

## Le marketing et le management sont-ils les stades suprêmes de l'anthropologie ?

Dominique Desjeux

---

**Citer ce document / Cite this document :**

Desjeux Dominique. Le marketing et le management sont-ils les stades suprêmes de l'anthropologie ?. In: Bulletin de l'Association française des anthropologues, n°26-27, Décembre 1986 – Mars 1987. Quelques finalités pour la recherche en anthropologie. pp. 5-15;

doi : <https://doi.org/10.3406/jda.1986.1316>

[https://www.persee.fr/doc/jda\\_0249-7476\\_1986\\_num\\_26\\_1\\_1316](https://www.persee.fr/doc/jda_0249-7476_1986_num_26_1_1316)

---

Fichier pdf généré le 03/05/2018

## LE MARKETING ET LE MANAGEMENT SONT-ILS LES STADES SUPREMES DE L'ANTHROPOLOGIE ?

Dominique DESJEUX (1)

Comment parler des finalités de "la recherche en anthropologie" quand on a une formation de chercheur mais en sociologie, que l'on fait de l'anthropologie du "développement" rural ou urbain en Afrique mais plutôt en praticien ou que l'on est consultant en marketing en France, toutes activités qui ne ressortent pas avec évidence de l'anthropologie ou de la recherche, du moins par rapport aux canons du milieu universitaire ou chercheur en ethnologie ? Pourquoi ne pas commencer par une boutade, l'humour en sciences humaines permet la distanciation, base de la non confusion entre rigueur et austerité !

### Et l'enquête participante ?

Le marketing peut-il être considéré aujourd'hui comme le stade suprême de l'anthropologie culturelle, pour reprendre une formule de LAUFER sur les sciences humaines ? Il sait de quoi il parle puisqu'il dirige à Paris un DEA sur la création et la communication multimédia. Mais quel lien, me direz-vous, - je vous remercie de m'avoir posé la question - entre une enquête sur des vieux paysans Sundi congolais palabrant sous le manguiier du village avec l'ethnologue de

---

(1) Docteur ès-Lettres, est professeur de sociologie à l'Ecole Supérieure d'Agriculture d'Angers, consultant international et conseiller auprès du COPS et du Bureau d'Etudes DIFFERENCE. Après d'autres ouvrages sur le changement, la culture et la sociologie de la décision en France ou en Afrique, il vient de publier un livre sur "les stratégies paysannes en Afrique Noire", L'Harmattan.

service et des ménagères rassemblées dans un groupe de créativité pour discuter de la façon dont elles perçoivent un yaourt YOPLAIT ou un baril de lessive ARIEL avec le spécialiste en sémiotique d'un bureau d'études ? Il en existe un certain nombre même si cela paraît surprenant.

Dans les deux cas, l'intervenant "socio-anthropologue" cherche à comprendre la culture, les systèmes de pensée "magiques" ou "rationnels", la logique consciente ou implicite du comportement des individus ou des groupes, tous éléments qui lui permettront de reconstituer "l'univers" du produit, le "style de vie" des Français, les mécanismes d'influence de la décision ou la logique de la "sorcellerie" ...

Dans les deux cas aussi il recherche la logique souterraine de la vie quotidienne ou les bonnes raisons de tel ou tel comportement. Les études marketing sont une mine d'informations sur l'évolution du goût alimentaire des Français, par exemple, ou sur celle des comportements familiaux dans la vie quotidienne : comment chacun décide dans un couple - avec le déclin du couple fusionnel ou du couple mono-décisionnel au profit du couple à décision autonome -, comment chacun déjeûne, comment chacun regarde la télé, comment la conception du corps évolue, - avec peut-être aujourd'hui un début de remise en cause de la femme "planche à pain" - etc... De même en Afrique peut-on assister aujourd'hui à une redistribution des rôles entre mari et femme, - au Congo les hommes cultivent le manioc, travail qui, il y a encore 15 ans, était exclusivement féminin -, à une transformation des habitudes alimentaires, - voir le développement du pain dans les villes africaines -, à la transformation des modèles de décision, - avec en Afrique Centrale une place de premier ordre pour la "sorcellerie", dans les mécanismes de la gestion familiale, administrative ou économique moderne.

