

## Les codes invisibles en entreprise

Conférence animée le 11 octobre 2006 par Marie Rebeyrolle,

Docteur en anthropologie, titulaire d'un DEA de philosophie et  
d'un DEA de psychanalyse

Consultante en ressources humaines

Auteure de « Utopie 8 heures par jour / L'Harmattan, 2006

Conférence introduite et conclue par

**Catherine Blondel et Jean-Yves Arrivé / SFCoach**

*Repérer et maîtriser les codes relationnels en vigueur dans une entreprise (ce qu'il faut faire ou non, dire ou non...) aide à trouver le comportement « juste » qui permet de s'adapter et de réussir.*

*L'objectif de cette conférence n'était pas de présenter une boîte à outils, mais davantage de partager des éléments de réflexion pouvant s'avérer utiles dans le cadre de l'exercice du coaching.*

*Marie Rebeyrolle nous a ainsi proposé une analyse anthropologique des ressorts, du fonctionnement et de la portée de ces codes invisibles que sont les codes relationnels en l'entreprise.*

Je vous propose une intervention en 4 temps :

- Une 1<sup>ère</sup> partie présentant des éléments de réponse à deux questions, celle des différences existant entre l'ethnologie, l'anthropologie et la sociologie, et celle de ce qui caractérise l'anthropologie.
- Une 2<sup>ème</sup> partie proposant une définition de l'anthropologie de l'entreprise.
- Une 3<sup>ème</sup> partie explicitant les codes relationnels en entreprise qui relèvent de trois registres : hiérarchiques, affinitaires et conflictuels.
- Enfin, une conclusion posant la question de la fonction du management en tant que gardien et vecteur de ces codes.

### I / ETHNOLOGIE, ANTHROPOLOGIE ET SOCIOLOGIE : ELEMENTS DE DEFINITION

Pour comprendre ce qui différencie l'ethnologie, l'anthropologie et la sociologie, replaçons-nous dans une perspective historique. Schématiquement, il existe 3 moments :

a/ Jusqu'à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, la distinction est claire, on a :

- **L'ethnographie** qui désigne l'enquête de base, l'étude des us et coutumes d'une société, avec une particularité, c'est de se centrer au départ sur les peuples dits « primitifs ».

- **L'ethnologie** qui regroupe les connaissances encyclopédiques que l'on peut retirer de l'ethnographie, et qui se centre donc également sur les peuples dits « primitifs ».
- **L'anthropologie** qui concerne l'étude de l'homme sous ses aspects biologiques et somatiques.
- **La sociologie** qui naît, elle, dans la société industrielle du XIXe siècle, et correspond à une interrogation de cette société sur elle-même compte tenu des transformations qu'elle vit. Elle emprunte à l'ethnologie, selon une répartition claire : elle s'intéresse aux sociétés industrielles dites développées, alors que l'ethnologie s'intéresse aux sociétés dites « primitives ».

b/ À la fin du XIXe siècle, les choses se compliquent, dans la mesure où la distinction entre anthropologie et ethnologie tend à s'estomper. En effet, apparaît au Etats-Unis le terme de « cultural anthropology », les auteurs britanniques lui préférant le terme de « social anthropology », qui correspond à l'enseignement comparatif des ethnographies et de l'ethnologie. À côté de l'anthropologie centrée sur les aspects somatiques et biologiques de l'homme, apparaît donc l'anthropologie sociale ou culturelle qui vient surplomber l'ethnologie en comparant les savoirs que les ethnographies ont recueillis.

c/ Enfin, dans les années 50, les choses se compliquent encore plus. En effet, Claude Levi-Strauss introduit en France l'usage anglo-saxon du terme d'anthropologie (sans adjectif) afin de désigner **l'analyse de la diversité contemporaine des cultures humaines**. On ne sépare donc plus les sociétés dites « primitives » des autres. Du même coup la distinction entre sociologie et anthropologie (sous-entendue sociale et culturelle) se brouille.

