

L'ENTREPRISE BRÉSILIENNE, LIEU PRIVÉ, LIEU PUBLIC

Robert CABANES
(ORSTOM)

Quiconque, anthropologue ou sociologue, tente de pénétrer dans une entreprise, est intrigué, je suppose, par l'alchimie que chacune d'elles secrète. Car, même "sanctifiée" comme le lieu de la révolution industrielle qui a marqué et marque profondément toute l'histoire du XXe siècle, même désignée actuellement comme un lieu public par excellence, "une affaire de société" (1), chacune d'elles est différente de l'autre. Celui qui veut la connaître, sans cependant "s'établir" (2), est confronté à un problème de taille : comment justifier une présence, dont l'utilité est *a priori* douteuse, aux yeux de la hiérarchie. Règnera donc en permanence un malentendu entre cette dernière qui tolère la présence d'un "étranger" pour des raisons diverses et éventuellement contradictoires (intérêt d'un regard autre, souci de ne pas apparaître trop replié sur soi-même par rapport à une institution de "réflexion" génériquement associée à l'Université, occasion de montrer à "ses" travailleurs qu'ils sont moins enfermés qu'ils ne le pensent), et l'étranger lui-même qui, quel que soit le libellé de son étude, cherche un accès au travailleur en situation, travailleur individuel et collectif. Il veut donc traiter de questions qui, soit n'intéressent qu'accessoirement l'entreprise, soit au contraire lui

1. *L'entreprise, une affaire de société*, sous la direction de R. SAINSAULIEU, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

2. R. LINHART, *L'établi*, Ed. de Minuit, 1978.

paraissent trop centrales pour pouvoir être abordées par quelqu'un qui est quelque part irresponsable puisque justement étranger.

Ce décalage des intérêts restera plus ou moins permanent tout au long de l'enquête, même si sa réduction est négociée au départ. Se réalise dans la durée de l'étude un compromis implicite, éventuellement renégoциé explicitement, qui prend des formes diverses en chacun des cas et qui définira les contours de l'information recueillie. Ce papier examine donc les résultats des compromis implicites qui nous ont été en quelque sorte imposés dans le cadre d'un travail de recherche à Sao Paulo (Brésil) concernant cinq entreprises. On aura tout de suite compris qu'il ne s'agit pas d'une enquête anthropologique s'installant dans la durée et permettant une pénétration compréhensive du milieu, mais plutôt d'une enquête socio-anthropologique où le rapport de l'enquêteur à la population étudiée fait partie de l'objet d'analyse. La durée de chaque étude a varié de quatre à six mois pour les plus grandes entreprises (de 400 à 700 personnes) à un mois et demi/deux mois pour les plus petites à raison de deux à trois jours de travail d'enquête par semaine.

LE Q.I. DU CHERCHEUR

Ce n'est pas de quotient intellectuel dont il s'agit ici, mais de l'origine de la recommandation qui a rendu possible le travail de recherche ("Quem Indica": Qui te patronne ou te soutient?). Forme élégante pour désigner le "piston" dans les situations de recherche d'emploi ou de promotion, c'est aussi un passage obligé de l'accès au terrain. Ce n'est pas nécessairement le "grand" patron qui donne l'autorisation, surtout dans les plus grandes entreprises, mais parfois l'un de ses "saints". Certes, il est prévu de "rendre compte", à la fin de l'étude, "au plus haut niveau", mais le niveau hiérarchique de la personne la mieux placée que l'on a pu rencontrer semble déterminer la plus ou moins grande facilité avec laquelle les portes s'ouvriront par la suite et le degré d'intérêt donné à l'étude par "l'organisation". Il est donc préférable d'entrer par la grande porte. Il ne nous est arrivé qu'une fois d'entrer par la petite porte, en l'occurrence celle des "Relations Humaines", et nous avons eu par la suite beaucoup de difficultés à passer d'un service à l'autre, à nous entretenir de manière libre avec les ouvriers. La sociologie des organisations observerait, à travers ce fait, le faible poids du service

des "Relations Humaines" dans l'entreprise ; on peut aussi penser, dans ce cas d'espèce, que ce service tenait à contrôler au plus près l'image que d'autres professionnels pouvaient se faire de sa propre action.

