

Monique SELIM  
ORSTOM  
ERAUI - EHESS

in Travail, capital, Souverain ; FA  
vol 23. n° 2 Caon 4  
1992 pp 348-356.

### *Logiques de promotion nationale dans une multinationale*

Symbole au plan mondial du sous-développement avec ses 120 millions d'habitants à très forte dominante rurale, le Bangladesh se situe à l'extérieur des controverses concernant des modèles différents ou opposés d'industrialisation. Ce petit pays constitue néanmoins un lieu important d'implantation des multinationales qui, en particulier dans la branche pharmaceutique, y voient un marché rentable. Des entreprises de confection occidentales utilisent d'autre part de plus en plus fréquemment les multiples ateliers privés qui y existent pour faire exécuter à des tarifs très avantageux des vêtements revendus dans des pays européens ou aux USA. Ces ateliers sont de tailles très diverses et disposent d'équipements plus ou moins anciens ou modernes ; certains sont dotés de technologies très sophistiquées permettant de produire en série jour et nuit des contrefaçons parfaites. Ces ateliers emploient majoritairement des femmes, souvent accompagnées de leurs enfants : elles constituent une main-d'oeuvre sans recours par excellence, dans un pays musulman du continent indien où les normes de séclusion, de ségrégation sexuelle et de distance sociale interviennent toujours dans la définition des statuts.

Les enquêtes — de caractère sociologique ou socio-économique — sont relativement nombreuses sur ce type de main-d'oeuvre dans le dénuement. Ces enquêtes répondent en effet, consciemment ou non, aux objectifs des organisations non gouvernementales ou internationales dont le misérabilisme peut être l'autre facette d'une obsession développementaliste, restrictive et simplifiée : les regards sont portés alors de manière préférentielle, voire exclusive, sur des groupes sociaux ciblés en fonction des privations et des manques qui les caractérisent, ces groupes étant ultérieurement identifiés

O.R.S.T.O.M. Fonds Documentaire  
N° : 37593 ex 1  
Cote : B

à l'ensemble de la société. Une telle perspective est peu susceptible de renouveler la réflexion sur les différents acteurs de l'industrie, dans un pays comme le Bangladesh. Elle peut participer par ailleurs indirectement et aisément aux oppositions structurelles qui ont été érigées entre les NPI — exemplaires d'une réussite industrielle dans laquelle ont été largement occultées les conditions politiques qui se dévoilent aujourd'hui incidemment en Corée du Sud — et les PMA perçus comme des conjonctures sujettes à un fatum de non-développement.

C'est pourquoi, au cours d'un séjour de quinze mois au Bangladesh, on a choisi de mener une investigation ethnologique sur la **filiale d'une multinationale** dans une optique de déplacement en regard des a priori qui orientent de façon sous-jacente généralement les études dans le domaine des champs urbains et industriels. L'omniprésence des multinationales dans les nations dites sous-développées, leur poids économique et politique, le faible nombre des recherches fondamentales axées sur leur réalité interne ont guidé ce choix, peu coutumier pour un anthropologue.

Centrée sur l'entreprise comme armature de production d'un groupe social spécifique, cette investigation a, au plan méthodologique, adhéré aux principes holistiques qui définissent la discipline ethnologique. C'est dire qu'elle n'a pas été focalisée sur une catégorie particulière d'acteurs, qui l'auraient fait alors dériver vers une ethnologie des subalternes (ouvriers), des managers ou encore de la couche sociale des entrepreneurs, sur le mode de beaucoup de travaux dont l'intérêt reste incontestable. L'investigation a englobé l'ensemble des salariés de la filiale de la multinationale, du plus haut au plus bas de la hiérarchie, du directeur général aux journaliers : on a tenté d'élaborer l'analyse des rapports sociaux qui gisent dans cette population réunie par le travail, et d'appréhender les logiques plurielles et contradictoires de communication hiérarchique qui s'instituaient du point de vue des différents sujets en présence.

On se propose ici de retracer plus particulièrement les fondements des relations tissées entre le syndicat et la direction locale de la multinationale, dans la mesure où ces derniers échappent largement aux schèmes d'interprétation habituels sur les antagonismes

de "classe" et permettent, en corollaire, de saisir la complexité des liens sociaux en jeu, intégrant une dimension symbolique et imaginaire décisive.