De ce point de vue, il devient difficile d'apporter une réponse simple à la question de ce qui distingue l'ethnologie, l'anthropologie et la sociologie. Sauf à ajouter que ce qui est déterminant, c'est la force d'institutionnalisation de chacune d'entre elles, et donc la position qu'elles acquièrent les unes par rapport aux autres dans ce rapport de force qui les institutionnalise. Sachant que ce que l'on peut dire c'est que la grande gagnante est en France la sociologie. L'ethnologie et l'anthropologie restant le plus souvent confinées sur les « terrains lointains », à quelques exceptions près, dont l'anthropologie urbaine ou l'anthropologie de l'entreprise, mais qui se trouvent alors de fait en « lutte » avec la sociologie.

Venons en à ce qui caractérise l'anthropologie, à savoir sa méthodologie et son fil rouge.

- a/ Sa **méthodologie** comprend 4 caractéristiques :
- **Une enquête à petite échelle**, c'est-à-dire un « terrain ».
  - **Une immersion prolongée** du chercheur.
  - **Une observation participante**.
  - **Un dialogue avec des informateurs**.

L'anthropologue choisit donc un « terrain » (un village, un quartier, une entreprise...) où il s'installe pour un temps long (« immersion prolongée » de plusieurs mois, voire plusieurs années). Vivant sur ce terrain (« observation participante »), il utilise les relations dans lesquelles il s'inscrit et le « dialogue avec des informateurs » afin de comprendre le fonctionnement du groupe dans lequel il est. Sachant que cette observation participante a fait couler beaucoup d'encre car elle renvoie à de multiples questions insolubles dont celles de la distance et des biais inhérents à toute observation.

b/ Quant au **fil rouge**, il est simple. L'anthropologue s'intéresse prioritairement à **l'observation des relations dans leur contexte**. Ce qui signifie qu'il cherche à repérer les relations : **les relations instituées, c'est-à-dire gérables, et symbolisées, c'est-à-dire pensables**.

Autrement dit, de quelle manière un groupe social pense et gère ses relations, se pense et se gère et, par extension, pense et gère sa relation au monde et à la réalité.

## II / L'ANTHROPOLOGIE DE L'ENTREPRISE : UNE DÉFINITION ET UN EXEMPLE

Précisons que c'est une discipline « mineure » en France (assez peu connue du grand public), compte tenu de la suprématie de la sociologie des organisations. Elle émerge à la fin des années 80 :

- À l'École des Mines, avec des chercheurs comme Bruno Latour par exemple, qui publie en 1988 « La vie de laboratoire » et en 1989 « La science en action ».
- Autour d'Alain Etchegoyen qui fait travailler des ethnologues dans son cabinet de conseil (travaux repris dans « Les entreprises ont-elles une âme ? » 1990). Il est l'un des représentants en France ayant contribué au développement de la mode parlant de « culture d'entreprise ».
- Enfin bien sûr dans les universités, centres de recherche ou certaines écoles telles que l'EHESS, depuis longtemps sur des terrains lointains, et plus récemment sur des terrains proches avec des courants que l'on appelle l'anthropologie du proche, du présent ou du contemporain, autour de chercheurs tels que Gérard Althabe, Marc Augé ou George Balandier.

### Alors, l'anthropologie de l'entreprise, c'est quoi ?

Elle correspond au travail d'un anthropologue qui :

- **Va travailler dans une entreprise** (c'est sa « petite échelle »).
- **Durant un temps long** (au moins plusieurs mois, voire quelques années).
- **Qui va se centrer sur les relations à l'œuvre et leur contexte**, y compris celles dans lesquelles il est engagé.
- **Dialogue avec des informateurs.**

Son objectif est de tirer de cette observation des **enseignements sur les caractéristiques identitaires et de fonctionnement de l'entreprise, sur la manière dont elle se pense et se gère au travers des relations qui s'y déploient, et pense et gère un certain rapport au monde et à la réalité.**

