

DE L'INTERET DU REGARD ETHNOLOGIQUE EN G.R.H.

Gérard SAUTRE

IAE - Université de Metz

Parmi les sciences sociales, l'ethnologie occupe une place un peu particulière. Si au départ, elle est une science liée à la colonisation, très rapidement elle est devenue autonome pour assumer son statut de science à part entière. Proche de la sociologie, elle s'en détache progressivement de par son objet d'études et ses méthodes.

On peut se demander en quoi la gestion des entreprises peut être concernée par l'ethnologie, Science de l'observation des sociétés beaucoup plus que de l'action ou l'anthropologie au sens anglo-saxon, cette science du lointain, et s'interroger légitimement sur l'existence de liens possibles entre le domaine spécifique de la G.R.H. et l'anthropologie!

Notre tâche sera de montrer, dans un premier temps, que l'ethnologie, bien qu'elle ne soit pas une science de l'action, a produit un savoir dont le champ disciplinaire de la G.R.H. peut s'inspirer en particulier sur le plan des méthodes. Dans un deuxième temps, et en choisissant deux dimensions -violence et conflit d'un côté et altérité de l'autre- nous montrerons que les modes de G.R.H. en usage se définissent peu ou prou, en rapport avec ces deux aspects, dans une perspective de cohésion sociale toujours à créer ou à recréer.

1. Contribution de l'ethnologie à la compréhension de l'entreprise: un bien fondé.

L'ethnologie: une science du concret et de l'universel!

L'ethnologie est une science du particulier mais à vocation universelle puisqu'elle tente de mettre en lumière des universaux (système de parenté, types d'alliances matrimoniales, prohibition de l'inceste, mythes et rituels, rôle du sacrifi-

ce et importance du sacré, les échanges: don et contre don, modes d'appropriation, structures linguistiques etc.). Comme le dit Lévi-Stauss : "Dans son effort pour dégager des interprétations et des significations, l'anthropologue s'efforcera involontairement et inconsciemment (et il n'est nullement certain qu'il y réussisse jamais) de formuler un système, valable aussi bien pour le plus lointain indigène que pour ses propres concitoyens ou contemporains." Il s'agit donc bien de tendre à l'universel.

Dans cette quête, l'ethnologue ne formulera certes ses propositions qu'à partir de situations réelles observées minutieusement. Les terrains d'observation peuvent d'ailleurs varier considérablement : du Caucase (Dumézil) à l'Amérique du sud (Lévi-Strauss), des Indes (Louis Dumont) aux peuples d'Afrique (Balandier) ou d'Océanie (M. Mead) pour n'en citer que quelques uns. Chaque fois l'ethnologue approche une situation nouvelle, un contexte différent. Il y a donc tout un aspect inédit et contingent auquel l'ethnologue doit faire face, quelles que soient l'importance et la qualité de sa culture ethnologique ou la variété de ses expériences. C'est immergé dans le réel qu'il essaie de dénouer les fils du quotidien, d'en saisir les codes pour mieux appréhender la spécificité de chaque société (tribu, groupe, ethnie). Marcel Mauss préconisait au sein de l'ethnologie française cette méthode d'observation et encouragea ses élèves à aller sur le terrain pour aborder les faits sociaux dans leur complexité : dans cette perspective, la vie sociale constitue un tout dont chacun des aspects ne peut être compris qu'en fonction des autres ("le phénomène social total"). D'où le terme d'anthropologie sociale cher à Mauss.

Dans cet inventaire des sociétés souvent éloignées géographiquement et dont le mode de fonctionnement a peu à voir avec notre façon occidentale de penser et d'exprimer les valeurs,

l'anthropologue se doit d'être particulièrement ouvert intellectuellement; il doit éviter de porter des jugements, et se laisser prendre par son objet de recherche pour mieux le maîtriser (l'art d'être dedans et dehors à la fois!). C'est ainsi que Margaret Mead a opéré en Nouvelle-Guinée (Océanie) et qu'elle nous a laissé une typologie dorénavant classique sur la socialisation et les modes éducatifs de ces peuples - le mode violent et agressif prévalait chez les Mundugonor, le mode pacifique chez les Arapesh-, montrant ainsi toute l'importance du style d'éducation quant à l'établissement de rapports durables au sein des groupes.. De la sorte, elle soulignait l'aspect décisif de l'apprentissage culturel de la vie sociale s'opposant aux tenants du "tout héréditaire". Elle montrait en même temps la diversité des formes de régulation adoptées par chacune de ces ethnies et la place qu'occupent l'homme et la femme dans la structuration du groupe, voire leur contribution à la stabilisation et à la cohésion du groupe. Elle raconte par exemple qu'au moment de l'accouchement chez les Arapesh, c'est le père qu'on entoure d'affection, d'attention tellement on le sent fragilisé à cette occasion.

