autant plus grand que la victime était en vue. D'autre part, il faut exprimer sa sympathie. Les obsèques sont suivies, mais avec circonspection. En général, les raisons d'un licenciement sont dissimulées en départ volontaire, retraite anticipée, réorganisation, suppression du poste etc. Pour des cadres importants on envoie parfois la personne à un bureau fictif pendant une période, en attendant le moment propice pour annoncer son départ. Les procédures de départ sont observées mais minimisées.

### **2.7. Les tabous**

Une personne, un objet, un lieu, un type de comportement sont tabous quand ils sont frappés d'une interdiction d'ordre moral. Les manifestations concrètes du sacré et de l'impur sont tabous, leur contact est dangereux parce qu'il attire des forces surnaturelles.

#### **2.7.1. Personnes tabous**

Tabous, selon la société examinée, peuvent être les rois, les religieux, les femmes enceintes ou en période de menstruation, les enfants, les meurtriers, les orphelins, les étrangers. En règle générale, sont tabous ceux qui sont différents; tout groupe distinct est le tabou d'un autre.

En entreprise, les personnes qu'on n'approche qu'avec précaution sont:

- ◆ Les exaltés (le dirigeant, et par extension les top managers).
- ◆ Les infortunés, les victimes d'injustices.
- ◆ Ceux qui viennent de l'extérieur (visiteurs, audits, syndicalistes, enquêteurs). Le cas des journalistes est plus marqué: on les reçoit en présence du spécialiste en relations publiques de la maison, on les invite à déjeuner, on leur offre des cadeaux.

Plus une catégorie professionnelle est distincte, plus est tenue à l'écart par les autres. Les comptables surtout, mais aussi les professions "créatives" (artistes, chercheurs, hommes en marketing, ceux des laboratoires) font l'objet d'une ségrégation. En contrepartie, se développe l'esprit de clan, le corporatisme, une attitude d'élite.

### **2.7.2. Objets tabous**

Les objets d'une personne tabou sont aussi tabous, mais aussi les objets avec lesquels toute personne a un rapport particulier, tels ses objets très personnels, ses outils de travail, son image. Dans les bureaux, on touche avec grande circonspection aux lettres adressées aux autres, aux dossiers d'un autre département; dans un atelier, un technicien ne veut pas utiliser la boîte à outils d'un autre. Nous avons mentionné plus haut le tabou frappant les objets d'une personne partie ou renvoyée.

### **2.7.3. Lieux tabous**

Des lieux tabous sont les sources, les puits, les ponts, les

édifices abandonnés, certains arbres. La nuit tous les lieux deviennent tabous, surtout en pleine lune. Certaines personnes sont autorisées de par leur statut à approcher les lieux interdits, ce sont les sorciers, les hérauts, les intouchables.

Il y a des lieux dans les entreprises où l'on évite d'aller sans motif particulier. Chacun préfère envoyer un autre à sa place et quand il y va la gêne est évidente: il modifie son comportement, il ajuste ses vêtements, il est mal à l'aise et retourne aussitôt que possible dans son "quartier". Tels lieux sont:

- ◆ Les bureaux, pour le personnel de la production, et inversement les ateliers sont tabous pour les employés des bureaux.
- ◆ La réception, pour tout le personnel.
- ◆ La direction, pour tout le personnel également.

L'interdiction persiste même quand les lieux sont vides, surtout alors. Il y a des catégories autorisées implicitement à entrer dans tous les lieux: les managers, les techniciens d'entretien, le personnel de gardiennage et de nettoyage.

#### **2.7.4. Comportements tabous**

Tout comportement qui démarque l'individu, qui attire l'attention sur lui, est tabou. Mais, pour chaque culture, un tel comportement est différent. Un exemple de notre propre culture traditionnelle: attirer le mauvais oeil.

Tout extrême dans la façon de parler, de s'habiller, de travailler, est mal vu. Il ne faut pas être "marginal", "bizarre". Etre trop bien est aussi un excès, la modération en toute chose est appréciée. Aussi, on doit vivre selon ses moyens, c'est-à-dire

selon son grade dans la hiérarchie, même si on peut se payer des luxes.