Prenons maintenant **un exemple** pour illustrer ce qu'est l'anthropologie de l'entreprise, justement dans le domaine des codes relationnels, **celui du tutoiement et du vouvoiement.**

En bonne anthropologue, j'ai observé les règles qui président au tutoiement et au vouvoiement dans l'organisation que j'ai plus particulièrement observée. Conclusion, pour faire simple, il ne semble pas exister de règles absolues. En même temps, en 6 ans de terrain, j'observe un glissement vers plus de tutoiement. Je pars donc à la pêche aux informations. J'interroge les personnes. Je cherche par exemple à dessiner une cartographie du tutoiement et vouvoiement. Quand j'interroge les personnes, les avis sont partagés. Certaines disent que c'est plus simple, moins formel, permet de gommer la hiérarchie et de créer de la proximité. D'autres me disent qu'elles sont gênées d'être tutoyées ou de devoir tutoyer, ou aimeraient au contraire être tutoyées.

Je me centre donc sur ce qui a déclenché le tutoiement, et me rends compte qu'il est toujours à **l'initiative de la personne en position de supériorité hiérarchique et non systématisé par celle-ci.** Ce tutoiement censé gommer la hiérarchie se révèle donc un formidable outil de renforcement de cette hiérarchie et de renforcement du pouvoir discrétionnaire des personnes en position de supériorité hiérarchique.

Je continue donc mon enquête sur d'autres thèmes, par exemple la manière dont s'organisent les déjeuners, et me rends compte que le même principe est à l'œuvre, c'est-à-dire qu'il semble que le principe affinitaire prédomine, mais à la condition qu'il renforce le principe hiérarchique : en d'autres termes, on ne se mélange pas, y compris durant le temps du déjeuner.

J'en conclus que la hiérarchie joue un rôle central dans cette organisation. Bien sûr, cela paraît évident qu'il y ait de la hiérarchie dans une organisation, ne serait-ce que pour conjurer les menaces de désordre. Mais je m'interroge également sur l'organisation de cette hiérarchie.

Et là, je constate 2 choses :

- **La hiérarchie de cette organisation reproduit la hiérarchie sociale**, selon une équivalence évidente qui est que la place qu'une personne occupe dans la hiérarchie de l'entreprise correspond à celle qu'elle occupe dans la hiérarchie sociale (ce que l'expression « catégorie socioprofessionnelle » indique d'ailleurs).
- **L'ordre hiérarchique de cette organisation tend à reproduire une certaine homogénéité d'appartenance sociale**. Selon le modèle : on ne choisit pas sa formation par hasard, ni son métier, ni donc l'entreprise dans laquelle on va travailler, etc. Si bien qu'une « sélection naturelle » opère dans l'entreprise selon des critères sociaux, qui permet d'éliminer plus ou moins en douceur les personnes ne faisant pas partie de « son monde ».

La conclusion de tout cela, c'est donc **qu'il existerait dans les entreprises une dynamique génératrice d'appartenance et d'exclusion ne reposant pas uniquement ou même pas du tout sur des critères de compétences mais sur des critères d'identité sociale**.

Ce qui pourrait éclairer d'un jour nouveau, par exemple **la question de la discrimination en entreprise**, ou celle de savoir s'il faut et dans ce cas comment légiférer. Dans cette perspective, je ne résiste pas à la tentation de vous faire part d'un sondage BVA, de mars 2006, sur la diversité au travail qui dit que 85% des salariés considèrent que leur entreprise ne pratique pas de discrimination, 9% qu'elle le fait mais involontairement, et seulement 3% qu'elle le fait volontairement. Résultats qui peuvent sembler étonnants : n'y aurait-il pas de discrimination en entreprise ou, à tout le moins, les salariés ne s'en rendraient-ils pas compte ? Sauf si l'on se souvient que les critères de discrimination permettent de distinguer, et donc de séparer, ceux qui sont à l'intérieur de ce qui sont à l'extérieur. De sorte que l'on ne voit pas trop comment ceux qui sont à l'intérieur pourraient stigmatiser, ou parfois même simplement reconnaître, l'existence des critères leur permettant justement d'être à l'intérieur. Critères qui sont d'ailleurs le plus souvent vécus sur le mode d'une connivence « naturelle » (autrement dit sociale), grâce à laquelle on dit, par exemple, qu'il y a tout simplement « une bonne ambiance » dans l'entreprise dans laquelle on travaille.

