

**Séminaire Management
et Cultures d'Entreprises**

*organisé en collaboration avec la Maison des sciences de
l'homme et la chaire "Management multiculturel et
performances de l'entreprise" (Renault-École
polytechnique-HEC) et grâce aux parrains de l'École de
Paris :*

Air France
Algoé²
Alstom
ANRT
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chaire "management multiculturel
et performances de l'entreprise" (Renault-
X-HEC)
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Telecom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
Paris-Ile de France Capitale Economique
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Saint-Gobain
Schneider Electric Industries
SNCF¹
Thales
Total
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} juin 2009)

**CHOIX TECHNOLOGIQUES
ET IMPACTS ORGANISATIONNELS**
**Quelques petites thèses anthropologiques sur la circulation
des connaissances, des hommes et des techniques**

par

Philippe GESLIN

Ethnologue

Professeur Haute École Spécialisée

Professeur associé Institut d'ethnologie de Neuchâtel, Suisse
Membre correspondant du Laboratoire d'anthropologie sociale
au Collège de France

Séance du 23 mars 2009

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

En bref

Dans les années 1990, un collectif d'une dizaine de producteurs de sel des côtes de Guinée modifiait son système de production salicole en optant pour des technologies partiellement innovantes. Quatorze années plus tard, ce sont près de 3 000 personnes qui directement ou indirectement sont concernées par cette initiative. Au-delà des aspects idéels et matériels à l'œuvre, ce choix a généré des formes originales de territorialisation des techniques et d'organisations du travail. Quels enseignements pouvons-nous en tirer pour le monde de l'entreprise ? Le modèle d'intervention anthropotechnologique mis en œuvre à l'époque pour accompagner ce processus de conception est-il transposable sur des terrains du proche ? Que peut-on plus largement en déduire en matière de circulation des connaissances, des hommes et des techniques ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

EXPOSÉ de Philippe GESLIN

L'anthropotechnologie : une posture d'intervention et de recherche

En référence à Alain Wisner¹, l'anthropotechnologie est une posture d'intervention que nous mettons en œuvre à partir de demandes qui nous sont formulées par différents mandataires (représentants de minorités, agriculteurs, industriels, ONG, expéditeurs polaires, institutions internationales, etc.). Ces demandes sont systématiquement analysées puis, si on les accepte, reformulées de manière à constituer les termes de référence des projets. Elles relèvent généralement d'une volonté d'amélioration des conditions de travail et de vie dans les milieux concernés. Elles doivent, c'est fondamental pour nous, s'appuyer sur les manières de penser et d'agir de ces mêmes milieux (leurs cultures).

Ces manières de penser et d'agir sont médiatisées par des objets, des techniques, des non-humains (pour reprendre un terme proposé par Bruno Latour et repris notamment par l'anthropologue Philippe Descola). Nous intervenons donc sur le processus de conception/transformation de ces composantes matérielles en faisant émerger les "réalités" des terrains, ces manières de penser et d'agir et, de fait, les attentes des collectifs. Ces attentes sont rarement conformes au projet initial. Dans de nombreux cas, elles vont jusqu'à invalider les termes de référence de technologies conçues en dehors de leur prise en compte. C'est là un de nos postulats de base : il existe toujours des décalages entre ce pour quoi une technique, un objet, a été conçu et la façon dont les usagers le perçoivent, l'utilisent et le font circuler.

C'est aussi une posture de recherche parce que, de l'ensemble de nos terrains d'intervention, émergent des problématiques particulièrement intéressantes, premièrement, en matière d'appropriation des objets techniques, recoupant ainsi d'autres disciplines telles la sociologie de l'innovation de Michel Callon² et Bruno Latour³ ou certains travaux d'Armand Hatchuel⁴ sur le design et, deuxièmement, en matière de circulation des hommes, des connaissances et des techniques.