Lorsque l'entrée par la grande porte est possible, il est incontestablement plus facile de négocier l'organisation de notre travail dans l'entreprise. Néanmoins, cette organisation, et les résultats que l'on peut en attendre, vont beaucoup dépendre du climat propre à l'entreprise et du type de consensus qui y règne. L'on aurait pu bien sûr tenter d'interpréter ces différences en appliquant un questionnaire identique, mais cette technique nous a paru peu adéquate dans le contexte de situations tendues qui peuvent introduire des biais importants dans l'information recueillie (l'entreprise n'est-elle pas toujours, à des degrés divers, un lieu de conflits ?) et où il n'était pas possible en outre de compter sur une entrée syndicale pour nuancer l'image que le collectif ouvrier pouvait se faire de l'enquête. Par ailleurs, l'objet même de la recherche qui était d'étudier la vie relationnelle dans les entreprises les plus variées possibles pour y découvrir les formes, éventuellement opposées, des rapports sociaux qui s'y jouent impliquait une démarche plus inductive que déductive ; au lieu de faire des typologies, repérer l'éventail des possibilités : au lieu de réduire la diversité par un questionnement commun, s'en servir pour construire l'axe d'un continuum sur lequel d'autres possibilités pourraient se greffer. L'industrie de Sao Paulo présente un condensé de toutes les étapes de l'industrialisation depuis la seconde moitié du XIXe siècle. Entre les formes extrêmes, toutes les formes intermédiaires sont imaginables. Sur quelle base, à partir des choses vues, construire l'axe de ces variations ? Il semble qu'en construisant la notion d'entreprise sur celle d'une opposition entre des formes de rapports sociaux d'ordre privé ou domestique, et des formes de rapports sociaux d'ordre public (le système des relations industrielles), ce qui se traduit dans la pratique d'enquête par des modalités d'accès différentes au travailleur individuel et au travailleur collectif, on puisse rendre compte des diversités de "l'univers" ou du "système" entreprise.

L'ACCES AU TRAVAILLEUR COLLECTIF

Est-il possible de parler travail avec un groupe, si restreint soit-il, à l'intérieur de l'entreprise ? Est-il possible de parler syndicat avec un

individu ou un groupe ? Possibilités matérielles : il faut pouvoir s'entretenir avec les ouvriers sans la présence d'un chef, soit au poste de travail, soit au moment du repas ou dans la pause qui le suit. Possibilités symboliques : de quelle manière et dans quelle mesure l'image que les ouvriers se font de l'entreprise et celle qu'ils se font de nous-mêmes limite, voire empêche leur expression.

Disons-le tout de suite, l'accès au travailleur collectif est très difficile. L'entreprise apparaît d'abord comme un lieu rassemblant des individus privés qui ne sont censés avoir de vie relationnelle qu'à l'occasion de problèmes techniques de travail, ou à l'occasion d'activités collectives organisées par l'entreprise (fêtes, sports...) et bien peu comme le lieu d'émergence d'un collectif de travail participant en tant que tel à l'activité productive. Evoquons les degrés de cette difficulté.

On peut trouver le degré zéro de l'accès au travailleur collectif lorsque l'enquêteur est suivi pas à pas par un chef chargé de lui "faciliter" sa tâche. Ne reste alors qu'à ruser ; en particulier, puisque deux enquêteurs sont présents, l'un peut occuper la conversation du chef cependant que l'autre s'entretient avec l'ouvrier. Même lorsque, avec le temps, quelques plages de liberté apparaissent pour l'enquêteur, le régime reste celui d'une liberté surveillée : à quoi bon, pour les ouvriers, prendre le risque de parler quelque peu librement à des enquêteurs eux-mêmes surveillés de près ou de loin. C'est ici l'accès même au travailleur individuel qui est très aléatoire et qui dépend de la personnalité de chacun d'eux. Le degré d'oppression se mesure ensuite à la manière dont, à l'extérieur de l'entreprise, ceux qui se risquent à une certaine activité syndicale, parlent des contrôles et des pressions dont ils sont l'objet, ou encore à la manière dont se déclenche, imprévisiblement et "maladroitemment", la violence de certaines grèves.