### III / LES CODES RELATIONNELS DANS L'ENTREPRISE : 3 REGISTRES

Prenons un exemple, celui d'une personne récemment recrutée à qui ses collègues, très sympas, proposent qu'elle passe dire bonjour quand elle le veut. Elle s'exécute, mais, après quelques essais, déçante : les collègues lèvent à peine le nez de leurs dossiers, lui signifiant clairement qu'elle les dérange, qu'ils sont débordés et n'ont pas de temps à perdre en formules de politesse.

À travers cet exemple, nous voyons donc que les codes relationnels, ce que j'appelle « **les petits riens du quotidien** », sont chargés de signification puisqu'ils contribuent largement à ce qu'une personne s'intègre ou non, puis progresse ou non dans une entreprise. Ils renvoient à des questions du type : à qui dit-on bonjour le matin en arrivant au bureau ? Avec qui développe-t-

on des relations amicales ? Selon l'information dont on a besoin, à qui s'adresse-t-on et de quelle façon ? Ou encore, comment entre-t-on dans le bureau de tel ou tel ? Ou bien qui va-t-on voir et à qui préfère-t-on envoyer un mail ? Enfin ils participent de cette « homogénéité sociale » dont je parlais tout à l'heure qui donne une tonalité particulière à chaque entreprise.

Si nous prenons une métaphore musicale, toute entreprise et toute équipe distille une petite musique à trois voix :

**a/ Première voix, une basse qui est le registre hiérarchique.**

Cette basse renvoie à la position que chacun occupe dans l'organigramme. Elle fonctionne essentiellement sur le mode de la distance et de la distinction : vouvoiement, serrement de mains, écart spatial, rigueur dans la tenue corporelle et vestimentaire, sujets de discussion strictement professionnels...

Le problème c'est qu'excepté dans l'armée, ce registre tend de plus en plus à être perçu comme obsolète, y compris avec la vogue anglo-saxonne de relations moins formelles – usage généralisé du tutoiement et du prénom – ou la nécessité de laisser plus d'autonomie et d'initiative aux individus. Or il n'a pas disparu, car il continue de garantir un ordre fondateur et fondamental. Mieux vaut donc rester vigilant sur la manière dont il fonctionne.

**b/ Deuxième voix, une mezzo-baryton plus évanescence correspondant aux relations d'affinité.**

Ce registre s'exprime davantage sur le mode de la proximité et de la complicité : tutoiement, bise, décontraction, discussions informelles ou personnelles.

Cela dit son apparence de convivialité ne doit pas faire illusion. Car on ne signifie pas n'importe comment la complicité et l'on ne devient pas ami avec n'importe qui.

Sur le formalisme des codes affinitaires, je donne souvent l'exemple d'un cadre m'expliquant que lors des déjeuners d'équipe auxquels il participait, il s'était rendu compte que la glace ne serait jamais brisée s'il ne se soumettait pas, avant de s'asseoir à table, au rituel de la poignée de main à chaque convive, même s'il les avait déjà saluées le matin.

Quant au fait que l'on ne devient pas ami avec n'importe qui, je vous renvoie aux limites justement de l'exercice qui sont que les affinités, par définition, sont considérées comme ne se « commandant » pas. Ce qui renvoie aux goûts personnels, habitudes, valeurs ou repères sociaux de chacun qui, encore une fois, confortent la nécessité d'une certaine homogénéité dans l'entreprise si l'on souhaite que l'ambiance y soit conviviale.

