

Pouvoir et/ou statut : une ascension maîtrisée

Monique Selim

Les investigations ethnologiques sur l'entreprise sont relativement peu nombreuses ; elles posent en fait des problèmes méthodologiques importants que chaque recherche tente de résoudre à sa manière. Les approches apparaissent souvent dans ce domaine, ciblées sur des aspects spécifiques à la sphère du travail, qui sont issus des questionnements propres à d'autres disciplines ou encore des contradictions affrontées par la gestion de l'entreprise elle-même. Ces orientations thématiques influent nécessairement sur le déroulement de l'enquête et ses résultats au détriment, peut-on supposer, d'une problématique et d'une démarche holistique propres à l'anthropologie. Cette dernière est néanmoins particulièrement difficile à mettre en œuvre sur le terrain de l'entreprise, en raison des caractéristiques propres au champ social de celle-ci, lieu par excellence d'une production hiérarchique. Les processus d'ontologisation hiérarchique qui sont en jeu dans l'organisation du travail laissent en effet peu de marge de manœuvre et de souplesse à l'ethnologue désireux d'appréhender sous toutes ses dimensions une micro-structure sociale dont d'une part l'autonomisation est arbitraire, dont d'autre part les partenaires sont placés en situation de distance, voire d'opposition ou de conflit.

Ainsi, les études choisissent-elles fréquemment de se centrer sur une catégorie singulière d'acteurs (ouvriers, cadres, entrepreneurs), dont la définition ressortit aux régulations de l'espace de travail. Cette option rend plus facile le rôle du chercheur en lui offrant au plan pratique les garanties d'un camp d'appartenance délimité sur un terrain sensible, et au plan scientifique des voies toutes tracées de comparaison, de généralisation, et aussi de dialogue interdisciplinaire.

La démarche que nous avons privilégiée au cours d'une enquête ethnologique d'une durée d'un an sur les salariés d'une multinationale au Bangladesh est sensiblement différente. L'usine a été prise ici comme une totalité sociale où se fabriquaient des positions hié-

rarchiques dont la scène complexe ne saurait *a priori* être interprétée comme une imposition. Les salariés quelle que soit leur place dans l'organigramme, (du directeur au journalier), ont été intégrés dans l'enquête comme membres d'un groupe social spécifique dont un des moments d'actualisation était l'entreprise, mais dont l'existence dépassait largement les cadres de l'usine et du quartier dans lequel ils résidaient. C'est en suivant les alliances internes et externes des uns et des autres, les cheminements des relations interpersonnelles qu'on s'est efforcé de déchiffrer la logique des statuts observés, conçus non comme des données mais comme des produits. Dans ce contexte programmatique, l'engagement religieux mérite la même attention que l'investissement syndical, pour ne prendre que deux exemples : l'un et l'autre se présentent comme des agencements de coalitions où les acteurs tentent à la fois de se définir individuellement et de dépasser collectivement les bornes de cette définition. Ces types d'insertion qui peuvent être minoritaires, marginalisés ou porteurs de mouvements socio-politiques, trouvent leur sens dans la nature des conjonctures historiques, économiques et culturelles où ils se meuvent. L'islamisme radical des immigrés d'origine pakistanaise en Angleterre en offre une illustration tout comme les leaders indépendantistes ayant initié un syndicat dans la multinationale étudiée au Bangladesh. C'est sur la vie d'un de ceux-ci qu'on se penchera à la lumière d'une histoire à triple dimension : celle d'une nation chaotique, celle d'une usine de vingt ans d'âge, celle enfin d'une famille où deux frères s'adaptent plus ou moins aisément à l'inversion hiérarchique parenté/statut professionnel dans la même entreprise, inversion dont on analysera les ressorts.