Une méthode transposable:

L'intérêt du travail de recherche de M. Mead ne se résume pas seulement à ce qu'elle nous apprend de spécifique et de nouveau sur ces peuples et leur façon de vivre mais concerne la méthode qu'elle utilise et en particulier la méthode comparative entre groupes indigènes d'une part et société américaine d'autre part, préoccupée qu'elle était par le conflit de générations et de son hypothétique universalité.

Dans le sillage de B. Malinowski, elle pratique la méthode de l'observation participante, et prend d'innombrables notes relatives à tous les aspects de la vie quotidienne à laquelle elle est mêlée et à partir de ses observations construit ses interprétations et teste ses hypothèses.

Cet exemple nous montre combien les méthodes utilisées en ethnologie sont rigoureuses et exigent de la part de celui qui les utilise sens du détail et du concret. Décrire les situations, rassembler les faits et les objets est une étape préalable à toute élaboration théorique à l'instar des sciences naturelles.

Marcel Mauss dans son Manuel d'ethnographie (1947) donne quelques conseils judicieux à l'intention des apprentis ethnologues-ethnographes, qui s'inspirent de ces principes:

"Le jeune ethnographe qui part sur le terrain doit savoir ce qu'il sait déjà, afin d'amener à

la surface ce qu'on ne sait pas encore."

"Ne pas croire qu'on sait parce qu'on a vu, ne porter aucun jugement moral. Ne pas s'étonner. Chercher à vivre dans et de la société indigène..."

"Dans l'exposé des faits observés, rechercher la clarté et la sobriété..."

Nous savons combien l'école française a produit de beaux travaux et combien fut féconde l'anthropologie culturelle américaine pour ne citer que ces deux exemples. C'est donc un réel savoir sur les sociétés et civilisations qui s'est constitué à partir d'une méthode qui s'est enrichie au cours du temps.

Cette méthode dans laquelle d'autres sciences sociales ont puisé (sociologie, histoire, géographie, linguistique...), a été mise à contribution pour décrire sociétés et organisations modernes marquées par le changement et les interactions nombreuses alors que les sociétés traditionnelles étaient et sont encore plus soumises à la tradition et au désir de conformité. Les frontières entre l'ethnologie et la sociologie étant perméables, on comprend que l'observation participante notamment soit un des outils utilisés par les sociologues et notamment les sociologues du travail et de l'entreprise (Bernoux, Sainsaulieu...).

L'entreprise, objet de recherche sous la loupe des ethnologues:

Warner, ethnologue à l'université de Harvard, après un séjour en Australie, voulait appliquer et tester ses méthodes au sein de la société américaine, les problèmes industriels lui donnèrent l'occasion de le faire. Dans la même période que celle où Elton Mayo menait ses enquêtes à l'usine d'Hawthorne,

Lloyd Warner travaillait sur d'autres sites situés en Nouvelle Angleterre et dans le Mississippi, sites choisis en raison d'une culture locale homogène fortement marquée par un groupe dominant. Ceux-ci se prêtaient mieux à l'utilisation des techniques utilisées au sein des sociétés primitives que des sites industriels implantés dans des régions en désorganisation sociale. Il mit en évidence, dans cette recherche financée par la Harvard Business School, les systèmes d'interaction sociale en oeuvre dans ces deux usines et montra "qu'il était exclu d'apporter des modifications locales sans modifier la structure d'ensemble" de même "qu'il était nécessaire aussi d'observer les personnes sur le lieu de travail mais aussi en dehors pour comprendre leur moti-

vation"), condition pour mener une politique plus adéquate. de gestion de la main d'oeuvre Conclusion qui rejoignait celle d'Elton Mayo et de son équipe. De nombreuses commandes d'études émanant de grandes entreprises leur ont été faites par la suite. L'ethnologie industrielle était lancée. Au passage, les ethnologues avaient adapté leur méthode, raccourcissant les délais d'observation et simplifiant les protocoles pour répondre aux délais. L'ethnologie industrielle continue d'être opérante aux U.S.A. Qu'en est-il de la France?

Actualité de la recherche ethnologique : quelques expériences françaises significatives.