Les disputes, discordes ou dissensions sont canalisées vers des expressions acceptées. Il y a un temps et un lieu pour chaque chose. Un désaccord doit être exprimé au moment où celui-ci a des chances d'être résolu ou resorbé sans menacer l'équilibre du groupe. Par ailleurs, devant l'assemblée des vieux de la tribu, ou pendant les manifestations d'unité (noces, jeux, fêtes), rien ne doit troubler l'ambiance de bienséance.

Est évité tout ce qui dérange l'ordre établi, le status quo, qui met en question l'essentiel. Devant les dirigeants, ou même en public, on n'exprime pas sa critique de la gestion. Les conseils, les comités, toute réunion est préparée avec le soin d'assurer la sauvegarde de la sérénité de l'assemblée. Les oppositions sont exprimées indirectement (ex. par l'intermédiaire des secrétaires) pour se donner les moyens de les prendre en compte avant de les voir éclater.

Dans la société traditionnelle, le blasphème est puni; tout outrage aux êtres supérieurs, toute imprécation contre les valeurs inattaquables doit être fustigée.

En entreprise, on ne doit jamais paraître désœuvré. Travailler pour faire du profit est la raison d'être d'une entreprise, la valeur suprême de son milieu. Or, logiquement, un travailleur ne peut pas être occupé sans arrêt, si ce n'est-ce que parce qu'il doit prendre du souffle ou parce que momentanément il n'a pas de travail. Mais ces moments d'inoccupation indispensables doivent être soigneusement dissimulés.

L'appartenance au groupe social consanguinaire n'est jamais mise en question. Une fois membre du groupe (par naissance, mariage, adoption etc.), on peut le critiquer mais on ne peut pas se déclarer non-membre tout en restant en son sein. D'ailleurs, dans la plupart des cas, la tribu équivaut à la race, on ne peut pas la quitter.

Ne pas se prendre au sérieux, ou plutôt ne pas prendre son propre rôle au sérieux, est la pire offense. Par extension, ne pas prendre le rôle des autres au sérieux, surtout le rôle de ses supérieurs ou de l'entreprise. Il s'agit bien des rôles, pas des personnes qui incarnent les rôles.

#### **2.7.5. Les tabous sexuels**

Le contact avec les femmes (mis à part certaines manières acceptées) diminue la virilité de l'homme. Virilité dans le sens le plus large, pas seulement la puissance sexuelle mais aussi les qualités du genre masculin dont dépend sa réussite (ce qu'on appelle communément macho): puissance physique, dextérité dans les travaux productifs, vaillance dans la guerre, roublardise dans les transactions. Tout contact est tabou mais plus encore l'acte sexuel, et bien plus encore pendant les temps où la particularité féminine est accentuée, tels la grossesse et la menstruation. Porter des vêtements féminins est aussi tabou, aussi bien qu'accomplir des tâches réservées aux femmes. Les lieux fréquentés par les femmes (puits, foyers, arrières-cours) sont aussi tabous pour les hommes.

Les femmes sont réputées être émotives, distraites, instables, volatiles, imprévisibles; ce sont des qualités contraires au profil d'un bon manager, qui va droit à ce but qui est de générer des

bénéfices. Les hommes évitent en général le contact avec les femmes, de peur de devenir comme elles. Certaines femmes font exception, grace à leur statut spécial; elles sont les secrétaires, réceptionnistes et autres postes de grade hiérarchique inférieur ou implicitement réservé aux femmes. Dans les départements de population féminine, la surveillance est le plus souvent assurée par des femmes. La direction des ressources humaines est aussi un département "féminin". Une femme qui a réussi à devenir manager se voit souvent contrainte d'abandonner ses attributs féminins.

Face à la présence de femmes en entreprise, les hommes s'isolent, ou sinon ils montrent une attention excessive. Au départ de la dernière femme de la pièce il y a toujours des signes de relaxation de la tension. Lorsqu'une femme lui rend visite dans son bureau, le manager préfère généralement appeler un autre homme à être présent. Il n'appelle pas une autre femme, même de son entourage, de peur de se sentir en minorité.