Auparavant, précisons rapidement le profil de cette entreprise qu'on dénommera Euphard. Il s'agit de la filiale d'une multinationale pharmaceutique américaine qui est parmi les sept plus importantes de cette branche. L'établissement de la firme dans le sous-continent indien remonte aux années 1947-1948, durant lesquelles des

ron 350 dans l'usine, sise dans un quartier périphérique de Dhaka, en voie d'industrialisation rapide. À l'exception d'une quarantaine de journaliers, les employés sont permanents et travaillent depuis de longues années dans l'usine ; si l'entreprise, à la différence d'autres multinationales pharmaceutiques au Bangladesh, n'a pas effectué de licenciements massifs en 1982, en revanche aucune embauche n'est intervenue depuis cette date. Le groupe des salariés à tous les niveaux hiérarchiques est très stable : nombreux sont ceux qui sont employés depuis 20 ans.

Âgé de plus de 50 ans, Arshad appartient à cette génération qui commença sa carrière dans la firme à Karachi où il fut recruté en 1965 au niveau le plus bas des ouvriers stagiaires. Il est aujourd'hui l'un des cinq cadres du département de la production dirigé par un manager, lui-même entouré par un adjoint et un assistant. Dans la société bangladaise, cette position de cadre implique généralement des diplômes universitaires (licence ou maîtrise). Arshad a bénéficié d'une éducation primaire en Bangla et n'est pas anglophone. Son itinéraire apparaît tout à fait exceptionnel dans le contexte local. S'il a en commun avec quelques-uns de ses collègues de l'entreprise la visibilité de cette ascension statutaire et symbolique, il ne partage guère avec son frère aîné un tel itinéraire. Ce dernier est toujours ouvrier qualifié et n'a que très peu de chance dans le contexte actuel d'obtenir une prochaine promotion.

Au-delà des différents choix militants, politiques et religieux, mais aussi quotidiens qui séparent les deux germains, ce sont leurs visions du monde qui semblent les plus éloignées : leurs logiques d'interprétations du réel divergent à maintes reprises et les expériences alimentent progressivement et de manière cumulative cette divergence. En se focalisant sur Arshad, on percevra, au cours d'occasions cruciales, l'écart de regards que portent les deux hommes sur les mêmes événements et dans quelle mesure la nature de ces regards a influé sur la conduite de leur vie.

Rien dans le comportement et l'allure générale d'Arshad ne signale l'ouvrier qu'il fut ; il pourrait aisément passer pour un fonctionnaire de la classe moyenne. Une certaine recherche vestimentaire, une grande dignité, une intelligence manifeste dans la maîtrise de situations relationnelles et intellectuelles parfaitement inhabituelles comme celles dans lesquelles il fut placé par l'ethnologue, sont notables dans une société où les hiérarchies instituées marquent profondément les corps et les esprits. La parfaite aisance d'Arshad apparaît corollairement tout aussi remarquable en regard de la distance géographique et sociale qui caractérise son hameau d'origine toujours très isolé par l'absence de route carrossable, et quasiment inaccessible lors de la mousson. Ce hameau qui regroupe, comme il est d'usage en milieu rural au Bangladesh, l'ensemble de la parentèle patrilinéaire, affiche singulièrement peu de signes de modernité, en dépit du fait que la majo-

rité des hommes travaillent en ville, et que deux d'entre eux soient des leaders politiques et syndicaux d'une relative envergure. La propriété terrienne permet à l'un d'entre les descendants de survivre avec difficulté et fournit quelques appoints aux différents ménages. Le père d'Arshad aujourd'hui un patriarche respectable, réservé et bienveillant consacra sa vie au commerce de poisson avec la Birmanie proche ; cette activité est un titre de fierté pour tous dans la mesure où elle signifiait une ouverture vers l'extérieur très valorisée dans une société paysanne d'autant plus avide de nouveautés que géographiquement recluse. Durant l'enfance d'Arshad, la situation économique de la famille, médiocre sans être misérable, explique sans doute les départs d'Arshad et de son frère aîné, alors très jeunes, pour Karachi, à la recherche d'un emploi ; en revanche, sa condition morale fut sans doute excellente : dans l'échelle autochtone, la moralité continue à peser toujours lourdement dans la constitution hiérarchique, trouvant une légitimité diffuse dans des conceptions d'inspiration religieuse qui font de la conformité éthique l'attribut nécessaire du statut social.