Denis Guigo (CRG de l'Ecole Polytechnique), a pris nettement le parti de la réflexion ethnologique pour comprendre le fonctionnement des entreprises et des administrations. C'est à partir de son expérience d'ingénieur durant laquelle il avait mesuré l'écart entre les innovations et le haut degré de technicité des entreprises et l'archaïsme de certains comportements qu'il a cherché à comprendre l'origine de cet écart et à rendre perceptibles des logiques, des modes de pensée bien opaques au départ. Il a réussi à sensibiliser certains milieux de l'entreprise à la méthode ethnographique et au regard ethnologique. Des formations sont dispensées pour initier chercheurs et cadres de l'entreprise à la méthode ethnographique et au savoir ethnologique par l'Ecole Polytechnique, recouvrant les aspects suivants:

- Histoire de la discipline
- Comment l'ethnologie s'est adaptée à l'étude du monde industriel?
- Qu'apporte l'ethnographie à la compréhension des organisations modernes?
- La culture d'entreprise (rites, mythes, etc).

D'autres chercheurs ont adopté des démarches similaires. Béatrice Maurines du groupe lyonnais de sociologie industrielle (Glysi-CNRS) s'est aventurée dans cette voie avec quelques succès en menant un travail anthropologique (18 mois) dans un établissement chimique, dans le domaine de l'analyse des compétences. Elle découvre en particulier un conflit de génération entre "jeunes" et "anciens". L'identité des "anciens" se fonde sur l'expérience (passé) et le collectif, alors que les "jeunes" sont diplômés et déploient des stratégies individuelles susceptibles de favoriser leurs projets de carrière (mythe de la réussite et valorisation du futur). De la même manière qu'elle met en évidence diverses formes de régulation pour accéder aux postes de travail, elle souligne l'hétérogénéité des représentations des règles de compétences favori-

sant l'émergence d'acteurs de la tradition vis à vis d'acteurs de la modernité. C'est grâce au dispositif d'enquête mis en place lors de cette recherche "en fait plus particulièrement anthropologique" (présence longue sur le terrain, observation participante, collecte d'informations qualitatives auprès des différents antagonistes dans un objectif de totalité) comme le souligne l'auteur que les conclusions paraissent solides et architecturées par rapport à une vision globale.

Merlin-Gerin et son comité d'entreprise se sont lancés depuis plus d'un an dans le décriptage de leur culture d'entreprise et en particulier de l'évolution des savoirs-faire et des métiers de l'entreprise. L'opération a été baptisée "Les gens de Merlin". Pour réaliser cette action, le comité d'entreprise a recruté un ethnologue, Bruno Lefebvre, qui avait réalisé antérieurement un travail sur les routiers. Il réside à domicile et a toute latitude pour organiser son travail d'enquête (entretiens, récits de vie) et de dépouillement de documents. Ses travaux sont d'autant plus attendus par l'ensemble des acteurs que Merlin-Gerin, absorbé par le Groupe Schneider, est confronté à un mariage des cultures. Au-delà de production du savoir, il y a un enjeu économique.

C'est le même enjeu que l'on rencontre et de plus en plus massivement, dans les entreprises multinationales en prise avec plusieurs cultures parfois éloignées. André Laurent s'est notamment intéressé aux recherches interculturelles et à l'utilité de connaître les ressorts culturels pour construire un management adapté. Sa réflexion et ses observations teintées de concepts ethnologiques débouchent sur une question théorique d'importance, celle de l'altérité (problème sur lequel nous reviendrons) c'est à dire les différences marqueurs d'identité. Cela ne peut que déboucher sur une problématique renouvelée du management.

Philippe d'Iribarne, en ingénieur et sociologue, s'est inspiré de cette tradition de l'ethnologie industrielle dans l'observation de trois usines d'un même groupe et de trois pays différents, expérience qu'il relate dans un ouvrage, devenu célèbre, *La logique de l'honneur*. Il débusque les traditions nationales à l'oeuvre dans le management et l'organisation. En simplifiant et en retenant les aspects essentiels de la thèse de d'Iribarne, il apparaîtrait que les hollandais gèreraient avec un sens aigu du compromis (comme dans les anciennes Provinces Unies), les américains selon la logique du contrat (fondation des USA) et les français selon celle de l'honneur (ne pas déchoir...) selon les valeurs en usage dans l'Ancien Régime. Aux yeux de d'Iribarne, ce sont

ces qualités qui apparaissent comme des catégories pertinentes. Les individus agissent en fonction d'elles et souvent de façon inconsciente. L'aspect comparatif est ici essentiel pour mettre à jour les variables cachées. La méthode comparative est efficace pour rendre compte des spécificités de chaque culture en s'attachant à l'essentiel.