Une situation paradoxale apparaît entre un manager et sa secrétaire. Par le fait qu'ils sont obligés de travailler ensemble dans une proximité autrement inadmissible, les tabous sont renforcés. Avoir une relation est interdit, se marier est très mal vu. Un homme peut avoir du succès auprès des femmes, pourvu que par ailleurs il est réussi, sinon sa virilité sera mise en doute.

## **2.8. Les saturnales**

Ce sont des fêtes annuelles où il y a renversement des rôles, réjouissances, licence avec les interdits, débauche. Leur but principal est le renforcement des tabous par leur transgression canalisée. Un autre but est le renouvellement de la solidarité du



groupe par des actes d'excès commis en commun, donc par une complicité anodine.

Fêtes de bureau, pots, anniversaires, visites, excursions, déjeuners annuels, réunions des promotions, fêtes nationales et chrétiennes etc. Leur raison officielle est de "faire que les gens se sentent comme dans une grande famille", "promouvoir une identité collective" etc. Ce sont des occasions qui incitent au bouleversement du comportement habituel. Mélange des sexes, partage de nourriture et boisson, expression libre de critiques et hostilités en guise de plaisanterie, accès en commun à des lieux tabous en temps normal.

## **2.9. La transmission du savoir**

### **2.9.1. La sélection des apprentis**

Dans la société traditionnelle le savoir est transmis dans le cadre d'une relation maître/apprenti. Le maître ne fait rien pour attirer l'apprenti potentiel; au contraire, avant de l'accepter, il lui fait subir des difficultés aptes à le décourager. Il s'assure ainsi que le candidat est suffisamment motivé pour l'apprentissage qui suivra. Ce n'est pas le maître qui sélectionne parmi les candidats, mais les candidats eux-mêmes par un processus d'auto-sélection. Ce processus oblige le candidat à s'interroger sérieusement sur sa volonté d'acquérir ce savoir. Personne ne sait mieux que lui-même s'il est prêt à payer le prix sous toutes ses formes, pendant et après l'apprentissage.

Dans la société moderne le savoir professionnel est dispensé dans le cadre d'une relation enseignant/élève. Il est dans le rôle de l'enseignant (ou de l'école, ou de l'Etat) de choisir parmi les

élèves ceux qui avanceront d'une classe à l'autre et ceux qui seront finalement "diplômés". La sélection est faite par le biais de procédures externes et objectives: examens des connaissances, tests d'aptitudes, concours etc.

De même, les entreprises sélectionnent parmi les candidats pour un poste, par des procédures aussi uniformes et normalisées que possible: qualifications requises, tests, entretiens normalisés, publicité qui insiste sur les avantages offerts etc. L'idée est d'attirer les meilleurs, d'offrir les mêmes chances à tous, de se donner la possibilité de faire le choix selon ses propres critères.

De l'autre côté, on remarque que certaines entreprises - celles qui ont conscience et veulent sauvegarder leurs cultures - suivent des procédures rappellent la démarche traditionnelle.

## Bibliographie commentée

Abravanel, Harry et al.: *La culture organisationnelle. Aspects théoriques, pratiques et méthodologiques*. Montréal, Gaëtan Morin, 1988.

Autrement: *Le culte de l'entreprise*. Paris, Autrement, 100, 1988.

Bernard, H. Russel: *Research methods in cultural anthropology*. London, Sage, 1988.

Bollinger, Daniel & Hofstede, Geert: *Les différences culturelles dans le management*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1987.

Bodinot, Henri et al: *Leaders sans frontières. Le défi des différences*. Paris, Dalloz, 1984.

Brilman, Jean: *Modèles culturels et performances économiques. Les hommes, les entreprises, les Etats*. Paris, Hommes et Techniques, 1981.

