

**Monique Selim**

**D'UNE MULTINATIONALE**

**AU**

**BANGLADESH**



**L'Harmattan**



**L'AVENTURE  
D'UNE MULTINATIONALE  
AU BANGLADESH**

Ethnologie d'une entreprise



MONIQUE SELIM

**L'AVENTURE  
D'UNE MULTINATIONALE  
AU BANGLADESH**

Ethnologie d'une entreprise

**Éditions l'Harmattan**  
5-7, rue de l'École-Polytechnique  
75005 PARIS



# **PREAMBULE**



Dhaka, septembre 1988 : la mousson est meurtrière, les inondations dévastent l'ensemble du Bangladesh, la capitale est devenue impraticable, le trafic de l'aéroport international a dû être interrompu pour la première fois. Les usines, dont les machines sont littéralement englouties, ferment les unes après les autres. Leurs huttes ayant été arrachées par les tourbillons d'eaux, des milliers d'habitants se retrouvent à la rue sans autres ressources que les subsides distribués par les associations caritatives locales. Les membres des classes moyennes ou supérieures, épargnés, participent bénévolement à l'organisation des secours, directement ou indirectement, par exemple en cuisinant du riz et des "chapatis", qu'ils portent ensuite dans les petits centres qui émaillent les quartiers. La pauvreté du pays est présentée alors au plan international comme l'une des plus tragiques de la planète ; les médias convergent sur le Bangladesh, et la misère de ses 110 millions d'habitants, théâtralisée, indifférenciée et généralisée est offerte en un spectacle sans nuance au monde entier. Des images bouleversantes restent gravées dans la mémoire : privation, dénuement absolu, détresse, pénurie radicale et isolement, dans cette terre lointaine vouée à toutes les catastrophes. Ces clichés qui abreuvent les litanies d'un regard extérieur sur ce qu'on désigne comme un "tiers monde", périodiquement extrait de l'ombre, n'entretiennent pourtant avec la réalité coutumière du pays qu'un rapport métonymique.

Tout au long de l'année, des hommes et des femmes travaillent avec acharnement dans les innombrables établissements industriels de Dhaka ou encore de Chittagong. Une part importante de ceux-ci sont aux mains de propriétaires bangladais qui, en particulier dans la confection, poursuivent avec une technologie rudimentaire un profit maximal, utilisant pour cela, sans scrupule, une main-d'oeuvre compétente à très bon marché et sans autre recours de subsistance. Répondant avec efficacité et dans des délais remarquablement courts aux demandes d'hommes d'affaires occidentaux — qui envoient régulièrement leurs représentants, basés dans le plus grand hôtel de la ville — ces entreprises multiplient des contrats fort avantageux pour elles-mêmes et pour leurs partenaires.

La présence des multinationales au Bangladesh est d'autre part notable. Elles ne sont découragées ni par les inondations ou les cyclones, infortunes rituelles, ni par l'instabilité de la conjoncture politique, ni par des lois ou des juridictions tatillonnes, qui, comme celles qui en 1982 ont frappé la branche pharmaceutique, ont considérablement diminué leurs profits. Certaines accroissent leurs investissements (Bata 1988) tandis que d'autres s'installent sous couvert de "Joint venture" (Rhône-Poulenc 1989) ou en leur nom propre (Ciba-Geigy 1989), trouvant là un marché toujours florissant.

Leurs cadres et techniciens "expatriés" rencontrent le soir dans des dîners les "experts de la pauvreté", envoyés par les organisations internationales ou non gouvernementales qui foisonnent ici pour mettre sur pied des projets de développement. Les premiers célèbrent

facilement la bonne marche de leurs usines et la productivité exceptionnelle de leurs employés. Des difficultés passagères, leurs expériences acquises ailleurs les ont aidés à avoir quelques intuitions gestionnaires assez simples, ajustées aux mentalités des hommes qu'ils ont sous leurs ordres. Les seconds sont, en revanche, devenus fatalistes : devant l'échec récurrent des opérations de développement, et les détournements de fonds dont ils sont régulièrement les victimes, ils en viennent à douter du contenu même de leur mission.

Leurs déceptions les conduisent à voir dans leur nomadisme professionnel les obligations d'une carrière qui reste malgré tout plus ou moins entachée d'une certaine précarité : il ne manque pas de terrains "sous-développés", mais la concurrence est grande sur ce marché du travail bien singulier et pourtant saturé. Les premiers, sûrs de leurs résultats tangibles et de la signification que prennent leurs réussites dans l'appartenance à ces forteresses mondiales imprenables que sont les multinationales, contrastent avec l'amertume des seconds dont les bons sentiments de départ résistent mal à l'épreuve des faits. Environnés de serviteurs bangladeshis muets et diligents, aux uniformes immaculés, les uns et les autres discutent de leurs impressions sans réellement s'influencer réciproquement.

L'existence des multinationales permet également de relativiser les visions d'une autarcie malheureuse et d'une claustration dans un mode de production archaïque, visions qui touchent de manière exemplaire le Bangladesh aux côtés d'autres nations. Au cœur de la conjoncture internationale contemporaine, ces multinationales constituent parallèlement des pôles locaux d'attraction autant symboliques

qu'économiques. Dans ces espaces sociaux qui drainent et forment les salariés les plus compétitifs, des représentations singulières de l'organisation du monde et des logiques imbriquées de constitution de l'altérité sont élaborées. Des remodelages sociaux et politiques, des affrontements avec les comportements hiérarchiques en vigueur dans la société peuvent corollairement y voir le jour. Ces multinationales sont donc des champs de transformation décisifs des esprits et des structures sociales. En comparaison, les usines privées, tenues par les héritiers de lignées d'entrepreneurs—regroupés éventuellement dans des institutions officielles, telle la Chambre de commerce de Dhaka, façade abritant certains réseaux familiaux nantis et cyniques — reproduisent des dispositifs ancestraux de surexploitation iniques à la mesure de leur cupidité. Ces multinationales méritent donc, en tant que telles, d'être connues de l'intérieur ; elles offrent dans le même moment l'opportunité de reformuler quelques questions ordinaires qui se situent à l'extérieur des débats idéologiques en forme de plaidoyer ou d'accusation : dans un contexte de distance sociale, économique et culturelle insigne, quel sens les individus donnent-ils à leur labour ? Comment se construisent les imaginaires qui président à l'organisation du travail et à la naissance d'un groupe social de salariés ? Quelle place occupe un tel groupe dans la société ?

Ceci, si l'on s'accorde à considérer, sur le fond d'un humanisme bien peu radical et qui peut être aisément partagé, que les employés indigènes ne sont pas simplement des ilotes, que l'urgence des besoins ne constitue pas leurs seules motivations, que des choix et des possibilités divers se présentent aux consciences personnelles dans toute société, quel que soit son état de carence économique.

# **INTRODUCTION**



## **1 — La revalorisation de l'entreprise et l'illusion culturaliste dans la gestion**

Selon quel cheminement un ethnologue en vient-il à décider d'étudier, avec les méthodes propres à sa discipline, la filiale d'une multinationale installée dans la périphérie de Dhaka depuis une vingtaine d'années ? Le lecteur — pour lequel les termes d'ethnologie ou d'anthropologie sont spontanément associés aux images floues de tribus exotiques évoluant dans des espaces vierges, forêts denses (dont on aurait évacué les cultivateurs de coca) ou déserts sauvages (sans passage de rallyes automobiles) — peut légitimement se poser cette question. Aussi convient-il en préambule d'y répondre, de préciser le sens et la perspective d'une démarche anthropologique qui, bien que peu habituelle, prend sa source dans une logique de connaissance en prise avec le monde contemporain.

La période présente est marquée par une revalorisation très forte de l'entreprise, après des années où cette dernière fut identifiée par les sciences sociales à une

réalité profondément négative où se jouaient presque uniquement à leurs yeux des mécanismes d'exploitation, de domination, d'aliénation. Le rôle positif qu'assume aujourd'hui l'entreprise dans les idéologies majoritaires fait suite à une série bien connue de crises à la fois économiques et intellectuelles : chômage dans les sociétés anciennement industrielles et émergence des nouvelles puissances asiatiques ; permanence d'un "non-développement" structurel dans un nombre considérable de pays pour lesquels l'indépendance a été synonyme d'un enfermement dans la vassalité et la stagnation ; bouleversement enfin des anciennes partitions internationales à travers l'échec des nations dites "communistes" à faire accéder leurs populations au niveau de production et de consommation de l'Occident et corollairement réintégration immédiate de ces nations dans la sphère d'influence du "sous-développement", offerte aux investissements économiques.

Dans cette nouvelle conjoncture, l'économie fait figure de lecture hégémonique — quels que soient les doutes dont témoignent les travaux récents des économistes eux-mêmes — et l'entreprise apparaît, consécutivement, comme une entité omniprésente et salutaire : sa réussite serait porteuse d'une résolution généralisée des problèmes matériels et immatériels aux niveaux locaux, nationaux et mondiaux.

Au-delà de ces conceptions simplificatrices et partiales — qui donnent à l'entreprise la fonction du "cargos" pour les habitants des îles mélanésiennes et véhiculent un messianisme de la modernité — le processus de mondialisation qui s'amorce actuellement constitue pourtant

l'entreprise en phénomène central : cette mondialisation, qui suit des canaux tant économiques que politiques, dessine les contours d'une unification au sein de laquelle l'entreprise est amenée à jouer un rôle prédominant. Le développement du salariat d'un côté, des migrations de travail de l'autre, placent en effet l'entreprise à l'avant-garde de cette unification qui trouve, dans le leitmotiv de l'équivalence de la "liberté" au "libéralisme", une de ses formulations éthiques. Omniprésente, faisant la jonction entre sociétés "proches" et "lointaines", conjuguant espaces de "développement" et de "sous-développement", échangeant les hommes et les idées, l'entreprise voit, avec de telles formulations universalisantes, se renforcer ses potentialités objectives de structuration de la réalité sociale et économique contemporaine. Matrices d'articulation par excellence entre pays "riches" et pays "pauvres", à travers la circulation et le transfert inégalitaire des salariés et des biens, les compagnies multinationales dominent cette recomposition générale.

Dans ce contexte, érigée en valeur exemplaire de la modernisation, l'entreprise réalise ainsi dans les représentations le dépassement et la subsumption de toutes les morales partielles et spécifiques.

S'il est soucieux de comprendre les transformations du monde auquel il appartient, l'ethnologue, avec G. Althabe<sup>1</sup>, ne peut rester indifférent : il est assez

---

1 "Vers une ethnologie du présent", in *Les Nouveaux Enjeux de l'Anthropologie — autour de Georges Balandier*, Varia, Université libre de Bruxelles, n° 3-4, 1988, pp. 89-97.

"naturellement" conduit à porter son attention sur cet étrange "phénomène social total" (l'entreprise) sur lequel se concentrent ressources, subsistance et vocations, convictions, adhésions et passions. La tentation est alors grande qu'il remplisse pour l'entreprise ou ceux qui l'entourent les charges intellectuelles qui lui ont été a priori attribuées par pure déduction ; perçu de l'extérieur comme un spécialiste de la "culture", l'ethnologue voit s'ouvrir devant lui deux possibilités qu'on peut résumer caricaturalement de la façon suivante. Familier des cultures de l'altérité, il lui est demandé, dans la première, d'en construire une "sur mesure" pour l'entreprise ; cette "culture d'entreprise", parfaitement adaptée, permettrait alors par la magie de l'évocation des "cultures primitives" de l'agrégat et de la solidarité mécanique de restituer l'unité et l'harmonie de l'entreprise. La seconde proposition qui peut être adressée à l'ethnologue consiste à lui faire endosser, sur le terrain de l'entreprise, les habits d'une sorte d'"exorciste culturel" : il s'agit qu'il diagnostique les "traits culturels" qui, dans l'ensemble de la culture partagée, introduiraient un blocage interne ou, au contraire, seraient susceptibles d'être encouragés, voire développés pour le bien-être de la collectivité de l'entreprise.

D'une manière générale, les ethnologues professionnels sont apparus en France très réticents à se prêter à de telles missions en direction de l'entreprise. Néanmoins, laissant vide leur place de "thérapeutes culturalistes de l'entreprise", cette dernière a été prise par d'autres praticiens des sciences sociales ayant saisi l'enjeu que constituait la "culture" face à l'entreprise, après l'échec des théories de l'ajustement et de l'adaptation individuelle aux ensembles organisationnels.

Deux exemples permettront de mieux comprendre les ressorts de l'argumentation "culturaliste", qui émerge maintenant comme le modèle le plus sophistiqué de gestion dans l'entreprise, et de mettre en lumière l'illusion ethnologique qui sous-tend de telles démarches utilitaires. Le livre d'Alain Etchegoyen, "Les entreprises ont-elles une âme ?" met ainsi en scène une forme renouvelée, et plus subtile, de la "culture d'entreprise", qui se justifie à un double niveau : d'un côté un cadre philosophique perpétuellement invoqué à travers des références prestigieuses (Spinoza, etc.), de l'autre un recours permanent à l'ethnologie comme mode de connaissance concrète et méthodologie nécessaire pour l'approche de l'entreprise. "L'âme" de l'entreprise dynamise la notion de "culture" d'entreprise et élabore sa dimension "stratégique" : soit déjà existante mais devant être consolidée et encouragée, soit absente et demandant alors à être produite, "l'âme" de l'entreprise est avant tout définie comme un mouvement d'"identification" des salariés au "projet" de l'entreprise. L'auteur prend soin de distinguer "ces procès d'identification" de la "recherche d'une intégration manipulatoire et d'un consensus trompeur" — il s'agit à ses yeux de "donner un sens au travail (...) chaque fois que l'entreprise gagne, le salarié n'est pas pour autant berné" (p. 88). "L'âme" est donc un "principe" qui connote selon l'auteur "l'esprit de l'entreprise", le "désir de l'entreprise".

Ne s'adressant pas à des chercheurs en sciences sociales, mais de toute évidence à des chefs d'entreprise, Etchegoyen repète avec force que son discours relève délibérément du "management" (p. 121, p. 131) ; le fait que les recherches en management s'orientent de plus en plus

vers ce type de "microculturalisme gestionnaire" obéit à une évolution notoire des conceptions de la productivité en jeu dans l'entreprise, évolution qui mériterait à elle seule une réflexion approfondie.; il est tout aussi patent que l'ethnologie parallèlement continue à poursuivre d'autres ambitions épistémologiques face à cet objet passionnant qu'est pour elle l'entreprise : sa subordination à la rentabilité entrepreneuriale et son détournement de sens et de contenu en recette de fabrication d'"âmes micro-culturelles", destinées à mieux mettre l'imaginaire des salariés au service d'un profit économique ontologisé, ne saurait satisfaire ses ambitions scientifiques. A. Etchegoyen relate en fait une "fiction ethnologique" dans laquelle l'unification volontaire d'une population arbitrairement isolée (salariés) a pour objectif explicite l'affirmation de l'entreprise comme entité hégémonique et totalisante et l'effacement des contradictions qui y gîtent, là comme dans tout champ social.

Le succès du culturalisme dans l'entreprise présente d'autres facettes, que l'ouvrage de P. D'Iribarne, "La Logique de l'honneur", permet de cerner. On quitte ici le micro-culturel pour renouer avec la lignée d'un culturalisme vaste, qui s'est confirmé dans la période coloniale. L'entreprise est appréhendée comme un espace microsocial où se reflètent des structures macro-culturelles : "pour découvrir en quoi les traditions d'un pays régissent la vie de ses entreprises...", la connaissance de ces structures macro-culturelles est requise par le perfectionnement de la gestion, comme D'Iribarne l'énonce : "pour mieux saisir du même coup comment gérer ailleurs et comment mieux gérer chez soi". C'est donc la culture nationale qui est dans cette optique cruciale : elle s'exprime par des valeurs et

détermine, au sens propre du terme, le fonctionnement de l'entreprise. Le vocabulaire ethnologique — largement celui du début du siècle —, utilisé comme métaphore de légitimation, abonde : moeurs, coutumes, rites, traditions, valeurs sont autant de traits objectifs que le chef d'entreprise doit connaître pour mieux les affronter, les contourner ou, au contraire, les révéler dans leur positivité.

Naturalisée et substantialisée, la culture se prête alors à une démarche idéaliste que d'aucuns qualifieraient en outre de "fondamentaliste" : "La perception des faits sociaux à travers les traditions, les coutumes, les cultures, ou les nations, c'est-à-dire en termes d'essence ou de substance exige comme l'avait bien vu Renan l'oubli des conditions de création de l'entité en question et l'injection du présent dans le passé. Dans tout culturalisme, comme dans tout naturalisme d'ailleurs, il est un fondamentalisme qui sommeille" (J.L. Amselle, "Logiques métisses", p. 62). Si un tel fondamentalisme culturel a eu ses heures de gloire lors de la découverte des sociétés lointaines et du choc de la différence culturelle, sa réintroduction dans l'entreprise peut surprendre ; on retrouve néanmoins là une des fonctions majeures des approches culturalistes, d'oblitérer les logiques contradictoires qui traversent et constituent les rapports sociaux et les modes de pensée. Le culturalisme est en ce sens, pour D'Iribarne, fort salubre : "Par rapport à ce type de représentation (l'aliénation), le discours actuel sur les cultures d'entreprise constitue à maints égards un retour à un sain réalisme". Corollairement, le culturalisme — qui se définit dans l'espace gestionnaire — déboucherait de manière sous-jacente non sur le relativisme culturel, position intellectuelle ambiguë s'il en est, mais sur une hiérarchisation des cultures nationales classées selon le

principe de la rationalisation de l'économie de marché. L'auteur ne conseillerait guère à des chefs d'entreprise d'investir en Afrique ; la culture locale semble peu s'y prêter aux organisations industrielles et le risque de perte financière est important. Il resterait à rédiger des "guides" dressant pour les managers une carte de distribution du capital culturel adapté aux investissements économiques, guides dans lesquels les NPI seraient recommandés en raison des valeurs profondes de leur culture nationale.

La séduction culturaliste, qui s'ancre dans une fascination pseudo-ethnologique par l'emprunt des mots et l'oubli simultané des perspectives et des méthodes, se présente donc aujourd'hui comme une source de renouvellement des réflexions internes du management et de la gestion. Les isomorphismes sur lesquels elle s'appuie peuvent faire douter de son caractère fructueux dans les lieux mêmes où elle entend être efficace. Ces approches — biaisées par les applications qu'elles se fixent et l'image qu'elles se font des auditeurs auxquels elle s'adressent — se situent en rupture avec l'élaboration d'une connaissance anthropologique focalisée sur l'entreprise et le travail : l'intérêt qu'elle présente tant pour les praticiens et décideurs, que pour la recherche fondamentale, semble cependant incontestable.

Les conditions de production d'une telle connaissance résident primordialement dans la conduite d'enquêtes de terrain dans des lieux peu familiers aux ethnologues et d'accès difficile en raison de la clôture habituelle des

entreprises. C'est en effet comme méthodologie<sup>2</sup> que l'ethnologie peut tenter d'apporter un éclairage spécifique et pertinent sur l'entreprise, mais aussi pour l'entreprise, qui ne peut continuer à être identifiée soit au "mal" soit au "bien" dans des façons de voir culturelles, mais doit être conçue comme un fait social objectif.

C'est pourquoi avant même de pénétrer au sein de la multinationale américaine étudiée à Dhaka — face à laquelle on verra que les paradigmes culturels (américain ou bangladaïsi) dans leur distinction et/ou leurs croisements, ne constituent pas des clefs d'interprétation qui ouvriraient les portes d'une réalité folklorique — on retracera l'histoire d'une enquête ethnologique dont la réalisation renvoie elle-même aux logiques sociales en vigueur.

---

2 Cf : Entretien avec G. Althabe par M. Selim, "L'ethnologue, l'entreprise, la société industrielle", *Bulletin de l'Association française d'Anthropologie*, n° 26-27, pp. 31-47. G. Althabe, "L'ethnologue et sa discipline", *L'Homme et la Société*, 1990 (1-2), n° 95-96, Mission et démission des sciences sociales, pp 25-42.

## 2 — Perspectives et problématique d'une enquête ethnologique sur l'entreprise

Pour les sciences sociales, l'entreprise a été avant tout, dans les dernières décennies, le lieu d'application d'une lecture profondément déterministe ; perçue comme le fondement de production des classes, et de reproduction des inégalités, elle a été conçue principalement à travers des schèmes d'imposition et de contraintes macrosociales, évacuant sa dimension de champ microsocial dans lequel les individus ne sont pas uniquement la matière passive de processus de structuration, mais en sont aussi les acteurs, au sens plein du terme. Ces visions se sont référées majoritairement à des principes d'explication globalisante des formations sociales.

Habitué à travailler sur des populations restreintes, l'ethnologue se sépare inévitablement de ce type de démarches qui voient dans le jeu des relations interpersonnelles, et les modes de pensée qui en émanent, des détails insignifiants en regard de l'ampleur des mécanismes de coercition dont ils sont supposés être la traduction ou au contraire l'occultation. Il se retrouve face à l'entreprise, muni des mêmes interrogations très vastes qu'à l'égard de tout groupe social — microsociétés rurales, sectes ou royaumes exotiques — interrogations qui portent essentiellement sur le fonctionnement et l'adhésion de ses membres au cercle d'appartenance. Espace d'édification hiérarchique par excellence, l'entreprise peut, parmi d'autres orientations possibles, induire l'ethnologue à

tenter de comprendre, du point de vue des logiques internes des acteurs, les modes de constitution et de distribution des positions hiérarchiques observées.

Cette perspective, développée ici, implique de porter l'attention sur les articulations imaginaires et réelles qui établissent un lien social entre les différents noyaux hiérarchiques de l'entreprise, lien qui l'institue comme unité sociale par définition active. Le groupe des employés est ainsi appréhendé comme totalité sociale dans une optique holistique ; cette optique enjoint immédiatement, à travers la cohérence des vies individuelles qui se déroulent dans et hors de l'entreprise, de replacer les salariés dans la configuration sociale plus large à laquelle ils appartiennent et de cerner les interrelations entre leurs multiples sphères d'insertion extérieures et le microcosme hiérarchique de l'entreprise.

Comment se met en oeuvre, concrètement, une telle investigation dans un contexte comme celui du Bangladesh, face auquel le lecteur imaginerait spontanément des masses de travailleurs faméliques et en haillons, enchaînés à des machines antédiluviennes et redoutant la perte d'un emploi, véritable privilège ?

C'est un peu au hasard — ici comme ailleurs, dans beaucoup d'enquêtes ethnologiques — qu'une usine, filiale d'une des sept plus importantes compagnies multinationales pharmaceutiques au plan mondial, a été choisie comme terrain d'étude. Relevant d'un groupe américain, cette usine a la particularité d'être localement gérée depuis de longues années par un directeur bangladaise, seul interlocuteur du siège new-yorkais. C'est

là une caractéristique peu fréquente au sein des établissements industriels des multinationales dans les pays dits "sous-développés", qui confient en général à des cadres occidentaux "expatriés" les postes clés. A Dhaka, cette "gestion déléguée" aux "indigènes", sur le mode des anciennes colonies qui avaient l'usage de s'appuyer sur l'autorité des "chefs de village" comme relais de l'administration et du contrôle étatique, est très rare.

Un rendez-vous a donc été pris avec le directeur bangladeshi, succédant à une série de visites d'usines et d'entretiens avec leurs responsables locaux. Saisissant rapidement les enjeux scientifiques de l'étude, cet homme, passionné par son métier et très cultivé (élevé à Calcutta comme la majorité des lettrés du pays), donna immédiatement son accord à l'enquête sans en référer préalablement aux autorités américaines de la firme. Cette autorisation spontanée contrastait avec les hésitations ou la dépendance affichée de certains directeurs, quelle que fût leur nationalité, face à leurs supérieurs hiérarchiques métropolitains, doute dans lequel pouvait s'exprimer la peur de "troubles" d'autant plus redoutés que l'harmonie et la quiétude du collectif de travail semblait fragile. L'assurance manifeste de notre interlocuteur, son absence de réticence ont été largement à l'origine de la sélection de son usine pour la recherche. La confiance des "maîtres du lieu" est dans toutes les circonstances un atout stratégique pour l'ethnologue ; de telles attitudes sont en outre éminemment significatives d'une atmosphère sociale, elle-même révélatrice des représentations et des rapports engagés.

L'inexistence d'un contrat précis avec l'entreprise doit être soulignée ; de tels contrats sont en effet le plus souvent requis pour la pénétration dans une usine d'un chercheur extérieur. Ne résultant d'aucune demande, n'étant orientées par aucune attente explicite, les conditions de possibilité de l'enquête renvoient ici à l'échange d'une "parole", qui fut scrupuleusement respectée au-delà de toute espérance. Une latitude complète dans le cadre de leur temps de travail a été laissée aux salariés auparavant informés, par la direction, de l'autonomie de l'étude par rapport à elle-même comme à l'égard du siège américain et du caractère confidentiel des informations recueillies. Garantie de cette indépendance, un bureau a été mis dans l'usine à la disposition de l'ethnologue, tout aussi libre de ses déplacements. Le partage des repas à la cantine a été généreusement proposé, offre d'autant plus vivement acceptée qu'elle était l'occasion d'une familiarité informelle avec les employés et d'une observation propice.

C'est sur la base de ces modalités, jamais remises en cause en dépit d'événements fort embarrassants pour l'entreprise, et sur lesquels nous reviendrons, que l'enquête s'est déroulée durant une année de présence quasi journalière.

La firme, qu'on dénommera Euphard, s'est installée dans le sous-continent indien dans les années 1947-48, établissant des usines à Bombay, Sri Lanka et Karachi. Ce n'est qu'en 1968 qu'elle s'implante à Dhaka, à la faveur d'un programme d'industrialisation de cette partie du Bengale qui relève alors de l'Etat du Pakistan. Située dans une banlieue de Dhaka à l'époque peu développée, l'usine est aujourd'hui en plein coeur d'une zone industrielle en

croissance rapide. On y accède par une petite route dans un état assez défectueux, et qui est bordée dans son dernier tronçon par les centaines de huttes des bidonvilles longeant le lac. Construite au milieu d'un très grand terrain dont une partie est un verger, l'usine présente le visage d'une modernité affirmée mais non ostentatoire. Très spacieuse, claire et parfaitement tenue, respirant l'ordre et le calme, elle se remarque au milieu des industries environnantes grouillantes d'hommes et de machines concentrés dans des espaces réduits.

La firme rassemble plus de 500 personnes au Bangladesh dont environ 350 dans l'usine. Les autres salariés sont répartis entre le siège administratif de l'entreprise du centre de Dhaka et les différents dépôts dans les villes régionales importantes. Jusqu'en 1982, date de la promulgation au Bangladesh d'une nouvelle politique pharmaceutique imposant de lourdes restrictions aux multinationales, Euphard fut sans doute la compagnie pharmaceutique la plus prospère dans le pays ; aujourd'hui, si elle n'occupe plus le premier rang, elle se maintient dans une situation moyenne au milieu de sept à huit autres entreprises pharmaceutiques en dure concurrence, face à l'énorme débouché que constitue le Bangladesh avec ses 110 millions d'habitants. En 1989, pour la première fois dans le pays, une unité de production de matières premières destinées aux antibiotiques, fut ouverte sous l'égide d'une organisation bangladeshie privée, très puissante au plan

politique<sup>3</sup>. Cette initiative susceptible de modifier à long terme le marché local affectera probablement, dans le futur, les données de la rentabilité d'Euphard comme des autres entreprises pharmaceutiques, dans l'obligation actuellement d'acheter leurs matières premières à l'étranger.