L'anthropotechnologie, en quelques chiffres

L'anthropotechnologie a été initiée par Alain Wisner dans les années 1960. Elle est aujourd'hui enseignée dans le cadre du master de l'Institut d'ethnologie de Neuchâtel, en Suisse, et, au niveau Bachelor 2 & 3, dans la filière ingénieurs-designers de la Haute École Spécialisée ARC de cette même ville. Nous intervenons auprès d'une soixantaine d'ingénieurs et d'une dizaine d'ethnologues chaque année. En parallèle, le laboratoire EDANA que je dirige au sein de cette même Haute École ARC, s'emploie au développement de ce champ à travers les différents mandats qui lui sont proposés. Depuis l'ouverture de ces disciplines, une cinquantaine de masters ont été soutenus et quelques thèses sont en cours.

¹ Alain Wisner (1923-2004) est l'un des fondateurs de l'ergonomie française. Il a été directeur du laboratoire de l'ergonomie du Conservatoire national des Arts et Métiers et président de la Société d'ergonomie de langue française de 1969 à 1971.

² Michel Callon est un sociologue et ingénieur français. Depuis 1967, il est professeur à Mines ParisTech et chercheur au Centre de Sociologie de l'Innovation (CSI) qu'il a dirigé de 1982 à 1994. Son domaine de recherches principal est les *Science and technology studies*.

³ Bruno Latour est un sociologue, anthropologue et philosophe des sciences français. Après avoir enseigné à l'École des mines de Paris, il est depuis septembre 2007 directeur scientifique et directeur adjoint à l'Institut d'études politiques de Paris.

⁴ Armand Hatchuel : professeur responsable de l'option Ingénierie de la conception ; directeur adjoint du centre de gestion scientifique de l'École des mines de Paris (CGS) ; ses derniers travaux ont porté sur les organisations de l'innovation intensive et les théories de la conception.

Le projet guinéen

Le projet guinéen fut initié en 1991. Il s'est achevé officiellement en 1995. Il a eu des répercussions importantes sur le plan local. Ses termes de référence étaient simples. Il fallait contribuer à enrayer la déforestation des zones de mangrove du littoral de Guinée en transférant des techniques de production de sel solaire dont la plus connue est le marais salant. C'est une technique utilisée en différents lieux de la planète et notamment sur les côtes de Bretagne en France, par les paludiers. Elle a l'avantage de produire du sel sous l'effet du soleil et du vent. Une autre technique, moins connue, est celle que l'on nomme salines mixtes. Elle consiste à verser une saumure sur une bâche noire, de type agricole, d'une dizaine de mètres carrés, dont les bords sont relevés. Placée à même le sol, elle permet de produire un sel blanc, à petits cristaux. Comme le marais salant, elle n'utilise aucune ressource végétale contrairement au sel produit en Guinée. Dans ce pays, le sel est produit à partir d'une saumure portée à ébullition dans des bacs métalliques. C'est un sel ignigène. Il faut environ trois kilos de bois de palétuvier pour produire un kilo de sel. Dans l'esprit des experts, de telles techniques contribuaient largement à la disparition des forêts de mangrove. Elles induisaient aussi des conditions de travail et de vie difficiles pour les populations (travail à la chaleur, déscolarisation des enfants, etc.). Les promoteurs du projet avaient émis par ailleurs la volonté de prendre en compte le contexte social et économique de ces communautés dans le processus de conception. Ils souhaitaient intégrer les manières de penser et d'agir des producteurs soussous dans la mise en œuvre du/des choix techniques et organisationnels. C'est la raison pour laquelle ils m'ont demandé d'intervenir.

L'opération mobilisait donc différents acteurs. Les experts paludiers, une ONG, les populations soussous réparties sur différents sites (campements de production de sel, hameaux ou villages) et un ethnologue.

Ce que nous dit le terrain

Mon travail a mis en évidence que les marais salants ne pouvaient pas systématiquement remplacer les techniques locales, pour différentes raisons dont je ne citerai que les principales.