A cette méfiance quasiment paranoïaque envers toute forme d'expression, individuelle et collective, l'entreprise associait une politique sociale d'assistance très "moderne" (activités sportives, assistance médicale et sociale, coopérative de crédit, magasin d'achat, aide à la formation permanente) renvoyant l'individu à ses intérêts d'ordre privé. Cette contradiction assez insoutenable a finalement trouvé une issue, quelques années après l'enquête, dans un déplacement de l'usine à deux cents kilomètres de Sao Paulo, là où le syndicalisme n'a pas encore fait ses

ravages. Ce n'est pas parce que le directeur des Relations Humaines de ce grand groupe multinational avait été, dans sa jeunesse l'un des dirigeants des "Commandos de Chasse aux Communistes" lors du coup d'Etat militaire de 1964, que l'on doit penser que cette situation était exceptionnelle ; d'autres exemples de ce type pourraient être cités. Il ne s'agit que d'une possibilité réalisée du "système" d'entreprise où un paternalisme" moderne et anonyme s'associe à la poursuite farouche de tout embryon d'organisation collective ouvrière.

En d'autres entreprises, le type de consensus réalisé laisse la possibilité d'évoquer, individuellement, les formes de l'action collective ; mais il est impossible d'en parler avec un petit groupe, si restreint soit-il (3). Les syndicalistes, connus, sont tolérés mais non reconnus dans l'entreprise. L'organisation syndicale y est pourtant reconnue à l'extérieur, puisqu'elle négocie avec les entreprises d'une même branche, mais cette légitimité est perpétuellement questionnée à l'intérieur. Cette opposition entre le lieu du conflit, qui doit être externe à l'entreprise, et celui de la coopération qui lui est propre, renvoie, d'une certaine manière, à l'opposition entre la maison et la rue qui serait un trait de la culture brésilienne (4).

Dans les affaires domestiques, il ne peut exister de conflit collectif. S'ils existent, transposés au monde de l'entreprise, ils ne peuvent qu'être issus d'un malentendu, ou plutôt d'une sorte de mauvaise volonté de certains individus qui portent un conflit sur le plan collectif avant d'avoir éprouvé les possibilités de règlement au niveau interpersonnel. Pour les dirigeants, cette mauvaise volonté ne peut d'ailleurs s'enraciner que sur des stratégies individuelles qui n'ont rien à voir, avec un supposé intérêt collectif : stratégies d'enrichissement et/ou de pouvoir utilisant la structure syndicale comme un moyen. Refrain connu sous d'autres cieux qui renvoie à la matrice idéologique du paternalisme. Reconnaître donc à des étrangers le droit de parler syndicat dans l'entreprise reviendrait à légitimer sa présence en son sein, et à délégitimer toutes les pratiques.

3. Ce qui semble être à peu près le cas inverse en Argentine, Cf. J. BUNEL : "La nature de l'action syndicale dans l'Argentine d'aujourd'hui", in *Les Cahiers : Pratiques sociales et Travail en milieu urbain*, n° 8 : 55-74, 1989.

4. R. DAMATTA, *A casa e a rua, Espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil*, Sao Paulo, Ed. Brasiliense, 1985.

quotidiennes de dissuasion effectuées par la hiérarchie dans ses conversations en tête-à-tête avec les ouvriers. Chacun sait, et la hiérarchie en premier, que les relations sociales dans l'entreprise peuvent reposer sur un consensus fragile où l'acceptation ouvrière est aussi, et parfois d'abord, déterminée par un rapport de domination.

Mais pas seulement non plus. L'espace social de l'entreprise renvoie à celui de la famille dans la mesure où il est défini par cette nécessaire acceptation de la hiérarchie ; il y aurait pour le moins impolitesse, au pire insoumission, à refuser le rapport personnel proposé par un supérieur hiérarchique. Les pratiques de protection par un "parrain" hiérarchiquement mieux placé (*apadrinhamento*) sont courantes et légitimées au travers d'un rapport personnel où la relation hiérarchique dans l'entreprise est l'équivalent de la séniorité dans les rapports familiaux. Ces relations ne sont cependant acceptables qu'initiées par un supérieur. Si l'initiative vient de celui qui occupe la position inférieure, ce dernier est alors qualifié de "fayoteur" (*puxa-saco*) par ses collègues, à la fois parce qu'il bouleverse "l'ordre des choses" hiérarchique (toute l'astuce résiderait alors pour l'inférieur à créer cette relation sans paraître bouleverser cet ordre, ce qui est facile puisque légitimé par la hiérarchie), et parce qu'il y a une certaine dignité à accepter la position d'inférieur, dignité issue de l'ordre des relations familiales, mais aussi, et inversement, du sentiment d'une nécessaire solidarité des dominés.