Deux étapes principales ont marqué le développement de l'investigation. Dans un premier temps, environ quatre-vingt entretiens ont été réalisés à l'intérieur de l'usine, suivant et épousant la structure hiérarchique interne du groupe social que constituent les employés. Une égale écoute fut donc accordée aux directeurs, managers, cadres, ouvriers et journaliers. L'attention a été ensuite portée sur un quartier proche de l'usine où résident une trentaine de familles de salariés. Là, un nombre à peu près équivalent d'entretiens ont été effectués tant avec les épouses et les voisins de ces derniers qu'avec les notables locaux, actifs dans les comités de mosquée, les multiples associations existantes, les groupes religieux ou politiques. Le but de cette seconde phase de l'étude a été de confronter les logiques hiérarchiques internes et externes à l'usine, les configurations des statuts conçus non comme des données mais comme des produits.

L'enquête, au cours de laquelle se sont noués des liens privilégiés, dont la valeur heuristique est essentielle, a rencontré dans tous les domaines un accueil extrêmement chaleureux et une ouverture dont le caractère qui peut

---

3 Gonoshasthaya Kendro, cf B. Hours et M. Selim, *Une entreprise de développement au Bangladesh : le centre Savar*, L'Harmattan, 1989.

sembler parfois excessif renvoie lui-même aux sentiments — partagés dans le pays par toutes les couches de la population — d'un isolement social et culturel prégnant. L'échec d'un développement national — attendu après une guerre d'indépendance très dure en 1971 contre le Pakistan et mettant face à face deux peuples musulmans — renforce sans doute ces sentiments où se mêlent à la fois l'amertume et la désillusion.

Spécialiste de ce qu'on désigne comme "l'immersion" dans des sociétés lointaines, la littérature ethnologique abonde en récits laudateurs où est mise en scène l'émotion indicible du contact et de la pénétration de l'altérité : "l'hospitalité" apparaît comme un thème récurrent de la narration de cette expérience de connaissance. La spécificité de l'objet de l'enquête, une entreprise, implique ici d'aller plus loin que de telles évocations devenues coutumières, quel que soit leur poids de vérité et d'authenticité pour le personnage principal ; il convient d'échapper à ce romantisme exotisant et de les dépasser par une analyse des ressorts qui gîtent dans la communication établie avec les sujets de l'étude.

Dans l'usine d'Euphard, l'investigation prend place dans un contexte de distance sociale et culturelle immense ; cette distance se voit de fait accrue par différents facteurs intrinsèques à son effectuation elle-même : tout d'abord, le plus visible touche la division sexuelle des rôles dans la société. L'ethnologue est accompagnée en permanence

d'une collègue bangladeshie<sup>4</sup>, jeune femme diplômée, issue d'une famille appartenant aux couches supérieures. Toutes deux s'insèrent dans une entreprise où ne travaillent presque que des hommes (trois femmes seulement) ; l'éthique des conduites en vigueur exige au contraire que soient liés, de façon constitutive, le statut social et la distance sexuelle qui en est une aune de mesure : plus on monte dans la hiérarchie des classes, plus la distance sexuelle se doit d'être stricte ; à l'opposé, dans les couches sociales inférieures, la confusion sexuelle (promiscuité, proximité, liberté) peut régner. La position sociale de notre collaboratrice tendrait à lui interdire par définition de s'immiscer dans une collectivité d'hommes, dont une large partie appartient aux fractions subalternes. Sa présence contredit les pratiques en usage.

A un autre niveau, l'ethnologue est elle-même prise dans un tissu de représentations hiérarchiques troubles et indécises. Microcosme hiérarchique au plus haut point, l'entreprise a formé ses membres à des conventions et des réglementations propres. Les visites régulières des représentants du siège new-yorkais de la compagnie, les séjours pour des périodes plus ou moins courtes de techniciens ou d'assistants expatriés ont fortement connoté les rapports autochtones/allochtones dans l'usine. L'autorité hiérarchique dans laquelle ces rapports sont contenus n'est pas exempte de limites : ainsi un de ces cadres américain se vit une fois interdire l'entrée de l'usine par les ouvriers en raison d'un comportement dont il

---

4 Elma Chowdury dont les grandes qualités personnelles ont été à la base, tout au long de l'enquête, d'une collaboration excellente.

n'avait pas évalué les conséquences. Par ailleurs, ces rapports eux-mêmes évoluent dans une séparation sociale instituée de part et d'autre et qui, tout en étant perçue de façon ambivalente par les habitants, est l'objet d'une réinterprétation endogène faisant appel aux modes et aux logiques de structuration hiérarchique de la société : ceux-ci (là, comme dans tout le sous-continent indien) font des signes de la distance sociale le fondement et le paradigme de la différenciation des statuts. A l'extérieur de l'usine, les employés, comme l'ensemble de leurs compatriotes, constatent partout une scission hiérarchique entre autochtones et allochtones venus des nations industrialisées. L'enquête se bâtit au contraire sur une tentative de réduction de cette distance sociale entre l'ethnologue et les individus : elle s'efforce de construire les bases d'une proximité symbolique. Là encore, elle se dresse à l'encontre des habitudes enracinées dans un passé colonial, en regard duquel les nouveaux allochtones émissaires du "Nord", missionnaires malheureux d'un développement multiforme, s'inscrivent en continuité.

D'une certaine façon, l'enquête intervient donc comme un événement en rupture avec les normes dominantes du milieu. Or, sa réalisation suscite un écho très favorable qui débouche rapidement sur un engouement certain pour cette situation exceptionnelle de communication avec l'étranger. Les employés, après s'être livrés à une observation réfléchie des "manières de faire" de l'ethnologue — à travers les premiers entretiens effectués, son comportement général et en particulier sa tenue à la table de la cantine —, en viennent à solliciter eux-mêmes un échange : l'ethnologue se voit alors assailli de demandes d'entretiens dans l'usine et de visites ou de repas

à leur domicile, demandes auxquelles elle répond bien évidemment avec joie. Les discours recueillis sont alors souvent très longs, atteignant parfois une durée de six heures<sup>5</sup>, et revêtent un aspect quasi goffmanien : dans de véritables mises en scène de leur vie entière, de leur enfance à la période présente, touchant tant leurs relations avec leurs collègues de travail que des domaines très privés comme la famille et la conjugalité, les acteurs reconstruisent, face à l'ethnologue, la cohérence de leur trajectoire et de leur idiosyncrasie. Au terme de l'entretien, le flot de leurs paroles les étonne eux-mêmes : certains disent ne pas s'en être crus auparavant capables. Quel intérêt voient-ils dans de tels "exposés" ? Quel sens revêtent ces "présentations de soi" ?

L'enquête semble en réalité se nourrir principalement de son caractère littéralement extraordinaire ; **circonstance irreproductible et échappant aux régulations constitutives des rapports sociaux, elle puise ses forces dans le creuset même de la transgression hiérarchique qu'elle initie : les individus parlent et parlent d'autant plus qu'ils ont le sentiment de participer à une dérogation hiérarchique, d'être plongés dans un moment "hors hiérarchies".** L'enquête est en effet devenue un enjeu statutaire. En portant une attention identique à tous les employés de l'usine, quelle que soit leur place dans l'organigramme interne, en proposant à chacun une même

---

5 Ce fut un choix épistémologique de ne jamais interrompre les salariés dans leurs discours, quels que soient leur longueur et les thèmes abordés.

écoute et une même disponibilité, sans prise en compte du rang, l'enquête se plie à une démarche attendue dans la discipline ethnologique. Mais, dans le même moment, cette égalisation des positions qu'elle cristallise est une irruption violente dans le fonctionnement de l'univers hiérarchique de l'usine où là, comme dans l'ensemble du pays, on ne s'adresse par exemple pas à un inférieur hors la nécessité d'un ordre , on ne mange pas avec lui, lui-même est astreint à rester debout devant son supérieur, etc.

Erigée, en raison de son déroulement même, en pôle d'égalité imaginaire, l'enquête est l'objet d'un effort de réappropriation par les fractions les plus subalternes de l'entreprise ; ces dernières montrent une volonté forte de bénéficier d'une parenthèse d'égalité fictive, dont l'entretien avec l'ethnologue est alors la preuve publique.

Corollairement, l'égalitarisme inévitable de l'enquête, qui ne peut sous prétexte d'observance hiérarchique évacuer de l'investigation une partie des salariés, crée des tensions dans les strates supérieures. Des cadres par exemple viennent interrompre des entretiens avec des ouvriers, n'admettant pas que ceux-ci soient "traités" de la même manière qu'ils l'ont été précédemment eux-mêmes par l'ethnologue. Pour ces cadres, l'entretien avait été interprété sur le mode d'un respect statutaire qui était dû à leur position ; cette représentation est brutalement cassée par la poursuite de l'enquête qui, ayant débuté au plus haut de la hiérarchie, se dirige graduellement vers les paliers inférieurs, ouvriers puis journaliers.

De tels éléments poussent à réfléchir sur la dynamique singulière d'une enquête ethnologique dans

l'entreprise : construite ici par les acteurs en enjeu hiérarchique et identitaire, prenant corps dans la structure interne de l'usine, l'enquête est aussi en tant que telle un lieu de dévoilement des rapports contradictoires qui habitent cette structure. Consécutivement, tout comme l'entreprise elle-même face à l'administration complexe de ses hommes, elle commande une gestion délicate des différents enjeux qui s'y logent et qui sont portés par les individus qu'elle entend comprendre.

Précisons enfin que cette enquête dans la filiale d'Euphard n'a été possible que parce que la direction locale et le syndicat y ont activement coopéré. Cette double collaboration peut surprendre : on en comprendra la logique dans les pages suivantes en s'attachant à saisir les fondements du mode de communication hiérarchique en jeu dans le groupe social des salariés.



## Chapitre I

# **Une multinationale dans la tourmente nationaliste**



Les plus anciens employés de la firme à Dhaka ont entre cinquante et cinquante-cinq ans. Ils ont été embauchés durant les années 1963-1965 par la compagnie dans son usine de Karachi. Ils avaient en effet quitté leurs villages très jeunes, pour se rendre dans la capitale de la nation pakistanaise à laquelle ils appartenaient alors. Durant cette période, le Bengale de l'ouest concentre les principaux pôles d'activités économiques du pays tandis que le Bengale de l'est — aujourd'hui le Bangladesh — végète dans une situation difficile. La dégradation des conditions de vie en milieu rural y résulte de plusieurs facteurs et en premier lieu de la rareté de la terre, morcelée par l'héritage en parcelles de plus en plus petites ne permettant pas la subsistance de familles paysannes en raison de techniques d'exploitation peu rentables. L'écologie de la région, vaste delta, renforce la précarité générale de la population. Non entretenues depuis la fin de la colonisation anglaise, les digues abandonnées laissent libre cours aux fleuves capricieux et provoquent, outre des inondations catastrophiques, une perte cruelle de terres pour les habitants. Ces événements récurrents qui déstabilisent très durement les ressources, s'expriment dans des formulations à la fois simples et brutales : "La rivière a mangé les terres", leitmotiv d'une proportion importante de salariés renvoyant l'abondance ou tout au moins l'aisance matérielle à une période lointaine, celle précédant leur

naissance, ou encore une enfance insouciante tragiquement interrompue.

Dans ce contexte, les statuts sociaux revêtent une dimension fondamentalement aléatoire : telle famille se croyant auparavant riche et respectée plonge brusquement dans la nécessité. Le recours à la parenté n'est ici en rien une sécurité ou une garantie : nombreux sont les employés qui se rappellent au contraire le refus d'aide de leurs parents prospères saisissant cette occasion pour s'emparer des derniers lambeaux de terre possédés. La violence des rapports sociaux globaux et de l'exploitation domine les champs de parenté ; les conflits se cristallisent en particulier sur la propriété de la terre et l'héritage ; le remariage du père les avive, la mort des géniteurs dévoile douloureusement au protagoniste l'âpreté des luttes pour la survie et la fragilité de sa position de "parent" rendu faible par la perte de ses soutiens, dénommés des "gardiens". Les départs pour Karachi, comme pour Dhaka ultérieurement, se réfèrent tous à des circonstances pénibles de ce type. A quelque 2 600 km de leurs villages, Karachi était, pour les jeunes gens téméraires qui choisissaient de s'y aventurer, la promesse d'un travail dans une capitale étrangère bien que nationale : on y parlait en effet une autre langue, l'urdu, au lieu du bengali. Karachi était avant tout le siège des "maîtres du pays", ceux qui régnaient à l'ouest comme à l'est, à Dhaka comme dans les autres villes. Les modes d'appréhension de la différence ethnique— perçue aujourd'hui encore comme une différence culturelle dans les moeurs et les mentalités — prennent leur ancrage dans ces rapports de domination dont le souvenir, perpétuellement réactivé en dépit de l'indépendance, reste très vif. Les représentations, développées au cours de

l'histoire, sur la hiérarchie locale des classes sociales ont certainement influé sur la construction de cette coupure ethnique entre les deux peuples. Ces représentations établissent en effet l'allochtonie des couches supérieures en opposition à l'autochtonie des strates inférieures dans la société bengalie du XIXe siècle.<sup>6</sup>

Les membres des fractions supérieures trouvaient dans l'usage systématique de l'urdu un des lieux décisifs de différenciation hiérarchique ; la recherche d'une légitimation de la position occupée, par une origine extérieure et lointaine (Inde, Assam, etc.), n'a d'ailleurs pas totalement disparu en dépit d'un nationalisme victorieux réhabilitant les Bengalis.

Ainsi un cadre de l'usine offre, rayonnant, à l'ethnologue sa généalogie remarquablement dressée, remontant au XVe siècle et prouvant qu'il était le descendant de prêcheurs musulmans en provenance de l'Arabie saoudite. Corollairement, la rupture hiérarchique interne à la société se nourrissait d'un refoulement des pratiques religieuses populaires, vers un Islam entaché de négativité car syncrétique et impur, en raison de son mélange d'hindouisme et d'animisme. Au plan historique, l'identité bengalie apparaît donc éminemment problématique et immergée dans les processus de fragmentation de la

---

6 *The Bengal Muslims, 1871-1906, A quest for identity*, Ahmed Rafiudin, Delhi—Oxford University Press, 1988. Le mythe d'une origine étrangère des "nobles" (ashraf) est partagé par les populations musulmanes du sous-continent dans la période moghole. Cf Marc Gaborieau, "Les Oulemas Soufis dans l'Inde moghole", *Anthropologie historique de religieux musulmans*, *Annales ESC*, 1989, n° 5, pp. 1185-1204.

société qui se parent d'élaborations symboliques mettant en jeu un processus d'ethnisation des classes. Dans le Bangladesh de 1990, l'urdu reste la langue des dominants, celle qui connote l'appartenance à des aristocraties et des élites plurielles qui ont changé de nom selon les époques, celle par laquelle on marque sa distinction et la qualité de son sang. Certaines familles, comme les descendants du Nabab de Dhaka, qui arrangent les mariages dans une stricte endogamie, ou les Moara, lignées industrielles liées depuis des générations au Pakistan, ne parlent toujours pas le bengali ; par l'urdu, elles témoignent ainsi de la permanence des scissions hiérarchiques et du refus de leur insertion dans les masses bengalies, toujours dévalorisées.

Retournons dans l'usine de Karachi ; les jeunes émigrés bengalis y sont recrutés après des prospections malaisées, plus ou moins malheureuses, de multiples petits emplois apportant de maigres subsides, pour des tâches harassantes ; les plus chanceux bénéficient de relations avec des parents éloignés qui leur fournissent quelques repères. Leur embauche dans l'établissement d'Euphard met fin à ces parcours hasardeux ; l'emploi dans une entreprise occidentale et prestigieuse est une conquête, un succès ; néanmoins, il ne modifie en rien les termes d'un rapport d'assujettissement perçu sur un mode économique, politique et ethnique. Ceux qui se décriront ultérieurement comme les "colonisés de l'intérieur" occupent alors les postes les plus bas, jugés comme les plus dégradants. Obéissant aux ordres de leurs supérieurs pakistanais, ils se considèrent d'autant plus enfermés dans une situation d'infériorisation généralisée que l'usine leur a ouvert les portes d'un espoir et, surtout, d'un autre monde. La nourriture émerge dans la trame des récits comme un des

moments centraux de cette stigmatisation ; alimentés d'un simple chapati, éventuellement accompagné d'un peu de sauce, ils regardent, humiliés, leurs collègues se diriger vers des cantines distinctes dans lesquelles la qualité des plats (riz et viande) s'élève avec les statuts. L'émotion qui tend encore ces hommes lorsqu'ils se livrent à de telles évocations ne laisse aucun doute sur la force des sentiments d'exclusion et d'injustice qui les agitaient à cette période. Le message est limpide et unilatéral : "Ils (les Pakistanais) ne nous considéraient pas comme des hommes". Ils font là, l'expérience d'une inégalité radicale, institutionnalisée au sein de laquelle ils se voient astreints à l'infamie. La modernité de l'usine est comparée à l'absence d'équipements technologiques à Dhaka. L'abandon de la "province du sud" contraste de plus en plus avec l'essor accéléré du "nord" du pays. De telles visions se répandent d'ailleurs un peu partout et le mécontentement sourd lentement, annonçant la révolte prochaine. Prenant conscience de cette conjoncture dangereuse, les responsables pakistanais pensent qu'il est urgent de lancer un programme de développement pour le "Bengale de l'est".

C'est dans ce contexte politique très particulier qu'intervient la décision d'installer à Dhaka une unité de production d'Euphard. L'usine voit le jour en 1968. Cet événement est salué comme le trophée d'une guerre qui n'a pas encore été déclarée. L'usine permet le rapatriement enthousiaste des ouvriers bengalis qui participent avec ferveur à sa construction ; pierre après pierre, l'édification du bâtiment scande les premiers pas d'une marche vers une dignité collective trop longtemps bafouée. La création de l'usine n'est pas attribuée à la générosité des Américains ou

à la bienveillance des Pakistanais ; pour tous ces exilés, elle est le fait d'un individu dont le geste, glorieux, signe les débuts d'une microhistoire au sein de laquelle les imaginaires sont des éléments constitutifs de la réalité.

Cet homme est un des très rares cadres bengalis de l'établissement de Karachi. Sa haute stature, sa prestance se remarquent au milieu des corps chétifs aux bassins étroits des travailleurs venus des marécages insalubres de l'Est. Elles le font aisément prendre pour un Pakistanais. Cette ambiguïté, purement extérieure, ne sera pas sans conséquence sur sa trajectoire, qui le mènera de façon bien sinieuse jusqu'à la direction de l'usine de Dhaka, poste qu'il détient présentement.

Comme ses compatriotes subalternes, il revient à Dhaka où il reste subordonné aux responsables hiérarchiques pakistanais. Guidé par une logique irrémédiable qui perdure de la colonisation à l'aide aux pays sous-développés, du XVIIIe au XXe siècles, le Pakistan de l'ouest a, en effet, affecté à l'usine de Dhaka au niveau supérieur ses cadres et ses techniciens, transférant une structure de rapports et une discipline implacable. Chacun se retrouve donc à sa place sans transformation notable. Cantines et nourriture restent ajustées à l'échelle hiérarchique. Les ouvriers bengalis mangent toujours aussi mal. Cet élément n'est pas un "détail" dans une terre où le jeûne régulier en arrive à être choisi comme une stratégie sociale, par exemple pour donner envers et contre tout une éducation élémentaire à ses enfants.

En 1971, l'insurrection surgit et gagne tout le pays en un temps record. Du haut en bas de l'échelle sociale,

l'hostilité est farouche, mais la résistance modulée par les positions détenues. Seuls quelques musulmans fondamentalistes isolés craignent en leur for intérieur une séparation avec le Pakistan qui, pour eux, signifierait l'abandon d'un islam peu assuré aux forces de l'obscurantisme indigène.

A l'usine rien ne prédétermine a priori les ouvriers bengalis à rejoindre immédiatement la lutte armée ; apparemment ils sont en effet relativement privilégiés et gardent pour eux, dans l'expectative, leurs opinions affirmées ; bravant les dangers, ils continuent à se rendre à l'usine, bien que la zone qui l'entourne soit envahie par les forces pakistanaises. Une association clandestine "pour la Révolution" a néanmoins été peu avant formée en son sein. Son secrétaire en est cet homme (le futur directeur général déjà évoqué) que tous remercient d'avoir réussi à "offrir" aux gens de Dhaka leur usine. Appelons-le désormais Jahan. Des membres de l'association participent aux manifestations. Les slogans, imagés, sont féroces envers le président du pays : "Beau-frère pakistanais (frère de ma femme), faites attention, vous irez au cimetière".

La notification de leur licenciement collectif bouleverse les ouvriers bengalis : c'est elle seule qui déclenche leur ralliement officiel aux "Mukti Bahini", les "combattants de la liberté" ; expulsés de l'usine, sans ressources, remplacés par ceux qu'on désigne comme les biharis, ils n'ont guère d'autre alternative.

En revanche, les cadres bengalis recrutés localement dans les années 1968-69 sont tenus, durant toute la guerre, d'être présents dans leurs bureaux. Des voitures viennent

éventuellement les chercher à leur domicile en raison de l'insécurité des transports. Cette obligation d'une coopération inévitablement ambivalente, bien que liée à leur statut, marquera fortement leur position ultérieure dans les rapports internes à l'entreprise.

"L'équipe de Karachi", soudée par l'expatriation antérieure, le retour et le travail, ne se résoud pourtant pas à oublier une usine tant convoitée, dans laquelle elle s'est profondément investie. Jahan, toujours en poste, est désigné par les ouvriers comme leur agent de liaison unique ; parmi ceux-ci, certains rejoignent leurs villages, d'autres passent la frontière indienne pour bénéficier d'un entraînement militaire, d'autres encore prennent le commandement de petites troupes de guérilla. En dépit de cette dispersion forcée, un lien constant secret, périlleux, est maintenu avec Jahan, et l'usine reste un pôle d'attache mobilisant les esprits. En outre le profil particulier de Jahan, qui l'assimile par sa silhouette et sa connaissance de l'urdu à un Pakistanais, lui fait risquer dans cette période tumultueuse l'assassinat par des Bengalis eux-mêmes. Les ouvriers assurent sa garde et lui sauvent la vie à plusieurs reprises. Ces péripéties fortifient un lien teinté d'une valeur humaine ineffaçable.

Lorsque l'issue nationale devient claire dans la majorité du pays, la zone d'implantation d'Euphard est une des dernières à être sous contrôle pakistanais. S'entretenant avec Jahan, le petit groupe "de Karachi" se prépare, avec son appui, à faire le siège de l'usine. L'usine est "libérée", la main-d'oeuvre biharie renvoyée, les managers pakistanais expulsés, "à pied" précise un de nos interlocuteurs encore impressionné par l'in vraisemblable

renversement des dominations quotidiennes auquel il a participé victorieusement. Des scellés sont posés sur tous les biens de l'entreprise, de nombreux ouvriers bengalis enrôlés. L'usine est rouverte et recommence à produire sous la seule direction de six hommes, tous anciens migrants à Karachi, qui ont pris en main les opérations depuis le début.

Ces épisodes, gravés de façon indélébile dans les mémoires, matière de récits épiques et intarissables, fourmillant de détails et d'anecdotes, constituent au-delà de leur dimension événementielle et politique les moments fondateurs de l'histoire de l'usine et, en particulier, de son organisation sociale future. Notons, pour l'instant, que la relation bâtie entre Jahan et les ouvriers, sur la base d'une conviction nationaliste partagée, a le caractère d'une transgression hiérarchique : elle déploie un espace de rapports sociaux inédits et impensables dans une conjoncture culturelle où l'ontologisation des distances ordonnance les statuts hiérarchiques ; elle rapproche des acteurs situés socialement au plus loin ; surtout, elle inaugure entre ceux-ci une communication, autrement proscrite.

A l'indépendance, s'ouvre une ère tout aussi mouvementée mais faisant appel à d'autres enjeux. Les Pakistanais partis, le poste de directeur général de l'usine est vacant et les compétitions sont en conséquence virulentes entre cadres bengalis pouvant y aspirer. Jahan est la cible de plusieurs complots, animés par certains de ses collègues et visant à l'éliminer physiquement... En 1989, les anciens conspirateurs travaillent toujours à l'usine, sachant — aux dires de Jahan — qu'il connaît et leur

identité et leurs intentions passées. Une fois encore, Jahan doit son salut à la perspicacité des héros ouvriers de la "Libération" qui déjouent les machinations ; ceux-ci s'opposent enfin, par la force, à la nomination d'un directeur bengali hindou, ancien manager de l'usine.

Dans ce contexte très chaotique, là comme dans tout le pays où les groupes de résistants imposent leur autorité, ces hommes possèdent en effet un réel pouvoir. Disposant comme beaucoup d'un réseau d'hommes de mains et de petites bandes armées formées pendant la guerre, ils ont les capacités de faire accepter leurs diktats. Intrigues, pièges, tentatives de corruption, menaces de meurtre, roueries constellent dans l'usine, cette phase trouble, qui suit l'avènement du Bangladesh indépendant. Au terme de cet intermède, les leaders ouvriers, qui ont depuis longtemps choisi leur chef, gagnent cette nouvelle partie : Jahan est intronisé directeur général de l'usine.

Un homme, "commandant" dans la résistance, a joué un rôle majeur dans cette bagarre. Sa corpulence est à la mesure de sa force morale ; l'intelligence se marie à une absence générale de scrupules, chez ce meneur d'hommes aussi passionné qu'impitoyable lorsque les circonstances le requièrent. "Le tigre" — alors jeune et redoutable devenu un "vieux tigre" selon les expressions qu'utilise Jahan, non sans un humour coloré de tendresse à son endroit — sème volontiers la terreur. Parti à Karachi pour rejoindre l'armée pakistanaise, dans les années 1964-1965, il en sera expulsé rapidement pour rébellion face à ses supérieurs. Refusant d'être rabaissé et mortifié parce que Bengali, il rentre comme ouvrier à Euphard en 1966 et se fait déjà remarquer par des agissements notoires qu'il reproduira dans l'avenir :

ainsi, il est contré par le syndicat local de Karachi alors qu'il a, par pur défi, décidé de faire croître la production pour prouver à la direction les capacités des travailleurs... Jahan dit n'avoir jamais très bien saisi pourquoi il était le seul cadre à l'égard duquel "le tigre" manifestait du respect. En revanche, il a toujours été persuadé que "le tigre" pouvait tuer sans hésitation celui qui le trompait, comme se faire tuer courageusement pour défendre ceux qu'il avait pris sous son aile protectrice à l'instar, d'une certaine manière, de Jahan. De son côté, "le tigre" — qui sera pendant plus de quinze ans le secrétaire général indélogeable du syndicat de l'usine de Dhaka — et qui aujourd'hui encore se rend armé au travail, revendique de se sentir face à Jahan dans une position d'infériorité, de "petit", de "fils". A aucun moment, l'idée d'une "dette" dont Jahan serait redevable à son égard ne le traverse.

Cette relation personnalisée instruit de la tonalité des rapports entre les leaders ouvriers et leur nouveau directeur. A la faveur de la guerre d'indépendance, ils ont lutté, dans le cadre de leur travail, pour asseoir là aussi en continuité avec la situation politique globale les fondements légitimes d'une autorité autochtone, c'est-à-dire bengalie musulmane. Ils ont dans l'usine tracé et institué des matrices hiérarchiques ethnicisées au sein desquelles Jahan, d'extraction supérieure, assume activement la fonction idéalisée du commandement compétent et de l'ascendant justifié.