La première renvoie au coût d'installation d'un marais salant. Il ne peut pas être assumé par un producteur soussou. Il aurait donc fallu mettre en place des structures coopératives, dont on a l'habitude dans ces zones mais qui ne fonctionnent généralement que tant que les experts et les ONG sont sur place avec des financements extérieurs.

La seconde renvoie au mode d'organisation de ces communautés. Le marais salant est une structure fixe. Il nécessite un travail d'entretien tout au long de l'année. En France, on est paludier à plein temps et cela correspond à une organisation spécifique. Or, sur le littoral guinéen, les producteurs sont avant tout des riziculteurs. Ils produisent du sel en moyenne sur 45 jours par an. Par ailleurs, rares sont les producteurs guinéens qui possèdent leur terre. Elles sont louées ou prêtées selon les cas. En Guinée, on peut décider de faire du sel une année et s'en abstenir l'année suivante selon les projets de chacun. On peut produire du sel une saison sur un campement et partir sur un autre campement l'année suivante en fonction des alliances. Le marais salant ne pouvait donc s'adresser qu'à des propriétaires capables d'investir et d'assurer l'entretien et l'exploitation de leur outil de travail.

La troisième renvoie à la répartition sexuelle des tâches en matière de saliculture. Sur les zones situées au nord du littoral, ce sont les femmes qui seules produisent le sel. Elles le font la nuit lorsque les vents tombent. Sur la zone du projet, ce sont les hommes et les femmes qui produisent dans la journée. Ce type d'organisation a de fait des répercussions sur les choix en matière d'alternative solaire. Penser une innovation de ce type c'est penser au type d'organisation susceptible de la mettre en œuvre localement.

La quatrième renvoie aux souhaits des producteurs soussous. Localement, sur la zone couverte par le projet, ces communautés n'étaient pas confrontées à la disparition des forêts de mangrove. Les pratiques et les connaissances qu'ils mettent en œuvre depuis le XVIII^e siècle dans ce domaine d'activité garantissent une gestion de la ressource en bois qui n'entrave pas le renouvellement annuel des forêts de mangrove. Une observation fine des pratiques locales, complétée par des études en agroforesterie, a confirmé le point de vue des producteurs locaux.

La cinquième est relative à l'abandon progressif de la riziculture. Les populations devaient affronter un calendrier agricole bouleversé. Ce sont des riziculteurs. Ils produisaient du riz pour leur consommation. Depuis des générations, ils sèment le riz à la volée dans les zones de mangroves. Mais cet écosystème est extrêmement mouvant. Les chenaux se modifient, noyant chaque année les territoires rizicoles. Au-delà de l'impact alimentaire, ces communautés sont confrontées à une déstructuration sociale, un père hésitant désormais à donner sa fille en mariage à un homme dépourvu de terre rizicole. En conséquence, les échanges des femmes ne se faisaient plus et les jeunes hommes partaient travailler à Conakry. À l'époque où nous sommes arrivés dans le hameau, il ne comptait plus qu'une centaine de personnes sur le millier des périodes passées. Chaque année représentait un nouveau défi. Construites dans l'urgence, les digues édifiées pour protéger les rizières cédaient sous l'effet des marées. Les producteurs étaient alors contraints de se concentrer sur la saliculture, partant de plus en plus tôt en saison sèche sur leur campement de production de sel et revenant tardivement de ces mêmes campements pour garantir la quantité de sel attendue en début de saison. Ils en tiraient un revenu qui leur permettait d'acheter le riz nécessaire à leur subsistance. Ce retour tardif dans les hameaux d'hivernage ne facilitait pas la tâche de maintenance et d'édification de digues, qui, construites dans l'urgence, cédaient à nouveau.