Et l'enquête participante, me direz-vous, - encore merci de m'avoir posé la question -, ce socle qui semble être le dernier

bastion derrière lequel l'ethnologue se retranche, - comme Vercingétorix à Alésia ? -, pour protéger son originalité ? Elle correspond, en partie, à ce qu'on appelle en marketing la phase "quali", c'est-à-dire l'enquête qualitative exploratrice ou approfondie qui doit permettre par interview en profondeur de faire apparaître les différentes facettes de l'univers culturel d'un groupe, de repérer la nature des différents réseaux par lesquels circule l'information de bouche à oreille, - la tradition orale -, avec notamment les réseaux liés à la parenté, ceux liés à l'école ou aux associations. Ainsi quand un produit ne correspond pas à un marché de grande consommation, on parlera de "marketing réseau". Cette approche étudie les liens qui existent entre les "prescripteurs", - les individus, institutions ou groupes qui conseillent de faire tel ou tel choix -, et les décideurs. Quel ethnologue à travers la question de l'ethnisme - souvent aussi appelé "tribalisme" -, celle de son acceptation dans un village ou celle de l'élargissement du cercle de ses informateurs n'a pas eu à reconstituer ces réseaux en partant des personnes influentes, - les leaders d'opinion -, pour "redescendre" vers la clientèle variée des cadets sociaux ?

Est-ce encore de la science ? Est-ce même encore de l'anthropologie ?

Il existe quand même bien des différences me direz-vous. Elles sont même de deux ordres, professionnel et éthique. Dans un bureau d'études un interview non directif et son interprétation se facturent entre 3.000 et 4.000 F, une journée d'étude entre 4.000 et 8.000 F, voire 25.000 F pour certaines interventions, et un groupe de créativité entre 20 et 50.000 F. A ce prix l'enquête de terrain n'excède pas quelques semaines. Les sujets d'enquêtes sont donc courts et extrêmement variés. Ils vont, d'après mon expérience, depuis des demandes d'enquête sur le pourquoi du maintien des anciens francs dans le discours des Français, - avec comme résultat l'importance de la "brique" comme équivalent linguistique entre

10.000 F et 1 million d'AF -, jusqu'aux conditions qu'il faudrait mettre en place pour favoriser la diffusion de telle innovation technique, sociale, ou commerciale en Afrique, en passant par une demande sur la perception qu'ont des agriculteurs français du fonctionnement d'un système expert en pathologie végétale ou une étude de marché sur les mécanismes micro-individuels de prise de décision du consommateur de produits agro-alimentaires. Donc, par rapport à un ethnologue de terrain qui passe 4 ans, 5 ans voire 10 ans dans un même village et qui est souvent payé au lance-pierres, il existe bien une différence de pratique qui fait se poser une double question : finalement tout ce qui vient d'être décrit est-ce bien de l'anthropologie, est-ce bien de la science ?

Ceux qui sont inquiets pour leur identité de chercheur peuvent se rassurer, - si c'est leur problème -, je n'en sais rien, car j'ai un mal fou à dire ce qu'est l'anthropologie par rapport à la sociologie, à la psychologie sociale ou à l'ethnologie, tout ceci se rapportant pour moi à une étude du comportement humain individuel ou collectif. De même, je ne sais pas ce qu'est une science ... humaine, surtout si on a dans la tête le modèle des sciences physiques. Au mieux sont-ce des sciences "molles" !

Après les nombreuses discussions que j'ai eues à l'AFA ou avec d'autres sociologues, je serais prêt de penser aujourd'hui que l'anthropologie mobilisée par un praticien du marketing, du développement rural, de la culture d'entreprise ou de l'immigration urbaine est d'un autre ordre que celle du chercheur. Le praticien part d'une demande faite par une entreprise, un ministère, une association, une commune, qui a un problème à résoudre, - j'y reviendrai ci-dessous pour le problème moral -, du genre, comment mieux intégrer les immigrés ou mieux les faire partir, comment augmenter la part de marché de la bière, - alors que les préférences des Français vis-à-vis de l'alcool se déplacent vers les alcools blancs -, comment installer une technique douce de compostage dans un village sénégalais ou développer l'agrobiologie au Burkina, etc... Sa réponse,

sous forme d'étude, consistera alors à choisir un outil, parmi ses connaissances, pour l'appliquer au domaine d'étude : approche culturelle, étude de réseau, rapports de pouvoir, efficacité symbolique, etc... La question de la théorie, de la problématique ou du champ de recherche devient seconde par rapport au problème qu'on lui demande de résoudre. Cela ne veut pas dire qu'il n'a pas de théorie implicite du changement social ou du fonctionnement des sociétés. Mais il ne lui est pas nécessaire de l'élucider dans sa pratique.