Peu après la reprise du travail, les six plus valeureux leaders ouvriers sont les premiers dans tout le Bangladesh naissant à recevoir neuf mois d'arriérés de salaire correspondant à la guerre. Aucun n'a oublié et chacun se

plaît à souligner que Jahan décida alors seul et promptement de cette mesure, sans en demander l'autorisation ou même en avertir le siège new-yorkais. L'usine a en effet été rendue intacte au directeur général : pas un médicament ne manquait, pas une machine n'était détériorée ; partout, au contraire, les établissements ont été pillés et des résistants s'orientent de plus en plus vers le banditisme, provoquant l'effroi dans les campagnes et les villes. Rendant publique la reconnaissance de leur dévouement et de leur honnêteté irréprochable, Jahan promet "les six" à un poste spécialement créé pour eux et qui s'apparente à celui de responsable de section, tandis que leurs compagnons subordonnés se voient eux aussi monter en grade. Lorsque Jahan, quelques mois après, fait part au syndicat embryonnaire de la nécessité d'augmenter la production, la réponse de ce dernier est sans équivoque : sous les ordres de leurs leaders, les ouvriers travaillent jour et nuit dans un même élan d'exaltation pour surpasser les quotas qui leur ont été fixés.

Incontestée puisqu'elle a été initiée par les acteurs inférieurs eux-mêmes, la relation hiérarchique avec le directeur, en raison de sa qualité et de la communication spécifique qu'elle met en oeuvre, est au centre du champ social du travail. Son caractère mobilisateur ne doit pas occulter cependant les sentiments qui habitent les ouvriers au lendemain de l'indépendance : ceux-ci ont évalué leur poids, ils se perçoivent forts, influents et unis par le combat ; après avoir abattu l'exploitation pakistanaise, ils ne sont pas prêts à retourner à une forme de rapports identiques dans laquelle les cadres bengalis se conduiraient similairement aux cadres pakistanais. L'inversion des dominations dans l'entreprise est déjà dans les esprits. Par

ailleurs, désirée depuis Karachi, construite à Dhaka de leurs mains, "libérée" par leurs soins, la multinationale est indubitablement à leurs yeux "leur usine" ; ils ne cessent de le répéter et en sont intimement persuadés. Cette appropriation imaginaire de l'entreprise, ancrée dans une mutation politique nationale dont elle se nourrit, sera inenrayable. Une anecdote illustre bien ces sentiments : une usine usurpa après la guerre le nom d'Euphard qu'elle accola à ses médicaments : les leaders d'Euphard se chargèrent eux-mêmes de châtier leurs malhonnêtes concurrents et allèrent les dénoncer à la police.

Cette situation explosive détermine en elle-même des impératifs spécifiques de gestion : selon quels principes et comment ceux-ci se sont-ils traduits dans la réalité de l'usine ? quels sont les effets de ce nationalisme sur le terrain d'une entreprise, dont les propriétaires sont, ne l'oublions pas, étrangers ?



## Chapitre II

# **La cogestion instituée**



La lecture de la dernière convention collective<sup>7</sup> qui régit les droits des ouvriers d'Euphard à Dhaka peut surprendre tout citoyen occidental habitué à penser que les multinationales abusent facilement de leur main-d'oeuvre dans des univers du sous-développement, qui seraient peuplés de masses passives, inéduquées et sujettes à toutes les manipulations patronales. Cette convention collective affiche une gestion sociale tout à fait remarquable dans le contexte local. A travers quels processus s'est-elle mise en place ?

La guerre terminée, une confusion certaine règne dans un pays où la passion politique semble être particulièrement développée depuis fort longtemps, dans toutes les couches de la société. En 1989, l'observateur extérieur ne peut qu'être frappé par la conscience aiguisée et l'intérêt extrême que manifestent les individus face aux affaires publiques et aux évolutions du gouvernement : la réflexion sur la nature de la société (samaj) est ici une habitude bien ancrée chez chacun, quel que soit son statut. On imagine aisément,

---

7 Cf annexe de ce chapitre (1985).

quelques mois après la libération de l'oppression pakistanaise, le déchaînement et l'ampleur des délibérations.

A l'usine, un syndicat réel se cherche encore en dépit des amorces qui l'ont précédé de 1968 à 1971, et les leaders ouvriers méditent sur leur nouvelle condition. La publication dans un journal de la nationalisation d'Euphard les ébahit. Leur riposte ne se fait pas tarder ; elle peut dérouter une rationalité a priori qui verrait une équivalence "naturelle" entre nationalisme et nationalisation. A travers les stratégies du "tigre" dont l'influence croît de jour en jour, la "nationalisation" deviendra une "fausse nouvelle" vite tombée dans les oubliettes, comme de multiples autres projets. "Le tigre" se rend chez l'éditeur, lui fait avouer la somme d'argent qu'il a reçue en échange de son annonce, l'enjoint sous la menace physique de proclamer un démenti dans les jours suivants. L'usine d'Euphard doit en effet de l'avis de tous rester américaine, il leur apparaît évident que c'est la seule façon d'obtenir des salaires plus élevés.

Pour de tout autres raisons, ces hommes s'opposent aussi au recrutement de femmes dans l'usine, pratique qui existait dans l'établissement de Karachi. De retour dans leur contrée, la mixité dans le travail est nettement refusée au profit d'une argumentation qui la considère susceptible d'engendrer des "problèmes". Cette opinion — que d'aucuns récusent aujourd'hui, affirmant là un certain progressisme, corroborant leur souhait de donner une éducation à leurs filles — mérite d'être explicitée. Elle est en effet cohérente avec l'espoir de mobilité sociale qu'a soulevé l'indépendance, elle désigne fortement leur volonté statutaire, dans une société où le côtoiement des sexes est

une preuve d'infériorité sociale ; elle est donc porteuse avant tout d'une représentation de la position occupée dans les classements sociaux, dont un des indices est la distance sexuelle.

Acteurs objets sur lesquels se cristallise la construction du statut, les femmes interviennent à d'autres niveaux d'élaboration symbolique de la place détenue dans l'échelle hiérarchique. "Le tigre" évoque ainsi l'obligation d'une césarienne pour son épouse comme un moment essentiel où il a pensé à la nécessité d'une organisation syndicale efficace ; à peu près dix fois supérieur au salaire mensuel, le coût de l'opération requerrait de multiples emprunts ; "le tigre" enchaîne alors, selon une logique spécifique et partagée par tous : *"par besoin d'argent, les ouvriers auraient pu être conduits à laisser leurs femmes se rendre la nuit chez d'autres hommes..."* La hantise de la prostitution ou de tout ce qui pourrait y être assimilé met face au poids des éthiques qui alimentent les structures sociales dans lesquelles s'inscrivent les individus. Les axiologies socio-sexuelles ont un rôle constitutif dans ces structures, liant indissolublement sexe et statut. Ceci signifie entre autres, à l'usine, le dessein de marquer l'élévation de son statut à travers la visibilité des signes extérieurs d'édification de celui des épouses, voie par laquelle la collectivité complète se hisse à un palier supérieur.

De ce point de vue, l'itinéraire du "tigre" n'est pas sans ambiguïté, entachant son pouvoir, qui se confirmera sur une longue période, mais déclinera ensuite, de traits peu prestigieux au regard des valeurs de la société. Marié une première fois à une femme d'origine pakistanaise, il se dit

contraint d'avoir, durant la guerre, contracté une seconde union avec la soeur, bouddhiste, d'un ouvrier de l'usine, qu'il escortait pour leur protection dans leur fuite de la zone occupée ; cette jeune femme, convertie à l'islam, habite actuellement avec lui. Sa première épouse l'a quitté ultérieurement et s'est remariée avec un employé subalterne d'Euphard, en poste dans un dépôt provincial. Stigmatisée comme caractéristique des classes inférieures, la polygamie du leader est peu appréciée par ses collègues comme si elle jetait une ombre sur leur propre dignité. C'est néanmoins cet homme, personnalité hautement paradoxale, qui prendra la tête d'une série de revendications qui, outre leur aspect matériel, ont toutes un caractère hautement symbolique. Interlocuteur privilégié du directeur général, position qu'il s'arroge et dans laquelle il trouve sur un mode quasi affectif son identité personnelle, "le tigre" décide tout d'abord de se documenter sur les droits des ouvriers à l'extérieur du Bangladesh ; ses lectures sur les Etats-Unis, l'Inde et d'autres pays le conduisent à rêver d'un microsystème singulier, que d'une certaine manière il souhaite à la fois adapté à la situation locale et supérieur aux régimes en vigueur ailleurs.

La plus "révolutionnaire" et la plus significative des mesures obtenues par le syndicat est, sans aucun doute, l'installation d'une cantine unique pour toutes les catégories de personnel — du manager au journalier — cantine offrant à tous une nourriture identique sans prise en compte du rang. Claire, vaste, sans places strictement attribuées, cette cantine reste aujourd'hui encore centrale dans les esprits ; elle établit comme un mythe toujours vivant la rupture entre le passé colonial et les espérances contenues dans la lutte pour l'indépendance : le message qu'elle inscrit dans les

consciences et dans la réalité quotidienne est celui d'une égalité institutionnalisée entre tous les employés de l'usine, égalité purement idéelle d'une même appartenance à la condition humaine, de besoins fondamentaux similaires dont l'alimentation est le symptôme premier. Autour du repas, elle égalise imaginativement les acteurs, abolissant pour un moment les distances hiérarchiques. Jusqu'à présent et près de vingt ans après, les ouvriers reviennent encore sur cette conquête, avec une éloquence sans pareille, s'efforçant de convaincre l'interlocuteur extérieur de son caractère extraordinaire. Dans une société où le partage des repas est l'objet de ritualisations hiérarchiques, il faut en effet mesurer la dimension insigne de cette commensalité.

La mise en place de la cantine s'est, de plus, accompagnée d'un cortège de réformes montrant toutes un divorce profond avec les habitudes en cours dans les établissements industriels du sous-continent. Tout d'abord, il fallut supprimer le "contractor", ancien maître d'oeuvre de la cantine qui disposait d'un budget global utilisé tant pour ses journaliers que pour les achats. Accusé de voler l'entreprise et les ouvriers, de faire du profit sur le dos de tous, il fut renvoyé à la suite des actions du petit syndicat particulier qui avait été monté par les employés de la cantine ; ceux-ci sont devenus des salariés permanents et la cantine, jusque-là extérieure à l'entreprise comme dans la majorité des cas, y a été intégrée dans le cadre du département du personnel. Un comité de cantine dans lequel sont représentées toutes les catégories de salariés a été établi : le cahier qu'il tient à la disposition de chacun permet d'ajuster en permanence les souhaits et de remédier aux plaintes et insatisfactions, qui ne manquent pas de s'exprimer concernant les menus. C'est dire l'importance extrême que

revêt la nourriture, et les représentations qui l'entourent. Le chef du personnel se rappelle encore, traumatisé, le jour où le mécontentement, fulgurant, gagna les ouvriers devant leurs plats qui furent alors littéralement balancés des tables. Aujourd'hui, la nourriture distribuée, d'une qualité supérieure à celle à laquelle peut prétendre une famille de la classe moyenne, a le luxe d'être perçue comme trop "riche" par certains, qui, alléguant des raisons médicales, ont le loisir de se faire rembourser le coût de ce repas et de se faire porter une gamelle ou encore de se rendre à leur domicile proche. Des thés, assortis le matin d'oeufs, de feuilletés salés, de fruits, l'après-midi de biscuits, ponctuent le rythme de la journée. L'entreprise évalue ses dépenses par individu à environ 40 TK (8 F) par jour ; cette somme notons-le, est supérieure au barème moyen d'une journée de travail en milieu rural, ou encore dans le secteur du bâtiment en ville. Nombreux sont aussi ceux qui travaillent dans le pays en échange simplement de maigres repas. Euphard se distingue donc très fortement par ces privilèges accordés.

A côté de la cantine, une pièce de lecture et de jeux est ouverte aux employés, pour la détente avant la reprise du travail ; cette pièce, autrefois réservée aux seuls cadres, a été elle aussi rendue collective après l'indépendance, dans une volonté générale d'accès à une égalité symbolique.

L'édification d'une mosquée dans le parc de l'usine, à la demande du syndicat, est semblablement révélatrice de la respectabilité à laquelle aspirent les ouvriers, après l'indépendance. Ceux-ci avaient l'usage de prier au premier étage de l'usine (où se situent les bureaux) dans un espace libre de toute fonction précise. La mosquée, telle qu'elle se

présente aujourd'hui, apparaît somptueuse, en comparaison particulièrement de celles qui sont installées dans une très grande majorité d'établissements au Bangladesh. D'une blancheur lumineuse, entourée par un petit jardin, disposant d'une grande salle de prière, elle réunit aux heures d'appel la fraction des salariés qui observent strictement les règles de l'Islam. Ceux-ci, relevant de toutes les catégories de personnel, ne sont néanmoins pas réellement nombreux. Seule la prière du vendredi, dans les mosquées de quartier, est en effet régulièrement suivie. Parfaitement entretenue (au point que l'imam lui-même dit que plus de dépenses serait du "gaspillage"), la mosquée est moins le signe d'une piété très développée que celui, clairement, d'une intégration sociale dans laquelle la religion, sous ses formes ostensibles, est partie prenante. Les membres du syndicat ont, d'autre part, nettement à l'esprit dès l'origine les bornes dans lesquelles doit être contenue l'activité religieuse ; ils ont montré leur condamnation de tout débordement en direction d'un côté de la politique, de l'autre de la gestion de l'entreprise. Ainsi un imam fut renvoyé peu après son embauche, pour avoir prêché dans un sens qui s'apparentait au parti fondamentaliste (Jamaat i Islam). L'imam en poste depuis une douzaine d'années, se garde bien de sortir des limites qui lui ont été spécifiées ; salarié de l'entreprise, ainsi que le Muezzin, logé sur place avec sa famille, il est à la disposition de tous pour des conseils, des pratiques divinatoires ou thérapeutiques mettant en jeu, là comme ailleurs, le Coran, l'eau sacrée et le souffle. Mais il apparaît très conscient du contrôle sous lequel il est placé. Dans les milieux urbains ou ruraux, l'imam est assujéti au pouvoir des notables peuplant les comités de mosquée qui le recrutent et peuvent le congédier ; il est ici aussi un employé précaire dont les tâches sont cependant fixées

principalement par le syndicat auquel il est subordonné, bien qu'existe un comité de mosquée prestigieusement présidé par le directeur général de l'usine et rassemblant les plus pieux des salariés, ouvriers, managers ou cadres. Agé d'environ quarante ans, barbu, les yeux d'autant plus brillants que maquillés, portant un turban blanc, l'imam d'Euphard est Hafez (degré supérieur de connaissance du Coran) et père de quatre enfants ; il arbore un dévouement et un attachement profond à l'entreprise comme à la collectivité des salariés, qui s'en déclarent tout à fait heureux. De son côté, il semble particulièrement content de son emploi et son salaire, de 2 000 TK (environ 400 F) est supérieur à celui de beaucoup d'imams urbains. Ses louanges vont donc autant au directeur de l'usine qu'aux ouvriers, et dans une logique de soumission aux dominants, très partagée par une profession par définition dépendante des groupes locaux, il ne cesse de prier pour les uns et pour les autres, remerciant Dieu de lui avoir réservé une si bonne vie. Réhabilitant par sa présence dans une mosquée si opulente le message "égalitariste" de l'islam, c'est-à-dire de l'égalité devant Dieu, il semble parfaitement ajusté au champ social de l'usine dans lequel il prend place.

Parmi les requêtes les plus emblématiques du syndicat, celle d'un local propre est advenue très rapidement. L'entreprise y a accédé, offrant à l'instance de représentation des seuls ouvriers un bâtiment séparé dont le confort et l'architecture plaisante sont, là encore, en rupture complète avec les usages locaux. Deux bureaux munis de l'air conditionné et une salle de réunion, dont "le tigre" se plaît à répéter qu'il l'a voulue sur le même modèle que la salle de conférences de la direction, donnent au syndicat un statut officiel marquant dans l'entreprise. Ce syndicat se

réunissait auparavant dans le même endroit où certains venaient prier. Une altercation violente avec le responsable de l'usine, ancien professeur d'université, gêné dans son bureau proche par les éclats de voix, déboucha un jour sur la proclamation, de la part des ouvriers, refusant d'arrêter leurs discussions, de la nécessité d'une pièce spécifique. Jahan, le directeur général, prit la décision d'une construction qui dépassait sans nul doute les espérances de ses employés.

Le local syndical jouxte un magasin de l'entreprise, dont les produits de base sont vendus aux salariés à des tarifs très bas ; ce magasin permet en outre aux hommes de ne pas courir les marchés après leur journée de travail, marchés dont la fréquentation est jugée dans tout le pays impropre aux femmes et dégradante, en raison du mélange des sexes qu'elle impliquerait. Ce magasin, très apprécié, est un de ces avantages notoires gagnés par le syndicat après l'indépendance et auxquels la direction a répondu avec compréhension.

Cantine, mosquée, local syndical et magasin sont les jalons émergeant d'un parcours. Nourris par les luttes des leaders issus de la guerre de libération, lieux de visibilité statutaire, ils ont été d'autre part alliés à une série de mesures matérielles au bénéfice des ouvriers. L'énumération de ces dispositions serait fastidieuse<sup>8</sup>. Mais il faut souligner que d'une part elles correspondent toutes à une amélioration très importante des conditions de travail, d'autre part elles accroissent considérablement les revenus

---

8 Voir la convention collective en annexe de ce chapitre.

des salariés subalternes. Citons quelques-unes de ces clauses exemplaires. Payées aux seuls ouvriers et non aux cadres, les heures supplémentaires constituent un sursalaire quasi régulier, particulièrement dans le cas où les besoins de la production conduisent à ouvrir l'usine les jours de congé (vendredi et samedi). Les bonus permettent d'autre part une épargne annuelle notable : au plus haut de la hiérarchie ouvrière, ils peuvent atteindre, en 1989, 30 000 TK (environ 6 000 F). Si le montant des salaires de base sont proches de ceux des autres multinationales pharmaceutiques, en raison d'un ajustement volontaire des directions locales qui se réunissent chaque année dans ce but, les innombrables primes de transport, de logement, etc. font des salaires réels d'Euphard les plus élevés de la branche, privilège qui fortifie l'orgueil des ouvriers. Une réglementation très favorable des congés, introduisant en outre la jouissance d'un mois de salaire supplémentaire pour ceux qui renoncent volontairement à prendre plus de cinq jours de congé par an, une assurance-vie, des soins gratuits pour les membres de la famille, dispensés soit par le médecin de l'usine (résidant dans un quartier proche et accessible à tous en dehors de ses heures de travail à l'usine), soit dans une clinique de bonne réputation de la ville, attribuent aux ouvriers d'Euphard des prérogatives en regard de leurs pairs dans d'autres entreprises. Un article rendant obligatoire le paiement du salaire en cas d'arrêt forcé de la production, quelle qu'en soit la durée, rapproche les droits des ouvriers de ceux en vigueur dans les pays développés et contraste vivement avec la situation du personnel des autres multinationales au Bangladesh. Ainsi, dans l'usine de Bata, seul le rendement individuel est une source d'augmentation des revenus ; le salaire de base étant excessivement bas, l'ouvrier en cas de faiblesse physique

ne se trouve pas capable de subvenir aux besoins de sa famille.

Enfin, le syndicat a obtenu le recrutement préférentiel des membres de la parenté, stipulation par laquelle il s'est assuré, peu après l'indépendance, la maîtrise pour ainsi dire complète de l'embauche des ouvriers. Cette concession de la direction, plus que tout autre, a ouvert aux représentants des ouvriers les portes de la gestion de l'entreprise. Porteuse de conséquences décisives, sans doute peu évaluées à l'origine, elle a conféré à ces derniers un pouvoir énorme sur la nature duquel il faut se pencher. Ce pouvoir, qui est celui d'une médiation entre la masse des ouvriers et la direction, s'exerce simultanément sur ces deux acteurs et n'est pas séparable des processus historiques qui l'ont mis entre les mains d'hommes précis : les leaders de 1971, anciens migrants vers le Pakistan, identifiés comme le "clan de Karachi". Leur empire structure les vingt ans d'histoire de l'usine, qui se révèle être aussi celle d'un micro-groupe ascensionnel, omnipuissant, fer de lance à la fois de la collectivité ouvrière et de l'entreprise tout entière. Générateur de contradictions intenses, sur lesquelles on reviendra, ce groupe, en se procurant la possibilité de contrôler l'embauche, s'est, selon un mécanisme curieux, arrogé celui de décider des promotions : en effet, les tensions issues de sa domination se sont répercutées en son sein même, faisant du syndicat une plage de luttes internes aiguës. "Le tigre", dont l'influence fut prééminente, trouva ainsi dès les années 1972 un moyen aisé de se débarrasser de ses opposants et rivaux dans le syndicat en demandant à Jahan, le directeur général, de les promouvoir cadres. L'actuel manager adjoint du département de la production est ainsi le premier ouvrier à avoir été nommé cadre,

position résultant de sa tentative après la guerre de libération de prendre la tête du syndicat. Cette étrange solution pour maintenir la paix sociale à la fois dans le syndicat et l'usine fut reprise dans les années suivantes, en période de crise, et aboutit à institutionnaliser le passage d'ouvrier à cadre, au point de l'ériger en philosophie humaniste de la gestion d'Euphard. La possibilité de ce passage est radicalement exceptionnelle au Bangladesh où l'éducation et les diplômes, sacralisant la hiérarchie des classes, sont conçus comme un obstacle majeur à toute promotion de ce type. Deux réglementations nationales sous-tendent le choix d'une telle stratégie adoptée tant par les syndicalistes que par la direction : héritage de la tradition anglo-saxonne, un seul syndicat dans une entreprise est reconnu comme partenaire des négociations professionnelles. D'autre part, les cadres n'ont pas le droit de former un syndicat : l'accession au titre de cadre est ainsi un évincement du syndicat.

A travers la clause de l'embauche prioritaire des "parents", le syndicat a donc mis en oeuvre sa prépondérance sur le recrutement, les promotions internes à la catégorie d'ouvrier comme en direction du statut de cadre ; par ces éléments centraux, il a affirmé de plus en plus sa place dans l'administration de l'usine, devenant le partenaire incontournable de la direction.

Quelles sont les conceptions qui sous-tendent cette scène de cogestion concrète avec un syndicat ouvrier, qui se dénomme fort significativement le "parlement/regroupement des employés" ? Le terme utilisé en bangla pour "regroupement" désigne en effet aussi le parlement national (sangshad) ; celui utilisé pour nommer la catégorie des

ouvriers (Karmachari) est d'une acception très vaste englobant les fonctionnaires supérieurs. C'est dire la dignité de cette instance.

Aucune grève depuis 1968 n'a troublé cette cogestion qui s'appuie, rappelons-le, sur les liens étroits qui existent depuis 1971 entre Jahan, directeur général, et le "groupe de Karachi". La communication hiérarchique entre ces deux acteurs établit la primauté d'un échange symbolique en lui-même antinomique de toute représentation d'une revendication au sens strict. A la revendication est substituée une logique don/contre-don axée sur des valeurs de réciprocité et d'obligations mutuelles : *"tout ce que nous voulons, il le donne ; tout ce qu'il veut, nous le donnons"*, disent anciens comme nouveaux syndicalistes formés par leurs aînés à la vision de cet échange primordial (binimoï) avec le directeur. L'échange symbolique dépasse et subsume deux modes de rapports contradictoires : d'un côté, loin d'abolir la différence hiérarchique, il la légitime et la substantialise en la décontextualisant ; de l'autre, il place les acteurs dans l'espace imaginaire d'une égalité absolue qui, comme on l'a vu, inspire toutes les réformes de l'entreprise postérieures à l'indépendance. Validé aux yeux des subalternes par l'inexistence de grève, cet échange impliquerait une rationalité et des droits partagés, bases d'une compréhension permanente ; il ne s'actualiserait que dans une communication directe et immédiate excluant toute délégation de parole et tout tiers. Les représentants syndicaux refuseront ainsi longtemps de se confier à un intermédiaire de la direction : ils exigent le face à face, la proximité physique, seuls gages d'une entente idoine : *"il vient directement à nous toujours, nous allons directement à lui, il nous comprend toujours"*, insistent les caciques du

syndicat parlant avec emphase des qualités humaines de Jahan, de sa connaissance intime des individus et des familles, de son attention, de sa bonté, de son souci profond du bien-être de tous et des inférieurs en particulier. Prisonnière de ses propres mythes, l'autorité hiérarchique du directeur général s'appuie sur une inversion des comportements de distanciation maximale en jeu dans la société : les acteurs subalternes sont littéralement saisis d'émoi d'avoir pu, outre leurs rencontres dans l'usine, aller au moins une fois chez Jahan et lui expliquer sans détour leurs problèmes. Parce que transgressif, le contact a une efficacité quasi magique. Lors des inondations catastrophiques de 1988, par exemple, le geste spontané de Jahan qui se précipite à l'usine et demande au chef du personnel de se rendre lui-même en barque au domicile des salariés, y compris des plus démunis, dont les huttes ont été détruites, va droit au coeur de tous : pataugeant dans les bidonvilles, évaluant les besoins de chacun, il décide le versement de secours d'urgence et de primes extraordinaires. Le résultat en est qu'Euphard sera, dans Dhaka, l'usine qui probablement aura eu le minimum d'arrêts de production : deux jours inévitables, après lesquels les salariés s'organiseront entre eux pour reprendre le plus vite possible le travail.

L'idée d'une manipulation subtilement pensée de la part du directeur général pourrait ici venir à l'esprit du lecteur occidental. A l'encontre de cette interprétation manichéenne, il faut bien plutôt se pencher sur les fondements culturels auxquels se sustente le comportement de Jahan. Dans la lignée d'une tradition caritative et philanthropique historiquement très développée dans les couches supérieures du sous-continent indien, Jahan fait

preuve d'un humanisme sincère qui puise aux sources conjointes du nationalisme bengali et d'un Islam égalitariste. Sa participation à différentes organisations bénévoles, dont l'une se fixe pour but l'éducation religieuse, les activités de son épouse, dans une école pour handicapés, ou de sa fille à Londres dans les quartiers défavorisés, témoignent de son progressisme et de son implication personnelle en faveur d'une réforme de la société. Cet investissement dans le "travail social" ou encore le "développement", comme on les nomme au Bangladesh, est localement appréhendé comme une vertu essentielle qui renforce au plan symbolique la domination des aristocraties qui ont fait ce choix moral. Très fin psychologue, Jahan est en outre un partisan convaincu du dialogue et de la fusion des émotions, dont lui-même ne tend pas à s'abstraire. Des propositions généreuses à ses salariés — comme celle de faire bénéficier leurs enfants de cours particuliers payés par l'entreprise<sup>9</sup>, "puisque les miens en ont aussi", ajoute-t-il — son plaisir à se trouver au milieu de "ses gens" (qu'il qualifie de détente recherchée lorsqu'il se sent de sombre humeur) sont autant d'éléments qui permettent de voir dans ce personnage, d'une extrême intelligence, un homme loyal dont les pratiques sont cohérentes avec celles d'une fraction des élites indigènes, caractérisées par leur "capital éthique".