Avec talent, Michel Villette nous avait médusé dans son "Homme qui croyait au management" en nous livrant les résultats de son "observation participante" à des séminaires de formation et d'audit. Il nous révèle que les actions de consultants remplissent plus une fonction rituelle qu'un apport sur le fond. Par ce travail de démystification s'il en est, M. Villette en explicitant sa méthode, en nous faisant partager son regard, a contribué à la production d'un savoir critique. Il récidive dans un ouvrage récent visant pourtant un objectif très pratique, en l'occurrence tirer le meilleur profit des stages, véritable gisement à ses yeux, si on sait utiliser une méthode pour chercher l'information et la traiter. Il rappelle au passage l'importance du travail monographique et ceci dans la tradition de l'ethnologie.

Bien que ces observations nécessitent une immersion longue, suivie d'une nécessaire prise de distance pour traiter le matériau recueilli, les entreprises semblent accepter ces contraintes parce qu'en définitive elles obtiennent des informations souvent originales et toujours replacées dans le contexte global. Cela ne veut pas dire pour autant qu'elles souhaitent renouveler ce dispositif d'enquête. (Il y a aussi le moment du rendu de la recherche qui est un temps significatif, phase de tension car de révélation pour les acteurs). Dans l'expérience que le groupe Total a tenté en 1990 pour évaluer de manière approfondie les effets de stages à la communication destinés aux nouveaux embauchés, il a été fait appel à des ethnologues. L'enquête révèle des contradictions profondes : il existe un écart appréciable entre la communication réellement vécue dans l'entreprise et celle préconisée au cours des stages. Ce qui explique les faibles incidences de ce type de stages dans le quotidien professionnel. Finalement, l'entreprise au vu de ces explications, choisit de remanier les formations en tenant compte des conditions réelles de communication dans l'entreprise à savoir plus de formalisme et sans doute de respect des formes hiérarchiques! L'ethnologie au service de la tradition... Une expérience concluante mais des questions trop dérangementantes pour des habitudes bien installées.

Immersion, observation participante, monographie, méthode comparative, différences culturelles, récits de vie, aspects qualitatifs, vision globale, totalité, régulation, valeurs, culture, rites, identité, savoirs-faire... voilà quelques mots du jargon ethnologique qui traversent les expériences que nous venons de relater et qu'utilisent aussi d'autres sciences sociales. Un savoir qui peut s'appliquer, pénétrer le milieu de l'entreprise et donner une compréhension globale des phénomènes à partir de faits minutieusement étudiés. Véritable fouille des événements passés et présents dont la mémoire collective a conservé des traces; mise en relief des différentes couches sédimentaires; explicitation de phénomènes occultés; c'est une connaissance fabuleuse des groupes qui constituent l'entreprise. La G.R.H. ne peut qu'être friande de cette information mais peut aussi la redouter tant en raison des contradictions qu'elle peut générer que de leur impossible gestion. Faire de l'ethnologie un instrument quotidien de la G.R.H. n'est sans doute pas une solution à préconiser. En revanche, à certains moments stratégiques ou de remise en question, l'audit ethnologique semble approprié pour favoriser des changements en s'appuyant sur le ou les principes organisateurs de l'entreprise. Ce qui paraît indispensable par contre, c'est de s'inspirer à tout moment du regard ethnologique qui pose sur les hommes un regard profond et relativise leurs actions. Cela ne peut qu'enrichir la réflexion du management des hommes dans l'entreprise dont une des tâches consiste à réguler les conflits et gérer les différences.

2. Deux dimensions clé pour décoder les relations humaines: le conflit et l'altérité.

Le conflit, une notion à réhabiliter!

Si l'entreprise peut tirer profit de la méthode ethnologique ou en tous cas s'en inspirer pour démêler l'écheveau des relations complexes qui s'y nouent au fil des jours, il est un domaine particulier à savoir celui relatif aux conflits et aux violences qui l'intéresse au plus près et dont les investigations peuvent être fécondes; et pourtant parler "conflit" ne se fait pas d'emblée ni sans a priori. Demandons-nous d'abord pourquoi le conflit demeure un sujet tabou dans l'entreprise.