Aux yeux des producteurs, les salines mixtes résolvaient le problème rizicole. Pour pouvoir endiguer leurs territoires rizicoles pendant la saison sèche, saison de production du sel, ils devaient dégager du temps sur cette même production. Pour cela, il leur fallait donc délaissier les campements et revenir travailler dans les hameaux. Avec les techniques ignigènes, il leur fallait donc abandonner les campements et de fait, leur seule ressource financière. Avec les salines mixtes, ce problème disparaissait. En versant la quantité de saumure destinée à trois jours de production, ils peuvent en effet abandonner leurs campements de production de sel pendant un nombre de jours équivalent. Ils peuvent donc consacrer ce temps gagné à l'aménagement de leur territoire rizicole. L'investissement est limité. Les bâches agricoles sont vendues sur les marchés de Conakry. Elles peuvent être pliées en fin de saison et rangées jusqu'à l'année suivante. Elles sont donc d'un usage moins contraignant que le marais salant.

En parallèle, les communautés soussous étaient également confrontées à l'arrivée, sur les marchés des hautes terres de Guinée, du sel sénégalais du Lac Rose. Ce sel solaire blanc, à petits cristaux et très salé, répond au goût des ménagères guinéennes, se conserve mieux pendant la saison des pluies et est conditionné en plus petits volumes que le sel local. Avec l'alternative solaire qui produit un sel en tout point identique à celui du concurrent sénégalais, les producteurs avaient là une solution technologique qui leur permettait de reconquérir le marché des hautes terres.

Remarques sur les représentations à l'œuvre chez les Soussous en matière de saliculture

Le choix des salines mixtes relevait aussi d'une prise en compte du système de représentation de ces communautés. En quoi cette problématique d'ethnologue détermine-t-elle les choix technologiques ? Il nous a fallu travailler cela en profondeur. Comment les Soussous concevaient-ils le sel ?

Il y a chez eux, deux sortes de sel : un sel mâle et un sel femelle. Par ailleurs, le sel est le produit de la terre salée et de l'eau salée. Le marais salant ne peut donc pas produire de sel, au regard de ces représentations, tout simplement parce qu'on n'y emploie pas de terre salée. Les

salines mixtes sont en mesure de répondre à ces représentations. Il faut préserver en amont la production de saumure telle qu'elle est obtenue habituellement sur ces campements, c'est-à-dire à partir de terre salée et d'eau salée avant d'être versée sur les bâches en plastique. Cela paraît anodin mais montre bien qu'une méconnaissance de la part idéale du matériel peut avoir des répercussions importantes sur les choix techniques au sein d'une société.

Le sel femelle est utilisé au quotidien par les ménagères guinéennes. Le sel mâle provient de la saumure portée à ébullition. Quand elle est chaude, les femmes en prélèvent une petite quantité qu'elles versent dans une calebasse percée, au fond de laquelle est attachée une branche de palétuvier. Au fil de la saison, la saumure cristallise autour de cette branche et crée une carotte de sel. Ce sel mâle est vendu aux marabouts malinké qui le prescrivent pour favoriser la fécondité des couples. Dans l'alternative solaire, vous n'avez plus de saumure chaude puisque le sel est dorénavant produit à partir d'une saumure fraîche. La question de la pertinence de ce choix technologique au regard du trait culturel qu'est la production de sel mâle s'est alors posée.

Innover, c'est donc avancer sur certains aspects. C'est également accepter d'abandonner certains traits culturels au profit d'autres traits plus en phase avec les contraintes sociales et économiques du moment. C'est un choix parfois douloureux pour les ethnologues que nous sommes.

Retour sur zone

En matière de riziculture, le fait d'utiliser l'alternative solaire afin de rectifier le calendrier agricole a parfaitement fonctionné. Elle touche à ce jour plusieurs milliers de personnes. Ainsi, quand vous passez dans les hameaux, naguère confrontés au problème des remontées salines, vous constatez que les territoires rizicoles sont désormais endigués. Il aura donc fallu une dizaine d'années pour que l'alternative solaire ait des répercussions sur la riziculture.