C'est pourquoi le débat sur la recherche des frontières entre anthropologie appliquée et anthropologie fondamentale ne me paraît pas pertinent, car il ne peut pas y avoir de réponse, sinon sous forme d'une anthropologie noble, celle qui est fondamentale, et une anthropologie impure, celle qui est appliquée ; ou encore qu'il n'y a pas beaucoup de différence entre praticiens et chercheurs et qu'il y a solution de continuité entre les deux, et que si on avait le même vocabulaire, cela irait mieux, et que si on faisait un effort pour se comprendre, etc... Non, ceci me paraît une fausse piste, même si elle est sympathique. Ce sont pour moi deux anthropologies, sûrement complémentaires quelque part puisque beaucoup de praticiens sont d'anciens chercheurs, mais surtout en concurrence dans le champ des idées intellectuelles, dans la course aux débouchés, et dans la recherche de financement. Comme disait un sociologue au cours d'une réunion récente : "la pensée commence avec la subvention !"

La régulation de cette concurrence entre chercheurs et praticiens, qui touche aujourd'hui la plupart des sciences humaines puisque les étudiants formés sont obligés d'inventer de nouveaux métiers hors de l'université et de la recherche, passe plutôt par une confrontation des méthodes et des pratiques utilisées par chacun, c'est ce que j'ai évoqué plus haut, et par celle du sens que chacun donne à son action. En d'autres termes, est-il pertinent de poser sur un plan moral la question de l'intervention de l'anthro-

pologue ? En clair, l'anthropologue se salit-il les mains en expliquant pourquoi les paysans merina ont intérêt ou non à accepter l'engrais minéral NPK 11.22.16 à l'ingénieur agronome, ou pourquoi la consommatrice française est plus sensible à une publicité sur les lessives qui ne brille pas par son imagination, mais dont la forme est imposée par les normes culturelles des ménagères elles-mêmes, - un publicitaire qui a voulu sortir des sentiers battus de la publicité pour lessives a failli faire couler son annonceur, dont les ventes ont baissé de 20% en quelques mois suite à une campagne de publicité plus "intelligente" ! N'est-ce pas tomber dans la "real-anthropologie" et se mettre au service des puissances occultes qui gouvernent le monde alors que le rôle de l'ethnologue serait plutôt de défendre les minorités, les petits, les plus faibles ?

#### Inefficacité de la morale ou morale de l'efficacité ?

En première approximation, - les sciences humaines me paraissant par essence approximatives - je ferais remarquer que la question du sens ou de l'éthique est parfaitement légitime, mais que personne n'a cependant le monopole de la définition de ce qui est moral ou non. Et c'est bien là le problème. L'échelle de valeurs qui organise les jugements moraux n'est pas la même pour tous. Mais attention, un moraliste peut en cacher un autre. Ainsi, le plus utilitariste des anthropologues ou des sociologues qui se prétend amoral est en fait le défenseur d'un moralisme à tout crin sur ce qu'il faut faire ou ne pas faire pour améliorer, par exemple, le management des cercles de qualité d'une entreprise. Autre exemple de relativité : pour un praticien, un chercheur est souvent inefficace, inutile, voire un parasite social qui cherche sans jamais trouver : pour un chercheur, le praticien dévoie l'anthropologie par rapport aux pratiques "vraiment" scientifiques de la recherche, sans compter le côté honteux voir malsain de l'anthropologie appliquée au marketing, au management ou au développement. Je caricature à peine les deux modèles de représenta-

tion. Ce qu'il faut retenir de cette joyeuse simplification, c'est que le problème de la morale est le plus souvent posé par les chercheurs et beaucoup moins souvent par les praticiens. Ceux-ci sont-ils immoraux ? Je laisse la réponse ouverte ... !

En deuxième approximation, il me semble que les chercheurs ont une vision du fonctionnement du comportement qui repose sur le même postulat que celui des chefs d'entreprises, des maires ou des décideurs d'études en général : les individus sont manipulables à volonté. Pour les chercheurs c'est moralement inacceptable, le praticien devrait donc s'arrêter au seuil de ce qui dans son étude est le plus attendu par un décideur et donc au seuil de ce qui est financièrement rentable, c'est-à-dire les recommandations pour l'action. Pour les décideurs c'est l'objectif qu'il faut atteindre. Mais le praticien est bien souvent considéré comme inefficace ou inutile dans ses "recommandations" puisqu'il n'indique pas sur quel bouton il faut appuyer pour faire avancer les individus au pas cadencé. Cette attente de recettes de persuasion par les décideurs est souvent, soit dit en passant, le fait de personnes qui défendent par ailleurs le libéralisme et la liberté des individus. Inutile pour les industriels, manipulateur pour les chercheurs, le praticien défend une position d'un autre ordre : en matière de comportement humain les individus ou les groupes, même s'ils sont influençables, ne sont pas manipulables à volonté.