Un consensus certain semble ainsi régner entre Jahan et le syndicat ; des bases de communication sont partagées : Jahan est lui-même persuadé qu'il est capable à tout

---

9 Cette proposition, intervenue il y a une dizaine d'années, a été refusée ; on en comprendra les raisons au chapitre VII.

moment de faire entendre aux ouvriers des explications globales sur la situation de l'entreprise. Considérant que sentiments et relations priment sur les gains matériels, il s'intégrerait aisément dans les nouvelles écoles de gestion qui prônent le caractère déterminant des "ressources humaines" — jamais démenti dans la réalité puisque par exemple lorsque les salariés de toutes les multinationales pharmaceutiques de Dhaka obtenaient 35 % d'augmentation, les leaders ouvriers d'Euphard, sensibles aux difficultés momentanées de l'entreprise il y a quelques années, fixèrent eux-mêmes une limite de 8 % — Jahan affiche, pourrait-on dire, une "gestion affective" dont le romantisme intrinsèque est revivifié de part et d'autre.

Ce mode de communication spécifique, au-delà du lyrisme sympathique et par ailleurs productiviste qui l'anime, véhicule néanmoins en lui-même des potentialités de segmentation des salariés. Loin de pouvoir être assimilé à ce qu'on désignerait dans la mouvance des théories du management comme un processus d'"identification communautaire" à l'entreprise, il faut noter au contraire les logiques d'inclusion et d'exclusion qui simultanément le définissent. L'échange symbolique entre le directeur et les syndicalistes élimine, par sa nature même, l'ensemble des cadres, de la communication : accusés de vouloir détourner à leur profit l'échange, ceux-ci sont rejetés à l'extérieur de cette scène fondatrice. Bipolarisant les structures hiérarchiques, l'échange refoule en effet vers la négativité les salariés supérieurs (directeurs, managers, cadres) pour mieux essentialiser l'autorité suprême, incarnation personnifiée d'une hiérarchie positive et juste dont le dépositaire, Jahan, est de plus en plus en position d'effigie. Dans le même moment, cette hypostase d'une autorité, qui

est autochtone, renforce la mise à distance de l'autorité allochtone, niée dans l'imaginaire. Le siège américain d'Euphard est singulièrement absent des visions des ouvriers, quels que soient les événements qui tendraient à leur rappeler<sup>10</sup> que l'usine n'est pas comme ils le croient leur propriété, mais celle d'étrangers lointains, objets d'une dénégation constante. Pris dans une sphère communicationnelle exclusive avec le directeur général, ceux-ci sont donc par là même encouragés à développer la fiction de la possession d'une entreprise à la gestion de laquelle ils participent déjà.

La communication hiérarchique en vigueur dans l'usine repousse donc à la périphérie du champ social deux types d'autorité qui, pour être distincts, en sont cependant constitutifs : d'un côté, celle des cadres est minimisée et neutralisée, de l'autre, celle de détenteurs allochtones du capital est éclipsée. Cette double négation est coproductrice de l'autorité dominante interne du seul directeur général, mais aussi de scissions déterminantes dans la collectivité des salariés. Par ces éléments de structure, on aperçoit dès maintenant que la représentation des pouvoirs autochtones et allochtones est intimement liée à la position des acteurs dans ces rapports sociaux. Sans doute aussi devine-t-on déjà que dans un tel contexte la situation des cadres est malaisée et qu'en conséquence ces derniers sont amenés à développer des conceptions bien différentes.

Avant d'entrer dans cet autre monde à l'intérieur de l'usine qui est celui des cadres, il apparaît pourtant

---

10 Voir chapitre IV.

nécessaire de fournir quelques informations sur la configuration politique globale dans laquelle se meut le syndicat et sur laquelle le lecteur n'a pas manqué de s'interroger.

## Chapitre III

# Syndicat et politiques



Démêler les intrications politiques d'un groupe dans un pays où les idéologies politiques ne fondent pas en tant que telle la constitution d'un champ politique est une tâche délicate. Le suivi d'un groupe, tel le syndicat d'Euphard, apparaît dans cette optique révélateur de la dépendance des affiliations politiques en regard des rapports sociaux. Plus qu'ailleurs, ces affiliations politiques sont, au Bangladesh, mouvantes et apparemment aléatoires en raison de leur assujettissement profond aux configurations de pouvoir tant microlocales que nationales. Dès l'indépendance, l'instabilité politique domine la nation dont les présidents sont successivement assassinés. La violence, le crime et l'achat d'hommes de mains recrutés dans les couches les plus démunies de la société sont, ici, les principales armes politiques. La fidélité à la mémoire des chefs de gouvernement sert d'autre part de pensée politique. Les deux principaux partis de l'opposition sont ainsi aujourd'hui sous l'égide des descendants ou conjoints de personnages marquants : la Ligue Awami est dirigée par la fille du fondateur de la Nation, Sheikh Mujibur Rhaman (*bonga bondu*, l'ami du Bengale), tué en 1975. Le BNP, Parti national bangladaise, a à sa tête la veuve de Zia

Rhaman, successeur de Sheikh Mujib et abattu en 1981. Le général M.H. Ershad, qui détient le record de longévité politique puisqu'en 1990 il règne encore, est perçu dans la population comme un ancien "collaborateur", un *rasaka*, terme dont la prononciation même est lourde de répulsion : en 1970-71 il était en effet au Pakistan de l'ouest et ne put participer activement à la guerre de libération. Le parti Jatyo dont il est l'initiateur est donc aujourd'hui le parti gouvernemental disposant, comme les partis d'opposition, de multiples relais formels dont des mouvements de jeunes et de femmes, des organisations syndicales nationales, des structures d'assistance, etc.

Ce bref tableau étant dressé, il faut évaluer l'actualisation sur le terrain d'une cartographie politique bien abstraite à laquelle personne ne croit, puisqu'elle n'est l'objet d'aucune conviction politique au sens propre. En revanche, elle dessine les contours de plages de pouvoir toujours remaniées en fonction des événements majeurs ou mineurs qui les traversent et contribuent à les promouvoir.

L'histoire pourrait être ainsi racontée. Au départ les leaders ouvriers d'Euphard, unis par la résistance armée, furent tous des militants ou partisans de la Ligue Awami. La zone dans laquelle se situe l'usine était et reste en outre un des fiefs de la Ligue. Son potentat local fut d'ailleurs un élu régional de la Ligue avant l'intervention de nouveaux découpages administratifs des banlieues de la capitale. Cet homme appartient aux lignées de *Dhakaia*, dénomination péjorative par laquelle on caractérise les plus anciennes familles de la région de Dhaka, repérables par un accent spécifique. Il témoigne de façon outrancière de la permanence de despotes féodaux qui se maintiennent grâce

à une oppression féroce, la surexploitation de main-d'oeuvre sans voix, l'extorsion, l'usure et des gangs armés habitués à voler, violer et semer la terreur s'il le faut. Sa maison, surplombant une presqu'île transformée en île lors des inondations annuelles abrite une parenté et une descendance nombreuses, dont certains ont une réputation plus que douteuse. Inéduquée, cette famille qui ne dispose pas non plus de capitaux industriels tire toujours ses revenus de la terre. Afin d'être conservée dans la famille, une partie de ces terres fut officiellement cédée à la mosquée, selon la procédure religieuse rituelle Wakq ("consacrées à Dieu"), lorsque des législations successives et peu appliquées limitèrent l'étendue de la propriété terrienne. Sur les murs de la demeure, les photos fourmillent, montrant dans sa splendeur archaïque et grossière celui qui s'autoproclame le "roi de Zingur"<sup>11</sup>. L'itinéraire politique de cet homme est plus que chaotique et n'est pas séparable de celui des membres de sa parentèle dont la quasi-obésité tendrait à signaler la richesse. Pour résumer, disons que tous les partis politiques furent successivement et/ou simultanément investis à travers l'un ou l'autre de ses fils, frères, oncles, cousins, etc. Un des fils a été ainsi récemment envoyé au mouvement de jeunes Jatyo, tandis que le père se dit avoir été contraint par la force d'adhérer au BNP, mais être toujours au fond de son cœur avec la Ligue Awami.

Placés, en raison de la situation de l'usine et des quartiers où ils sont résidents, dans la zone d'influence du

---

11 Zingur, nom fictif de la zone. C'est selon cette expression qu'on désignera dans les pages suivantes cet homme.

"roi de Zingur", les leaders ouvriers ont tous eu des relations avec ce dernier, à une époque où la Ligue pouvait être un alibi de rapprochement ; pour certains, ces relations se sont distendues comme celles qu'ils entretenaient officiellement avec le parti de *bonga bondu*. Un seul ancien "combattant de la liberté"<sup>12</sup> est encore responsable de la branche régionale de la Ligue Awami et de l'organisation syndicale qui en dépend (sromick, ligue ouvrière), il est aussi un des dirigeants d'une association locale de *Mukti Bahini* (résistants). Comme la majorité de la population, les leaders ont été en effet très déçus par l'évolution politique et économique du pays, de plus en plus éloignée des espoirs qu'ils avaient mis dans leur lutte pour l'indépendance ; leur désabusement face aux partis politiques ne signifie néanmoins pas, ni un désintérêt pour la politique ni qu'ils ne sont pas susceptibles à tout instant d'avoir recours aux "politiques" : ces recours sont en réalité une nécessité pour le syndicat.

Un exemple permettra de comprendre les modes d'implication du politique dans une sphère syndicale qui, si elle est partiellement autonome, ne peut d'aucune façon être vue comme un isolat ou encore, selon les images occidentales, comme un "syndicat maison" i.e. à la solde du patronat. En 1982, le gouvernement du Bangladesh promulgue une loi qui, en réduisant le nombre des médicaments acceptés et en fixant leur prix, restreint considérablement les profits des multinationales pharmaceutiques. Connue sous le nom de *Drug policy*, cette loi est citée au plan international comme l'une des plus

---

12 Amin que l'on retrouvera au chapitre VII.

avancées pour les pays dits "sous-développés". A l'origine de cette loi, se trouve en grande partie l'influence d'un homme, ancien "résistant" et aujourd'hui directeur d'une importante organisation<sup>13</sup> qui dispose d'une usine pharmaceutique et a ouvert en 1989 la première unité de production locale des matières premières destinées aux antibiotiques. Rappelons en effet que, jusque-là, ces matières premières sont toutes importées, y compris par les multinationales, au Bangladesh comme dans la majorité des pays africains. S'affirmant aujourd'hui comme détenteur d'un monopole, cet homme, le Dr Zafrullah Chowdury, est devenu un personnage politique puissant, très proche du Président, qu'il a accompagné par exemple lors de sa visite officielle en France en 1989. Ce fait illustre d'ailleurs très bien la nouvelle stratégie du chef du gouvernement qui est à la base du renforcement de son pouvoir : rassemblant autour de lui des forces de gauche comme de droite — tels les partis fondamentalistes auxquels fut offerte en prime l'islamisation de l'Etat en 1988 — il dévitalise en quelque sorte l'opposition qui a ainsi rompu en 1989 son unité fragile consacrée auparavant par une plate-forme commune. Ces pratiques de "séduction" à l'égard de l'opposition et son incorporation progressive dans la sphère gouvernementale transforment en elles-mêmes les champs politiques et accroissent les tendances à la mobilité politique des acteurs individuels comme des groupes.

La *Drug policy* eut des conséquences brutales sur toutes les multinationales pharmaceutiques, faisant le choix

---

13 *Une entreprise de développement au Bangladesh : le centre de Savar*, B. Hours, M. Selim, L'Harmattan, 1989.

de licenciements massifs pour compenser la perte de leurs bénéfiques. Ces procédures ont souvent rendu très tendues les relations entre syndicat et directions : de simples visites dans ces multinationales permettent de mesurer le caractère aigu des hostilités et le climat de méfiance générale. Dans l'une d'entre elles, le dirigeant du syndicat, qui erre dans la cour à la recherche d'informations, n'est par exemple pas salué par le responsable qui accompagne l'observateur extérieur, et est désigné immédiatement à ce dernier comme un escroc dangereux. Dans des atmosphères de ce type, les grèves sont bien sûr aussi radicales et impromptues que virulentes.

*La Drug policy* frappe Euphard comme les autres entreprises. La direction envisage des licenciements. Un des leaders, héros de 1971, alors secrétaire général du syndicat, accepte et négocie ces licenciements en accord avec des "clerks" (employés de bureau) relevant dans l'organigramme d'Euphard de la catégorie "ouvrière" et eux aussi membres du bureau du syndicat. Les discussions restent en partie secrètes, chacun s'arrangeant pour protéger des "parents" qui ont été recrutés en nombre par tous les responsables syndicaux depuis la clause de priorité à l'embauche des membres de la parentèle.

Jusqu'alors, rien de sérieux n'est venu rompre l'entente du "clan de Karachi" ; mais la séparation est instantanée. Celui qui fait figure de traître, et qu'on appellera ici Mohammed, est aussitôt isolé et renié. Ses anciens compagnons de route retrouvent promptement la vigueur de leur union, oubliant leurs dissensions ponctuelles et leurs rivalités liées à leurs aspirations personnelles au pouvoir syndical. Mohammed est alors

président de l'organisation syndicale locale rattachée à la Ligue Awami. Arshad, ancien de Karachi et leader particulièrement respecté pour sa pondération<sup>14</sup>, est, lui, responsable d'une fédération de syndicats ouvriers intégrant toutes les mouvances politiques. Il fomenté avec les siens une riposte énergique : un deuxième syndicat est créé, plongeant Euphard dans une crise colossale. Seul face à la direction, Mohammed est dans une posture d'autant plus délicate que la décision a été prise par le deuxième syndicat de porter le cas devant la justice. On se souvient en effet qu'un syndicat unique par entreprise est admis par la loi. Les liens politiques des uns et des autres sont alors appelés à la rescousse sans ménagement ni scrupule. Engagé depuis de longues années dans la Ligue Awami, Mohammed cherche l'aide, qu'il ne peut y trouver, dans le parti Jatyo et, semble-t-il, chez le "roi de Zingur" avec lequel il est encore maintenant en relations très étroites. Ce dernier a des relais diversifiés, dont aussi ceux du parti Jatyo. Arshad, de son côté, saisit cette opportunité pour mobiliser ses alliés politiques. Un article dans la presse dénonce le transfuge et le somme de choisir publiquement son camp. Mohammed est obligé de rallier officiellement le parti Jatyo et est ensuite renvoyé de son poste à la tête de la fédération syndicale, proche de la Ligue Awami. Un des premiers ouvriers recrutés en 1968 dans l'usine de Dhaka, et qui a participé à sa "libération", le remplace, apportant ainsi un soutien stratégique au deuxième syndicat. Notons au passage que ces événements ne gênent nullement Mohammed pour

---

14 M. Selim, "Pouvoir et/ou statut. Une ascension maîtrisée", *Biographie et Société*, n° 13, 1989.

déclarer aujourd'hui sa fidélité ininterrompue à la Ligue Awami.

La justice se prononce en faveur du plus ancien syndicat, celui de Mohammed, c'est-à-dire de la coopération avec la direction, et inscrit en conséquence l'action des instigateurs du deuxième syndicat dans l'illégalité. Ces derniers refusent néanmoins d'obtempérer. Porteurs d'une légitimité historique, ils représentent une force réelle bien que pas totalement unanime. Parmi les plus jeunes ouvriers en butte à ce bloc de pouvoir institué, certains se sont en effet laissé convaincre par Mohammed de lui apporter leur appui, avec à la clé, il est vrai, la promesse d'être recrutés comme salariés permanents en échange des licenciements : une liste de ces élus a déjà été dressée et ces derniers luttent avec acharnement contre les leaders du deuxième syndicat, décriés comme des "exploiteurs"<sup>15</sup>. Aucune solution ne se profile à l'horizon et la situation s'envenime d'autant plus que les interventions auprès des politiciens drainent derrière elles celles de leurs mercenaires.

Sûr de son droit et de se battre pour une cause d'intérêt général, dénonçant la "manipulation des jeunes", le deuxième syndicat est prêt à aller jusqu'au bout du conflit. L'expérience de la guerre de 1971 rend les leaders intraitables et sans crainte de l'affrontement.; comme tous les leaders syndicaux et politiques, ils disposent de leurs hommes de main, prêts à en découdre sur le terrain. De son

---

15 chapitre V.

côté, Mohammed s'est coupé de toute possibilité de recul ou de tractations.

Prenant conscience de la sédition qui s'installe dans l'usine et du danger de violence armée, Jahan, le directeur général, met à profit l'imaginaire communicationnel dans lequel il est immergé. Il prône de fait la seule mesure susceptible de rétablir l'unité de l'entreprise, mesure qu'il a déjà essayée dans des cas particuliers et qui prend, en ces circonstances tragiques, une nouvelle envergure : les leaders syndicaux des deux camps ennemis, anciens résistants, seront promus cadres contre leur gré. Ce statut qui leur est imposé les oblige à renoncer à leurs activités syndicales et rétablit ainsi une apparente harmonie. L'idée d'abandonner un pouvoir dont la mission de représentant syndical est le synonyme ne plaît évidemment guère aux leaders ; ils savent d'autre part qu'ils vont y perdre, outre leur aura et leur ascendant interne sur les ouvriers, une partie importante de leurs revenus ; ils vont de plus devoir s'inscrire dans une chaîne de délégation hiérarchique à laquelle ils répugnent. En un mot, ils se retrouvent pris au piège de l'édifice qu'ils ont construit et qui visait, dès 1971, à neutraliser et à minoriser l'influence des cadres. Seul l'échange symbolique qui les lie sans rémission à Jahan les fera plier : *"Il a crié, nous avons promis d'accepter ce qu'il dirait, il a dit que nous devons devenir cadres"*, raconte encore, nostalgique, Arshad qui explique comment cette promotion est en fait une rétrogradation contre laquelle néanmoins, par respect des termes de l'échange, il ne pouvait s'élever. Dans l'usine, les heurts s'éteignent alors ; un seul syndicat reprend vie avec de nouveaux leaders et 38 recrutements sont effectués, tandis que dans les autres multinationales on débauche à tour de bras.

Arshad, Mohammed et les autres sont donc depuis 1982 cadres dans le département de production. Aucun des défenseurs du deuxième syndicat n'a pardonné à Mohammed, et l'animosité envers le "renégat" bien que parfaitement dissimulée reste vive. Depuis cette date, les relations sont coupées. Un seul des anciens leaders dérogea pourtant à cet accord formel : "le tigre", sans que son admiration filiale ne fût en rien diminuée pour Jahan, ne capitula pas. Il lui fit part de sa vocation indéfectible de militant ouvrier et de sa volonté de ne pas délaissier un syndicat pour lequel il avait tant donné de lui-même. Ainsi est-il encore aujourd'hui un ouvrier au plus haut de la hiérarchie et quasiment "hors catégorie" puisqu'un poste spécifique et unique lui a été attribué. Responsable d'une section, son indépendance totale est admise par ses supérieurs ; souvent absent, il a gardé certains de ses privilèges de chef qu'aucun des managers n'oserait lui contester ; il inspire toujours la peur. Le "vieux tigre" crut de cette façon conserver le pouvoir mais il perdit dans les années suivantes une large part de son crédit<sup>16</sup>. Il s'interroge désormais sur son refus antérieur du statut de cadre. Humilié d'être par la force des choses sous les ordres et à la merci de l'évaluation de ceux qu'il commanda en maître redoutable, il est rongé de doutes et se demande parfois si, six ans après, il ne va pas solliciter du directeur général une promotion qu'il écarta farouchement et solitairement. Brisé, diabétique, beaucoup plus corpulent qu'il ne le fut, ayant perdu sa sveltesse d'antan, mâchant en permanence des feuilles de bétel qu'il recrache sans souci

---

16 chapitre V.

autour de lui, le "vieux tigre" peut encore contempler les photos qui constellent les murs de la cantine de l'usine mais aussi de sa maison : sur celles-ci, face à face, Jahan et lui-même, revêtus de costumes et de cravates presque identiques, dans une symétrie dont le caractère symbolique retient le regard, signent les conventions collectives devant une masse d'ouvriers subjugués. Brillant, ironique mais triste et quelque peu amer, le "vieux tigre" sait qu'il n'a plus d'avenir ; les brèves incursions au BNP et au parti Jatyo n'ont pas réussi à déboucher sur une nouvelle carrière. Ses harangues, lors des élections du bureau du syndicat, sont certes toujours écoutées tant son éloquence passionnée et sa force touchent facilement les esprits, mais elles ne sont pour ainsi dire pas suivies.

En 1989, le syndicat d'Euphard appartient à la Fédération nationale des syndicats de la branche pharmaceutique, où deux de ses représentants siègent, augmentant son poids au regard des autres usines qui n'en ont qu'un ; cette fédération a, peu de temps avant un grand rassemblement des ouvriers de Dhaka, adhéré au parti Jatyo. Cette inclusion dans l'espace politique progouvernemental est perçue, à Euphard, comme une excellente tactique permettant d'obtenir gain de cause à beaucoup de revendications. La proximité d'un ministre, conseiller du comité, est pensée prometteuse. Ces revendications ont des aspects matériels précis (telle l'augmentation des salaires les plus bas à 3 000 TK, (600 F) par exemple) et d'autres plus larges qui permettent de pointer les dynamiques contradictoires qui travaillent les représentations de la position des acteurs dans la société. Ainsi une des grandes questions est-elle l'inégalité qui existe entre les ouvriers des usines nationalisées et des

compagnies multinationales. Les dirigeants du syndicat d'Euphard considèrent ainsi que les salariés des multinationales sont l'objet d'une discrimination injuste par rapport aux employés du secteur public ; ils voudraient bénéficier des mêmes privilèges que ces derniers : impôts payés par l'entreprise, accès à des denrées de base à des prix défiant toute concurrence, allocations de logement supérieures, etc.

A ce niveau, la controverse sur la *Drug policy* émerge dans des termes inattendus : les effets globalement positifs de la *Drug policy* pour le pays ne sont pas contestés par le syndicat d'Euphard et le slogan progressiste de "la santé pour tous en l'an 2000" (conférence d'Alma Ata en 1978) est repris. Les profits durant des années des multinationales avec les sirops et les vitamines — aujourd'hui interdits —, la dénationalisation des entreprises par le gouvernement et l'encouragement à l'investissement des multinationales sont dénoncés, ainsi que l'absence de production des matières premières des médicaments, au Bangladesh. Dans le même moment, les syndicalistes d'Euphard, inspirés comme toujours par la logique nationaliste, affirment leur citoyenneté bangladeshie et leur contribution, en tant qu'ouvriers de la multinationale, à l'édification économique de la nation, et cela au même titre que le secteur nationalisé. Ils refusent de se situer dans deux camps ennemis. Fort rationnellement par ailleurs, ils s'interrogent sur le caractère limité de la *Drug policy* dans le monde : pourquoi celle-ci ne serait-elle donc pas étendue aux pays développés puisque ses intentions de restriction de l'enrichissement indû des entreprises multinationales font l'unanimité en ce qui concerne le "tiers monde" ? S'étant, dans l'imaginaire, approprié Euphard, au point de s'identifier totalement à

"leur" usine, ils demandent une compétition juste de la multinationale avec le secteur public, compétition dont ils sont assurés de sortir gagnants : la production, qu'ils gèrent, contrôlent et surveillent à Euphard, serait la première en termes de qualité, à leurs yeux ; ils seraient les meilleurs ouvriers, serviteurs de la nation.

Ces débats retracent la complexité des points de vue et des enjeux ancrés dans la réalité sociale et politique. Un fossé apparaît ici avec des discussions qui, en Occident, pêchent par un schématisme outrancier en omettant — en particulier dans leur accusation légitime des pouvoirs financiers des multinationales — de s'interroger sur les visions et les pratiques de leurs salariés indigènes. Ouvrons une parenthèse. Lorsque quelques années auparavant, une longue et dure grève éclata dans l'usine de Gonoshasthaya Kendro<sup>17</sup>, organisation de développement à la pointe du combat contre les multinationales, cette grève fut attribuée, unilatéralement, de l'extérieur et pour le public international aux pressions des multinationales et de leurs syndicats, estimés de ce fait même bien aisément manipulables ; à l'intérieur de l'organisation, les responsables réfléchissaient au contraire sur les tensions internes aux rapports sociaux de travail et aux relations hiérarchiques, tensions qui expliquaient l'émergence d'une telle grève. Semblablement, l'exemple d'Euphard montre qu'il serait singulièrement erroné de déduire, de l'emploi dans une multinationale, l'aliénation systématique des perspectives des acteurs individuels et des groupes syndicaux auxquels, là comme

---

17 *Une entreprise de développement au Bangladesh : le centre de Savar*, B. Hours, M. Selim, L'Harmattan, 1989.

ailleurs, il faut accorder la possibilité de marges de réflexion et de manoeuvre, qui se révèlent essentielles.

Pour clore ces indications sur les enchevêtrements nébuleux qui gîtent dans la configuration politique dans laquelle se meut le syndicat d'Euphard, on laissera le lecteur méditer sur le tract qui fut distribué en 1989 par la fédération Jatyo des syndicats de la branche pharmaceutique, dont sont partie prenante les représentants ouvriers de Fisons, ICI, Squibb, Glaxo, Beximco, Organon, etc. :

*"Ouvriers révolutionnaires, votre qualité de vie est en relation avec la qualité de la production . Les ouvriers qui appartiennent aux basses classes ont une grande responsabilité dans le développement économique et la production. Pour augmenter la production, leurs besoins essentiels doivent être satisfaits (école, médecine, logement, nourriture). Les revendications économiques sont essentielles pour la classe ouvrière. On assiste à des licenciements et les directions des usines traitent mal les ouvriers. Ils sont opprimés par les capitalistes qui font du profit, en les privant de tout. La classe ouvrière doit donc agir contre son exploitation et son oppression. Beaucoup de gens au Bangladesh ne sont pas au courant. La classe ouvrière doit donc s'expliquer en public. Elle fait tout avec son travail et sa force qui est prise par les capitalistes. Il faut comprendre l'oppression économique de la classe ouvrière depuis si longtemps. Les capitalistes ont créé un système pour abuser de la classe ouvrière... Les gens sont*

*ignorants : ils croient que leurs salaires augmentent alors qu'ils n'augmentent pas, et l'augmentation des salaires ne suit pas l'augmentation des produits..*

*Le mouvement social (Andolon) a été divisé et cassé. Mais il y a encore l'espoir. Et il faut aller de l'avant et se lever ensemble. La Fédération pharmaceutique peut guider le mouvement social de la classe ouvrière, montrer son exploitation et son oppression, ses droits et ses revendications. Nous voulons obtenir ce à quoi nous avons droit. Il nous faut un mouvement uni."*

La terminologie, très connotée, de ce tract incite à appréhender avec acuité l'ensemble des éléments hétérogènes apparemment antagonistes mais indissociables, qui sont constitutifs de l'histoire du syndicat d'Euphard. Dans les années 72, celui-ci se bat en faveur du statut de filiale de multinationale de l'usine alors même qu'il se situe à l'avant-garde de la lutte, pour l'indépendance. En 1982, il réussit à enrayer la vague de licenciements qui sévit dans les autres compagnies. En 1989, sous la couverture du parti gouvernemental, il aspire à une reconnaissance égale à celle du secteur public, en accréditant en partie une politique pharmaceutique qui nuit, par sa nature, aux profits de l'entreprise dans laquelle il se situe.

Reflet et acteur d'un champ politique national particulièrement fluctuant et chancelant, le syndicat d'Euphard démontre, dans cette optique, le caractère déterminant et amphibologique des liens organiques qui relie les groupes microsociaux aux structures

macropolitiques ; ces dernières ne sauraient être conçues comme des armatures lointaines : elles se présentent au contraire comme les conditions de production fondamentales du sens des destinées individuelles et collectives, entraînant dans leur foulée des institutions supposées aussi rigides qu'une multinationale, qu'elles sont amenées à remodeler à leur manière.