La population du hameau sur lequel je travaille est passée de 100 personnes à plus de 500. On constate aussi des formes de stabilisation sociale disparues dans le passé. Les mariages ont repris et avec eux une stabilisation de la main-d'œuvre et du système foncier.

Il est intéressant de noter que les producteurs ne cherchent pas à produire plus avec cette alternative. Un surplus de production et un risque de chute des prix étaient à craindre. Or il n'en est rien et cela pour plusieurs raisons. La répartition sexuelle des tâches a subi une modification importante : ce ne sont plus les hommes qui produisent le sel mais les femmes. Dorénavant, les hommes se dédient complètement à la riziculture et ne vont sur les campements que pour construire les cases et les structures lourdes (huttes, et filtres).

On voit apparaître des groupements de jeunes qui s'installent à côté des campements. Les femmes ont de fait réorganisé leur activité sur les campements. Autrefois concentrées principalement sur les tâches de contrôle des foyers de cuisson du sel, elles ont développé ce qui auparavant, sur les campements, n'était pour elles qu'une activité périphérique : le fumage du poisson. La pêche, naguère déléguée aux hommes, est désormais dévolue à ces jeunes. Les femmes achètent les filets, les leur louent et partagent avec eux le produit de leur pêche qu'elles fument et vendent sur les marchés.

On constate une rescolarisation des enfants. Avant, les familles passaient quatre mois en moyenne sur les campements de sel. Aujourd'hui, les hommes travaillent dans les hameaux peu distants des écoles. Les enfants restent avec eux et maintiennent ainsi leur rythme scolaire.

Sans toutefois pouvoir bien l'expliquer, on constate aussi une restructuration du système foncier. Alors qu'il était inimaginable que les femmes puissent acheter des terres, on en voit désormais qui, grâce à l'argent du sel et du poisson fumé, font construire des maisons dans les

villages pour y installer leurs enfants ou s'y installer elles-mêmes. C'est une petite révolution sur le plan social local. Jamais on n'avait vu ça sur le littoral de Guinée et personne ne l'a anticipé !

Enfin, comme des unités d'"iodisation" sont maintenant installées sur tout le littoral de Guinée, les producteurs de sel ont travaillé leur image, à l'instar des paludiers de Guérande, et créé une identité : que le sel vienne du nord de Conakry ou de Coyah, c'est désormais du *Sel de Coyah* et il est vendu comme tel sur tout le territoire guinéen.

Quelques petites thèses anthropologiques sur la circulation des connaissances, des hommes et des techniques

1 - La circulation d'un objet technique en oriente les usages futurs

Il n'y a pas de circulation sans hybridations. Les salines mixtes répondent à des questions d'ordre social, symboliques et économiques localement très spécifiques.

2 - Le fait que les objets circulent peut corriger des erreurs ou des lacunes inhérentes au processus de conception

C'est ce que l'on constate sur ce terrain lointain mais aussi dans le monde de l'entreprise. Tout au long de la chaîne de traduction, il existe une volonté de mise en cohérence entre ce qui se passe autour de l'objet et ce que l'on attend de lui. Avec l'expérience, je me suis par ailleurs rendu compte que, dans les dynamiques classiques de conception, le regard porté sur l'existant est rarement valorisant. On intervient souvent avec une vision négative des usages : « *Il y a une déforestation ; ils ne font pas comme il faut, etc.* ». Sur le terrain, en revanche, on prend conscience du souci constant de valorisation des pratiques existantes par les collectifs : « *Qu'est-ce que l'on peut faire à partir de ce que l'on a et de ce que l'on sait pour répondre aux questions qui sont les nôtres à un moment donné ?* »

3 - L'objet technologique qui circule est associé à un discours

Il est évident qu'entre le discours des concepteurs et celui des producteurs de sel, la différence est grande. Notre travail s'appuie aussi sur ces décalages, d'ordre non plus technologique mais discursif. Ce projet l'illustre : il arrive un moment où l'on oublie les aspects techniques ; ça marche : vous mettez une bâche n'importe où et ça produit du sel. Ce qui est intéressant, c'est le discours de valorisation qui se développe alors, de l'ordre du politique, de l'économique ou du médical. Pour les Soussous, l'implantation des bâches n'a posé aucun problème technique : on trouve la ressource localement, la technique est facile à mettre en œuvre. Par contre, l'important, c'était le discours sous-jacent : stabilisation sociale, reconquête des marchés perdus dans les hautes terres de Guinée, etc.