La notion de conflit a un sens chargé d'histoire et d'affect. L'histoire de l'entreprise et de ses rapports sociaux a été longtemps marquée par la conception de l'affrontement et en particulier, de l'approche marxienne de la lutte des classes avec, comme arrière plan, un prolétariat menaçant,

l'entreprise ne servant alors que de levier à un changement radical de la société. L'histoire sociale, riche en rebondissements, en grèves et manifestations rappelait périodiquement que la lutte de classes semblait perdurer. C'était aussi une caractéristique du monde de l'industrie et un héritage du XIX^{ème} siècle présents dans la mémoire collective. L'augmentation des employés du tertiaire, des techniciens, des ingénieurs (nouvelle donne sociologique) par rapport aux ouvriers changea la nature qualitative des rapports au sein des entreprises de sorte qu'on en vint à forger le concept de "nouvelle classe ouvrière" (Serge Mallet, Pierre Belleville, 1962). Au cours de plusieurs décennies, la notion de conflit était essentiellement réservée au conflit social et connotée idéologiquement. Il en résulte que le fait d'utiliser ce terme ou de s'y référer est encore quelquefois suspect et qu'il vaut mieux ne pas en parler. Cela signifie aussi implicitement que si vous suscitez des conflits ou n'êtes pas en capacité de les gérer, votre carrière peut en subir les contre-coups. Christian Blanc serait sur un siège éjectable s'il devait envenimer les rapports sociaux au sein d'Air France. C'est un champ que la société française, peut être plus que d'autres sociétés, n'aborde pas avec une sérénité et une distance suffisantes. Et pourtant les conflits sociaux ne cessent de diminuer en France, l'entreprise semble réconciliée avec la société (R. Sainsaulieu), la psychologie sociale et les théories américaines ont pénétré la société française. Alors comment se fait-il que le conflit continue d'être traité sur un registre à part et selon un mode pathologique alors qu'il n'y a plus de raison d'avoir peur d'un quelconque changement révolutionnaire ? L'histoire serait-elle encore un ferment actif quant à la perception des relations professionnelles et au maintien de leur rigidité ? En tout cas tout fonctionne dans la négociation managériale à l'heure actuelle en vue d'un abrasage de la notion conflictuelle. Et, ce qui paraît plus grave c'est que de vouloir considérer le conflit comme tension motrice, n'est pas supportable (Sylvie Roussillon). Cette approche sclérose les relations au sein de l'entreprise et entretient artificiellement le mythe du consensus mou au détriment de relations sociales claires et transparentes. Dans ce contexte la notion de contre-pouvoir n'est pas acceptable sauf à faire la démonstration de leur utilité. C'est ainsi que "Stratégie et Avenir", association née dans l'orbite syndicale, plutôt que de considérer l'entreprise comme un champ de bataille classique, a construit un réseau actif de réflexion et d'intervention sociale dans l'est de la France. Nourri du travail de terrain, en particulier de l'expérience syndicale et de luttes menés intelligemment sui-

vies de négociations approfondies, cette association s'est imposée auprès des dirigeants d'entreprises comme un partenaire à part entière. Les formations qu'elle met sur pied sont suivies par un public mixte composé de syndicalistes d'entreprises, de D.R.H. ainsi que de chefs d'entreprises et le cas échéant d'universitaires. Véritable et original dialogue social qui sous-tend une démarche qui ne craint ni les mots de conflit ou de contre-pouvoirs ni celui de compromis. Ecoute mutuelle et acceptation des logiques contradictoires. Une expérience qui dure, trop novatrice cependant pour être acceptée par la fédération syndicale mais qui ne manque pas de "supporters" ! Crozier, Lebaube en font partie. Michel Crozier dans "l'acteur et le système" avait explicité les stratégies que les acteurs développent autour du pouvoir dans un climat de "non-fraternité", aspect que ses détracteurs n'ont pas manqué de souligner. Il serait paradoxal que certains courants qui influencent la pensée managériale refusent de positionner le conflit, fût-il violent, comme élément moteur de la gestion de l'entreprise.

La gestion des ressources humaines ne peut ignorer ce débat et se doit de réintroduire à sa juste dimension la violence réelle ou symbolique comme mécanisme sous-jacent à toute relation. Quelles que soient les techniques instrumentales mises en oeuvre, aussi parfaites soient-elles, elles ne peuvent occuper à elles-seules le champ de la GRH. Un D.R.H. d'une grande entreprise nous confiait "à vouloir trop développer des outils, sans savoir devancer, gérer ou accompagner les conflits, la GRH fait fausse route ; tout est aseptisé" ! A vouloir trop confier la GRH à un appareillage d'assistance technique, on confirme l'illusion techniciste et on oublie l'essentiel, à savoir les fondements sur lesquels se sont construites les relations humaines à travers l'histoire de l'humanité. Repenser la GRH (Julienne Brabet) : vrai problème, vrai débat ! C'est en ce sens que la thèse de Girard peut intéresser les spécialistes de la GRH.

La violence mimétique : un regard lucide et la construction d'un modèle.

Selon la thèse de René Girard, il existerait une violence originelle. Supposons deux individus A et B qui désirent tous deux le même objet ou le même être. Ils vont obligatoirement entrer en concurrence et le conflit va naître. C'est la *mimesis d'appropriation*, par définition contagieuse, qui va entrer en jeu.