C'est ce sentiment, qui serait vain si sa concrétisation n'était pas connue, qui amène certains de nos interlocuteurs, au cours d'entretiens individuels, à nous utiliser comme médiateurs auprès de la direction. En citant des cas d'injustice touchant des individus (salaires, promotions, affectation systématique à des postes réputés lourds), en évoquant de manière allusive et indirecte des actions collectives (du type sabotages), c'est bien de cela qu'il s'agit : d'une solidarité née du travail dont les effets ne pourront être positifs qu'à la condition d'être rendue publique. Solidarité déjà connue des dirigeants puisqu'ils ne peuvent désigner le ou les "coupables", mais qu'il est bon de rappeler discrètement aux étrangers de passage. Sous cet aspect, l'entreprise est aussi l'affaire privée des ouvriers qui y entretiennent leurs secrets de famille, une manière de se l'approprier pour y affirmer les droits du travail.

Il est par ailleurs tout à fait facile de faire des enquêtes sur le syndicalisme en interrogeant dirigeants et responsables d'entreprise ; le fait syndical est reconnu, parce qu'incontestable, au niveau national. Mais ce n'est que dans des situations exceptionnelles, lorsque la stratégie syndicale déborde celle de l'entreprise (cas de la Ford de 1984 à 1986), qu'une enquête sur le syndicalisme est possible à l'intérieur de l'entreprise. Reste une donnée de fond, plus ou moins fictive selon les cas : l'entreprise est le domaine privé du patron où ne peuvent s'établir des conflits d'intérêt collectifs qui sont de l'ordre public.

Cette fiction est largement dépassée dans certains cas. Dans les entreprises publiques tout d'abord, et ce n'est pas un hasard, mais plus particulièrement dans celle dépendant d'un gouvernement d'Etat plus "moderne" politiquement, et dans les entreprises de services (banques, services publics) où une population à majorité d'employés est censée *a priori* devoir gérer un syndicat interne de manière plus optimale que des ouvriers. Cette reconnaissance d'une citoyenneté syndicale est parfois en avance sur la dynamique propre des collectifs de travail. Elle peut permettre cependant la manifestation d'autres logiques que celles du clientélisme et du népotisme, qui y sont certainement plus prégnantes que dans les entreprises industrielles davantage soumises à une logique de productivité.

Apparaissent également, dans certaines régions où le syndicalisme est plus actif et dans certaines entreprises, des commissions d'usine élues par les travailleurs et chargées de résoudre les problèmes "d'intérêt commun" de l'entreprise. L'organisation syndicale, en général présente dans ce type de commission, tient à représenter les intérêts des travailleurs avant ceux de l'entreprise, et c'est dans ce décalage que s'inscrit le passage du lieu privé au lieu public. Cet enjeu semble d'ailleurs bien caractériser le moment actuel.

Certains cas particuliers se rencontrent dans des entreprises, ou plutôt des ateliers, de soixante à cent personnes, qui n'emploient qu'une main-d'oeuvre hautement qualifiée. Citons celui que nous connaissons. Pour ces ouvriers, bien payés, et dont le marché du travail est amplement ouvert, le fait syndical est chose naturelle, qu'ils soient ou non syndiqués, qu'ils critiquent ou approuvent l'activité syndicale. Le conflit collectif est pour eux un régulateur normal des tensions, même s'ils pensent qu'il n'est