4 - La circulation génère des régimes de familiarité et de temporalité, localisés ou étendus

Ce concept, développé par Laurent Thévenot⁵ en 1986, me semble intéressant. On parle toujours d'usage, d'appropriation, mais on ne parle pas de la façon très concrète dont les gens s'approprient les choses. Avec ce concept, on entre dans la mécanique. Que signifie s'investir dans un choix technologique ? Que se passe-t-il d'un point de vue cognitif, matériel, social, culturel ? Dire qu'un outil de gestion marche, certes, mais à partir de quand a-t-il commencé à marcher ? À partir de quand voit-on émerger des phases de stabilisation du système ? Ces questions sont importantes parce qu'elles nous incitent à penser les répercussions de nos interventions sur les court, moyen ou long termes. Peut-on anticiper cela ?

5 - Les régimes de familiarité peuvent contribuer à la naissance de "technoscapes".

On aurait pu ne voir apparaître ces régimes de familiarité que de façon très locale, dans les hameaux où les paludiers et moi-même sommes intervenus. Mais ils sont apparus sur la quasi-totalité du littoral. On constate une forme de standardisation dans le sens d'Andrew Barry, c'est-à-dire comme projet politique. Derrière la circulation de cette alternative solaire,

⁵ Laurent Thévenot, "Le régime de familiarité", in *Genèses*, n°17, 1994, pp. 72-101.

on perçoit la volonté de créer un *Sel de Coyah*, issu d'une dynamique de production contrôlée et normalisée, à base de terre salée et d'eau salée sur une bâche en plastique. Les régimes de familiarité peuvent donc contribuer à la naissance de "technoscapes" dans le sens d'Ajun Appadurai, c'est-à-dire d'espaces et de flux marqués par des techniques.

6 - *L'expérience des techniques, c'est aussi la connaissance qu'en ont les décideurs ou le public*

On oublie souvent que les utilisateurs ne sont pas seuls en cause et que les décideurs et le public peuvent générer des formes d'appropriation qui ne sont pas forcément celles souhaitées par les utilisateurs. Nous avons notamment été rattrapés par les politiques internationales. L'OMS (Organisation mondiale de la santé), via l'UNICEF (*United Nations Children's Emergency Fund*), a décrété que l'on ne pouvait plus produire de sel sans qu'il soit iodé, afin de lutter contre l'apparition de goitres dans les hautes terres de Guinée. Et cela concernait aussi le sel solaire qui n'a pourtant nul besoin d'être iodé puisqu'il provient de l'eau de mer ! L'arrêté ministériel qui s'en est suivi a aussitôt fait chuter les cours du sel sur le littoral, les commerçants ne l'achetant plus qu'à vil prix au prétexte qu'il n'était pas iodé. La situation a été rétablie depuis avec l'implantation, sur la zone, d'unités d'iodation du sel.

7 - *Il y a une ascendance de l'existant sur l'objet technique déterritorialisé*

L'utilisation et l'appropriation dépendent donc aussi du contexte politique. Cela nous pose un problème d'identification des acteurs. Il serait plus simple pour l'anthropologue de ne travailler qu'avec des concepteurs et des utilisateurs car, dès que l'on pose le problème de la circulation, il devient très difficile d'identifier précisément les acteurs participant au processus. La question de l'ascendance de l'existant sur l'objet technique que l'on déterritorialisé est bien connue en anthropologie. On comprend alors que la technologie du marais salant ne pouvait pas fonctionner techniquement et socialement pour l'ensemble des producteurs, simplement parce que, parmi les données existantes, on négligeait des données géomorphologiques, des données sociales ou encore le système de représentations soussou.