## Chapitre IV

# **Les cadres et la recherche de l'autorité**



*"J'ai eu des problèmes au début en rentrant à Euphard ; le chef du personnel m'avait présenté au "tigre" comme nouvel employé, et non pas comme cadre, pour ne pas choquer "le tigre". Alors "le tigre" a dit : s'il ne nous plaît pas, dans sept jours je le renvoie. Il a refusé de me serrer la main, il a écarté la main que je lui tendais. Je l'appelais Sahib<sup>18</sup> lui aussi et je le vouvoyais.*

*Avec le secrétaire général actuel du syndicat, il y a eu un incident aussi. Un jour, un ami est venu me rendre visite à l'usine ; alors le secrétaire général s'est mis à hurler en disant que je ne connaissais pas les règles. Il s'est plaint au directeur de l'usine. Il a prononcé des mots grossiers. Mais le directeur n'a rien dit.*

---

18 *Sahib*, formule coutumière de respect équivalente à "Monsieur". *Apni*, la forme d'adresse la plus respectueuse (trois formes d'adresse existent en bangla : *Apni*, *Tumi*, et *Tui* qui est insultant).

*Dans la production, les ouvriers n'acceptent pas les nouveaux, ils les traitent très mal, même le manager de mon département ne peut rien faire, car le directeur de l'usine ne dira rien..."*

Les plaintes de Fazlul, recruté en 1980 dans le département de production puis transféré dans le laboratoire de contrôle de qualité, où il travaille toujours, reflètent parfaitement l'humeur des cadres à Euphard et la teneur de leurs relations avec les ouvriers. Fazlul a été employé auparavant dans une compagnie pharmaceutique autochtone parmi les plus importantes, dont l'usine, assez vétuste, existait avant l'indépendance. Située au centre de Dhaka, dans le premier quartier industriel de la ville, cette usine est aux mains d'une puissante famille propriétaire d'hôtels et d'établissements aussi nombreux que diversifiés. Cette famille prône un modèle hiérarchique usuel associant la coercition sans relâche au mépris tenace des couches inférieures, pour lesquelles est souhaitée en outre une stérilisation forcée. Habitué à une ambiance de travail dans laquelle les ouvriers, petites ombres courbées aux mines prostrées et aux vêtements sales et déchirés, ne sont l'objet d'aucun regard, et sont littéralement interdits de toute adresse à leurs supérieurs, Fazlul a été comme tous ses collègues profondément choqué par son accueil à Euphard.

Dénué de tout outil d'interprétation face à un agencement social insolite, il a dû s'adapter de force, tout en ruminant un mécontentement croissant. Agé d'environ 35 ans, Fazlul est un homme sympathique, ouvert, au

visage toujours souriant ; titulaire d'une maîtrise de l'Université de Dhaka, il est issu, à l'instar de ses pairs à l'usine, d'une famille éduquée dans laquelle les filles au même titre que les garçons ont poursuivi des études supérieures au moins jusqu'à la maîtrise. Une de ses soeurs a un PHD (doctorat) et sa propre épouse est médecin, fille du directeur d'un département de l'Université de Dhaka, lui-même docteur de la London School of Economics et consultant pour différentes organisations nationales et internationales. Fazlul appartient donc à cette fraction des couches moyennes supérieures, modernistes et attachées à des idées générales de progrès, qui néanmoins s'arrêtent exactement là où commencent les relations hiérarchiques quotidiennes : ces dernières sont perçues comme authentiques et justifiées, elles renverraient à un ordre immuable des capacités de chacun. De la maison à l'usine, les inférieurs, que l'on tutoie, serviteurs, conducteurs de "rickshaws" (cyclopousses) ou de tricycles à moteur, péons ou ouvriers, sont conduits à observer une séparation physique et symbolique qui constitue, pour Fazlul, un paysage social "normal" et "naturel" dont la remise en cause est proprement impensable. Fazlul était parti rapidement de la compagnie dans laquelle il travaillait précédemment, pour rechercher une situation plus valorisante dans une multinationale, perçue en elle-même comme une promotion. Son recrutement à Euphard fut loin de répondre à ses attentes ; plus exactement, comme tous les cadres ayant le même itinéraire que lui, il est prêt à quitter l'entreprise dès que possible. Euphard est en effet pour de tels hommes tout le contraire d'une promesse d'ascension : c'est la destitution organisée, la mortification journalière et insupportable.

Bâti depuis 1971 sur les principes d'une égalité idéelle, le système en vigueur à l'usine est inacceptable pour ces individus habitués au régime de distances sociales dans lesquelles ils trouvent les bases d'édification de leur statut. L'obligation de partager la salle de détente, et la cantine, l'accès à la même nourriture, toutes ces réformes concrètes mises en place par l'entreprise après la libération prennent le sens d'humiliations imposées et systématiques, destructrices de la dignité sociale dont ils se sentent imbus. L'incorrection des ouvriers, qui ont pris la "liberté" de parler d'eux-mêmes aux cadres sans observer les rites hiérarchiques de l'adresse aux supérieurs, est une insulte épouvantable. Les discours sont en ce domaine des litanies : le mélange des classes sociales est horrifiant, dégoûtant, il écoeure jusqu'à la nausée, jusqu'à couper l'appétit. La révolusion n'est pas feinte ou formelle, elle atteint les cadres au plus profond d'eux-mêmes, aux racines de leur position dans la société. Offensés, ils inventent maints stratagèmes pour éviter la souillure du contact avec les ouvriers. Fazlul mange ainsi très tard avec les cadres de son département, reculant l'heure pour y rencontrer le moins d'ouvriers possible. Le manager du laboratoire ne se rend plus à la salle de jeux, après avoir vécu une fois l'infamie de recevoir en plein visage la fumée polluante de la cigarette d'un ouvrier. Tous ces gestes de résistance visent à reproduire une distance sociale, dont l'élimination véhicule une perte globale d'identité. La promotion instituée à Euphard, d'ouvrier à cadre, est bien sûr dans ce contexte l'objet de toutes les condamnations et récusations des cadres diplômés ; plus que toute autre disposition, cette possibilité de passage entre deux catégories, de franchissement d'une frontière substantielle, est conçue comme le lieu du mal. Les cadres d'Euphard, lorsqu'ils discutent de leur travail

avec des collègues d'autres entreprises, ont ainsi honte d'être salariés d'une usine dans laquelle, exceptionnellement, s'est évanouie la rupture ontologique entre ces deux catégories hiérarchiques ; ils suscitent chez ces collègues commisération et pitié, comme si Euphard était un cloaque de perdition par l'indistinction qui y règne.

Les cadres diplômés refusent donc de reconnaître les cadres d'origine ouvrière — aussi nombreux qu'eux-mêmes — comme des égaux ; ils tentent d'enfermer ces derniers dans un statut subalterne, les tiennent à l'écart et leur manifestent par de multiples attitudes quotidiennes leur infériorité générique. Le meilleur exemple en est le laboratoire de contrôle de qualité, où un seul cadre est issu du rang ouvrier. Cet homme, par ailleurs réservé, est considéré par tous ses collègues proches comme un subordonné à vie. Exclu des réunions du laboratoire, des discussions techniques et des opérations délicates, mais aussi des repas pris en commun, des conversations "élevées" qu'il ne saurait "comprendre", il est devenu l'acteur contemptible par excellence autour duquel la "communauté des cadres diplômés" du département se reconstruit imaginativement dans son prestige culturel. Les cadres diplômés sont ainsi amenés à élaborer un retour à une représentation quasi castéiste de leur appartenance de classe. Ils seraient "nés cadres" en opposition à des ouvriers "nés ouvriers", voués à l'incompétence, à la grossièreté, à l'illettrisme et à l'incapacité d'apprendre... Face à une microstructure sociale qui a brouillé les cartes rituelles de la distribution hiérarchique, la naissance, le sang deviennent les seuls arguments de la révolte : l'éducation, hautement prisée, n'est plus une valeur que l'on a acquise, mais un titre transmis par héritage. *"Un roi se conduit*

*comme un roi, un inférieur comme un inférieur ; quand le sujet devient roi, il imite le roi, mais il est toujours un sujet ; quand un oiseau va trop haut dans le ciel, il regarde toujours en bas",* explique, inspiré et avec grand sérieux, le manager du laboratoire.

En dissidence réelle par rapport à l'entreprise, les cadres diplômés ont par ailleurs, à l'appui de leur souffrance pour ainsi dire métaphysique, des raisons objectives d'être peu satisfaits de leur sort. Les multiples avantages matériels dont jouissent les ouvriers (heures supplémentaires et bonus en particulier), et dont sont privés les cadres, rendent comparativement leurs salaires bien maigres : un ouvrier au plus haut de sa catégorie a des revenus supérieurs à un cadre diplômé débutant ou n'ayant que quelques années d'ancienneté. Les privilèges des ouvriers sont donc dénoncés avec virulence et les cadres diplômés voient là une des sources premières de leurs malheurs. Comment commander des subalternes qui éventuellement gagnent au total plus que leurs supérieurs hiérarchiques ? Comment s'affirmer et se faire respecter dans des conditions d'infériorisation générale de son statut lorsque, de plus, aucun syndicat n'est présent pour défendre un groupe catégoriel injustement écrasé et que la direction semble avoir complètement abandonné, pour ne prêter son attention qu'à une masse ouvrière indomptable, irascible, susceptible et bien armée de ses atouts de déclencher en un instant une grève ?

Il est certain d'autre part qu'individuellement et collectivement les ouvriers ne ménagent guère leurs cadres depuis 1971. Les anciens leaders du syndicat avouent avec contentement que, dès la guerre terminée, ils avaient à

l'esprit une inversion des dominations de travail : *"Durant les Pakistanais, les cadres avaient tous les avantages, après nous avons voulu les donner aux ouvriers, nous étions forts et nous avons réussi"*, clame par exemple avec fierté Arshad. Les ouvriers sont donc peu enclins, même vingt ans après ces hauts faits, à observer la déférence que les cadres diplômés espèrent de leur part, eux qui étaient entourés dès leur plus tendre enfance de l'estime, de la politesse et de la vénération de leurs serviteurs dévoués. Un besoin de revanche anime toujours les ouvriers qui n'hésitent pas, lorsqu'ils en ont l'occasion, à multiplier les petites vexations, transformées aussitôt par les cadres en grand drame. Ces occasions ne manquent pas au fil des jours. Les chauffeurs, observant "scrupuleusement" leurs horaires, éventuellement repartiront seuls après quelques minutes de retard du cadre qu'ils étaient venus chercher à son domicile ; ou encore ils allégueront le mauvais état de la route pour attendre ce dernier à cent mètres de sa maison, de manière à ce qu'il peine dans les détritits et arrive avec des vêtements salis à l'usine. Les stewards rappelleront avec fermeté au cadre qui demande un thé dans son bureau à une heure non réglementaire que lui servir ce thé serait un manque de discipline de leur part. Les ouvriers de la production s'efforceront, quant à eux, de mettre en défaut les cadres sur le terrain même de leur exercice professionnel ; formés en effet par un syndicalisme de plus en plus administratif et légal, ils montrent une maîtrise redoutable des procédures tant techniques que de caractère formel, voire juridique, et rien n'est plus à même d'irriter un cadre diplômé que de se voir reprocher par un ouvrier qu'il a oublié d'apposer telle ou telle signature, ou qu'il a omis de faire une vérification cruciale.

Sur les cadres planent d'autre part les ombres d'une guerre à laquelle ils ont d'une manière générale, en raison même des contraintes de leur statut, peu participé activement. Sans évoquer des cas extrêmes — comme l'ancien directeur du personnel, parti à la retraite en 1989, qui aurait été durant des années un agent de renseignement du gouvernement pakistanais, et qui s'est trouvé en conséquence la cible d'une haine féroce et pugnace du syndicat ouvrier — l'ambiguïté des situations passées, quelles que soient les convictions nationalistes intimes des individus, peut peser lourdement sur les cadres, et cela plus de quinze ans après. Le manager du laboratoire illustre bien la gêne que provoquent des soupçons jamais lavés. Au cours d'une conversation de plusieurs heures dont il choisit lui-même les thèmes, et que ne vient interrompre aucune question, il fait part des accusations de *rasaka* (collaborateur) qui l'ont touché et qui se sont fondées sur sa présence constante à l'usine, durant la guerre. Ces accusations le conduisent en retour à incriminer les pratiques d'achat de certificats de *mukti bahini* par les ouvriers, ce qui revient à porter le doute sur la résistance elle-même. Corollairement, il insiste sur la qualité de ses relations avec les cadres pakistanais, qui l'auraient respecté comme un *borro bai* (frère aîné), comme s'il s'agissait là d'une preuve de reconnaissance toujours valable de la part des anciens maîtres du pays. De tels discours, aux multiples circonvolutions, montrent la permanence d'un procès — à la fois intérieur et extérieur — qui est de nature dans la conjoncture des rapports sociaux de l'entreprise à renforcer les antagonismes de cadres et d'ouvriers, qui eux sont à même d'exhiber publiquement leurs "morts pour la Nation" à travers un monument commémoratif situé aux portes de

l'usine. (Le lecteur peut se rappeler la libération de la France en 1945 pour mieux comprendre ces relations.)

On ne peut donc être surpris que l'histoire de l'usine soit l'objet, de la part des cadres diplômés, d'une reconstruction exactement antinomique de celle des ouvriers : les images s'inversent, dans un jeu de miroirs saisissant, tant en ce qui concerne les visions de l'autorité que les interprétations de la situation actuelle, enjeu du passé comme du futur.

La frustration et l'angoisse des cadres diplômés face à leur position présente se lit à travers la perception d'un déclin collectif inenrayable. Le temps de la domination pakistanaise est mentionné avec mélancolie et regrets : la discipline, la propreté, le privilège d'une nourriture exquise réservée aux seuls cadres et servie par d'humbles garçons, des uniformes impeccables imposés sont autant de signes d'une identité hiérarchique précise s'intégrant entre des supérieurs allochtones (Pakistanaï) et des inférieurs autochtones (Bengalis). L'indépendance est l'avènement d'une rupture complète de ces structures.: la nouvelle autorité autochtone (le directeur général bengali) entraîne avec elle un processus d'égalisation , dans lequel les cadres, comme catégorie auparavant distinguée, ont le sentiment de disparaître. L'unification ethnique de l'entreprise et son corollaire, l'accession des inférieurs à de meilleures conditions de travail et de vie, suppriment tous les repères des cadres diplômés livrés à une déréliction croissante. Parallèlement, à l'extérieur de l'usine, la classe à laquelle appartiennent ces cadres voit avec stupéfaction une nouvelle couche sociale s'enrichir rapidement depuis la guerre et la surpasser par une consommation ostentatoire.

Cruellement délégitimisée dans l'entreprise, mais aussi dans la société où les diplômés ne sont plus une valeur éternelle d'élection devant le pouvoir croissant des "nouveaux riches", les cadres ressassent leurs tourments et leur acrimonie.

Il faut, en outre, savoir que la guerre au Bangladesh fut une épreuve poignante pour les familles éduquées, qu'elle déchira souvent. D'innombrables pièces de théâtre relatent encore aujourd'hui comme un sujet préférentiel l'impuissance des parents face à un de leurs fils, engagé dans la lutte armée très jeune et en voie de marginalisation après la guerre ; l'apprentissage de la violence et du banditisme ont fréquemment conduit ces jeunes, incapables de se réintégrer dans la société, à devenir par la suite des délinquants ou des chefs de gang<sup>19</sup>. S'efforçant de cacher leurs parias, ces familles respectables les ont parfois envoyés à l'étranger pour éviter la honte et la douleur d'une déviance interne autrefois inimaginable. Les cadres diplômés d'Euphard ont tous au moins frôlé de telles tribulations familiales, lorsqu'ils n'ont pas fait, au sein de leur propre parentèle, l'expérience de détresses similaires.

Tous ces éléments expliquent que les cadres ne prisent guère une autorité autochtone, identifiée comme la cause de leur déchéance statutaire à l'usine. Le directeur général, respecté dans sa personne, mais peu apprécié dans ses fonctions, est blâmé pour son manque de "poigne", son indulgence, sa mollesse et surtout son bizarre penchant pour les ouvriers. Son administration est très critiquée ; elle

---

19 Voir chapitre VII

serait inefficace puisqu'elle se refuserait systématiquement à enregistrer les doléances des cadres et à punir les ouvriers, toujours sûrs de leurs bons droits. Le "management" aurait abdiqué depuis 1971, laissant le pouvoir aux inférieurs et à leur syndicat omnipotent. L'usine n'aurait donc plus de tête, de commandement réel ; les cadres, désespérés, ne prennent même plus la peine d'en référer à leur directeur, persuadés que ce dernier ne les réhabilitera pas même un instant dans leur ancienne grandeur.

L'ultime espérance des cadres pour rétablir l'ordre dans une entreprise, vécue comme profondément anémique et anarchique, est placée dans la venue d'un étranger au poste de directeur général. Un Occidental permettrait le retour à la situation d'antan dans laquelle les colons pakistanais assuraient à leurs cadres bengalis une existence valorisée, car coupée de la masse des subalternes. Ce mythe d'une autorité allochtone salvatrice obtient le consensus des cadres diplômés qui voient là la seule possibilité de récupérer leur légitimité passée. Leurs regards envieus sur les autres multinationales de Dhaka, que domine le plus souvent un expatrié intraitable et distancié de tous, les conduit à ressentir encore plus la douleur d'être insérés dans une usine atypique. Mieux vaut en effet un maître lointain et arrogant qui éloignerait les cadres de la plèbe, que la confusion des rangs et des statuts qu'a provoquée l'arrivée d'un compatriote par trop clément, tolérant, libéral et charitable. L'Etranger occidental fait peur, il saurait juger et décider sans atermoiements inutiles, il serait capable de brimer l'ouvrier et de le maintenir dans son humilité normative, c'est-à-dire de défendre les cadres détrônés — imaginent en chœur ces derniers qui se demandent quand

Jahan, déjà bien âgé, va enfin les quitter et laisser sa place à un "vrai chef".

L'assujettissement profond des cadres diplômés à un pouvoir externalisé — antithèse de l'autonomie imaginaire de l'entreprise mise en scène par les ouvriers — présente néanmoins des facettes versatiles et équivoques. Celui par lequel le salut arrive peut aussi, par définition, anéantir. Un événement fort embarrassant pour Euphard permettra de mieux entrer au coeur des contradictions qui agitent les différentes catégories de salariés. En ce mois de janvier 1989, une annonce est publiée dans un journal anglophone, puis reprise dans tous les journaux de la ville : Euphard reconnaît qu'un de ses médicaments ne correspond pas à la composition requise affichée ; une erreur a été faite et pour la santé publique, l'entreprise demande à tous les citoyens de bien vouloir rapporter les boîtes restantes, qui seront remboursées. Aucun danger n'est encouru par les usagers, la bévue étant mineure, mais le médicament n'a pas l'efficacité voulue. C'est la première fois qu'Euphard à Dhaka doit avouer une telle négligence, susceptible de retentir sur la firme américaine dans son ensemble. Cet incident prend vite une dimension politique nationale ; la polémique s'étendra dans les journaux pendant plusieurs mois, où des associations, doublures transparentes de personnalités politiques connues, se répondront jour après jour. Derrière l'une de ces associations, le Dr Zafrullah Chowdury vilipende l'incurie des multinationales courant après le profit sans se soucier des habitants du tiers monde, qui meurent quotidiennement par manque de traitements appropriés. L'occasion est belle pour, d'une part, démontrer la nécessité de la *Drug policy* rendue réunion après réunion du comité gouvernemental toujours plus

sévère jusqu'à aboutir à une liste squelettique des médicaments essentiels permis, de l'autre, exalter dans une revivification nationaliste appréciée la très prochaine ouverture de l'unité de production des matières premières d'antibiotiques, qui signe le début de l'émancipation du monopole des multinationales. De son côté, Euphard se confond en excuses, demande le pardon et à travers la voix d'une organisation bénévole dénonce l'effondrement voulu de toute l'industrie pharmaceutique locale. Le pays est coutumier de tels rites d'affrontement politique auxquels tous participent avec joie, cherchant dans le journal du matin le dernier rebondissement de l'affaire. A l'usine, les inspections gouvernementales se succèdent à un rythme accéléré. C'est dans la même période que le siège new-yorkais envoie de nouvelles consignes et règlements, sanctionnés dans d'épais rapports sur lesquels se penche, accablé, un des managers, conscient que tenter de les appliquer auprès des ouvriers serait tout simplement courir le risque radical d'une grève non maîtrisable. Dans le laboratoire de contrôle de qualité, on reconstitue timidement les étapes de la tragédie : une faute d'étiquetage d'une matière première envoyée par un groupe multinational occidental a bien été à l'origine de "l'erreur" ; mais cette faute a été signalée dans les meilleurs délais à Euphard, qui ne l'avait pas spontanément repérée, comme cela aurait dû être fait lors des analyses de contrôle supposées systématiques. Une certaine opacité plane sur les phases suivantes, puisque le médicament incriminé a été distribué dans tout le pays. D'aucuns émettent en cachette l'hypothèse, invérifiable, qu'un cadre du laboratoire aurait, à l'aide de ses relations personnelles, fait parvenir à "l'ennemi" des documents compromettants, et cela dans le seul but d'assouvir son ambition personnelle ; en

discréditant le manager du laboratoire, il aurait pu aisément prétendre le remplacer. Ce manager fut, de fait, forcé de donner sa démission après plus de vingt ans de loyaux services. Mais ce cadre n'a pas été promu.

Dès lors l'usine se présente comme un microcosme d'accusations dans lesquelles les logiques spécifiques à chaque catégorie d'acteurs se dévoilent en pleine lumière. L'inquiétude des cadres diplômés du laboratoire est à son sommet ; ils reconnaissent ne pas tester les produits en provenance de l'Occident, dans un élan de confiance aveugle qui, selon les termes mêmes du manager du laboratoire, prouverait leur "aliénation" et leur infériorité en tant qu'originaires du "tiers monde" ; une multinationale du "nord" ne saurait se tromper, croyaient-ils, tandis que les matières premières venant de Singapour, Pékin, de la Corée ou du Portugal étaient estimées a priori suspectes. Ces cadres sont amenés à se situer entre deux pouvoirs qui prennent en l'occurrence le visage de puissances maléfiques : l'autorité allochtone et le gouvernement bangladaïsi. L'autorité allochtone, ordinairement envisagée sous un jour plus que positif comme on l'a précédemment vu, est appréhendée sous son versant négatif : une multinationale occidentale est accusée d'avoir abusé de la foi qu'on plaçait habituellement en elle ; le siège américain pourrait fort bien choisir de fermer l'usine de Dhaka, laissant ses cadres au chômage et en dure concurrence sur le marché du travail local, avec les nombreux jeunes titulaires d'un PHD étranger. Mais l'Etat national est tout autant redouté : les comités ministériels pourraient en effet exiger le licenciement des cadres du laboratoire et leur radiation de l'ordre des chimistes et analystes, ou, au pire, eux aussi imposer l'interruption de la production d'Euphard. Dans

tous les cas, l'avenir est d'autant plus sombre que la dépendance imaginaire des acteurs est aiguë : ils seraient le jouet d'autorités autochtones et allochtones qui, dans leur conjonction ponctuelle et phantasmatique, signeraient leur arrêt de mort prochain.

En revanche, dans l'univers ouvrier, la sérénité règne et une certaine jubilation pointe même. Les leaders sont très sensibles à la tache qui vient, pour la première fois, atteindre la réputation de l'usine, c'est-à-dire leur propre renommée ; mais, en toute quiétude, puisqu'ils ne sont pas responsables des tests, ils ne voient aucune conséquence désastreuse se profiler à l'horizon ; un leader très placidement exprime l'opinion partagée par tous : *"Les Américains ne peuvent rien contre nous, c'est notre première faute, ils nous donneront peut-être des conseils, c'est tout !"* En ces circonstances comme en toute autre, l'autorité étrangère reste lointaine, extérieure au champ social, comme si dans l'usine ne s'inscrivaient que des enjeux bangladeshis. Bien évidemment, le syndicat s'empare de l'incident pour stigmatiser les cadres du laboratoire : ceux-ci seraient le maillon faible de l'entreprise alors même qu'ils devraient, par leurs connaissances élevées, constituer la fraction la plus noble des salariés. Leur incompétence notoire, le bas niveau de leurs diplômes, leur bêtise manifeste dans leur crédulité à l'égard des produits étrangers expliqueraient qu'ils aient pu laisser passer une erreur aussi simple et stupide. D'aucuns disent qu'à la place des cadres, ils auraient su déchiffrer les résultats de l'analyse : on fait à l'ethnologue des graphiques pour étayer ce raisonnement. Le licenciement du manager du laboratoire est évalué comme un juste et mince châtiment et on en profite pour souhaiter qu'il soit remplacé par un

titulaire de doctorat, diplôme qui impliquerait un peu plus de rigueur. Une solidarité implicite semble lier le syndicat aux forces du contrôle indigène : en se montrant draconiennes, les instances politiques et ministérielles causent certes du tort et du tracas à Euphard, mais leur intransigeance permet aussi de rehausser symboliquement la position du pays tout entier dans l'échelle hiérarchique planétaire. Bien que nous soyons la nation la plus pauvre du monde, pensent en leur for intérieur les ouvriers, on ne peut pas jouer comme l'on veut avec la santé de nos citoyens. Les leaders syndicaux utilisent cette crise interne pour faire entendre au directeur général que certains cadres supérieurs remplissent de plus en plus mal leurs missions.

Ils désirent en particulier qu'un ancien chef du personnel, déjà parti deux fois d'Euphard pour rejoindre une autre multinationale, prenne la fonction de l'actuel directeur du personnel, honni et conspué. Leurs vœux seront exaucés quelques mois plus tard. Le contrat du directeur du personnel, qui a déjà bénéficié d'une prolongation de deux ans, après la date officielle de sa retraite, ne sera plus renouvelé. Jahan, après avoir obtenu du siège new-yorkais une augmentation de salaire pour le directeur du personnel, fera revenir à l'usine celui qu'il ne se cache pas de considérer comme son fils adoptif et qui se dit prêt à réintégrer le "giron familial", même avec un revenu total inférieur à celui de son présent emploi. Fils d'un mystique rural — grand propriétaire terrien qui s'était retranché du monde pour se consacrer à Allah — cet homme, d'environ cinquante ans, au regard doux et illuminé, et dont le profil et les grands yeux en amande rappellent ceux des miniatures persanes, n'a jamais cessé d'entretenir des relations outrancièrement chaleureuses avec

les ouvriers d'Euphard, qui le portent aux nues et l'adorent (un leader a donné récemment son nom à son dernier fils, comme s'il s'agissait d'un heureux présage). Sa curieuse carrière qui le fait osciller entre deux multinationales est, de sa bouche même, dès l'origine entre les mains à la fois tendres et très fermes de Jahan dont il suit fidèlement les conseils. Deux fois, Jahan l'enjoint d'accepter un poste dans l'autre multinationale où on lui offre une promotion financière et professionnelle importante ; trois fois, il le rappelle à Euphard. Représentant médical d'Euphard en 1966, à Karachi, il sera, fin 1989, nommé directeur du personnel de l'usine de Dhaka.