Progressivement, l'objet du désir sera second au profit d'une violence mimétique déclenchée et

qui se propage de proche en proche, capable de distiller une anarchie, un désordre au sein de l'ensemble du groupe. On assiste alors à une espèce de folie mimétique. *"Plus les rivalités s'exaspèrent, plus les rivaux tendent à oublier les objets qui en principe la causent, plus ils sont fascinés les uns par les autres... Chaque rival devient pour l'autre le modèle-obstacle adorable et haïssable"*¹

Pour calmer et faire redescendre la tension, il ne reste au groupe qu'à trouver une victime émissaire qui seule peut résoudre la crise. René Girard appelle ce phénomène : *la mimésis de l'antagoniste*. La communauté se rassemble et s'unifie sur le dos de la victime. De la sorte, le groupe retrouve sa cohésion initiale jusqu'au moment où une nouvelle crise de désir mimétique s'empare des individus avec l'enchaînement que l'on vient de décrire.

Pour R. Girard le désir d'appropriation mimétique fonde les relations aux autres, explique les interdits (ne pas refaire les gestes de la crise) et donne sens aux rites (refaire le geste miraculeux qui a mis fin à la crise).

C'est une grille de lecture pertinente et de nature à décoder les processus conflictuels sans fin que l'on rencontre dans les entreprises. Le désir d'appropriation tout comme le mécanisme sacrificiel sont certes à utiliser sur un **mode symbolique** quoique nous assistions parfois à des règlements de comptes dignes des exécutions d'antan. Les hypothèses audacieuses de René Girard qui fonde la vie sociale, l'humanité à partir du désir mimétique et du tragique qu'il engendre, devraient nous inciter à réintroduire la violence comme un des paramètres essentiels des relations humaines: *il s'agit de penser le destin de la cité en fonction de cette violence qui maîtrise l'homme d'autant plus implacablement que l'homme croit lui-même la maîtriser*, dit en substance Girard.

Partir des thèses de Girard c'est à mon sens se munir d'un anti-dote pour prendre de la distance par rapport à un cadre trop techniciste et utilitariste. Il est intéressant de noter que Gérard Donnadiou, d'Entreprise et Personnel, a adapté et vulgarisé les thèses de René Girard auprès d'un public d'entreprises. Pour décoder les rivalités incessantes au sein du personnel ou réfléchir aux relations syndicats/direction, les concepts de désir et de violence mimétique semblent appropriés. Par ce type de formation, les dirigeants notamment prennent du recul et sont plus à même de ne pas se laisser enfermer dans une spirale sans fin.

Si cela permet de donner du sens, de relativiser certaines positions, de décriper une situation, c'est sans doute lié à la clarté des concepts et à leur opérationnalité. Et pourtant le regard de René Girard est un regard de second degré qui s'appuie sur les matériaux des ethnologues, des dramaturges et les discute. Sa réflexion est de type spéculatif et son ambition est d'expliquer l'origine du sacré et des religions et d'apporter ainsi sa contribution au savoir sur l'hominisation. On est loin, d'une certaine manière, des préoccupations du management moderne.

Si l'on admet que tout se tient sur le plan des civilisations (qu'il existe des invariants universels) et surtout qu'on suppose une forme de permanence au niveau des mécanismes d'émergence des conflits et de leur résolution, pourquoi ne pas s'en inspirer? Girard lui-même a plutôt été intéressé par l'utilisation de son approche dans le cadre de l'entreprise et n'a pas mentionné de contre-sens dans son application.

Confronter les techniques de management et de GRH à un espace théorique plus large qui leur donne sens (métalangage) et relativiser par la même occasion les dites techniques, ne peut que contribuer à donner plus de solidité à un savoir qui se construit et dont certains se plaisent à souligner la forte contingence.

Pus largement et sans se cantonner aux thèses de Girard, la construction du savoir ethnologique, mais plus encore sa démarche rigoureuse, peut être un référent pour la GRH, soucieuse de conforter la cohésion des groupes. Cela suppose un regard sur l'autre et la prise de conscience des différences. Il s'agit alors d'une problématique où la notion de culture est central.