En outre, quand une population voit, pendant des décennies, se succéder sur sa zone différents projets de développement, cela a des répercussions sur la façon dont les gens élaborent leurs propres connaissances au regard des choix technologiques qui leur sont proposés. Tout le travail des anthropotechnologues consiste alors à analyser les répercussions de ces projets successifs. Cela permet parfois de comprendre les raisons pour lesquelles un collectif réagit de telle ou telle façon. Cela évite aussi de répéter les mêmes erreurs. Ce constat nous renvoie à celui proposé par Philippe Descola. Chaque individu ou collectif se comporte au regard de l'objet technique proposé, selon la valeur du dernier objet technique dont l'intégration a été réussie.

DÉBAT

Un intervenant : *Comment les populations locales vous percevaient-elles ?*

Philippe Geslin : J'ai un ouvrage à paraître chez Actes Sud, sur les écrits d'un paysan soussou qui les a rédigés alors que j'étais là, mais sans que je le sache ! Je pensais qu'il allait parler du projet mais, en fait, cela ne représente qu'un dixième de son livre, l'important pour lui étant son quotidien. C'est là que j'ai découvert la place que je pouvais avoir : j'étais « *leur Blanc* », pour reprendre leurs propres termes. Je vivais avec eux, j'avais ma hutte, ma case, je mangeais avec eux. La grande différence était que je pouvais rentrer chez moi quand je voulais. Ils m'associaient à un expert mais de type particulier parce que j'étais le seul à être resté chez eux pendant deux ans. À propos de mon carnet et de mon crayon, ils me disaient : « *Ça, c'est ta daba* », la *daba* étant la bêche utilisée pour cultiver les champs. Je pense qu'ils avaient parfaitement compris mon rôle d'ethnologue.

Int. : *Dans cette affaire, comment voyez-vous votre rôle ?*

P. G. : Mon travail consistait essentiellement à faire se croiser les représentations de chacun. Philippe Descola a cette belle expression : "éducation croisée". À partir d'une analyse ethnographique de terrain très poussée, avec des outils d'ergonomes de surcroît, ce qui me permet d'aller beaucoup plus loin dans l'analyse de l'activité et d'atteindre des dimensions cognitives inhabituelles, c'est un vrai travail de fond qui a dû être mené sur les pratiques et sur l'organisation sociale. Avec les groupes de travail, il s'agissait de faire valider ou non tout ce que j'avais pu comprendre du fonctionnement du terrain. Rares sont les ethnologues qui ont le privilège de confronter leurs données, en fin de terrain, à l'avis des populations qu'ils étudient. Ainsi, dans le livre⁶ que j'ai écrit en 1999, il n'y a globalement pas une donnée qui n'ait été restituée aux populations. Cela a donné lieu à un vrai travail interactif, avec des procédures très spécifiques.

Int. : *Les résultats de votre recherche ont-ils aussi été restitués aux autres parties prenantes ?*

P. G. : Oui. À toutes les institutions impliquées. Les séances de restitution furent parfois houleuses avec les experts, à tel point que j'ai failli me retirer de l'opération, ce qui arrive parfois en anthropotechnologie.

Int. : *On s'éloigne de la grande tradition ethnologique, où l'ethnologue est neutre et paye ses informateurs.*

P. G. : Je n'ai jamais été amené à payer des informateurs, ne serait-ce que parce que je répondais à une demande. C'est une ethnologie particulière dans le sens où les gens savent pourquoi vous êtes là et ce qu'ils peuvent attendre de vous en termes de résultats. Mon action ne s'est donc pas bornée à produire un rapport. Ce qui fait l'originalité de notre démarche, c'est qu'elle accompagne le processus de conception et d'implantation jusqu'en phase de stabilisation.