La décision de Jahan semble encore une fois celle d'un subtil psychologue possédant une connaissance remarquable des hommes qu'il dirige. L'erreur de composition pharmaceutique qui a, au plan national, voué aux gémonies Euphard et l'inflexibilité du gouvernement qui chaque année renforce la *Drug policy* ouvrent, pour la multinationale, une période qui s'annonce des plus difficiles. Pour maintenir un bilan financier positif, acceptable pour le siège new-yorkais, l'entreprise va devoir dans le futur prendre des mesures de restriction incommodes et épineuses. De telles mesures supposent une communication sans faille avec le syndicat qui, en cas de défiance, pousserait l'usine à la faillite en déclenchant la grève. Le "fils adoptif" de Jahan est sans aucun doute l'homme clé de cette communication ; les propositions de ce dernier offrent à l'observation un modèle de gestion aux relents quasi mystiques : fanatique de la consultation et du dialogue, de la "communion" et du partage, de l'égalité des hommes, il envisage avant tout de se mettre à l'écoute des ouvriers et de discuter avec eux — comme s'il suivait ici les

3

derniers préceptes de Crozier... Prêtons l'oreille aux propos de cet homme à la fois étrange et débonnaire, mu par un idéalisme extrême, qui parle mélodieusement de l'usine comme un visionnaire : *"Je leur demanderai conseil, on fera un plan ensemble pour retrouver des profits, on essaiera de ne pas licencier, on demandera des démissions volontaires, car si nous sommes tous une même famille, comment accepter de se séparer de certains. La première chose qu'on fera, c'est économiser sur la nourriture à la cantine, et aussi pour l'électricité et les augmentations de salaire (...) Il y a des choses qui ne blessent pas les gens et qui permettent de faire des économies... Dans le passé, j'ai toujours été à la cantine discuter avec les ouvriers (...) pour leur demander "comment résoudre nos difficultés" et j'ai toujours eu de bonnes réponses. A l'usine, j'ai tellement d'amitiés — Arshad, Mohammed et... (il cite les noms des autres vieux leaders ouvriers) sont toujours venus me voir chez moi et moi je vais chez eux aussi. Euphard, c'est ma base et chaque fois que je suis retourné travailler à Euphard, j'ai accepté la réduction de mes revenus. Jahan m'avait demandé, je ne pouvais pas lui refuser. J'aime trop Euphard, l'atmosphère qu'il y a à l'usine... Nous formons un seul groupe avec un objectif commun. Je ne veux pas de séparation avec les ouvriers. Nous sommes tous des employés, on oublie les différences de statut, on est tous comme égaux, et j'ai tant appris de Jahan, il a toujours tout résolu en écoutant tout le monde..."*

Le lecteur pensera peut-être que Jahan a fort bien préparé sa succession. Cette idée pourrait venir à l'esprit des cadres qui alors ne seraient pas proches de voir la fin de leur calvaire... En attendant d'accueillir leur nouveau directeur du personnel, disciple et héritier d'une utopie

nationaliste rocambolesque qui se cache derrière les murs d'une multinationale, les leaders syndicaux, eux, se réjouissent ouvertement d'une continuité historique et symbolique qui perdure.

Les deux catégories de personnel au sein de l'usine ne semblent définitivement pas près de se réconcilier. Cette scission alarmante ne trouble cependant guère Jahan, qui juge ses cadres pas assez qualifiés pour s'affronter avec quelque chance au marché du travail local.

On pourrait croire, dans ce contexte, à l'unité d'un groupe ouvrier confiant dans ses guides honorés. Il n'en est rien. Pénétrons maintenant dans l'univers ouvrier, pour y découvrir la nature des conflits internes qui l'agitent, sans relâche, depuis vingt ans.



Chapitre V

**Parenté, travail,  
factions dans l'univers  
ouvrier**



*"Ici, dans le pays, on a vingt familles qui sont les plus riches du Bangladesh ; dans l'usine, c'est pareil, il y a les 7 familles les plus riches, elles veulent opprimer et dominer les autres ; ce sont "le tigre", Arshad, Mohammed (il cite les noms de 7 leaders de 1971) ; ils veulent toujours augmenter leurs propres bénéfices, ils ne pensent qu'à eux, ils ne pensent pas aux grades inférieurs."*

Ainsi s'exprime avec ardeur Rafiuddin, le plus jeune membre du bureau du syndicat ; ses violentes tirades contre les "anciens" introduisent sans détour au sein des rapports agonistiques en jeu entre les ouvriers. Ces rapports constituent une scène sociale extrêmement complexe, dont il faut tout d'abord retracer la genèse.

La clause du recrutement prioritaire des "parents" des salariés permanents a amené à l'usine, depuis la fin de la guerre, des hommes tous liés par des rapports d'alliance ou de parenté aux employés permanents. Ce sont des germains, des cadets, des collatéraux patrilinéaires ou matrilinéaires, mais pour quelques-uns aussi, des frères aînés. Dans leur village, leur famille, leur quartier, les anciens employés permanents ont été l'objet de maintes sollicitations de tous ceux qui cherchaient autour d'eux

assidûment un travail, par définition rare. Leurs possibilités de recrutement, limitées au regard de la masse des candidats, les ont placés dans une position de réel pouvoir face à ceux qui, corollairement, à l'usine, restent marqués par la dépendance. Cette dépendance est d'autant plus ineffaçable que la promotion a pour critère l'ancienneté, mais est surtout entre les mains des leaders syndicaux, qui en grande partie ont été pendant de longues années de la même classe d'âge que les "parents recruteurs". Embauchés au départ comme journaliers, stagiaires ou travailleurs précaires, ces hommes n'ont en tête, une fois insérés dans l'usine, que leur recrutement définitif comme employé permanent : ils se retrouvent encore une fois pour ce passage décisif face à l'influence prépondérante des mêmes caciques qui vont choisir de favoriser l'un ou l'autre de leurs "dépendants". La population ouvrière d'Euphard (environ 200 personnes) forme donc un microcosme très spécifique. Trois facteurs caractérisent ce champ social :

— le premier, d'importance majeure, est sa durée et sa cohérence : l'histoire de l'usine n'a pas seulement une dimension politique centrale portant au sommet de la hiérarchie ouvrière et la dépassant éventuellement des individus qui émergent comme meneurs, au cours d'événements nationaux (1971-1982) ; c'est aussi le lieu d'une histoire très personnalisée. Des hommes se sont rencontrés jeunes, ils ont été témoins de leurs mariages, à l'arrangement desquels ils ont parfois participé, ils ont assisté à la naissance et à l'éducation de leurs enfants, ils se sont vus vieillir et, toujours sous le regard perçant de leurs pairs, ils peuvent mesurer concrètement les conséquences de leurs décisions, petites ou grandes, et évaluer la

différence de leurs itinéraires, leurs réussites et leurs échecs ;

— à un deuxième niveau, cet univers ouvrier est en lui-même un espace de parenté extrêmement dense où les lignées s'entrecroisent, se brassent et s'impriment en référence de plus à deux régions du pays, dont les individus sont très majoritairement issus (Noakali/Feni et Comilla). Une lecture régionaliste des antagonismes et des cohésions, souvent alléguée par certains acteurs eux-mêmes, mais aussi déniée par d'autres, se révèle néanmoins erronée compte tenu de la dynamique des rapports sociaux qui répondent bien plutôt à la conjonction dialectique des éléments en jeu. Cependant, cette double origine régionale des ouvriers a une portée notable : elle renforce la connaissance et l'interconnaissance des individus. Leurs visions réciproques cumulent ainsi parenté et sphères villageoises, qui façonnent à elles seules des lignes de hiérarchisation partiellement autonomes ;

— enfin, l'usine est par excellence une matrice de fixation hiérarchique possédant sa logique de stratification, liée formellement à l'organisation du travail mais renvoyant, en profondeur, comme on l'a vu, l'ascension sociale à la mobilisation politique.

Deux axes hiérarchiques principaux sont donc au fondement de la structure sociale du groupe ouvrier : d'un côté la **parenté** possède ses propres codifications et ordonnancements hiérarchiques puisant dans les idéologies et les valeurs culturelles de la société, qui bien que sans cesse bafouées restent gravées dans les esprits comme de nobles idéaux d'inspiration religieuse ; de l'autre, le **travail**

distribue très précisément les acteurs dans des grades hiérarchiques qui vont de I à XII<sup>20</sup> et qui déterminent leurs revenus.

L'image, très répandue en Occident, que la parenté nourrirait une plus grande unité des masses ouvrières dans les pays sous-développés s'avère, ici, singulièrement fautive. La coexistence des deux principes hiérarchiques issus de la parenté et du travail est, dans l'usine d'Euphard, explosive : elle engendre des contradictions intenses dans chacun de ces domaines sociaux, mais de plus introduit de véritables perversions dans la structure sociale tout entière du groupe et de l'entreprise.

Considérons, dans un premier temps, les résultats de cette conjonction sur les relations de parenté internes aux ouvriers de l'usine. Dans la plupart des cas, ces relations suivent des étapes récurrentes. Le "dépendant", encore travailleur précaire, réside chez son "parent", employé permanent qui l'a recruté — et à qui est versé son salaire. Bien que jugés "normaux", cette cohabitation et l'échange inégal instauré sont peu prisés par les individus : ils sont ressentis comme une subordination déplaisante d'un côté, comme une lourde charge de l'autre ; dès qu'ils le peuvent, c'est-à-dire dès que le "dépendant" est intégré comme permanent dans l'entreprise, les acteurs sortent volontairement de la cohabitation. De part et d'autre, des rancœurs accompagnent cette séparation : soit le "dépendant" juge avoir été "mis à la porte", soit "l'ancien recruteur" regrette un départ estimé comme un affront

---

20 Voir convention collective, chapitre II.

public, après tant d'années d'aide fraternelle. Les mésententes sont très souvent attribuées aux femmes, comme si la culpabilité des hommes face à une séparation inévitable était trop forte pour être prise à leur propre compte ; l'observance différentielle du *Purdah*, les comportements ou les disputes entre épouses à propos des repas, des enfants ou autres, sont alors invoqués pour rejeter la faute sur les femmes. Cette première séparation des membres de la famille en milieu urbain débouche sur une autonomisation des cellules nucléaires<sup>21</sup>, l'ex-dépendant, faisant éventuellement venir son épouse restée au village, ou décidant de se marier. Cette première séparation est, d'autre part, souvent suivie par une seconde, qui touche les propriétés villageoises : le processus d'héritage est accéléré et, au plan matériel, les individus se trouvent, au terme de ces étapes, affranchis concrètement des liens de parenté.

Les rapports de parenté sont néanmoins inscrits dans l'organigramme hiérarchique de l'entreprise et dans cette optique l'émancipation des acteurs ne peut être complète. Tous les jours, ils doivent contempler l'inégalité structurelle de leurs statuts dans l'entreprise, mais aussi hors de l'entreprise, à travers le type de résidence, les vêtements, la

---

21 Le Bangladesh d'après les statistiques nationales ne comporterait qu'environ 20 % de "familles jointes", ce qui le différencie fortement de l'Inde. Les études disponibles sur la parenté au Bangladesh montrent d'autre part les faibles capacités d'unification sociale et économique dont elle serait porteuse. Les lignages seraient de moins en moins le lieu d'une cohésion spécifique. Cf H.K. Arafeen, "A changing agrarian structure in Bangladesh — Shimulia — A study of periurban village", *Center for Social Studies*, Dhaka, 1986.

nourriture, les possibilités de scolarisation des enfants, l'embauche ou non de répétiteurs, etc. Cette dernière pratique est très répandue au Bangladesh, fort coûteuse, et les parents y consacrent dans leur budget de réels sacrifices, à la mesure de l'importance primordiale qu'ils accordent tous aux études de leurs enfants, quelle que soit leur position sociale, importance qui révèle également les espoirs partagés de mobilité sociale, déplacés sur les descendants. Cette inégalité structurelle est aussi, en raison même des processus de composition de l'ensemble ouvrier, une inégalité entre membres de mêmes groupes de parenté. Ce phénomène s'avère essentiel : différenciant de manière aiguë et implacable des "parents" qui quotidiennement se confrontent aux règles de subordination du travail, et sont placés sous les ordres les uns des autres, cette inégalité apparaît proprement insupportable et inacceptable. Les trop grands écarts hiérarchiques et statutaires prennent le sens, dans la vie extérieure au travail, d'inscriptions de classes sociales ; ils sont d'autant plus intolérables que les acteurs ont conscience que l'état de l'entreprise a changé et que son déclin actuel et ses difficultés rendent improbables qu'ils puissent réaliser la même ascension extraordinaire que les "anciens". Cette perception d'un blocage de l'élévation sociale est récente, elle s'est substituée à l'idée que l'itinéraire des "anciens" était une sorte de promesse d'avancement à laquelle tous pouvaient légitimement prétendre. L'absence de recrutement d'ouvriers depuis 1982 prend le sens d'un arrêt généralisé des promotions, et aussi des successions. Si la carrière des "seniors" n'est plus automatiquement reproductible, ces "seniors" se présentent sous le visage de "seigneurs" dont la proximité, découlant des relations de parenté et/ou d'alliance, permute la signification même de leur exemplarité : de positive, elle

devient franchement négative et se colore de significations de domination et d'injustice. Ces sentiments nourrissent une révolte des inférieurs contre leurs leaders, révolte qui se traduit dans deux directions intrinsèquement enchaînées dans la réalité et qu'on ne distinguera ici que pour la clarté de l'exposé : la teneur des rapports de parenté et ce qu'on appelle, dans l'usine, les "politiques", c'est-à-dire le pouvoir syndical.

Globalement, la parenté est à l'usine l'objet d'un effort de distanciation et de neutralisation ; la confusion des hiérarchies de travail et des hiérarchies de parenté gêne et embarrasse les individus, quel que soit le mode de croisement de ces deux hiérarchies. Leur concordance et leur redoublement sous l'égide des ordres prioritaires de la parenté sont aussi honteux que leur inversion. Généralement, les "parents" en position de supériorité dans le travail s'arrangent, d'un commun accord, pour ne jamais avoir sous leurs ordres leurs "cadets" : frères, beaux-frères, neveux, etc. ; des déplacements de section sont demandés et généralement obtenus. Il s'agit de ne pas mêler les deux sphères travail/parenté au point que les individus s'évitent dans l'usine, au cours des repas, comme dans la salle de loisir, tentant de produire le spectacle d'une absence de lien privilégié qui serait induit par la parenté. Le cas de cadets ayant recruté leurs aînés, ces derniers étant placés en conséquence dans une infériorité statutaire, existe aussi. En effet, les frères aînés, à la mort des parents ou à la suite de pertes économiques de la famille, ont dû souvent assumer la charge de leur fratrie et surtout son éducation. Ils se retrouvent donc, après des années de dévouement, dans une situation matérielle beaucoup moins confortable que leurs cadets et peuvent être amenés à faire appel à ceux-ci pour

les aider. Dans l'usine, les hiérarchies de parenté se trouvent alors contredites par les hiérarchies de travail et les frères font face à un malaise d'autant plus profond que cette infirmation est connue de tous.

Mustafizur et Jalal sont dans cette situation éprouvante. Le premier dit n'avoir jamais rien demandé au second, son frère cadet, qui aurait compris de lui-même sa détresse et l'aurait fait embaucher à Euphard. Mustafizur énonce immédiatement le rang supérieur (*upore*) de son cadet, et la discordance des ordres : Jalal est *chotto bai* (petit frère) mais *ostad* (maître en urdu) ; il se plaint des "vilaines plaisanteries" de ses collègues sur leurs relations de frères ; il en souffre visiblement et se tient le plus éloigné possible de son cadet. De son côté, Jalal refuse de se considérer comme l'*ostad* de son aîné et affirme au contraire leur égalité de position dans le travail, que "les gens ne comprendraient pas". Il avoue être si troublé par ce rapport contradictoire et incommode qu'il garde en permanence ses distances vis-à-vis de son aîné Mustafizur ; il ressent dans les "moqueries des gens" une atteinte dangereuse au respect qu'il veut envers et contre tout montrer à son *borro bai* (grand frère). Les deux frères, très imbus de la morale religieuse qui entoure la parenté luttent en fait pour maintenir une hiérarchie symbolique minée par le travail. Ce combat éthique les bouleverse et Jalal conclut une longue discussion par : "*Seuls l'univers après la mort et Dieu sont réels*", comme si cette incantation avait le pouvoir de dissoudre une hiérarchie bien empirique dans laquelle l'un et l'autre ne pouvaient se reconnaître. Dans leur affirmation de la suprématie de la parenté, Mustafizur et Jalal sont atypiques dans Euphard. Mais il n'est pas indifférent que

Mustafizur, de son côté, crée une relation très étroite avec Karim, qui est exactement dans la même situation que lui.

Karim est l'aîné de cinq frères dont deux sont au village et trois à l'usine. Un de ses cadets, Morsheed, a le grade ouvrier le plus élevé (responsable de section) tandis qu'un autre de ses cadets a le grade tout à fait honorable de responsable d'équipe. Karim, l'aîné, n'est qu'ouvrier qualifié après être rentré le dernier à Euphard, dans les années 1971, à la demande de Morsheed. Karim et Mustafizur peuvent certainement partager leurs problèmes d'aînés infériorisés dans le travail et ainsi astreints à une condition singulièrement humiliante. L'attitude de leurs frères cadets est néanmoins nettement différente, et la famille de Morsheed est très représentative des rapports familiaux en jeu dans l'usine. Morsheed, mû par un désir irrépressible de puissance, âgé d'une quarantaine d'années, est un homme brutal et agressif, au visage dur et facilement vulgaire ; recruté dans les années 1966 à l'usine de Karachi, comme ouvrier temporaire, il fut employé permanent en 1968. Comme tous les hommes de sa génération, son pouvoir d'ancien leader transparait dans le nombre de ses "dépendants" embauchés : environ sept personnes dont ses deux frères aînés, Karim et Rahman. Comme ses pairs aussi, Morsheed a un statut de notable aisé<sup>22</sup>, une fort belle et grande maison dans un quartier proche de l'usine, où il dispose aussi de plusieurs pharmacies et épiceries, des terres achetées depuis vingt ans au village où il a fait construire une somptueuse demeure. Le chemin qu'il a parcouru est immense si l'on écoute son aîné, Karim, qui

---

22 Cf chapitre VII.

rappelle combien la famille était "pauvre" — il utilise le terme *garib* qui véhicule une stigmatisation très forte — à la mort du père, au point qu'ils durent jeûner, ne trouvant auprès de leur seul oncle maternel aucun soutien. Karim s'occupa avec abnégation de ses frères ; deux d'entre eux, Rhaman et Morsheed, dont il a arrangé le mariage, l'ont aujourd'hui dépassé. Il est leur subalterne à l'usine. Le discours très vindicatif et provocant de Morsheed met en lumière les fractures internes aux champs de parenté qui découlent de telles modifications hiérarchiques sur la base de la conjonction parenté/travail : *"J'ai recruté six ou sept personnes, toutes les relations se sont détériorées, les gens que j'ai recrutés sont les plus jaloux de mon succès car j'ai ma maison, mon business (...) ils sont très jaloux, et le plus jaloux c'est mon frère Rhaman. On a tout séparé à Dhaka, au village. Je l'ai fait supervisor et il n'est même pas capable, et comme je gagne plus<sup>23</sup>, il est jaloux. J'ai construit une maison de 100 000 TK (20 000 F) au village, alors mes frères sont jaloux. Je leur ai donné de la terre que j'ai achetée, mais ils sont jaloux. Je loue le reste des terres car ils ne sont pas capables de tout cultiver, et je ne leur permets pas de me désobéir, car ils doivent m'obéir. Mohammed<sup>24</sup> a recruté aussi beaucoup comme moi et tous ses frères aussi sont jaloux de lui, car il a deux maisons. Et tous ceux qu'il a recrutés sont contre lui aux élections car ils sont jaloux. Il a perdu le pouvoir car ses frères étaient contre lui. Comme "le tigre" aussi, tous les gens qu'il a*

---

23 Son salaire net à l'usine, c'est-à-dire avec les différents bénéfices (bonus etc.), est de 13 000 TK (2 600 F).

24 Cf chapitre III. Mohammed fut le promoteur des licenciements de 1988.

*recrutés l'ont fait tomber. C'est trop triste — tous ceux que nous avons recrutés, que nous avons aidés, nous trahissent —. Nous autres, maintenant, nous sommes trop accusés pour pouvoir gagner des élections".*<sup>25</sup>

En peu de mots, fort crus, Morsheed pointe les effets sociaux de l'excessive inégalité statutaire qui sévit dans les parentèles au sein de l'usine. Les relations avec ses deux frères ont été cassées et ceux-ci, comme on le verra plus loin, sont actifs dans une faction syndicale opposée à celle de Morsheed. Les conflits sont aussi déplacés, comme dans d'autres cas, sur la propriété terrienne au village : Morsheed dit posséder seul la terre dont il laisserait une partie de l'exploitation à ses frères ; Karim et Rhaman affirment que chacun des trois frères employés à Euphard ont acheté également la terre qui serait donc enregistrée aux trois noms. L'équivoque a en fait pour origine une ambiguïté systématique dans la cohabitation première des parents "recruteurs" et "dépendants". Les salaires de Karim et de Rhaman furent, tant qu'ils résidèrent ensemble, entre les mains de Morsheed, qui les utilisa pour subvenir aux besoins de ses belles-soeurs au village, mais aussi pour augmenter son propre capital, tout en présentant cette opération comme un enrichissement collectif de la famille. Une fois séparés, Rhaman et Karim croient sincèrement qu'ils peuvent revendiquer la part de terre qui correspond à leur investissement salarial, tandis que Morsheed pense plus ou moins consciemment que la possession de l'ensemble de la terre rétribue ses services antérieurs. Dans ce contexte, il est intéressant de souligner que, devant les

---

25 Elections du bureau du syndicat.

divisions de son groupe de parenté et l'hostilité croissante de ses frères aînés, qui contestent une dépendance qu'il voulait pérenne, Morsheed a établi une relation de parenté fictive avec un jeune ouvrier, recruté par Mohammed. Ce jeune homme, neveu symbolique, voit en Morsheed un oncle (*mama*) et réhabilite imaginativement ce dernier dans une dominance qui, dès le départ, était précarisée par les antinomies hiérarchiques qui la définissaient, Morsheed étant un cadet, dont le statut à l'usine est supérieur à celui de ses frères. Cette parenté substitutive est une des solutions que les acteurs peuvent rechercher pour compenser les antagonismes publics qui rongent leurs rapports de parenté socio-biologique.

Déroulons la logique relationnelle d'une autre lignée, pour mieux percevoir les mécanismes de reconstruction qui s'enracinent dans les ruptures de parenté, nées elles-mêmes de la concomitance des deux hiérarchies travail/parenté. Mohammed, ancien leader du "clan de Karachi" est l'aîné d'une grande famille, sa mère mourut jeune et son père se remaria. Il a recruté entre autres deux de ses frères cadets, le frère de sa femme, un membre du village de sa femme, un habitant de son propre village. Il est propriétaire de deux maisons dans le même quartier que Morsheed, de plusieurs commerces, de nombreuses terres au village où il a fait également construire une autre résidence, inhabitée. Sa fille est à l'université, a appris l'anglais seule, qu'elle parle couramment, est luxueusement vêtue et dans les grandes occasions se drape "à la pakistanaise" sur de magnifiques "salvar chemis" conférant à sa beauté naturelle un caractère majestueux qui lui permettrait aisément de rivaliser avec les jeunes filles des couches dominantes éduquées. Mohammed, aujourd'hui cadre dans le département de

production, est certainement un des plus splendides exemples de la promotion sociale à laquelle peuvent accéder des ouvriers d'Euphard. Le prix de cette réussite est néanmoins, comme pour Morsheed, des relations très tendues avec ses frères et ses "dépendants" qui, l'un après l'autre, l'ont quitté. Les batailles pour la propriété de la terre sont, là encore, devenues centrales et ravagent les rapports familiaux. Les membres de la parenté de Mohammed, pour cristalliser ces oppositions, sont depuis plusieurs années ses principaux "ennemis politiques", à l'exception du frère de sa femme, qui est aussi ambitieux que lui-même et est aujourd'hui un dirigeant syndical. Ce dernier se ménage l'alliance de son beau-frère Mohammed, dont il espère probablement utiliser certains amis influents. Un des jeunes frères de Mohammed, Wahid, devant la décomposition de sa fratrie, a reconstitué une relation de parenté symbolique, dont la terminologie d'adresse égalisante doit être notée dans la mesure où elle déroge aux règles hiérarchiques de la parenté socio-biologique. Ce "nouveau frère" de Wahid est lui-même le neveu d'un ancien leader de Karachi, qui l'a recruté et est cadre comme Mohammed. Appelons-le Alam. Wahid et Alam sont donc deux cadets ouvriers, de "parents" sortis de la catégorie ouvrière et promus cadres. Alam héberge chez lui Wahid, depuis que ce dernier a fui la maison de son frère aîné Mohammed. L'intimité des deux hommes est complète et Alam a intégré totalement Wahid dans sa famille, au point que sa femme qui porte un *burqua*<sup>26</sup> pour sortir dans la rue et suit strictement le *Purdah* se montre sans problème devant Wahid. Wahid et

---

26 Vêtement couvrant le corps de la tête aux pieds et le dissimulant parfaitement.

Alam s'appellent mutuellement *bai* (frère) — alors que coutumièrement ce vocable n'est pas réciproque et n'est utilisé que par le cadet vis-à-vis de son aîné. Les deux hommes se sont ainsi inventé une fraternité fictive d'égaux, non seulement inexistante dans les prescriptions culturelles de la parenté, mais qui de plus s'inscrit de toute évidence dans les failles de leur propre groupe de parenté, sapé par l'inégalité statutaire à l'usine ; ils sont unis par leur condition de cadets, face à des aînés avec lesquels les différences hiérarchiques sont devenues si étendues que la communication interne à la parenté a été rompue.

Les exemples pourraient être multipliés. Le second frère de Mohammed développe sensiblement le même type de relation que Wahid et Alam, avec un frère cadet d'un autre ancien leader, licencié d'Euphard il y a quelques années pour vol et revente de médicaments.

L'univers ouvrier de l'entreprise montre un nombre infime de familles, dont plusieurs membres sont employés à l'usine, qui résistent au processus d'émiettement et de morcellement des sphères de parenté, sous le coup de leur association avec les hiérarchies issues de l'organisation du travail. D'une manière générale, les dissensions priment et enveniment peu à peu les relations, propulsant les acteurs vers des itinéraires individuels, négateurs de toute solidarité familiale.