Arshad se marie en 1969 avec une très jeune fille de onze ans originaire d'une famille de notables ruraux influente, prospère, et disposant de larges propriétés. L'oncle de la jeune fille qui a assuré son éducation après la mort de ses parents n'est guère favorable à ce mariage arrangé par le frère aîné d'Arshad, en raison de la différence de statut socio-économique des deux familles. Le mariage se fera néanmoins, l'emploi d'Arshad dans une multinationale étant présenté comme un atout décisif lors des négociations matrimoniales. Arshad, contrairement aux habitudes dominantes, décide d'emmener immédiatement son épouse à Dhaka où il réside. Là, il s'en occupe comme un père attentionné et patient, ainsi que le rappelle avec émotion sa femme, qui avoue ses espiègleries enfantines à son égard, ses réticences face à cette vie commune précoce, enfin ses refus de visiter ses beaux-parents dont le village est évoqué comme une « jungle » inquiétante. La jeune fille fut en effet élevée près d'une route goudronnée, à quelques kilomètres d'une ville importante.

Par ce mariage, Arshad gagne des alliances sociales utiles, une certaine forme d'assurance, une insertion dans des réseaux où échanges économiques et statuts fusionnent au mieux. Les égards infinis dont il fait preuve face à celui qu'il dénomme son beau-père, qui semblent supérieurs à ceux qu'il montre face à son propre père, témoignent de la relation toujours hiérarchique des deux familles. Ce dernier, géroncrate acariâtre qui fut employé au port de Chittagong, laisse, il est vrai peu de place à une autre attitude : il règne avec une autorité dictatoriale sur la trentaine des membres de son patrilignage qui réside encore sans son hameau, terrorisant à ce point ses fils ayant pourtant fait des études universitaires dans différents pays d'Europe, qu'ils refusent encore à leurs femmes, sauf un, l'autorisa-

tion de prendre un habitat séparé de crainte de lui déplaire. Aux yeux du folkloriste, ce groupe familial ferait aisément figure d'une tradition exceptionnellement bien conservée. Derrière l'image factice, les conflits et les contradictions minent les relations interpersonnelles et l'atmosphère est pesante.

En 1971, le Bangladesh devient indépendant après une guerre de libération violente entre deux peuples musulmans, les Bengalis se percevant dans un rapport de colonisation face aux Pakistanais. Cet événement national marque un tournant crucial dans l'histoire et la gestion de l'usine. Arshad, aux côtés de celui qui deviendra le secrétaire général du nouveau syndicat pendant la quinzaine d'années qui suivra, prend en main la direction des opérations dans l'usine. Après quelques mois durant lesquels il se réfugie dans son village comme des milliers d'autres Bengalis affrontant l'occupation de l'armée pakistanaise, il revient à Dhaka et apprend qu'il est licencié ainsi que l'ensemble de ses collègues bengalis. L'usine est alors aux mains de ceux qu'on désigne localement comme les biharis. Ce licenciement collectif brutal pousse Arshad à rejoindre la résistance qu'il organise avec ses compagnons dans l'usine en liaison directe et constante avec un des managers bengali, éduqué à Calcutta, futur directeur général toujours en poste aujourd'hui. Cet homme est lui-même l'objet de tentatives d'assassinat par certains des cadres collaborateurs et ne doit sa vie sauve qu'au petit groupe d'ouvriers dont Arshad fait partie. Ces derniers libéreront l'usine après avoir conservé intacts les biens

Ces entreprises sont d'ailleurs souvent peu accessibles à l'occidental qui ne vient pas ouvrir potentiellement un marché, en raison des éclairs de honte qu'elles peuvent inspirer à leurs propres propriétaires. Le syndicat d'Euphard a gommé dans sa dénomination le terme d'ouvrier pour le remplacer de manière bien significative, par une appellation générique en bangla qui désigne les employés et s'applique aussi à ceux du service public. Parallèlement, c'est un mot dont l'équivalent serait proche de regroupement, mais qui est aussi utilisé à propos du parlement national, qui indique la nature de cette association de salariés. Arshad, comme ses camarades, est intarissable sur l'énumération sans fin des différents avantages acquis ; ceux-ci, dont on ne peut faire la liste ici, révèlent, au-delà de leur caractère matériel, une dimension symbolique centrale où se construit avant tout l'essence d'une communication hiérarchique spécifique. C'est sur ce point qu'on insistera.