Lecture anthropologique au service des organisations et de l'entreprise:

Les mythes sont à l'origine de rites dont une des fonctions essentielle est d'assurer la **cohésion du groupe** autour de valeurs partagées et d'extirper toute violence nuisible à la survie du groupe. Selon la formule de Boris Cyrulnik "il apparaît même que la violence est indispensable à la survie d'un groupe et qu'il est nécessaire de la ritualiser si nous voulons coexister et nous harmoniser les uns avec les autres". **L'imaginai-re collectif** est de manière permanente nourri par les **mythes** qui d'un côté s'inscrivent dans la mémoire collective et se réfèrent à l'histoire de la collectivité, à ses traditions et à ses symboles les plus marquants tout en étant capables d'un autre côté de focaliser, aspirations, rêves et angoisses des individus. On assiste au cours de l'histoire

des peuples et des nations à un foisonnement de mythes à la fois renforcés et renouvelés selon les périodes. On a coutume de parler de mythe fondateur qui explique la naissance du monde (le livre de la Genèse par exemple) et par extension, on l'évoque à propos de tout événement majeur qui marque la naissance d'un groupe, d'une entreprise etc.

Tout instance de pouvoir (politique, économique, religieux...) qui parle au nom d'une collectivité dans son ensemble produit des mythes selon un mécanisme assez identique à celui que nous venons de décrire à savoir : légitimation par l'histoire collective et intégration des aspirations, quêtes et angoisses des individus. L'entreprise et toute organisation participe de cet univers.

Cela suffit peut-être à expliquer que l'histoire et les sagas de l'entreprise prennent tant d'importance, donnant aux rituels l'occasion de renforcer les mythes fondateurs, et par delà l'unité et une forme de consensus dans l'entreprise avec le souci de gommer les différences.

De la nécessité d'un regard pluriel : L'altérité, un concept agissant!

"La culture résulte d'un processus; elle constitue un réservoir de références relativement stables, utilisables comme points forts pour résoudre des problèmes et assumer des évolutions" écrit Maurice Thévenet. Cette définition, la société Lafarge-Coppée l'a faite sienne dans le rachat d'une cimenterie de l'ex-RDA. Avant d'opérer des choix importants en particulier sur le plan du personnel, la société a confié à des sociologues le soin de repérer les différents aspects de la culture de l'entreprise, sans omettre les tensions et les conflits manifestes ou latents. Le résultat c'est un management pensé à partir d'une réalité et non imposé selon des critères idéologiques ou techniques, et une mutation de l'entreprise en passe de réussir! L'expression de Georges Balandier "La modernité, ce n'est pas une cassure, c'est un débat entre ce qu'on a reçu et ce qui reste à faire" trouve ici tout son sens. G. Balandier a privilégié l'observation des dynamiques traversant les cultures, bousculant au passage les clivages ou oppositions classiques. Il en est ainsi du clivage société traditionnelle - industrielle! Dans la période actuelle, ce regard peut être un véritable outil pour cerner les mutations en cours de l'entreprise et de son environnement.

Pour faire vivre une culture plurielle si chère aux ethnologues des sociétés amérindiennes

où l'on trouve simultanément l'affirmation et son inverse, il est nécessaire d'élargir son horizon, de créer des passerelles entre des cultures. François Laplantine propose de réintroduire dans nos cultures européennes du dialogue conflictuel et "sortir de cette idée véhiculée par la pensée chrétienne et le cartésianisme que l'individu est un, alors qu'il est multiple".

Lors du colloque "Ethnologie et Entreprise"(1992), Robert Jaulin disait que la culture n'existe que du pluriel potentiel! Nous savons que la règle fondamentale qui vaut pour l'ensemble des cultures c'est celle de L'ALLIANCE. CE QUI EST FONDATEUR, C'EST LE COUPLE, LA DUALITE. Ce qui implique que l'autre soit reconnu comme différent et accepté comme tel. C'est alors toute la dimension de l'altérité qui est appréhendée. Concept central dans les relations humaines et qui suppose de faire des compromis. Concept opérationnel y compris en GRH! En effet, si l'axiome est la déchirure, il ne peut opérer jusqu'au bout, en d'autres termes, il n'y aura pas de relations durables. Bertrand Martin, PDG de New Sulzer Diesel dont le management exemplaire dans son usine s'inspire des principes évoqués plus haut simplement et concrètement, << pour développer une entreprise vivante avec des hommes en "croissance personnelle"(devoir d'indignation) et des managers qui sachent travailler en équipe pour se compléter sans se détruire>>.

" ETRE LE MONDE, C'EST ETRE AUSSI L'AUTRE" disent les indiens. Formule ramassée qui résume la problématique de l'altérité avec ses tensions, les nécessaires compromis et qui pose le primat du lien social dans les échanges!