L'imbrication parenté/travail a donc pour conséquence primordiale la domination des statuts salariaux sur les positions liées à la parenté qu'elle affaiblit. Voulu et produite par les leaders syndicaux dans les années qui ont suivi la guerre de 1971, à travers la clause de la priorité du

recrutement familial, la parenté dans l'usine est, vingt ans après, perçue comme une entrave et un véritable boulet dans la mesure où elle draine des querelles et des déchirements qui rejaillissent sur tous et entachent, aux yeux mêmes des hommes, l'image qu'ils tiennent à avoir d'eux-mêmes. Les représentations très négatives qui frappent la parenté à l'usine ressortent de toutes les narrations. La parenté serait ainsi une faute, une défaillance, une inadéquation, dans une multinationale littéralement adorée, et dont on aimerait suivre fidèlement ce qu'on imagine être les réglementations occidentales d'individus libres de toutes attaches, et sujets à part entière d'une modernité lisse et inatteignable faite de monades joyeuses et légères. L'insistance des acteurs à prétendre s'abstenir de toute appellation de parenté dans le cadre du travail, comme s'il s'agissait d'une infraction et d'une imperfection, met en évidence les sentiments d'être immergés dans une déviance regrettable en regard des modèles auxquels ils aspiraient et souhaitaient adhérer. La déficience de la parenté comme conséquence de son intégration dans l'univers professionnel est, en fait, doublement stigmatisante : d'un côté, les individus se perçoivent en défaut par rapport aux éthiques partagées auxquelles leurs comportements ne répondent plus ; de l'autre, ils se vivent infériorisés dans une vision hiérarchique de l'autochtone face à l'autorité allochtone valorisée qui, elle, aurait été apte à séparer imaginativement parenté et travail. Noeud d'accusations internes à travers les thèmes omniprésents du "favoritisme" des parents, du "clientélisme" et les enjeux syndicaux, la parenté serait aussi un lieu d'accusation de l'usine tout entière, placée sous un regard étranger et juge. C'est pourquoi les attitudes et les pratiques des acteurs apparaissent univoquement orientées vers une mise à distance de la parenté, pour

réaffirmer l'ordre hiérarchique du travail. Il s'agit de la dégager de son accouplement au travail, de la refouler à l'extérieur de l'usine, de la confiner à nouveau dans l'espace propre dont on l'a indûment extraite, sans en prévoir les répercussions désastreuses. Mêlés dans un élan nationaliste après 1971, les deux champs hiérarchiques (parenté et travail) demandent actuellement, aux yeux mêmes des ouvriers, d'être disjoints, désarticulés sous peine de rendre l'usine proprement ingérable, comme on va maintenant l'examiner, à travers le jeu des factions issues de ces scissions en vigueur dans les groupes de parenté.

La "vie politique" à l'usine semble être d'une étonnante vigueur. Les élections annuelles du bureau du syndicat soulèvent des passions, visibles dans les activités frénétiques qui s'étendent tout au long de l'année. En 1989, quatre "associations de développement" existent à l'intérieur de l'usine, en continuité avec un phénomène très courant au Bangladesh, où environ 12 000 associations de ce type sont, actuellement, officiellement enregistrées. Dans l'usine comme à l'extérieur, ces associations de développement ont une forme très précise : cotisations mensuelles des membres, dépôt bancaire et projets très divers dits localement de "développement", de "coopération" ou d'"utilité publique" (achat d'un bus, d'une terre, d'un immeuble, aide aux "pauvres", éducation, etc.) et qui sont le plus souvent supposés apporter, dans l'avenir, des revenus supplémentaires aux participants et élargir leur sphère sociale d'influence . Ces associations sont ici comme ailleurs des lieux d'animation politique, si l'on entend ce dernier terme dans son sens originel : l'intérêt pour la cité, c'est-à-dire la "société" appréhendée au niveau où l'on se situe. Les salariés d'Euphard n'échappent pas à

ce mode d'engouement pour leur propre microsociété qu'est l'usine : les quatre associations présentes qui rassemblent des cadres et des ouvriers, à l'exception d'une, sont des "couvertures politiques" très fluctuantes et conjoncturelles selon les enjeux du moment.

Elles ne dissimulent guère les factions qu'elles servent et qui, elles aussi, sont mouvantes. En effet, une très stricte et durable obédience personnelle n'est guère de mise sur cette scène très remuante et l'autonomie individuelle transparaît à travers des stratégies infiniment pensées et élaborées, qui peuvent changer très rapidement en fonction des nouvelles alliances constatées : un homme peut être membre de plusieurs associations rivales et il y a peu de vocation de seïde.. Aucun "programme" réellement original n'est avancé par les unes ou par les autres de ces factions. Les débats font émerger quelques points forts, mais dont personne n'est dupe. En 1989, par exemple, on discute avec fureur sur l'éventualité d'un mandat de deux ans du bureau du syndicat. De part et d'autre, les leaders et ceux qui tentent de l'être dans le futur se déchaînent ; les dirigeants élus l'année d'avant sont bien évidemment pour un mandat de deux ans, car ils espèrent maintenir leur pouvoir le plus longtemps possible. Ceux qui aspirent à les remplacer sont tout aussi rationnellement contre la prolongation du mandat, puisqu'ils veulent déloger leurs concurrents ! "Le tigre" profite de cette occasion pour expliquer, fort didactiquement, à de jeunes ouvriers pourquoi il inscrit dans la constitution syndicale un mandat limité à un an.

Curieusement, au contraire, mis à part ces propos enflammés sur des matières superficielles qui ne voilent pas

les ambitions individuelles, un consensus certain règne en ce qui concerne les représentations de "vrais" problèmes et de réformes indispensables à l'entreprise. Ainsi personne ne semble réellement contester la nécessité de l'introduction d'augmentations "au mérite" que promet aujourd'hui le bureau syndical après vingt ans d'égalitarisme absolu. On concède facilement que quelques-uns travaillent peu et d'autres beaucoup, que des années de protection sociale énorme des ouvriers encouragent d'aucuns à la paresse, qu'il faut donc réinjecter dans l'univers ouvrier des mobiles de stimulation, pour le bien de tous et de l'entreprise, qui se confondent comme de coutume. En fait, les dirigeants de tous bords disent parfois en souriant avoir tellement obtenu d'avantages en vingt ans qu'ils ne savent plus ce qu'ils pourraient revendiquer. Néanmoins, citons deux souhaits du bureau syndical en 1989 ; depuis quelques années, l'entreprise verse à la famille, en cas de décès d'un ouvrier, l'équivalent d'un jour de salaire de tous les employés, du directeur général à l'ouvrier le plus bas, ce qui correspond à environ 60 000 TK (12 000 F). Le syndicat demande que cette journée de salaire soit comptée au tarif des heures supplémentaires, ce qui pourrait quasiment doubler la somme ; il voudrait aussi que, lors du passage à la retraite, une journée de salaire de tous les employés soit similairement remise au partant. Il a enfin en projet une école réservée aux enfants des salariés, qui serait financée par Euphard et aurait pour comité d'honneur, entre autres, l'épouse du directeur général Jahan, très connue et respectée pour ses "bonnes oeuvres" dans la scolarisation des handicapés. Ce projet d'école vise à asseoir l'ascension des familles ouvrières.

L'accord général est aisé sur de telles propositions, qui ne sauraient diviser des hommes très sensibles bien sûr à leurs revenus mais tout autant à la bonne marche de l'usine et à son prestige. C'est dans cette optique que doit être interprété l'énoncé d'une augmentation au mérite, qui est issu d'une réflexion tout à fait autonome des leaders, soucieux du comportement des jeunes ouvriers, qui effectivement leur paraît de plus en plus un possible et dangereux facteur de trouble. Nous voici ainsi ramenés, avec la turbulence des "jeunes ouvriers", aux puissantes factions dont il faut comprendre la raison d'être, puisque ce n'est certes pas "l'idéologie" qui est la cause de leur émergence et de leur développement.

Une cartographie historique permet de repérer aujourd'hui trois grandes tendances ou forces de pression disposant chacune de multiples ramifications.

— La première est représentée majoritairement par des "clerks" (employés de bureau) relevant de la catégorie "ouvrière" ou d'anciens "clerks" devenus cadres ; ce groupe est proche du "management", bien différencié dans les consciences de la personnalité du directeur général Jahan. Depuis de longues années, il est en lutte avec les anciens leaders ouvriers issus de la guerre de libération ; il s'est doté de deux associations où l'on retrouve entre autres le chef du personnel de l'usine, ex-"clerk", ses proches adjoints, dont la coalition est transparente en particulier dans l'achat collectif de terres près de l'usine où certains ont bâti leur maison. Une de ces associations fut créée lors de la crise de 1982 pour contre-attaquer le "deuxième syndicat" des meneurs refusant le plan des licenciements ouvriers. Pour résumer, ce groupe est fortement opposé aux

orientations majeures du syndicat, dans le bureau duquel certains de ses membres eurent dans le passé des responsabilités dont ils furent démis. Ce groupe, bien qu'apparemment désavoué par une partie des ouvriers de la production, a des adhérents ouvriers dans l'une de ces associations. De plus, lors de chaque "crise", il eut des alliés dans la production. Ce groupe peut en fait être utilisé par tous les aspirants au pouvoir syndical dans la production, qui luttent contre les leaders en place.

— Une deuxième "force", de loin prédominante, est composée par les plus vieux leaders ouvriers aujourd'hui cadres (à l'exception du "tigre") et qui ne peuvent donc plus être directement actifs dans le syndicat, mais y envoient leurs émissaires. Cette deuxième "force" a constitué une "association" en 1982 pour renforcer le pouvoir du "deuxième syndicat". Elle s'apprêtait en 1989 à lancer une nouvelle association "multifactionnelle" de manière à élargir sa sphère d'influence. Les rivalités personnelles ont été cependant, dans ce petit groupe, d'un poids décisif. "Le tigre" domina le syndicat pendant une quinzaine d'années, puis fut déchu de toute fonction ; ses pratiques de détournement d'argent, ses malversations ont été dénoncées ; il semble qu'il ait aussi cédé, à maintes reprises, à l'usage répandu de "vendre" des promesses de recrutement, sans tenir parole. Il s'est ainsi fait un nombre considérable d'ennemis parmi les ouvriers et ses très nombreux "dépendants", "parents" ou non, au nombre d'une quinzaine. Ceci explique son éviction du bureau syndical. Par ailleurs, son refus solitaire du poste de cadre, en 1982, a été totalement incompris des ouvriers. Il est néanmoins toujours présent sur la scène "politique" de l'usine, même si cette présence est parfois plus négative que positive, c'est-

à-dire qu'une opposition déclarée à ce chef historique peut devenir le motif central de ralliement à une faction. N'oublions pas non plus qu'en dépit de la haine et de la méfiance qu'il suscite chez beaucoup, en 1982 il fut un membre actif du "deuxième syndicat". A l'exception du "tigre" et de Mohammed sur lequel on reviendra, les anciens leaders, dans leur ensemble, guident plus ou moins de manière souterraine, ou s'efforcent de le faire, le bureau syndical. Ce sont eux qui ont choisi et sorti de l'ombre son secrétaire général actuel, un peu plus jeune qu'eux, et qui avait l'insigne atout de ne pas s'être mêlé activement aux grands conflits du passé. La réputation vierge et les "mains propres", cet homme fin et intelligent, diplomate et astucieux, a l'habileté d'être à l'écoute de ses aînés tout en donnant une coloration nettement plus juridique et légaliste qu'autrefois au syndicat. Il cherche ainsi à limiter l'usage de la force physique, des armes et des hommes de main entre factions concurrentes ; il a été en 1989 à l'origine d'une nouvelle Constitution syndicale reformulant la précédente et y ajoutant maintes précisions très utiles, et une somme de procédures dont le respect obligatoire, sous peine d'exclusion, devrait imposer le dialogue à la place de bagarres de gangs. Ce secrétaire général habite en face d'Arshad et les deux familles sont très liées. Arshad ne manque pas l'opportunité d'avouer en riant et avec plaisir que le secrétaire général promeut en fait et en toutes occasions, soit ce qu'il lui conseille, soit les plans que les "vieux" ont longuement fomentés. Isolé des membres de sa génération, mais plus influent d'une autre façon que "le tigre" dont la mise à l'écart du syndicat est flagrante, Mohammed, le "traître" de 1982, est un des autres personnages marquants de cette deuxième "tendance". La ruse de Mohammed est d'avoir réussi à convaincre de

jeunes ouvriers de le rejoindre et de le soutenir. On se souvient en effet qu'il avait établi une liste secrète de recrutement de permanents en échange des licenciements de 1982. Cet événement est à l'origine de la naissance d'une troisième "tendance".

— Cette troisième tendance se révèle être sur une pente ascendante : les jeunes embauchés de 1982 (au nombre de 38) qui ont momentanément rallié Mohammed à qui ils croient devoir leur emploi à Euphard ont monté leur propre "association". Guidés par le terrible Rafiuddin, qui s'est, comme il dit avec fierté et arrogance, imposé dans le bureau syndical sans élections, par "un coup" — de la même façon que les présidents de la nation ! —, ils se dessinent aujourd'hui comme une force autonome, non maîtrisable, que les anciens leaders, dans leur ensemble, craignent de plus en plus. Rafiuddin et les siens se sont lancés en effet dans une bataille sans merci contre tous leurs "aînés" sans distinction ; ils ont plus ou moins délaissé Mohammed, leur "sauveur", et mènent leurs propres "campagnes" politiques au moment des élections, sans en référer à personne, et décident seuls de leurs candidats ; pour cela, ils utilisent aussi les sections de travail dans lesquelles ils s'insèrent. Leurs slogans sont limpides : il faut abattre le pouvoir des anciens leaders, devenus trop "riches" et ayant abusé de la confiance qu'on avait placée en eux. L'écart des salaires entre le plus haut et le plus bas des grades ouvriers est incriminé comme une disproportion exorbitante : les plus hauts revenus des anciens leaders sont dénoncés comme une iniquité criminelle qui maintient volontairement dans la "pauvreté" les jeunes ouvriers et est destinée à "enrichir les riches". Des revendications particulières sont avancées pour rétablir l'équilibre ; elles

pourraient rejoindre par un biais curieux le thème de l'augmentation au mérite : les jeunes veulent en effet, pour des raisons qui leur sont propres, supprimer l'égalité des augmentations proportionnelles aux salaires, c'est-à-dire réduire l'augmentation des grades supérieurs, pour majorer celle des grades inférieurs. La croissance de cette "troisième force", sous la bannière d'une génération datée par l'année de son recrutement comme permanente, est hautement significative : par leur institutionnalisation à travers leur "comité de développement", les cadets brisent tous les liens de dépendance, y compris ceux de la parenté. Ils s'unifient en tant qu'acteurs individuels libérés de tous les "services" qui leur furent rendus, contre ceux dans lesquels ils voient l'obstacle majeur à leur propre promotion. Les jeunes proclament ainsi que leurs opinions "politiques" sont personnelles et que leurs "parents" à l'usine n'ont aucun droit de regard sur leurs affiliations "politiques" ; ils trouvent dans la "politique" un instrument capital pour mettre fin à un assujettissement qui leur paraît de plus en plus injustifié, et qui se double de la subordination quotidienne dans le travail. Écoutons Raffiuddim, qui a bravé les injonctions de son père (recruté à l'usine en 1968) de ne pas "faire de politique" : *"Moi, je crois en la démocratie, personne ne doit manipuler personne, un frère ne doit pas manipuler un frère., il faut que chacun ait son opinion personnelle. Mais tout le monde essaie ici d'utiliser les liens de parenté."* Au-delà de la manipulation, sourde mais bien réelle, de Mohammed en 1982 en direction des jeunes, on devine ici plus précisément un des mécanismes majeurs de production des "factions" dans l'usine : en rejoignant Mohammed, les juniors ont moins apporté leurs voix à un homme précis, que tenté de détrôner par ce détour leurs "parents recruteurs", alliés en cette circonstance avec

les anciens leaders dont Mohammed s'était résolument séparé et contre lesquels il était en guerre.

Cette stratégie "négative" apparaît comme une constante dans les choix "politiques" individuels et collectifs : elle induit de prendre en compte les différentes générations en présence et l'implication des rapports de parenté dans la succession des générations d'employés. Trois générations coexistent grosso modo dans l'usine : désignons-les A, B et C. La **génération A**, celle des leaders de Karachi, peut être appréhendée comme divisée en deux clans : celui de Mohammed, A1 — toujours prêt à s'allier aux "clerks" — et celui du "tigre" et de ses collègues, A2, devenus cadres, qui se solidarisent dans les moments graves. Cette première génération a recruté ses "parents" qui forment une seconde **génération B**, qui elle-même a embauché ses "parents", la **génération C**, dont font partie les cadets du "comité des jeunes". Les fractures internes aux groupes de parenté, systématiquement, dressent "dépendants" et "parents recruteurs" les uns contre les autres, et ceux-ci officialisent leurs désaccords par l'adhésion à des plages "politiques" antinomiques : structurellement C tente de se démarquer de B, qui s'efforce aussi de s'affranchir de A. Pour la troisième génération, C, qui poursuit son émancipation, deux voies se présentent donc. La première, sur laquelle l'attention a déjà été portée, est celle de "l'association des jeunes" qui prend pour égérie l'homme — Mohammed, A1, face auquel l'unité entre ses propres parents, B, et les plus vieux leaders, A2, s'est éphémèrement réalisée —. La seconde, moins remarquable dans la mesure où elle reste personnelle et ne débouche sur la construction d'aucune force collective, est néanmoins la plus courante : elle existe

isolément à l'intérieur même du "comité des jeunes", où Rafiuddin a déjà un rival forcené qui ne cache pas ses intentions. Il a choisi le camp du "tigre", tandis que Rafiuddin traîne dans la boue le vieux "leader" ; les deux jeunes gens, aussi exaltés l'un que l'autre, et fascinés par le pouvoir "politique", envisagent très sérieusement de devenir des meneurs d'hommes de l'envergure du "tigre". Si Rafiuddin est déjà membre du bureau du syndicat, le second, lui, est devenu le leader de son quartier pour le parti gouvernemental Jatyo, cela contre les orientations de son père et de son frère aîné — qu'il a recruté à Euphard — et qui tous deux penchent plutôt pour le parti Jamaat i Islam. Il compte bien sur le parti Jatyo pour assumer indirectement sa "carrière politique" à Euphard.

Ainsi le soutien délibéré d'un leader de la première génération, A2, adversaire déclaré du "parent recruteur" appartenant à la deuxième génération, B, et contre la prépondérance duquel le jeune ouvrier, C, s'acharne, se présente-t-il comme une autre solution d'affirmation individuelle. On est alors face à un cercle vicieux qui prend pour terrain les dissidences intrinsèques aux champs de parenté : celles-ci réalimentent et revififient en permanence, par leur nature même, le procès de reproduction des factions : de cette façon, "le tigre" va, par exemple, très étrangement se trouver de nouveaux adeptes chez les cadets de la troisième génération, qui vont voir là éventuellement un moyen radical de détruire les prétentions politiques de leurs "parents recruteurs" et d'abolir la dépendance qui les lie. Cette régénérescence perpétuelle des luttes factionnelles a elle-même de nouvelles retombées sur les logiques relationnelles de parenté dans lesquelles elle prend sa source : elle précipite mais surtout pare de légitimité le

démembrement des groupes de parenté — très répréhensible au regard des éthiques partagées — et qui peut alors se présenter publiquement sous le jour d'une incompatibilité "politique". Tel leader d'une des associations partisans de la tendance proche du management avoue, ainsi, être de plus en plus irrité par l'attitude de son frère, qu'il a embauché et qu'il héberge dans sa maison ; ce jeune frère défend avec fougue "le tigre" ; la sanction de son aîné ne saurait tarder : "il va falloir se séparer", dit-il.

On comprend, de la sorte, le trajet très sinueux d'une boucle qui se referme sur l'univers ouvrier de l'usine et le transforme en un champ de disputes, de litiges et de démêlés internes interminables. Résultat d'une politique syndicale indépendantiste visant à remplacer les ex-ouvriers biharis par des autochtones bengalis, pris, sans recul et dans le feu de l'action, dans la proximité immédiate des héros de 1971, **l'intrusion de la parenté dans le monde du travail génère, dans la durée, des contrecoups paradoxaux.** Nourrie par une différenciation statutaire que la parentèle rend "extrême", la révolte des "dépendants" est productrice d'un ébranlement et d'une altération des rapports de parenté qui, par leur collusion avec les hiérarchies de travail, se cristallisent dans les joutes micropolitiques, par nature toujours réactivées : leur enjeu dernier est la possession du pouvoir syndical comme lieu de maîtrise de l'entreprise et de gestion des trajectoires personnelles. Dans un retour simultané, les acteurs individuels prennent appui sur cette compétition âpre pour se distancier des agencements internes à la parenté et poursuivent, dans une autonomisation de plus en plus poussée et inenrayable, une course au statut dont le

"politique" devient l'emblème. Concentrés d'un côté sur le scénario d'altercations infinies, de l'autre prisonniers d'une figure indestructible de l'autorité, à travers le mode de communication qui les enchaîne historiquement par "l'échange" au directeur général de l'usine, les ouvriers n'ont guère le temps, devrait-on ajouter, d'élaborer des visions alternatives de l'entreprise ou encore des revendications novatrices, qui sont placées au second plan. Par ailleurs, la coupure avec la catégorie des cadres diplômés tient lieu de premier antagonisme symbolique de "classe", en dépit du fait que les stratifications et les classements propres à l'univers ouvrier soient au niveau empirique le plus fertile terrain de pugilats.

Ces processus, dans leur ensemble, mettent en scène avec une force inouïe — dans une société où la rigidité statutaire est très ancrée dans les mentalités — des images de promotion réelle et symbolique d'une certaine manière séditionnelles. Le lecteur pourrait croire jusqu'à présent que les bénéfices de cette promotion sont à Euphard, quelles que soient les redistributions différentielles, en gros partagés. Ce serait une illusion. Cette dynamique sociale a ses exclus et les "micropolitiques" locales de l'usine ne sont pas à la portée de tous ; elles laissent sur leur chemin des cadavres, petits ou grands — tels les journaliers — comme on va maintenant l'entrevoir.



## Chapitre VI

# Les exclus de la promotion



*"Je suis une victime du syndicat", "Je n'ai plus aucune promotion, Euphard a paralysé ma vie, des juniors sont supérieurs à moi, maintenant", "C'est pour des raisons politiques que ma promotion a été arrêtée, je n'aime pas la politique", "Le syndicat empêche ma promotion, il ne promet que les siens", "La politique est trop sale à l'usine", "Le syndicat a bloqué ma promotion"...*

Ainsi s'expriment de nombreux hommes, très amers sur leur carrière qu'ils comparent en particulier à celles des membres du "clan de Karachi", c'est-à-dire les leaders aujourd'hui cadres. Parmi ces hommes, une partie a été recrutée dans les années 66, 67, 68 à Karachi, les autres à Dhaka. Ils n'ont pas tous le grade le plus élevé de la hiérarchie ouvrière (responsable de section), certains ne sont que responsables d'équipe, d'autres sont tout juste "senior skilled", après plus de vingt ans d'emploi dans la même usine, quelques-uns ont même des positions encore plus subalternes. Cette disparité éclatante permet de mieux apercevoir à quel point la promotion est liée au pouvoir syndical et, corollairement, comment l'absence

d'investissement politique a pour traduction la stagnation dans le même statut. Elle commande aussi de jeter un nouveau regard sur les anciens leaders ouvriers devenus cadres : leur fabuleuse élévation sociale — dont on découvrira plus loin l'ampleur inédite dans le quartier où ils résident — n'est l'apanage que d'un petit groupe très restreint.

Devenue, depuis son implication active dans la guerre de 1971, une véritable oligarchie dans l'usine, la puissance de cette coterie se reflète dans la définition et l'imposition des thèmes et des factions qui deviendront dominants et majoritaires, au cours des vingt années suivantes. D'une certaine manière, l'histoire donne toujours raison à ces sortes de "parvenus", car ils la précèdent et la font. Leur capacité de rupture évidente dans les événements de 1982 où ils abandonnent la sécurité qu'ils ont conquise et se mettent hors-la-loi, à l'exception d'un, montre aussi que le jeu factionnel n'est pas chez eux synonyme d'une perte de convictions à l'encontre des générations qui leur succèdent où il revêt plus clairement le sens strict d'une ascension personnelle.

En transformant néanmoins les bénéfices de l'investissement "politique" micro ou macrosocial en réussite individuelle, les anciens leaders ont dégagé un sentier qui est peu à peu devenu un Boulevard où tous se sont précipités d'autant plus facilement qu'en ce domaine l'usine se présente comme un strict reflet du factionnalisme qui domine la société globale. Il ne suffit cependant pas de se jeter à corps perdu dans le petit monde des coalitions, des conspirations et des complots qui font le pain quotidien de nombreux ouvriers de l'usine, pour être sûr de "monter"

plus vite dans l'échelle hiérarchique. C'est certes une condition sine qua non, et une porte qu'il faut obligatoirement franchir sous peine de rester des décennies au même grade : hors du champ des luttes syndicales, point de salut, pourrait-on dire. Mais encore faut-il savoir sélectionner son camp pour ne pas être une fois pour toutes évincé des promotions futures. Il est des choix qui ne pardonnent pas — comme celui de Mohammed en 1982 qui suscita dans sa génération une réprobation catégorique et durable. En vingt ans d'histoire, un nombre incalculable d'options peuvent avoir rejeté définitivement les prétendants "politiques", timorés, modérés ou enflammés, dans la masse des "perdants" : lutter trop tôt contre "le tigre" par exemple, s'allier pour des fins très aléatoires à d'ex-"clerks" aux visions douteuses et prêts trop vite à sacrifier les plus faibles des "dépendants", rejoindre à un mauvais moment des factions minoritaires animées par l'un ou l'autre de la "clique de Karachi", etc. Dans tous les cas, le résultat est le même : un engagement inadéquat provoque un échec cuisant ; celui-ci laisse dans l'avenir des traces difficiles à effacer... ou encore le choc entraîne l'écoeurement et un retrait individuel complet de la sphère agonistique qui prend pour centre le syndicat.

Les "vaincus" nourrissent alors une animosité sans mesure et répandent leur fiel à l'égard d'un syndicat qu'ils s'acharnent à discréditer verbalement : l'ethnologue est un auditeur privilégié, et aucun adjectif n'est dans leur bouche suffisamment impitoyable pour qualifier des dirigeants syndicaux abhorrés. Les représentations offrent à l'observation l'autre face — cachée — de l'usine, son versant d'exclusion ; pour ces orateurs, les leaders seraient bien évidemment les pires des malfaiteurs, des scélérats

éventuellement, et les récits abondent à l'appui de cette opinion. Mais surtout ils pêcheraient par leur absence d'éducation : faux diplômes d'école primaire, fautes d'orthographe, difficultés de lecture en bangla... alimentent des tirades haineuses. L'argument "régionaliste" est particulièrement développé et chéri par les "perdants" qui voient là un mode très simple d'explication de leur infortune : la faction au pouvoir aurait privilégié les dépendants de sa région et donc refoulé les membres de l'autre région, dont sont majoritairement issus les ouvriers, ou encore l'acteur est un des rares individus à ne venir d'aucune des deux régions. Cet argument, qui en d'autres circonstances aurait peut-être toutes les apparences d'une objectivité saisissable, résiste peu à un examen sérieux, même si on mettait de côté l'analyse précédente du mode de reproduction des factions. Celles-ci sont en effet multirégionales et les "régions" multifactionnelles.

Ceux qui se considèrent comme des "victimes du syndicat" ont les yeux rivés sur leurs anciens collègues ouvriers, passés cadres. Cette position prestigieuse, dont on oublie alors qu'elle a été synonyme d'une perte de revenu, est hautement enviée ; ses titulaires sont d'autant plus abominés que les acteurs se retrouvent directement sous leurs ordres. L'inégalité statutaire qui succède à une égalité antérieure et éventuellement à une camaraderie, lorsque les hommes ont combattu côte à côte lors de la guerre de 1971, a, là encore, un caractère meurtrissant qui transforme les subalternes en écorchés vifs. Ils se remémorent la diversité des promotions qui ont touché leur classe d'âge et calculent et recalculent dans leur tête, au mois voire à la semaine près, les ordres de "séniorité" pour découvrir qu'ils furent parfois parmi les plus anciens et

auraient pu devenir aussi cadres, ou que plusieurs de leurs compagnons leur sont hiérarchiquement supérieurs, même s'ils n'ont pas été aussi loin.

L'interconnaissance et la connaissance intime des autres est ici cruelle et douloureuse. Blessés et hargneux en leur for intérieur, les "perdants" généralement se taisent à l'usine, résignés, devant les lois du groupe, à terminer leur carrière dans une obscurité déplorable. Penchons-nous sur un de ces hommes, Tipu, pris au hasard.