Deux époques sont opposées ; celle, évidemment, durant laquelle l'usine fut dirigée par des Pakistanais dont faisait partie la majorité des cadres ; les ouvriers bengalis auraient alors été traités tous simplement comme ne relevant pas du genre humain. Sur le même mode que d'autres membres de sa génération, Arshad se crispe encore lorsqu'il se rappelle, bouleversé, qu'il était alimenté à midi d'un simple *chapati*, sans viande ni riz. Dans la seconde époque plus intéressante pour notre propos, se tisse la conquête d'une absolue égalité idéale qui nourrit et dans le même moment garantit un rapport hiérarchique substantialisé et paradoxalement décontextualisé avec le directeur.

Un mot résume du point de vue d'Arshad et des siens ce rapport : c'est *l'échange*. Que cet échange implique par définition la différence hiérarchique est une évidence pour ceux qui sont en position d'infériorité. Ce rapport est inlassablement explicité sur le mode « parce qu'il y a l'échange, nous sommes faibles devant lui », « nous ne pouvons rien faire devant lui, nous le respectons tellement, il nous faut accepter ce qu'il dit tous ensemble ». L'observateur qui s'en tiendrait à quelques discours éparpillés et rapides tirerait volontiers la conclusion à partir de telles énonciations, d'une subordination élémentaire, voire « primitive » à une autorité omnipotente. Cette lecture au pied de la lettre passerait cependant à côté de la complexité d'un rapport social dont la logique des obligations brouille singulièrement le mécanisme de la domination. Hiérarchique mais restituant

seront longtemps toute expression déléguée à un tiers. Ils exigent le face à face, la proximité physique, l'immédiateté de la parole : « il vient directement à nous toujours, nous allons directement à lui, il nous comprend toujours ». Une autorité hiérarchique prisonnière de ses propres mythes se sustente puissamment à cette inversion des comportements de distanciation maximale localement en usage.

Parmi les résultats tangibles de ce mode de communication, outre une gestion sociale certaine, on distingue une absence complète de grève depuis l'origine de l'usine. C'est là une gloire pour Arshad

En 1982, le gouvernement du Bangladesh promulgue une nouvelle loi réglementant la fabrication et la vente des médicaments. Cette loi grève lourdement les bénéficiaires des filiales des multinationales, qui répondent généralement aux difficultés économiques où elles sont plongées, par des licenciements massifs. Un des leaders syndicaux d'Euphard, compagnon de route de toujours d'Arshad, propose secrètement à la direction une liste nominale de débauche de journaliers d'un côté, d'embauche de l'autre. Il est immédiatement isolé et un deuxième syndicat est rapidement créé par Arshad et les autres membres du petit groupe qu'ils formaient tous ensemble. Arshad s'engage alors dans l'illégalité puisque la juridiction bangladaisienne ne reconnaît dans chaque établissement industriel qu'une seule instance apte à négocier. Les deux syndicats porteront leur cas devant la justice. Les alliances factionnelles et politiques des uns et des autres sont largement utilisées et manipulées en outre à travers les journaux. Le syndicat dont Arshad est l'un des principaux instigateurs perd légalement la partie, mais il ne cède pas et refuse de reconnaître la décision qui le frappe. Quant au frère aîné d'Arshad, qui est devenu disciple d'un *pir* (saint-devin-prophète musulman) et a rallié à son groupe religieux quelques ouvriers, il tente désespérément de faire comprendre à son cadet qu'il « agit mal » et qu'il doit « retourner dans le droit chemin ». Sa recherche théologique lui dicte une conduite qui suit sans compromission des préceptes de probité parmi lesquels s'inscrit l'obéissance aux supérieurs. Comme en 1971, il ne saisit pas les enjeux de la situation.