Précisons tout d'abord rapidement le profil de l'entreprise. Filiale d'une multinationale pharmaceutique américaine se situant parmi les sept plus grandes compagnies mondiales, l'entreprise rassemble au Bangladesh environ 500 salariés dont 350 dans l'usine, les autres étant répartis entre le siège de Dhaka et différents entrepôts implantés dans le pays. La filiale est dirigée depuis l'indépendance de la nation, en 1971, par un directeur bangladaise, en l'absence de cadres occidentaux. Ce fait notable distingue l'entreprise de la majorité des multinationales qui préfèrent exercer leur contrôle dans les pays du "sud" à travers des personnels expatriés. La multinationale étudiée, qu'on désignera sous le nom d'Euphard, ne déroge d'ailleurs généralement pas à cette règle : au sein de ses autres filiales dans le monde entier, des émissaires de la firme sont souvent présents. L'usine de Dhaka apparaît donc relativement comme une exception, dont il faut comprendre les modalités d'émergence et d'effectuation.

Les plus anciens salariés de l'usine de Dhaka furent ouvriers dans la filiale de Karachi de la compagnie au cours des années 1965 ; ils avaient en effet émigré à la recherche d'un travail, vers la capitale du Pakistan dont le Bengale de l'est — aujourd'hui le Bangladesh — relevait alors. A cette époque, ils forment en tant que Bengalis, de surcroît d'origine rurale, une main-d'oeuvre infériorisée, méprisée et stigmatisée. Très rares sont en effet les Bengalis qui peuvent prétendre, au Pakistan de l'ouest, à une position supérieure ; parmi ceux-ci, on remarque cependant dans l'établissement de Karachi un cadre qui deviendra le directeur de l'usine de Dhaka en 1972. Implantée en 1968 dans une période de troubles politiques qui précèdent la guerre de libération, l'usine de Dhaka voit le jour sous les auspices d'un programme tardif d'industrialisation du Bengale de l'est. Les ouvriers Bengalis quittent alors Karachi et viennent aider à la construction d'une usine qui leur paraît tout à la fois une promesse de développement et d'émancipation de leur contrée.

En 1970, un comité clandestin est créé par des ouvriers au sein de l'usine de Dhaka et prône l'indépendance : son président en est le cadre bengali parti à Karachi et revenu à Dhaka diriger un département. La guerre de libération liera les membres de ce comité indéfectiblement et, plus glorieusement, les leaders ouvriers à leur futur directeur. Le nationalisme apparaît notamment comme l'opérateur d'une communication inédite entre deux catégories d'acteurs que leur position hiérarchique sépare usuellement selon les principes de distanciation qui régissent la société à laquelle ils appartiennent.

L'histoire entière de l'entreprise jusqu'à maintenant se déroulera sous l'égide de ces moments fondateurs, dont les partenaires, qui en sont les prisonniers, seront conduits à édifier une cogestion très singulière de l'entreprise. En 1990, l'ethnologue constate en effet que la filiale de Dhaka est très éloignée des images de surexploitation et d'implacabilité qui sont très souvent associées aux multinationales opérant dans les PVD. Elle affiche une gestion sociale réelle, tangible dans les multiples avantages dont bénéficient les ouvriers en comparaison des cadres en particulier, plutôt négligés par la direction et dont les plaintes sur leur situation actuelle se réfèrent toutes à un âge d'or d'avant l'indépendance.

La force du syndicat de l'entreprise — uniquement ouvrier — peut être quotidiennement observée. Né après la guerre de libération, ce syndicat met en scène une matrice de coopération avec le directeur de l'entreprise, à l'encontre des cadres et des managers, rejetés au pôle négatif d'une communication exclusive et univoque. Cette communication, dont la légitimité est l'émanation de la lutte indépendantiste, n'a perdu qu'en raison des imaginaires égalitaristes qu'elle a véhiculés et su concrétiser. Ces imaginaires donnent corps à une contestation symbolique des formes prises par les structures hiérarchiques globales. La première étape en fut la participation à l'abolition d'un rapport de "colonisation" du Pakistan sur le Bengale de l'est qui, pour les ouvriers ayant travaillé dans l'usine de Karachi, signifiait, tant l'inégalité était exacerbée, l'expulsion hors des frontières de l'humanité. La seconde phase témoigne de l'étendue du message égalitariste, et de son ancrage dans les rapports de domination journaliers : l'indépendance ne saurait conserver pour les salariés subalternes la même organisation