En effet, si les comportements humains sont ramenables à certaines régularités, ou même à des structures, élémentaires ou non, ils sont aussi extrêmement imprévisibles. Or c'est dans cette imprévisibilité que l'efficacité rejoint la morale, - si la valeur "refus de la manipulation" est bien une de celles qui sont sous-jacentes au problème.

Ainsi dans le cas des audits en organisation, des chefs d'entreprise peuvent demander des études à des ethnologues de telle sorte qu'en dégagant la ou les cultures d'entreprise, ils puissent en dégager une culture consensuelle qui supprimerait les grèves, par exemple. Cette demande est peu acceptable, non pour des raisons morales, mais pour des

raisons d'inefficacité. En effet, on ne peut déduire de façon opérationnelle et mécaniste la culture artificielle qu'il faudrait construire à partir de la ou des cultures que l'ethnologue a pu observer dans l'entreprise. Cette enquête ne pourrait donner, et c'est déjà pas mal, que les contraintes et les potentialités, c'est-à-dire les compatibilités ou les incompatibilités avec la culture existante -, à partir desquelles pourraient se transformer les relations dans le travail. Ne pas avoir tenu compte de cette donnée culturelle explique les échecs de nombreux cercles de qualité implantés mécaniquement à partir du modèle culturel dit japonais.

En poussant l'exemple, il faudrait aussi montrer que la grève ou plus généralement les conflits ne sont pas des phénomènes négatifs en soi. Ils peuvent être l'indicateur de malaises, indicateur dont la suppression risque d'entraîner un effet pervers sur la qualité de la productivité, celui d'un mécontentement souterrain entraînant à coup sûr une baisse de la productivité. Enfin, il faudrait montrer que la régulation des conflits sociaux passe aussi par une réflexion sur la transformation éventuelle des modes de décision, etc... Quand une demande sociale de cet ordre s'exprime, chercheurs et décideurs semblent implicitement postuler qu'il existe des moyens puissants de manipulation des individus.

Or, le praticien est condamné à l'efficacité pour survivre. Il doit donc surtout négocier une reformulation de la demande de telle sorte que puisse être porté un diagnostic qui fasse apparaître non pas comment il faut changer, - car personne ne le sait vraiment - , mais quelles sont soit les conditions du changement dans l'organisation, soit les chances de tel ou tel choix par le consommateur.

Dans la pratique, mes enquêtes sur les organisations ont souvent fait ressortir qu'en réalité beaucoup de décideurs ne souhaitaient pas réellement changer, contrairement bien sûr à un discours apparent sur la réussite de l'innovation, de la mobilité ou de la rentabilité. Ceci est une des principales limites ... à la manipulation des subordonnés.

Les enquêtes en organisation font surtout apparaître que le changement est un enjeu : certains acteurs ont intérêt au changement et d'autres n'ont pas intérêt au changement. Ils ont donc de bonnes raisons de ne pas changer. Ce sont ces bonnes raisons qu'il faut faire apparaître. Le postulat de l'intervenant qui est ici sous-jacent est qu'une décision de changement a d'autant plus de chances de réussir qu'on est parvenu à élucider les enjeux et qu'on a pu ensuite mettre sur pied un dispositif de négociation des coûts et des bénéfices que chacun va tirer du changement. C'est ce que j'appelle analyser les conditions du changement, la négociation formelle ou informelle dépendant plus des acteurs eux-mêmes que de l'intervenant, du moins au niveau d'une étude.

Mais en rester au seul niveau des conditions du changement, - en termes d'innovation, de décision ou de rapports inter-culturels par exemple -, n'est pas suffisant si l'on veut répondre à la question posée : et la morale là-dedans ? Le changement a une face honteuse, c'est celle de ses effets pervers qu'ils soient attendus ou inattendus. C'est elle qui pose problème, car dans toute société, - il est bon de rappeler ce truisme -, il y a des perdants : les minorités, les exclus sociaux, les pauvres, les chômeurs, etc... Comment le praticien s'en tire-t-il ? Eh bien, il ne s'en tire pas, sinon comme tout le monde suivant le principe de La Rochefoucauld, qu'on "a toujours assez de force pour supporter les maux d'autrui" ! Il est confronté au problème. Il part du même postulat d'efficacité, - et pour moi l'efficacité est une valeur morale -, suivant lequel il n'y a pas plus de solution miracle pour manipuler les consommateurs ou les salariés que pour manipuler les "décideurs". Il postule malgré tout que mieux comprendre comment les choses marchent permet de mieux agir, - le postulat cependant n'est pas du tout évident quand on sait par ailleurs qu'une décision est d'autant plus facilement prise qu'on ne connaît pas bien les conséquences de son choix, ni toutes les données . Il constate aussi que ses marges de manoeuvre sont très étroites et que ce n'est pas lui qui résoudra le problème du quart monde en France ou des Indiens en Amazonie. Il accepte donc, de fait, d'être inefficace ou d'avoir une efficacité limitée au micro-système d'action dont