L'usine s'installe dans un état de crise profonde dont elle ne sortira que par l'intervention personnelle du directeur mettant à profit l'imaginaire communicationnel dans lequel il est immergé. L'échange est efficacement réactivé : les six leaders syndicaux, héros de la libération de l'usine en 1971, sont promus cadres contre leur gré : « il a crié, nous avons promis d'accepter ce qu'il dirait, il a dit que nous devions devenir cadres ». Prenant par surprise les leaders et les déconcertant radicalement, cette offre du directeur, à laquelle ils se plient (à l'exception d'un seul) par respect des termes de l'échange qui les lie, ne les enthousiasme guère. C'est qu'en effet l'appareil syndical qu'ils ont subtilement édifié place les cadres à l'usine dans une position qui s'apparente à celle de dominés, non seulement au plan symbolique mais aussi sous certains aspects matériels : les heures supplémentaires des cadres, qui ont constitué en période de pleine production pour les ouvriers un deuxième salaire, ne sont pas rémunérées. Les cadres, privés de la liberté de constituer un syndicat par la loi, sont d'autre part tragiquement coincés entre une direction d'autant plus hautaine à leur égard qu'elle a appris depuis 1971 à porter une grande attention à ses ouvriers, et un syndicat ouvrier qui n'hésite pas à rehausser sa dignité par des humiliations systématiques face à ses supérieurs directs. La puissance de ce syndicat se reflète

par exemple dans le langage interne de l'usine. Les ouvriers sont dénommés des *syndiqués* : la rupture entre les catégories de cadre et d'ouvrier étant identifiée unanimement, dans les appellations, au droit de disposer d'un syndicat. L'inscription syndicale chez les ouvriers est une obligation automatique. Être radié du syndicat pour faute grave est la seule raison de ne pas être syndiqué. Les journaliers sont enfin extérieurs à ce syndicat.

Arshad fût donc peu satisfait dans les premiers temps de ce nouveau statut qui signifiait avant tout l'abandon du pouvoir officiel par la rupture consécutive avec un syndicat ayant, au fil des années, développé ses capacités gestionnaires et sa double ascendance d'intermédiaire légitime et incontournable pour la direction d'un côté et les ouvriers de l'autre. Partageant les mêmes sentiments que ses collègues, il avoue encore aujourd'hui avec nostalgie avoir perdu beaucoup : parmi ces pertes, l'obligation de s'inscrire désormais dans une chaîne de délégation hiérarchique n'est pas la moindre.

Cet homme très mesuré à tous les points de vue et sans doute le plus respecté de l'usine en raison de son intégrité et de sa pondération, habite néanmoins actuellement fort bien ce statut auquel il ne s'était pas préparé. Son influence indubitable sur les nouveaux responsables syndicaux, en maintenant une continuité fondamentale avec ses activités antérieures, le remplit de joie et de fierté. Il possède dans un quartier proche de l'usine, où résident une trentaine de familles de salariés de l'entreprise, majoritairement des membres de la classe moyenne, un immeuble de cinq étages dont quatre sont loués et lui apportent des revenus confortables. Peu après l'indépendance, il « occupe » en effet, comme de multiples Bengalis, une maison abandonnée par des Pakistanais en fuite. À cette occasion encore, son frère aîné s'efforça de l'en dissuader, lui rappelant l'immoralité qu'il y avait à agir illégalement, en exploitant en plus des individus en position de faiblesse, en l'occurrence les anciens maîtres pakistanais. À la différence de certains de ses collègues qui s'installèrent dans des maisons abandonnées mais n'effectuèrent aucune démarche d'achat, Arshad légalisa très rapidement sa situation en payant directement le propriétaire pakistanais.

Détenteur de quelques postes honorifiques dans des comités d'école principalement, Arshad est néanmoins largement en retrait des nombreuses associations du quartier, politiques, caritatives, religieuses, où s'investit la majorité de ses collègues et surtout les responsables syndicaux qui sont ses voisins. Se percevant dans une position de pleine légitimité, il ne cherche pas d'autres justifications à son statut ; son aura personnelle, manifeste dans le rôle de conseiller qu'il remplit à la demande des uns et des autres, semble lui suffire amplement. Ayant été propulsé involontairement vers une ascension qui prend sa source dans un champ social de travail profondément balisé par des événements micro et macro-politiques, il en a