**c/ Enfin, troisième voix, c'est celle des aigus qui, si je puis dire, « chantent » le conflit.**

Sachant que l'entreprise ne les aime pas, puisqu'elle se targue d'être un lieu de rationalité pure au service de la production. Mais sachant également que, comme tout autre groupe social, elle ne peut fonctionner sans que surgissent des tensions.

Ces conflits se déclinent généralement de trois façons différentes : des attitudes d'évitement, d'affrontement indirect ou d'affrontement direct. On va, par exemple, instaurer une distance encore plus grande que ce qu'exigerait, par exemple, le positionnement hiérarchique (évitement). Ou bien on va organiser une guerre de tranchées avec utilisation de personnes interposer pour alimenter le conflit (affrontement indirect). Enfin, on pourra dans certains cas exploser ou faire exploser l'autre (plus efficace) (on est alors dans l'affrontement direct).

En entreprise, nous avons donc le calme apparent des codes hiérarchiques, le bruissement des codes affinitaires et le brouhaha des codes conflictuels, auxquels s'ajoutent deux impératifs qui, tel un piston dans un moteur de voiture, provoquent le mélange qui fait avancer la machine relationnelle et productive.

**a/ Premier impératif, celui de l'urgence** (lié à la compétition, au risque, à la précarité, à la pression de la performance). Cet impératif nécessite de devoir signifier le trop plein, le débordement, la charrette. On passe ainsi son temps à « gérer les priorités prioritaires », et parer au plus pressé. D'où l'habitude prise, par exemple, d'être en retard – surtout lorsque l'on reçoit –, de décaler entretiens et réunions, de les hacher de coups de téléphone, de ne plus remercier pour un service rendu, voire même de ne même plus répondre... que l'on n'a pas le temps de répondre à une demande.

Certes, la pression est réelle, mais elle est désormais si bien intégrée que ne pas l'exprimer, quitte à friser l'impolitesse, est devenu contre-productif. Par exemple, on a beau jeu de rappeler que chez les Allemands arriver en retard ou partir tard le soir est signe d'incompétence. En France, on continue de clamer à qui veut l'entendre qu'on est *overbooké*. Au point que, ce qui autrefois pouvait passer pour de la courtoisie ou une bonne gestion du temps, finit aujourd'hui par desservir les intéressés. Un téléphone qui ne sonne pas pendant un entretien ou un déjeuner ? Pas très sollicité celui-là, serait-il placardisé ? Ponctuel à une réunion ? Il n'a donc rien d'autre à faire... Calme et serein en toutes circonstances ? Tiens ! Encore un qui s'est trouvé une planque. Et comble du comble : Quoi ? Cette année encore, il a pris *toutes* ses vacances et *toutes* ses RTT ?

Sachant que ces codes « charrette » n'effacent pas les registres hiérarchique, affinitaire ou conflictuel mais s'y ajoutent, comme une pédale supplémentaire sur un orgue, pour filer la métaphore musicale. Par exemple, être en retard à un rendez-vous avec son supérieur peut être délicat, sauf si, voulant incidemment lui rappeler qu'étant aussi un ami, on souhaite privilégier le registre affinitaire. À l'inverse, on pourra être d'une stricte ponctualité et disponibilité envers les personnes avec lesquelles on est en conflit afin de ne pas donner prise à l'expression du conflit et préserver la nécessaire distance propre à une tactique d'évitement. Ou encore, on réservera ce traitement de faveur à quelques rares privilégiés que l'on apprécie vraiment, pour leur signifier l'importance de cette relation. Autrement dit, un même code peut fonctionner efficacement dans différents registres.

**b/ Deuxième impératif, se construire une image**, qui nécessite de combiner l'image que l'on veut donner de soi et celle que la fonction que l'on occupe exige.

Nous sommes donc dans un jeu de miroirs entre l'image que l'on a de soi et celle que les autres perçoivent, l'image qu'on leur renvoie d'eux-mêmes et celle qu'ils ont d'eux-mêmes. D'où, des effets de distorsions ou de décalages qui peuvent produire, selon la situation, le sentiment d'être incompris ou de ne pas être reconnu à sa juste valeur.