il est chargé. Le problème du praticien n'est donc pas un problème moral en termes de, est-il bien ou mal de faire de l'ingénierie sociale dans le domaine des travailleurs immigrés ou des chômeurs, par exemple, le tout sur une commande financée par un chef d'entreprise, une commune, une DASS ou une association, mais quelle est la marge de manoeuvre dont il dispose pour faire tel ou tel travail. Souvent elle est très faible. Son problème c'est de l'élargir.

On pourrait encore se poser d'autres questions et notamment : puisque les marges de manoeuvre sont étroites, puisque les gens ne sont pas manipulables, qu'est-ce qu'un intervenant peut bien changer ? Bonne question, et la réponse est simple : pas grand'chose et heureusement quant à l'avenir potentiel d'un système totalitaire durable en France, fondé uniquement sur la "persuasion clandestine", - par opposition ou complémentarité avec la contrainte physique. L'intervenant ne peut pas jouer, par définition, sur les effets de structure d'une société. Il ne peut pas non plus beaucoup jouer sur les changements psychologiques des individus, car comme l'écrivait le Qohélet il y a 2.500 ans, "on ne redresse jamais un concombre", - ni "une courge", suivant les traductions. Par contre, il peut jouer sur des changements qui viseront à transformer la situation dans laquelle se trouve un acteur social, selon le postulat, empiriquement constaté, suivant lequel un individu décide non seulement en fonction de ses représentations, mais aussi en fonction de la situation dans laquelle il se trouve. Un changement de responsabilité, une évolution des règles du jeu, une augmentation de salaire, une baisse des prix, etc... peuvent être des éléments qui augmentent les chances de maximiser les bénéfices et de minimiser les pertes pour un individu et donc qui augmentent les chances de l'amener à un changement quel qu'il soit. Mon postulat est qu'un individu a toujours, partiellement ou totalement de bonnes raisons de faire ce qu'il fait, que ces raisons soient contradictoires ou non. L'application pour un intervenant est donc de jouer ces bonnes raisons en favorisant leur apparition. Ce n'est pas à l'intervenant de décider si ces raisons sont bonnes ou mauvaises. Qui peut

dire d'un groupe social que ce qu'il demande renvoie à des vrais besoins ou à de faux besoins, même si la personne extérieure peut être de bon conseil, ou même peut aider à mieux les définir ?

Conclusion : Pour un double métier d'anthropologue.

Le lecteur intelligent, - ce qui est un pléonasme pour un lecteur de l'AFA -, n'aura peut-être par vu de lui-même que ce qui est écrit ci-dessus, avec ce mélange d'humour, de sensibilité et de sérieux qui garantit la recherche d'idées nouvelles sans être chientifique, n'est pas une critique des chercheurs ou du travail de recherche non finalisé. Il est bon de le souligner. Un effet de perspective aurait pu faire croire à cette malignité qui est loinde ma pensée, bien entendu. Même si les chercheurs ne sont pas sans défaut, - personne n'étant parfait en ce bas monde... -, ils n'ont pas à se transformer en intervenant. Ils pourraient par contre faire plus d'interventions. Le mélange des genres par une même personne, - et ceux-ci sont bien des genres différents -, me paraît profitable pour stimuler la recherche. C'est peut-être la piste d'un double métier qui pourrait ouvrir de nouvelles réponses à la question des finalités de la recherche anthropologique.

Mon propos est cependant plus modeste (sic) et plus compliqué : il voudrait montrer qu'il existe des possibilités intéressantes, efficaces et moralement défendables de faire de l'anthropologie appliquée au management (l'anthropologie culturelle), au marketing (anthropologie du quotidien et des réseaux) et à la communication (anthropologie symbolique), etc... le travail d'intervenant consiste autant à faire des études courtes ou longues, qu'à proposer des "produits" d'aide à la décision, mais aussi d'aide à la négociation ou d'aide à la communication. Si un anthropologue peut en cacher un autre, se pencher en dehors de la recherche est peut-être plus profitable que ne le laisse supposer le célèbre avertissement de la SNCF.