Int. : *Comment gérez-vous alors ce manque de distance ?*

P. G. : L'analyse ergonomique du travail nous amène à mettre en œuvre des postures, comme celle des groupes de travail, qui ont été pour moi une façon d'avoir ce regard éloigné dont parle Lévi Strauss. Dans ce cas, ce qui a été intéressant, c'est que je pouvais alors réunir les représentants des populations locales et les experts. Je pouvais en outre m'appuyer sur les avis d'un collègue d'experts à Paris. Tous ces experts et la vingtaine de groupes de travail qui se sont réunis durant ces deux années m'ont permis de prendre la distance nécessaire.

⁶ Philippe Geslin. *L'apprentissage des mondes. Une anthropologie appliquée aux transferts de technologies.* (Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 1999).

Mauvaises raisons et effets vertueux

Int. : *On a transféré une technique pour de mauvaises raisons, on a mis en place une technologie qui ne pouvait pas convenir et on en a trouvé une autre qui a eu des effets vertueux quoiqu'imprévus. En général, les choses ne sont-elles pas tellement structurées que les adaptations au contexte local, qu'il soit social, symbolique ou économique, ne peuvent se faire ?*

P. G. : En anthropotechnologie comme en ergonomie, on recommande de ne jamais fermer les technologies ou les objets que l'on va concevoir et de laisser des marges de manœuvre. J'ai observé des réunions, à propos d'une simple chaise, où tous les designers sont arrivés avec des représentations en 3D sauf celui qui a remporté le marché, un designer anglais arrivé avec un concept défini en trois coups de crayon. Les commanditaires m'ont explicitement dit qu'ils l'avaient choisi parce qu'à partir de ce concept-là, ils avaient pu se l'approprier. C'est une belle leçon que j'essaie d'appliquer à chaque fois que j'interviens sur un terrain.

Int. : *Dans un transfert de technologie, il vaut donc mieux "se planter" le plus tôt possible !*

P. G. : Ce n'est pas ce que l'on souhaite car les enjeux financiers sont loin d'être négligeables. Mais il est vrai que, plus l'échec est tardif, plus cela coûte cher ! Des paludiers qui s'étaient installés au Nord de Conakry, l'ont appris à leurs dépens. Ils ont construit un hangar de stockage de l'autre côté du rio Konkouré sans voir que 90 % de la production locale étaient vendus au sud et qu'à chaque traversée du fleuve, il fallait payer des taxes qui augmentaient le prix du sel ! Aujourd'hui un pont est construit qui permet d'écouler la production à de meilleurs prix.

Int. : *Lorsque vous êtes appelé en entreprise, avez-vous des durées d'intervention aussi longues ?*

P. G. : Pour cette opération, j'en ai négocié la durée en amont, lors des négociations avec les paludiers. J'ai ainsi pu bénéficier d'un vrai terrain ethnographique sur lequel tout était à faire, les Soussous, curieusement, ayant peu été étudiés. J'ai donc dû réaliser tout le travail de base, préalable indispensable à toute intervention anthropotechnologique. Cela a pris deux années durant lesquelles je suis resté en continu sur cette zone. En amont, j'étais également resté quelque temps avec les paludiers de Guérande. J'ai pu négocier cela parce que ce genre de programmes dure trois ans. J'ai consacré la troisième année à analyser les données recueillies et à proposer un certain nombre de repères.

C'est évidemment impossible en entreprise et nous modifions donc nos méthodologies en conséquence.

Int. : *Sur le terrain, quelle langue parliez-vous ?*

P. G. : Je parlais français puis, peu à peu, je me suis mis au Soussou, aidé par un collaborateur guinéen.

Présentation de l'orateur :

Philippe Geslin : ethnologue, professeur, Haute École Spécialisée Ingénierie, professeur associé, Institut d'ethnologie, université de Neuchâtel (Suisse) et membre correspondant du Laboratoire d'anthropologie sociale au Collège de France (Paris).

Diffusion juin 2009