pas parfois utilisé à bon escient ; il est donc tout à fait possible d'en parler dans l'entreprise, de manière plus individuelle que collective cependant. Quant aux conflits propres à l'entreprise, ils relèvent également d'une logique du marchandage qui n'a rien à voir avec une contestation de l'autorité ou une réduction de l'oppression. C'est donc l'entreprise la plus perméable à la logique et à l'idéologie du développement de la "société" industrielle, en même temps que la plus éloignée des rapports de type privé de la société domestique : fait syndical reconnu, logiques de formation et de perfectionnement professionnels intégrées, stratégies ouvrières et mobilités balisées par une logique de l'intérêt. Cet ensemble ne fonctionnerait pas harmonieusement sans l'élaboration effective d'un consensus patronat/collectif ouvrier autour de la notion de carrière. D'autres données, plus secondaires, renforcent ce consensus (sans pour autant pouvoir parler de paternalisme) : le patron a lui-même débuté comme ouvrier ; il veille par ailleurs à maintenir un certain équilibre entre classes d'âge pour éviter la routinisation technique des plus âgés comme pour modérer les aspirations socio-professionnelles, éventuellement intempestives, des plus jeunes.

L'ACCES AU TRAVAILLEUR INDIVIDUEL

Si, en général, l'expression collective est ainsi bridée, qu'en est-il de l'expression individuelle ? Nous avons pu, dans quatre entreprises sur cinq, obtenir un entretien individuel d'une heure et demie environ, dans un bureau, avec une centaine d'ouvriers au total. Cet entretien, qui paraissait de manière générale mieux toléré par les instances dirigeantes que l'entretien que nous effectuions sur le poste de travail (il s'agissait presque d'un entretien public puisqu'il y avait des témoins pas très éloignés, malgré le bruit) nous signalait déjà la légitimité d'un certain type de rapport privé. Alors que le monde privé n'apparaît à l'embauche que sous la forme de l'Etat civil, et éventuellement de la référence du QI évoquée ci-dessus, la vie dans l'entreprise reconnaît l'espace des relations interpersonnelles, sauf exceptions, comme celle que nous avons évoquée.

Mais en général la relation entre personnes de niveau hiérarchique différent est plutôt valorisée, et celle entre pairs n'est pas réprimée. La première permet d'assouplir la gestion, mais elle ne s'épuise pas à ce niveau fonctionnel ; permettant de créer une certaine familiarité, comme

dans un lieu privé, elle manifeste la perméabilité de l'entreprise à un principe de base de l'organisation de la société domestique comme on l'a indiqué ci-dessus. Rêve de beaucoup de patrons pour qui tout lieu de production doit être celui de l'exercice d'un paternalisme non contesté, comme dans une grande famille ; aspiration de quelques ouvriers qui imaginent pouvoir transposer dans l'entreprise des rapports de parentalisation issus de la société civile. Il est notoire que les services de Relations Humaines, pourtant à l'affût des "théories" et des "systèmes" de gestion made in USA ou au Japon, en retiennent le vocabulaire plus que la grammaire. Un certain bon sens prévaut qui adapte la gestion des travailleurs aux manières d'être nationales.

La seconde est plutôt bien tolérée dans la mesure justement où l'expression collective est étroitement contrôlée. Soupape qui permet à des tensions d'ordres divers de s'exprimer ? Certainement. Mais là aussi le niveau d'interprétation fonctionnel est insuffisant à rendre compte de la réalité. Le rapport interpersonnel joue aussi bien dans le sens d'une solidarité de la collectivité des dominés que dans le sens d'un éclatement de cette collectivité en stratégies individuelles orientées par l'établissement de rapports privilégiés avec la hiérarchie, et supposant donc, d'une manière ou d'une autre, la dénonciation des pairs. Bien sorcier celui qui pourrait prévoir de jouer sur la deuxième hypothèse en évacuant la première. Entre ces deux alternatives, le "code du travail" qui s'établit entre ouvriers est celui d'une défense et neutralisation de leur territoire individuel, comme dans un atelier artisanal où chacun réaliserait la totalité d'un produit (5). Que cette situation fasse suite à une période de rapports de séduction intenses entretenus avec la hiérarchie, et qu'elle ait été donc imposée par une sorte d'autorégulation du collectif ouvrier, ou qu'elle suive une période de répression et de démantèlement de l'expression collective, et qu'elle ait été donc imposée par la voie hiérarchique, elle est par définition instable et susceptible d'évolutions opposées.