Perspectives de recherche:

En s'appuyant sur les deux paramètres que sont conflit et altérité et la manière dont les acteurs de l'entreprise en particulier les dirigeants admettent le conflit et sont attentifs aux différences dans le management de l'entreprise, nous pourrions établir une typologie des entreprises dont un des intérêts serait de comparer l'efficacité des formes de management. L'enquête menée à l'échelle européenne par Margaret Ryan (Business School de Londres) à laquelle nous avons participé et qui est en voie de dépouillement, cherche à déceler dans les modes de gestion et plus précisément dans les prises de décision de GRH certains aspects que nous avons évoqués. Mener et approfondir des recherches dans cette direction me paraît d'autant plus

nécessaire que la phase historique actuelle est caractérisée par des zones de tension croissante. Dans ce contexte, le pouvoir et le confort des dirigeants est mis à mal par la pression des actionnaires et peut aller jusqu'au limogeage selon Michel Albert. Entre le "capitalisme Rhénan" dont les caractéristiques sont mutuelles et le capitalisme anglo-saxon défini par son caractère individualiste, les entreprises françaises peuvent encore être gérées de manière intermédiaire mais pour combien de temps s'interrogent certains de leurs dirigeants dont Bertrand Collomb de Lafarge-Coppée.

Une pression s'exerce à tous les niveaux de l'entreprise et concerne tous les acteurs. Contrairement à la situation antérieure, les individus sont de plus en plus exposés personnelle-

ment et les rapports qu'ils entretiennent deviennent plus rudes (Michel Berry). On exige d'eux parallèlement la capacité de se mettre d'accord sur les fins et les moyens quel que soit le niveau de responsabilité, c'est ce qui ressort de l'analyse de P. Zarifian dans le domaine industriel. Des effets de double contrainte sont alors à redouter.

Dans cet univers turbulent et complexe où la règle se détériore ou disparaît, il semble urgent d'ériger de nouvelles règles qui prennent en compte les logiques, fussent-elles contradictoires ou hétérogènes des différents acteurs selon les principes de la régulation conjointe cher à Jean-Daniel Reynaud. De cela dépend la constitution de nouvelles cohérences de systèmes pour l'heure destabilisés. C'est un objectif auquel s'attellent ensemble les sciences sociales.

1. René Girard, *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, biblio essais, page 41

2 Chaque civilisation développe ses mythes originels et qui lui sont spécifiques. Sur ce sujet, voir notamment: Jacques Lacarrière, *En suivant les mythes ou Mircea Eliade, Aspects du mythe*. Lévi-Stauss, *Mythologiques*.

BIBLIOGRAPHIE

- G. BALANDIER, *Antropo-logiques*, Librairie générale française, 1985.
- J. BAUDRILLARD, M. GUILLAUME, *Figures de l'altérité*, Paris, Descartes et Cie, 1994.
- P. BERNOUX, *Sociologie des organisations*, Paris, Le Seuil, 1990.
- J. BRABET et alii, *Repenser la GRH, Economica*, 1993
- P. DESMAREZ, *La sociologie industrielle aux Etats-Unis*, Armand Colin, 1986.
- J.B. FAGES, *Pour comprendre Girard*, Privat, 1982.
- R. GIRARD, *La violence et le sacré*, Grasset, 1972. *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, Grasset, 1978. *Le bouc émissaire*, Grasset, 1982.
- P. D'IRIBARNE, *La logique de l'honneur*, Paris, Le Seuil, 1989.
- B. KARSENTY, *Marcel Mauss: le fait social total*, PUF, 1994.
- T. KROEBER, *ISHI*, Terre humaine Plon, 1988.
- P. LABURTHE-TOLRA, J.P. WARNIER, *ETHNOLOGIE ANTROPOLOGIE*, PUF, 1993.
- F. LAPLANTINE, *Transatlantique entre Europe et Amérique latine*, Payot, 1994.
- C. LEVI-STAUSS, *Tristes Tropiques*, Terre humaine Plon, 1984.
- B. MAURINES, in Travail et emploi "La compétence: enjeux et stratégies d'institutions et d'acteurs" 1991.
- M. MAUSS, *Manuel d'ethnographie, Sociologie et anthropologie*, Puf, 3ème ed. 1989.
- B. MARTIN, *Vers une entreprise vivante*, texte diffusé par Stratégie et Avenir.
- J.D. REYNAUD, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1987
- J. SERVIER, *Méthode de l'ethnologie*, Q.S.J. PUF, 1986.
- M. THEVENET, *La culture d'entreprise*, Q.S.J. PUF, 1992.
- M. VILLETTE, *L'homme qui croyait au management*, Le Seuil, 1988. *L'art du stage en entreprise*, La découverte, 1994.
- M. WEBER, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Plon, 1967.