hiérarchique dans l'entreprise, laissant occuper une place prééminente à l'élite bengalie, qui se substituerait alors aux anciens "maîtres" pakistanais. Une réforme complète de l'entreprise est requise, dans une logique de "nationalisme de classe" : ainsi les espaces réservés aux catégories supérieures de l'usine seront-ils très significativement ouverts à tous (salle de repos, cantine commune à tout le personnel sans les distinctions antérieures et offrant une seule et même nourriture) pour inscrire matériellement l'égalité symbolique des "inférieurs" et des "supérieurs".

La participation du directeur de l'entreprise à de telles idéologies égalitaristes peut surprendre. Elle ressortit néanmoins de façon fort cohérente à une tradition de réformisme social partagée par une fraction des couches supérieures indigènes, réactivant les thèmes de justice et d'humanisme contenus dans l'Islam. Le directeur de la filiale de Dhaka s'insère de toute évidence dans la lignée de ces courants de pensée : sa famille et lui-même sont actifs dans différentes institutions d'inspiration religieuse ou laïque qui entendent procurer aide et éducation aux populations les plus défavorisées du pays. Dans le cadre de l'entreprise, il devance ou répond au-delà de leurs propres espérances aux demandes matérielles et de dignité des subalternes : construction d'un local syndical et d'une mosquée superbes, doublement du tarif des heures supplémentaires pour les seuls ouvriers, assurance décès, proposition de cours particuliers payés par l'entreprise pour les enfants, etc. Son propre comportement, qui en toutes circonstances, tend à marquer une réduction, voire une annulation, de la distance sociale normative entre inférieurs et supérieurs suscite l'enthousiasme parce qu'il est ressenti comme une empathie égalitariste. De ce fait même, faudrait-il ajouter, sa position d'autorité s'en trouve renforcée jusqu'à devenir inattaquable.

Ce mode de communication hiérarchique entre le syndicat et le directeur de l'entreprise — dont un des résultats est l'inexistence assez rare au Bangladesh de toute grève depuis vingt ans — retire en outre son efficacité des processus d'ethnisation qu'il continue à actualiser : très précaire au plan historique et culturel, l'identité bengalie s'est jouée avant tout dans des affrontements violents qui lui ont permis de surgir comme une entité plus ou moins affirmée selon les périodes. Promotion ethnique, promotion

nationale et promotion sociale se confondent dès lors dans une entreprise. L'appropriation imaginaire par les ouvriers commence dès sa construction et se confirme triomphalement au cours de la guerre de libération et dans les années postérieures.

Ethnicisés, les rapports hiérarchiques sont mis au service des aspirations de promotion nationale qui unifient les acteurs placés à des pôles opposés de la stratification. Parés d'une auréole d'égalisation, ces rapports, dans le même moment, revêtent la signification d'une ascension sociale globale pour les subalternes, auxquels sont offerts durant de longues années des possibilités objectives de gravir les échelons internes. Un nombre non négligeable d'ouvriers ont été ainsi promus au titre de cadres, à la faveur d'événements politiques et syndicaux mettant en oeuvre des compétitions âpres.

A la lumière de ces indications trop rapides, il ne faudrait cependant pas voir dans l'entreprise un paysage idyllique : les productions symboliques dont elle est le lieu et qui entremêlent des éléments d'identité, d'égalité, de nation et d'élévation sociale n'ont pas été, de façon semblable, partagés par tous, qui corollairement n'en ont pas retiré les mêmes bénéfices. Les ouvriers devenus cadres sont majoritairement ceux qui se sont le plus engagés dans la guerre de 1971 et qui, ensuite, ont lutté au prix de leur position personnelle dans l'entreprise en 1982 contre la menace de licenciements liée à une nouvelle juridiction bangladaise limitant les profits des multinationales pharmaceutiques et connue sous le nom de *Drug policy*. L'ascension individuelle se mesure ici à l'aune de l'investissement syndical, politique et nationaliste, tout en conférant au nationalisme une autonomie relative ; la *Drug policy* qui fixe le nombre et les prix des médicaments permis, au détriment des multinationales, ne suscite pas ainsi chez les leaders ouvriers un rejet radical, bien qu'elle atteigne durement la croissance de leur entreprise ; ceux-ci s'évertuent à distinguer les intérêts économiques de leur pays et ceux de la filiale de la multinationale qui les emploie, auxquels ils apparaissent en l'occurrence peu assujettis.