Il est frappant dans ces contextes de voir comment chacun s'applique à définir un code de comportement dont il n'est pas convaincu et qu'il

5. R. CABANES, "Culture du travail et itinéraires socio-professionnels : une comparaison entre ouvrières et ouvriers", in *Les Cahiers : Pratiques sociales et Travail en Milieu urbain*, n° 7 : 91-111, 1988.

outrepasse vraisemblablement largement, d'un côté ou de l'autre, même si, à chaque fois, ce sont "les autres" qui ne le respectent pas. Que ceci se passe dans un contexte de paternalisme "délégué", où les divers chefs d'atelier de cette usine de sept cents personnes jouissent d'une relative autonomie dans la gestion de leur personnel et y impriment donc leur marque personnelle, n'a pas grande importance. On peut aussi bien imaginer des cas semblables où la structure pyramidale de l'autorité est moins élargie sur sa base. La flexibilité est un principe des modes de gestion à dominante privée.

Reste à citer le cas d'une petite entreprise familiale, mais fort peu paternaliste, où se fabriquent des emballages en carton selon des procédés techniques peu modernes. Elle est dirigée, suite au hasard d'histoires de famille, par un patron titulaire d'une thèse de philosophie et poète - publié - à ses heures. Les changements techniques y sont plutôt lents (la plupart du temps découverts et mis en oeuvre par les ouvriers eux-mêmes), les salaires bas (pour tenir la concurrence avec les industries du secteur plus productives) et le profil de la main-d'oeuvre stable dans l'instabilité. Chacun sait en y entrant, ou l'apprend rapidement, qu'il ne peut espérer y faire carrière et que la durée de son séjour y sera limitée (deux ans en moyenne). Le recrutement se fait parmi les immigrants récents, venus des régions les plus reculées du pays, qui s'embauchent par le moyen des réseaux villageois et familiaux. C'est pour eux une transition, un stage de familiarisation à la vie industrielle dans un contexte peu agressif du point de vue de la charge de travail et des relations internes.

Ici nulle réticence à parler de soi, du travail ou du hors-travail ; la vie rurale est proche et les discours ne se glissent pas dans les codes pré-définis de la vie industrielle. Les mêmes personnes peuvent être interrogées, dans l'usine et au dehors, sans que pèse sur l'enquêteur l'image du médiateur qui aurait un rôle à jouer entre patron et ouvriers. Quant au travailleur collectif il n'a pas le temps de se constituer durant ce bref passage d'autant que le patron, en suivant les dispositions légales les plus essentielles, ne donne pas l'occasion de contester. C'est par ce biais que la société industrielle pénètre cette entreprise où par ailleurs le paternalisme, moderne ou traditionnel, n'existe pas : le paternalisme suppose un projet sur les travailleurs et quelques moyens pour le réaliser. Cette entreprise ressemble à une structure d'accueil faite pour ménager

un temps d'adaptation à la société urbaine et industrielle ; on l'imaginerait aussi bien subventionnée dans le contexte d'un Etat-Providence.

La variété des formes familialistes et paternalistes transposées de la société domestique se combine à une diversité presque aussi grande des formes de gestion, règles et conventions issues du développement propre de la société industrielle. Il serait vain cependant d'opposer aux formes de gestion traditionnelles des formes de gestion plus modernes en supposant que l'évolution se fait dans le sens de la modernité. Les combinaisons des traditions et des modernités sont plus subtiles et opératoires que celles suggérées par un évolutionnisme simpliste. Nous partageons sur ce point les conclusions de Ph. d'Iribarne (6). S'il est par ailleurs évident que la démocratie issue de la société civile ou politique s'arrête encore le plus souvent aux portes des usines, c'est aussi parce que cette démocratie-là est loin d'être libérée de sa coque clientéliste ; c'est encore dans les usines, plus qu'en d'autres lieux, que l'on peut voir à l'oeuvre, le processus de cette éclosion. Emerge simultanément de la société industrielle, à travers le rapport au travail concret, la notion de contrat de travail individuel, - mythiquement présentée du côté ouvrier sous la forme du travail artisanal et qui renvoie à un autre mythe tout aussi présent, celui de la possibilité du retour à un travail à soi, "à son compte" - qui, combiné à la notion de personne propre au système de relations familial, semble rendre compte de cette relative facilité d'accès au travailleur individuel dans le cadre de l'entreprise.

6. Ph. d'IRIBARNE, *La Logique de l'Honneur, Gestion des Entreprises et Traditions nationales*, Paris, Ed. du Seuil, 1989.