Brun, Caroline: *L'irrationnel dans l'entreprise*. Paris, Bolland, 1989. [Style journalistique, bien documenté et illustré par des exemples, sans recherche de théorisation. Une bonne sensibilisation aux aspects informels de l'entreprise]

Cleverly, Graham: *Managers and magic*. London, Penguin, 1973. [C'est le livre qui a servi comme base de départ pour le présent ouvrage. Brillant et agréable à lire]

Deal, Terrence & Kennedy, Allen: *Corporate cultures*. London, Penguin, 1982. [Le bestseller de la question de la culture d'entreprise, et pourtant, sans aucune dimension "culturelle"]

Etchegoyen, Alain: *Les entreprises ont-elles une âme?* Paris, Bourrin, 1989.

Frazer, James George: *Le rameau d'or*. Paris, Laffont, 1984.

Gauthey, Franck et al: *Leaders sans frontières. Le défi des différences*. Paris, McGraw-Hill, 1988.

Goffman, Erving: *Les rites d'interaction*. Paris, Minuit, 1974.[Etude des "comportements mineurs", des manières, des unités d'interaction face-à-face dans les cadres "naturels", mais pas organisationnels]

Handy, Charles: *Gods of management*. London, Pan Books, 1985.

Hari Das, T.: "Qualitative research in organizational behaviour", *Journal of Management Studies*, 20/3, 1983.

Huxley, Julian (ed.): *Le comportement rituel chez l'homme et l'animal*. Paris, Gallimard, 1971.

- Jay, Antony: *Management et Machiavelli*. London, Penguin, 1970.
- Jay, Antony: *Corporation man*. London, Pelican, 1975.
- Laplantine, François: *L'Anthropologie*. Paris, Seghers, 1987. [Petite introduction]
- Linton, Ralph: *Le fondement culturel de la personnalité*. Paris, Dunod, 1968. [A lire surtout les chapitres I (Individu, culture et société) et III (Structure sociale et participation à la culture). Un essai d'intégration de la psychologie et de l'anthropologie, en excluant l'histoire]
- Lussato, Bruno: *Dirigeants. Le défi culturel*. Paris, Nathan, 1989. [Appuyé sur la définition artistique de la culture, ce livre est une tentative d'inventer une culture d'entreprise en ignorant tous les travaux relatifs dans le domaine].
- Morey, Nancy & Luthans, Fred: "An emic perspective and ethnoscience methods for organizational research", *Academy of Management Review*, 9/1, 1984, pp. 27-36.
- Oswalt, Wendell: *Understanding our culture. An anthropological view*. New York, Holt, 1970. [Application de l'approche anthropologique à la vie quotidienne dans la société américaine]
- Ouchi, William & Wilkins, Alan: "Organizational Culture", *American Review of Sociology*, 11, 1985, pp. 457-483.
- Pagès, Max & Gaulejac, Vincent et al: *L'emprise de l'organisation*. Paris, P.U.F., 1979. [Etude plutôt marxiste et psychanalytique d'I.B.M. France par deux anciens professeurs de l'Université Paris-Dauphine. Lire les pages 81-104, "L'emprise idéologique"]
- Pascale, Richard: "Fitting new employees into the company culture", *Fortune*, May 28, 1984.
- "Un regard d'ethnographe dans l'entreprise", *Révue Française de Gestion*, dossier, juin 1986.
- Siwilop, Sana: "What's an anthropologist doing in my office?", *Business Week*, June 2, 1986.
- Thevenet, Maurice: *Audit de la culture d'entreprise*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1984.
- Tiger, Lionel: *Men in groups*. London, Panther, 1970.
- Trice, Harrison & Beyer, Janice: "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *American Management Review*, 9/4, 1984, p. 653.

Van Gennep, Arnold: *Manuel du folklore français contemporain*. Paris, Picard, 1980. [Coutumes de la France rurale du siècle dernier. Le grand classique du folklore] Van Gennep, Arnold: *Les rites de passage*. Paris, Picard, 1909, 1981.

Whyte, William Foote: *Learning from the field. A guide from experience*. London, Sage, 1984. [Manuel de la recherche ethnographique, tiré des expériences personnelles d'un chercheur de terrain très réputé].

Wilkins, Alan & Ouchi, William: "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983, pp. 468-481.