saisi, et d'une certaine manière, épuisé les bénéfiques. Contrairement à ses collègues, il maintient face aux notables aisés de son quartier, fonctionnaires ou hommes d'affaire, une grande distance, soupçon-
nant dans leur regard un mépris lié avant tout à l'impossible accep-

voques. Les logiques sociales qui informent les acteurs individuels ne se prêtent guère en effet aux schématismes conceptuels faisant du travail et de la promotion qui en découle la base de mécanismes à l'hégémonie simplifiée. Descendant de petits paysans, ancien ouvrier, Arshad est aujourd'hui un cadre urbain à part entière, qui, à la différence de son frère aîné, n'envisage quasiment plus de s'établir après sa retraite dans son village : il n'a fait construire aucune maison personnelle sur le terrain qui lui est réservé, et ses enfants comme sa femme ne cachent pas leur ennui et leur déplaisir à y séjourner plus de quelques jours. Il y a quelques années, il a obtenu de l'entreprise avec certains de ses collègues un stage de formation qui lui donne le titre de médecin de village, titre supporté par une puissante association nationale qui combattit pour la reconnaissance officielle du statut de ses membres. Il a par ailleurs acquis une pharmacie proche de son domicile, où il pense pouvoir dans l'avenir faire

fructifier ce titre en s'appuyant sur le prestige de son ancien emploi et des connaissances pharmaceutiques qui en seraient la conséquence.

Qu'Arshad devienne sur le tard un commerçant honorable, florissant et estimé apparaît tout à fait plausible. Mais, pas plus que son précédent passage d'ouvrier à cadre, cette mutation statutaire ne se présente comme antinomique des analyses sociales et politiques qui toujours occupent de longs moments de sa réflexion et qui ont décidé des grandes étapes de sa vie. Les événements historiques qui ont servi de toile de fond à l'itinéraire d'Arshad ont tissé des liens organiques avec ses choix personnels et ces derniers, corollairement, se sont posés en concordance profonde avec les transformations marquantes de la société à laquelle il appartient. Cet espace de coïncidence qui établit le pont entre l'intimité d'une conscience individuelle et le macrocosme social, permettrait d'appliquer à la trajectoire d'Arshad cette notion si chère à Aristote de *juste milieu*. Sans reniement aucun, Arshad fut au cœur d'une conjoncture nationale toujours très précaire dont il épousa harmonieusement les directions principales sans être atteint par les excès et les extrémismes qu'elle engendrait périodiquement. Ainsi, les destinées individuelles ne prennent-elles sens généralement que dans leur relation précisée ou occultée avec les macro-structures politiques. La vie d'Arshad comme celle de son frère, en creux, le démontre de manière éclatante ; elle indiquerait aussi s'il le fallait, les effets quelque peu pervers ou salutaires, selon le point de vue adopté, de la catégorie de nation appliquée au terrain de l'entreprise.

On conclura brièvement sur les interrogations que peuvent soulever un tel exercice biographique. A la lecture des pages précédentes, on a compris que cet exercice ne résultait pas ici d'un ou de plusieurs entretiens dont le thème biographique aurait été le fil conducteur. Les matériaux invoqués ont été extraits d'une investigation ethnologique dans laquelle l'observation, l'immersion personnelle de

l'ethnologue dans le groupe étudié, des relations privilégiées ont constitué les conditions de possibilité de la recomposition biographique effectuée. Des questions de méthodes se posent par ailleurs en regard de l'utilisation de récits biographiques qui ne seraient pas confrontés aux configurations synchroniques et diachroniques de rapports sociaux au sein desquels ils éclosent. Dans le cas présenté, il est clair que les dires d'Arshad, recueillis dans l'usine au cours d'entretiens systématiques, mais aussi de discussions libres, et plus simplement à la faveur d'une certaine intimité dans des occasions formelles et informelles, dans sa maison de Dhaka, avec sa famille, sa belle-famille ou encore dans son village, ont été croisés avec les paroles de ses collègues, de ses pairs et de ses voisins, sujets, tout comme Arshad, de l'enquête. Isolée et coupée de ses fondements réels et imaginaires, la biographie ne semble pas pouvoir être en effet pour l'ethnologue une technique, un outil autonome.