Parallèlement, les quelque quarante intérimaires qu'embauche encore quotidiennement l'usine démontrent avec pertinence le caractère éminemment sélectif de la promotion individuelle ; ces hommes qui évoluent à la périphérie du microcosme de l'entreprise sont aussi "interdits" de syndicat, l'inscription syndicale supposant un statut

de permanent. Sans instance de représentation, ils sont condamnés à rester à l'extérieur des enjeux organiques de l'entreprise et n'ont guère la possibilité de voir leur situation s'améliorer ou changer.

Offrant un visage atypique, l'entreprise de Dhaka est pourtant, rappelons-le, la filiale d'une puissante multinationale. Des entretiens au siège new-yorkais de la firme ont permis d'appréhender combien les représentations et les rapports sociaux en jeu dans l'établissement de Dhaka étaient en rupture avec la "philosophie" très classique de la compagnie pour laquelle, entre autres, l'éradication du syndicalisme (avant-garde du "communisme") était un devoir universel.

Méconnaissance, ignorance, malentendus et incompréhensions constellent donc la relation entre les responsables new-yorkais et leur homologue bangladaishi, relation qui néanmoins prend appui avant tout sur la bonne marche — apparente — de l'usine de Dhaka. Du point de vue du siège, la différence culturelle est interprétée dans le cadre des conceptions hiérarchiques des civilisations supérieures ayant une mission à l'égard des sociétés dites "exotiques". A Dhaka, les visions de l'autorité allochtone renvoient à la position des acteurs dans le champ social de l'entreprise. Les employés subalternes qui considèrent l'usine de Dhaka comme "leur propriété", en raison de l'investissement personnel et collectif dont elle a été pour eux l'objet, s'inscrivent dans une distance maximale en regard du pouvoir étranger. Catégorie déstituée et victime d'une égalisation contre sa volonté après l'indépendance, les cadres diplômés appellent au contraire de tous leurs vœux la prise en main de la filiale de Dhaka par un Occidental phantasmatiquement capable de leur restituer leur distinction et leur rang.

Au sommet de la hiérarchie locale, le directeur bangladaishi semble se mouvoir avec aisance dans ces univers disparates qui se croisent sans jamais se rencontrer, et dans lesquels s'élaborent des perceptions diverses de l'altérité ; les différences que manifestent les multiples perceptions reflètent la place des sujets dans les rapports historiques et présents de domination interne au travail. Le contrôle conjoint de l'entreprise de Dhaka et de la communication avec le siège new-yorkais implique, consécutivement, pour le directeur bangladaishi une excellente maîtrise des flux contrastés d'évocations culturelles.

Ces remarques illustrent, sous un autre angle, les contradictions et la polyvalence des échanges sociaux tant au sein de la filiale bangladeshie que dans le contexte de ses obligations à l'égard de la firme américaine. Mettre à jour de telles complexités nous paraît pouvoir être un des apports d'une ethnologie prenant comme terrain l'entreprise et s'attachant à découvrir les ressorts du fonctionnement d'une sphère sociale dont la singularité réside dans les fixations hiérarchiques qu'elle édifie. Cette option commande de ne plus voir l'entreprise uniquement comme une structure d'affrontements tacites ou brutaux entre des employés-esclaves et une dictature patronale ; sans pour autant, bien sûr, épouser les nouvelles théories du management prônant l'identification généralisée de tous les acteurs aux objectifs de l'entreprise, dans l'oubli de leur condition réelle. Au-delà de sa spécificité, le cas de la filiale de Dhaka instruirait des béances et des hiatus qui traversent toute structure sociale, dont l'entreprise ; subvertissant à sa manière la rationalité intrinsèque de la multinationale, elle s'avère abriter derrière ses murs une forme d'utopie nationalitaire, elle-même aujourd'hui profondément en marge des contraintes économiques, politiques et factionnelles d'un pays que d'aucuns à l'intérieur comme à l'extérieur jugent condamné.

**Monique Selim**