L'une des difficultés est que, selon les contextes, tout peut changer. Par exemple, tel salarié au naturel extraverti et au tempérament entrepreneurial, voire « kamikaze », pourra être perçu comme un original se permettant certains débordements ou, au contraire, comme un « caractériel » dont il faudrait se séparer. Tel manager jouant la carte de la convivialité sera crédité d'un fort capital de sympathie, et tel autre sera taxé d'hypocrisie. Tel expert passant son temps à trouver de nouvelles idées sera considéré comme un créatif hors-pair, et tel autre comme incapable de passer à l'action. Enfin, telle personne s'exprimant toujours clairement sera appréciée pour son souci pédagogique, et telle autre aura la réputation d'être élitiste ou pédante.

Cela dit ce jeu de miroirs s'inscrit dans un contexte professionnel, organisationnel et hiérarchique qui définit ses propres images et donc ses propres attentes.

D'un manager, son équipe va ainsi attendre leadership et prise de décision ; d'un opérationnel, on attendra pragmatisme et rigueur ; d'un dirigeant, habileté stratégique et vision à long terme.

Avoir conscience des représentations prêtées à chaque fonction permet donc d'éviter les décalages inopportuns. Car, par exemple, de l'habileté stratégique à haut niveau sera considérée comme un goût immodéré pour l'intrigue quelques échelons plus bas ; ou bien le respect des délais salué chez un exécutant passera pour de la psychorigidité chez un manager.

Pour conclure cette partie sur les codes relationnels, je dirai donc qu'il est largement préférable d'apprendre à les repérer et à les comprendre, tout en sachant qu'un même code peut être porteur de sens différents. L'exercice n'est donc pas nécessairement simple. Enfin, ce qui est sûr, c'est que cette compréhension contribue beaucoup plus que dans le passé aux conditions de réussite au travail, tout en pondérant largement l'affichage d'une suprématie des compétences dans l'évaluation des personnes et de leur travail.

#### **IV/ LA FONCTION DU MANAGEMENT GARANT ET VECTEUR DES CODES RELATIONNELS ?**

En guise de conclusion, une question, celle de la fonction du management comme garant et vecteur des codes relationnels, en particulier au travers de la diffusion de « valeurs » de l'entreprise et d'une « culture d'entreprise ».

Compte tenu de ce que je viens de dire, vous devez certainement mieux percevoir pourquoi j'ai choisi de poser cette question en conclusion. Tout simplement parce qu'il me semble utile de rappeler que l'une des fonctions du management est bien de garantir l'ordre hiérarchique, et plus généralement l'ordre social sur lequel cet ordre hiérarchique se fonde.

Je vous renvoie ainsi à ce que je vous disais tout à l'heure sur la corrélation entre ordre hiérarchique et ordre social d'une part, ainsi qu'à la nécessité d'une certaine homogénéité sociale d'autre part. Ces deux points permettant que « tout se passe bien », et donnant de la sorte l'impression que la « culture » de l'entreprise est porteuse, autrement dit qu'elle fait son travail. D'où cette impression d'ailleurs de « langue de bois » que peuvent donner par exemple les chartes éthiques en entreprise. D'où cette impression également très souvent de décalage entre ce qui est dit et fait, affiché et réellement mis en œuvre.

Mon mot de la fin sera de préciser que cette analyse anthropologique de l'entreprise dessine une alternative face à laquelle chacun se doit de faire son choix :

- Soit que l'on considère que l'entreprise peut être pensée comme une totalité fermée sur elle-même.
- Soit que l'on considère qu'elle ne peut être comprise, dans son fonctionnement même, qu'en lien avec le contexte social dans lequel elle-même et ses acteurs s'inscrivent.

Sachant que l'option retenue impactera bien sûr la façon de voir et de comprendre les enjeux pour ceux qui travaillent en entreprise, mais aussi le travail des consultants ou des coachs eux-mêmes.