Tipu, qui approche la cinquantaine, a une histoire familiale un peu "compliquée" pour le lecteur occidental, mais qui apparaît plutôt presque classique dans le contexte de la société bangladais. Son grand-père paternel était ce qu'on appelle un *matbar*, c'est-à-dire un de ces personnages villageois dont l'importance et la richesse renvoient autant à leurs rôles factionnels qu'au nombre d'hommes de main qu'ils peuvent payer pour imposer leurs décisions. Cet homme fut tué en 1947 au moment de la "partition", par le fils du frère de son père, qui après quinze ans de prison est revenu s'établir dans son village, où il vit toujours. L'oncle paternel de Tipu a des responsabilités politiques régionales et en conséquence des revenus aisés. A la mort de son père, Tipu et sa famille sont délaissés par les parents du côté paternel, ne trouvant d'aide qu'auprès de ceux du côté maternel ; il doit donc travailler très jeune (vers l'âge de douze-treize ans) ; à quinze ans, il part seul pour Dhaka, fait différents petits travaux, est embauché dans une usine de fabrication d'allumettes dont il est licencié au bout de trois mois, apprend à conduire, devient finalement chauffeur. Il quitte ce poste après un incident révélateur de sa personnalité. A la fois sérieux et tourmenté,

Tipu, dont le visage aux traits réguliers et les manières courtoises se remarquent, est en effet un homme très conscient de sa dignité et de son statut ; lorsque l'épouse de son patron lui demande de laver la voiture qu'il conduit, il refuse cette tâche dégradante de "cleaner", rappelant qu'il est "chauffeur" ; il prévient son maître qui lui donne son congé et 100 TK : Tipu ne prend que la somme correspondant à ses journées de travail, 75 TK, et part en rendant à ce dernier les 25 TK. Il trouve un autre emploi, puis s'embauche dans l'armée.; lors d'une garde de nuit, il fait une faute d'horaire et ses supérieurs Penjabi l'insultent : il menace de les tuer et une bagarre s'ensuit ; sommé de s'expliquer, Tipu reconnaît son insubordination et dit qu'il mérite la mort ; il sera puni seulement de 28 jours de cachot, mais décide de quitter l'armée. Nous sommes en 1967. Les rapports entre Bengalis et Pakistanais sont déjà très tendus. Tipu monte ensuite une boutique à Dhaka avec un ami qui s'empare de tous leurs bénéfices communs et en particulier de ses économies amassées à l'armée ; il est ruiné et se présente enfin aux portes d'Euphard ; il parvient à rencontrer le manager de la production et lui demande un travail : il est embauché en 1968 par une voie hiérarchique tout à fait spécifique qui évite les personnages ouvriers marquants qui ont travaillé à Karachi. Lorsque tous ses collègues deviennent, trois mois après, employés permanents, Tipu n'est pas sur la liste ; il se plaint au manager et obtient après quelque temps satisfaction. En 1971, Tipu renvoie au village son épouse, fille d'un notable, propriétaire aisé, et se consacre à des activités indépendantistes dans le vieux Dhaka.: il entraîne des "mukti bahini", faisant profiter ainsi des jeunes de sa formation acquise à l'armée. Il est en relation avec Jahan et celui qui est aujourd'hui directeur de l'usine : tous deux lui

remettent de l'argent pour aider la résistance. Après la guerre, Tipu réussit à faire embaucher son frère cadet comme journalier à Euphard ; mais ce dernier ne supporte pas une si grande infériorisation statutaire aux côtés de son aîné, et Tipu l'envoie en Arabie Saoudite. 1972 est l'année où Tipu est promu au grade de "skilled worker", en 1986 il est "senior skilled", il gagne un peu moins de 6 000 TK auxquels s'ajoutent 2 000 TK mensuels, rentes d'une pharmacie qu'il possède près de chez lui, et 10 000 TK envoyés chaque mois par son frère expatrié en Arabie Saoudite.

Comment peut s'expliquer ce piétinement dans sa carrière, alors qu'il travaille dans l'usine depuis 1968 et qu'il s'est impliqué dans la guerre de libération aux côtés des anciens leaders ? Des ambiguïtés transparaissent, en fait, dans les attitudes de Tipu face aux deux pôles hiérarchiques de l'entreprise, qui s'actualisent d'un côté dans l'organisation du travail, de l'autre dans le syndicat. Ses hésitations et retournements sont visibles par exemple dans son comportement à l'égard du manager du département de la production, ancien professeur de collègue. Une fois, alors que cet homme doux et charmant subit l'affront de se faire gifler à la suite d'une discussion orageuse, par "le tigre", Tipu prend la défense de son supérieur hiérarchique contre le vieux chef syndical. Mais peu de temps après, alors qu'il siège au bureau syndical, il accuse ce manager de favoriser certains journaliers et pas d'autres, de ne plus vouloir recruter de travailleurs précaires ; il se présente en justicier et protecteur solitaire des plus faibles. Tipu a le sentiment que ce manager, auquel il s'est semble-t-il durement affronté, bloque son avancement. Mais par ailleurs ses relations avec les anciens

leaders paraissent entachées d'une concurrence fort peu propice à susciter de la part de ces derniers des interventions en sa faveur. Tipu a passé seul un examen d'études primaires dans les années 1972 ; ce diplôme est brandi comme un signe de compétence et de mérite contre les cadres ex-ouvriers dont la majorité, dit-il, cacheraient qu'ils n'ont fréquenté l'école que quelques années. Tipu habite dans le même quartier que ces cadres — anciens leaders —, il dispose d'une grande maison ; il reproduit là, sur le terrain de la résidence, une compétition qui est perdue, dans le domaine du travail. Ainsi affirme-t-il être proche de plusieurs familles de notables "riches", alliances personnelles qui heurteraient les susceptibilités des vieux caciques : ceux-ci, qui sont ses supérieurs hiérarchiques dans l'usine, n'admettraient pas qu'il soit leur égal ou éventuellement les dépasse, hors de l'usine. Par ailleurs, Tipu revendique l'estime du chef du personnel de l'usine et met en scène sa proximité avec le médecin de l'usine, extrêmement respecté et serviable, qui habite dans son quartier : la fille cadette de Tipu et la fille du médecin vont en effet dans la même école, et le médecin emmène en voiture les deux petites tous les matins. Tipu a d'autre part marié sa première fille en février 1989 et la réception qu'il a organisée, par son faste, démontrerait, s'il le fallait, qu'il s'agissait au plan symbolique de faire au moins autant si ce n'est bien plus que ne pouvaient y parvenir les anciens leaders devenus cadres. Ceux-ci étaient présents aux côtés des enseignants des écoles et des notables locaux, parmi lesquels la famille du "roi de Zingur", qui est propriétaire d'une rue et dont les frères dominent le comité de la plus ancienne mosquée du quartier. Cette cérémonie se tenait dans une très belle "maison de mariage" louée ordinairement par la couche moyenne ou supérieure de cette

aire ; la nourriture, excellente, abondait, et les épouses des salariés d'Euphard rivalisaient d'éclat, avec leurs saris vifs et brillants au soleil et leurs lourds bijoux d'or sur leurs corps aux formes rondes. Tous admiraient la blancheur de la peau du fiancé, laissant deviner une extraction supérieure. L'éducation et les biens du beau-père faisaient l'objet de discussions en sourdine. Tipu rayonnait, exhibant publiquement à ses voisins et collègues un statut, que sa position de subalterne dans l'usine tendrait à lui dénier. Ce spectacle était fort cohérent avec l'ensemble des pratiques de Tipu, comme par exemple celle d'offrir à deux muezzins et un imam du quartier trois repas par semaine, ou celle de donner de l'argent à un comité d'école, participations financières à la mosquée et aux établissements d'éducation, usuelles dans les couches dominantes. Écoutons maintenant Tipu qui se débat dans toutes ces contradictions et ne pourra jamais rattraper son retard statutaire à l'usine en regard de ses anciens compagnons, dont le passé ouvrier est gommé, aux yeux de beaucoup de leurs voisins, par le titre respectable de "cadre" :

*"J'ai une bonne vie et certains n'acceptent pas mon succès car je me mélange avec les gens riches et éduqués. Il y a de la jalousie par rapport à moi, et c'est pour ça que ma promotion a été stoppée à Euphard. Je suis un ouvrier, je porte une cravate et des sous-vêtements, mes enfants vont dans une bonne école. Mohammed (cadre ex-ouvrier), X (le manager du département de la production), Y (son assistant, premier ouvrier "promu" après la guerre pour éviter la violence des dissensions syndicales),*

*ces trois-là ne peuvent pas supporter que je sois si bien. Ils sont jaloux. Aujourd'hui, je devrais être au moins responsable de section. A (ancien leader, cadre de la production), par exemple, devrait être en dessous de moi, et il n'a pas d'éducation (...) Arshad, c'est le premier des criminels, il a étudié jusqu'à la classe 6 (...) Il y avait un groupe qui a toujours créé des problèmes dans le syndicat, c'est pour ça que le management les a faits cadres. Mais moi, j'aurais dû être le premier cadre si les choses avaient été justes selon le rang. J'ai tout fait pour Euphard et je n'ai rien gagné. Je ne veux plus travailler ici car les gens qui me commandent ne savent même pas écrire. Je vais monter un business, une culture de crevettes..."*

Très représentatif, au-delà de son idiosyncrasie, d'une grande proportion des ouvriers, exclus de la sensationnelle promotion de leurs anciens leaders, Tipu médite comme beaucoup d'autres sur sa disgrâce. Si ses revenus sont très inférieurs à ceux des responsables de section, Tipu a néanmoins su s'aménager, entre autres par ses deux mariages successifs, une situation assez confortable, qui ne contraste guère de l'extérieur avec celle de ses collègues, cadres de la production.

A Euphard comme ailleurs, l'exclusion est une question de degrés et de paliers. Avec les journaliers (*bodli*), la césure est en revanche effective et il ne s'agit plus d'une mise à la périphérie des ressorts centraux de l'ascension sociale comme précédemment, mais d'une

exclusion statutaire radicale : trente-deux journaliers travaillent à l'usine cinq jours par semaine, quatorze dans les différents dépôts d'Euphard. Ces "journaliers" sont en fait des "intérimaires", pour éviter leur embauche réglementaire comme salariés permanents après quatre-vingt-dix jours de travail de suite. Ombres désolées, aux yeux constamment baissés et aux vêtements bleu marine délavés — pour les distinguer des ouvriers permanents habillés d'uniformes blancs irréprochables — les "journaliers" ne se remarquent presque plus au bout de quelques mois de séjour dans l'usine, tant leur discrétion et leur effacement sont grands. Ces hommes gagnent 40 TK (8 F) par jour, pour des travaux équivalents à ceux de leurs collègues permanents. Leur précarité est légalement totale, bien que jamais mise en pratique. Un bon nombre a été recruté dans les années 1977-1978. A l'exception de leur repas à la cantine, ils n'ont aucun des avantages (bonus, primes...) ni des droits des salariés permanents, même pas celui d'être syndiqués. Ils sont perçus comme "hors classe" et "hors société" par les dirigeants syndicaux. Ceux-ci, néanmoins, maintiennent une relation de bienveillance relative, assez distante et quasi patronale à leur égard, ils s'arrangent pour leur conserver leurs cinq jours de travail par semaine, c'est-à-dire 1 500 TK (300 F) par mois. Ces laissés-pour-compte sont à l'extérieur du microcosme statutaire où s'ébattent les salariés permanents. Un mur les sépare : hors hiérarchie, sans position avouable, les journaliers sont devenus peu à peu des hères invisibles pour les acteurs institutionnels de l'usine, obnubilés par leur destin personnel et leurs petites différenciations internes. Aux yeux de tous, les journaliers n'existent donc pour ainsi dire pas, dans la mesure où ils auraient dû disparaître si l'histoire avait suivi son cours "normal" ; leur

présence dans l'enceinte d'Euphard est une telle antilogie — eu égard aux imaginaires collectifs qui ont constitué cet isolat de rêve social qu'est l'usine — qu'elle en vient à s'évanouir dans le côtoïement avec un système qui ne peut, dans sa rationalité propre, les inclure.

Les journaliers habitent autour de l'usine dans différents quartiers de bidonvilles, de huttes, ou d'un niveau un peu supérieur, dans des petites baraques bâties sur des terrains de l'Etat, achetés ou loués à des prix très modiques. Un des bidonvilles est situé sur la gauche de la route qui mène à l'usine ; il surplombe un lac qui est le seul point d'eau, fort insalubre, des familles, obligées d'aller quémander de l'eau potable dans les maisons voisines.

Il faut d'autre part savoir que les journaliers, ces fantômes abandonnés, ne sont autres très souvent que des "parents" des employés permanents, des "dépendants" malchanceux que leurs "recruteurs" ont oubliés ou négligés dans des moments stratégiques ; dans ce cas, témoins encombrants d'une parentèle déjà bien problématique, tout se passe comme s'ils étaient restés sur la rive d'un fleuve dont ils contempleraient les crues de plus en plus fortes qui menacent de les engloutir ; de l'autre côté, ils voient leurs "gardiens" bienheureux de s'agiter, les yeux détournés, insouciantes et amnésiques.

Cette situation ressortit principalement aux difficultés économiques d'Euphard depuis 1982, date où se brisent tous les mécanismes de reproduction de l'usine, dans leurs principes comme dans leur réalisation : il était raisonnable de considérer à ce moment que les cent dix journaliers pourraient être progressivement absorbés dans l'entreprise

dont les bénéfiques, fruits d'efforts partagés, ne cessaient de croître au point qu'il avait fallu d'ailleurs embaucher de plus en plus de journaliers. La victoire syndicale des trente-huit emplois permanents supplémentaires de 1982 a, malheureusement, eu comme revers l'expulsion des "intérimaires" qui, compte tenu de leurs statuts, n'a pas été assimilée à des licenciements, qui, eux, auraient touché comme dans les autres multinationales, des salariés permanents. Depuis cette date, les journaliers semblent avoir été des jouets de second plan pour les dirigeants syndicaux, qui en fonction des possibilités restreintes ouvertes par les variations conjoncturelles de leur pouvoir embauchent et débauchent sans réelle passion. Aujourd'hui, tout le monde juge dans l'usine qu'il n'y aura plus de recrutement de permanents avant longtemps ; le Président du Bangladesh, H.M. Ershad, paraît de jour en jour renforcer son gouvernement et la *Drug policy* est une de ses cartes majeures au plan national et international. Dans ce contexte, Euphard comme multinationale ne peut qu'espérer se maintenir, mais certes pas envisager une croissance.

Ces raisonnements pondérés qui sont ceux des ouvriers d'Euphard laissent peu de marge de manoeuvre face à ces perpétuels "revenants" que sont les journaliers ; l'apparente indifférence des salariés permanents découle d'un constat empirique d'insolubilité. Dès lors, déjà bien entamée par l'inégalité statutaire interne à l'usine, la parenté se distend, jusqu'à s'exténuer et s'épuiser entièrement, grossissant de façon démesurée les processus analysés dans les parentèles d'ouvriers permanents : les "parents pauvres" s'éloignent dans les esprits au point de n'être plus ni des "parents" ni des "pauvres". Ils ne peuvent être

assimilés en effet à ces "pauvres" auxquels on se fait un devoir de donner quelques pièces à la sortie de la prière du vendredi ou qui se pressent rituellement en grappes avides et douteuses, les matinées d'Aïd, pour réclamer, aux grilles noircies des maisons, leurs mains décharnées, tendues avec leurs sacs en plastique usagés, leur part de viande fraîchement tuée. Les "parents pauvres", dont l'adversité précarise par extension la parenté, n'ont symboliquement pas de place dans les univers cloisonnés où se meuvent les salariés d'Euphard : le schisme de la parenté est consommé. La meilleure preuve en est peut-être que la dislocation des relations quotidiennes n'est pas "réparée" au moment d'Aïd, lors duquel il est d'usage que les familles se retrouvent. Les salariés permanents jouissent alors de l'argent de leur "bonus" spécifique et de leurs congés ; ils "sacrifient" en ville ou au village, trouvant comme tout un chacun dans la fête religieuse l'opportunité de démontrer, par le prix des bêtes et le nombre des invités, leur réussite sociale. Sur l'autre berge de la rivière qui les séparerait comme dans un songe morbide, les journaliers, blottis dans leurs huttes chancelantes, moites et étouffantes, à quelques centaines de mètres de l'usine, n'ont rien, hormis leur angoisse qui, en cette journée consacrée à Dieu et à des bonheurs bien terrestres, est à son acmé. Dix à douze jours sans salaire les attendent en effet, puisque l'usine ferme, comme la majorité des établissements publics et privés. Sauf exception, ils ne sont pas invités chez leur parent "permanent" ou leur "gardien". Un horrible silence peuple ce jour sans sacrifice, sans viande, sans argent, sans "parent", sans "gardien". Le vide statutaire se répand, multiforme.

Les entretiens, en ce mois de juin 1989, sont difficiles et humainement éprouvants. Oppressés, certains hommes ne peuvent retenir leurs larmes, d'autres, aux voix de plus en plus enrrouées, finissent par se taire, en penchant la tête, écrasés par la vision de leur détresse.

Plongés dans une telle tragédie, les individus se raccrochent désespérément, envers et contre tout, à l'idée qu'une relation, aussi ténue soit-elle, est conservée et doit l'être avec leur "recruteur", "parent" ou "gardien". Ce rapport vertical, vecteur unique d'une très hypothétique intégration dans l'usine, est producteur d'une dépendance personnalisée, disproportionnée et sans commune mesure avec la réalité d'un lien de plus en plus frêle et inconsistant. Corollairement, les rapports horizontaux sont absents entre les journaliers, cramponnés à ce pont imaginaire que la figure de leur "gardien" dresse devant eux dans un horizon incertain. Cependant, dans le même moment, les journaliers sont lucides sur leurs destinées condamnées et accusent généralement sans peur et sans hésitation tous ceux qui les entourent de les avoir si égoïstement lâchés : syndicat et direction, "parents" et "gardiens", salariés permanents, dans leur ensemble. Déclarant ne rien demander à personne pour éviter une déchéance déjà si profonde, ils réédifient les frontières de leur bannissement et par cette réappropriation fictive de leur exil social s'inventent l'honneur d'un statut qui leur est objectivement dénié.

Si Babul, pas loin de la cinquantaine, n'est pas le plus misérable de ces hommes, il jeûne pourtant le soir pour planifier l'avenir de sa famille :

*"C'est mon petit frère qui m'a fait rentrer en 1984, il est "skilled worker" ; actuellement l'usine a besoin de "cleaners", pas de jardiniers, et nous on fait alors surtout du nettoyage. On a 5 TK (1 F) par heure. Le cleaner permanent lui a 150 TK (30 F) par jour et nous 40 TK pour 8h, même quand on fait le travail des "cleaners.".. Moi, j'avais trois khanis<sup>27</sup> de terre, mais depuis deux ans on n'a pas eu de récolte à cause d'un projet du gouvernement qui n'a pas marché : le barrage expérimental s'est cassé, on a perdu toute la récolte, le gouvernement voulait nous aider à avoir deux récoltes au lieu d'une, mais ça n'a pas marché. J'ai donc tout de même deux revenus. Ma famille est au village, mes trois fils, mes deux filles, et le week-end j'y vais, m'occuper de la terre. Mes enfants grandissent, en 1984 je pouvais encore leur donner à manger mais pas l'éducation, alors j'ai décidé d'avoir un autre revenu. J'ai demandé à mon petit frère et au "tigre"<sup>28</sup> un travail, je pensais être permanent. Mais je n'ai pas eu de chance, j'espère encore être permanent, surtout je veux faire quelque chose pour mes enfants, je voudrais qu'ils fassent des études, j'espère que j'y arriverai.*

*Ma mère est morte et mon père s'est remarié, c'est moi qui ai pris soin de tous mes frères, mais mon petit frère qui est à Euphard, il n'a jamais pensé qu'à lui ; il est venu en 1972 à l'usine et maintenant il a un*

---

27 1 khani = environ 25 ares.

*immeuble de cinq étages à lui, il ne nous a jamais aidés. Avant, tout allait bien au village. maintenant tout va mal et je ne peux plus emprunter. Avant je sacrifiais<sup>29</sup>, maintenant non. Mon petit frère, lui, il ne va au village que pour les élections, pas pour Aïd, il ne s'occupe pas de nous tous dans sa famille, il va sacrifier seul ici avec ses voisins. Nous, on a perdu toutes nos récoltes cette année, alors je ne prends plus de repas le soir, pour économiser. J'envoie tout au village. En 1984, au début, j'habitais chez mon petit frère. Il n'avait pas encore son building. Mais après, il a construit sa maison et il ne m'a pas redemandé de venir. J'habite dans un "bustee"<sup>30</sup> et je donne 150 TK (30 F) au landlord (propriétaire), pour une hutte.*

*"Le tigre" c'est aussi comme mon gardien, car c'est le gardien de mon petit frère. Mais je ne veux plus rien demander à personne, tout le monde connaît ma condition mais personne ne m'aide. C'est trop dégradant de demander. Les permanents, ils ont le bonus d'Aïd, 1 500 ou 2 000 TK (300 à 400 F), ils pourraient m'aider, ils ne le font pas, alors donc il ne faut pas leur demander. Moi, j'ai dû emprunter à Euphard 500 TK (100 F), car pendant des jours je ne vais pas travailler. Pourtant mon père était "modu bitu" (classe moyenne villageoise) et il a dû se battre*

---

28 Babul est de la même région que "le tigre".

29 Sacrifice rituel d'Aïd.

30 Hutte dans un bidonville.

*avec ses soeurs pour la terre, alors il a beaucoup perdu de terre.*

*Je m'inquiète toujours pour mes enfants qui demandent toujours tellement de choses et je n'ose pas leur dire, que je ne peux pas. Tout va si mal.*

*J'ai un cousin aussi qui est permanent à X, dans un dépôt d'Euphard. Il est permanent depuis six ans.*

*Mon seul espoir c'est de donner de l'éducation à mes enfants pour qu'ils aient une bonne vie. Ils sont à l'école publique, ma fille elle est à l'école secondaire, je dois payer 22 TK par mois et elle étudie moyennement bien. L'instituteur n'a pas beaucoup aidé mes enfants ; s'il avait coopéré, ils feraient mieux en classe. Mais le problème c'est que je ne peux pas payer les cours particuliers pour ma fille, elle l'a compris. Je voudrais qu'elle soit docteur. Mon seul souhait, c'est de guider mes enfants. Je ne veux aucune propriété, aucune vache. Je veux une bonne vie pour mes enfants, c'est tout. Mais tout est si sombre devant moi, c'est Aïd, et je ne peux rien donner à ma famille. Car nous, nous n'avons aucun salaire quand nous ne travaillons pas — tout le monde pour les dix jours d'Aïd va avoir de l'argent, sauf nous dans l'usine."*

Les narrations des journaliers paraissent presque plus éloquentes sur l'exclusion dans la contiguïté quotidienne,

que les gloses explicatives ; c'est pourquoi, tournons-nous vers Abid, qui travaille à l'usine depuis 1975 :

*"J'ai deux gardiens ici, ce sont mes deux cousins (fils des frères du père) et c'est le secrétaire général du syndicat qui est mon boss, il me donne les ordres (ce dernier est statutairement dans le département du personnel dont Abid, comme jardinier, relève) , lui il pourrait me faire permanent, mais il ne fait rien. Au début, je vivais avec mon cousin, pendant un an, mais il n'a pas voulu que je reste, on avait trop de problèmes de famille, il m'a dit de partir, alors j'ai fait une hutte à côté, je ne vais plus chez lui. Aucun de mes deux cousins de toute façon ne m'aide. Pourtant ils sont cadres, avant ils étaient ouvriers (tous les deux sont au siège de l'entreprise à Dhaka) et nos trois pères étaient à peu près pareils, ils avaient la même condition, et mon cousin lui il a deux maisons maintenant. Je pourrais même dire que mon père avait plus de terre , mais moi j'ai dû arrêter l'école après la mort de mon père. Alors mes enfants, je veux qu'ils fassent des études. Nous qui ne sommes pas permanents ne pensons qu'à la mort, car des plus jeunes que nous sont devenus permanents, et nous avons travaillé si longtemps et nous ne sommes pas devenus permanents. Pourquoi ? Que faire ?*

*Les juniors ont eu de la chance, et nous, nous sommes restés à la même place. J'espère encore, mais... On travaille autant que les permanents et on est moins payé, alors nous faire permanents serait*

*une perte pour l'entreprise ! c'est l'intérêt de la Compagnie de nous garder journaliers. Pourquoi le GS (secrétaire général du syndicat) ne nous aide pas ? On est allé le voir. Avant même on avait plus de "facilités" : des chaussures et des médicaments, et maintenant c'est fini.*

*On est dans un piège. Si on était permanent, on serait au syndicat et on ferait des revendications. Alors c'est un piège, personne ne veut qu'on fasse des revendications, et on ne peut plus quitter la compagnie. Mon cousin il a été vice-président du syndicat, il aurait pu me faire permanent, mais il n'a pas voulu — pour qu'on n'ait pas le même statut. Et c'est pareil pour mon autre cousin, il aurait pu m'aider, mais il n'a pas voulu, pour que je reste inférieur... Dans deux ou trois ans, si rien ne se passe, je retournerai au village. C'est Aïd, je ne peux pas sacrifier, notre vie est dure... Je montrerai mon respect à mes cousins, même s'il n'y a pas de réciprocité, je ferai mon devoir, mais eux quand ils me voient, ils me demandent simplement comment va la vie, c'est tout."*

Les journaliers, fraction la plus inférieure de la population de l'usine, qui la repousse à l'extérieur des bornes définies de son univers, mettent en lumière avec pertinence combien la promotion à Euphard fut une aventure collective éminemment sélective. Leur exemple permet en outre de relativiser les mythes fondateurs du groupe et en particulier ceux du syndicat pour lequel la libération de l'oppression pakistanaise fut conçue comme le

présage d'une ascension personnelle, auparavant inenvisageable. C'est ce qu'on va maintenant découvrir sous un autre jour, en sortant de l'usine et en cheminant avec quelques salariés dans leur quartier.



Chapitre VII

# **L'intégration dans la classe moyenne**



Plutôt que de parcourir sommairement différents quartiers et d'induire par un regard superficiel des raisonnements schématiques aptes à nourrir le leitmotiv simplificateur de la reproduction, dans le champ de l'habitat, des positions acquises dans la production, on a choisi ici de se centrer sur un seul des quartiers où habitent les employés d'Euphard.

Ce quartier, qu'on appellera Takpur, a été retenu tout d'abord parce qu'il rassemblait environ trente-cinq familles de salariés d'Euphard et qu'il était susceptible d'apporter de nouveaux éléments à l'interprétation des rapports sociaux en jeu dans le microcosme de l'usine. Takpur est en effet un quartier traditionnellement réservé à la classe moyenne : aéré, offrant des routes de terre mais larges, le long desquelles on remarque parfois de très grandes maisons aux côtés d'autres, plus modestes mais tout à fait acceptables pour un fonctionnaire moyen ou même supérieur sans fortune personnelle, Takpur est situé à une dizaine de minutes à pied de l'usine. Des commerçants, des hommes d'affaires, des salariés du secteur public, des professeurs d'université, des médecins, etc., bref toute une "bourgeoisie" locale aux états très diversifiés, y habitent. C'est le quartier le plus valorisé de cette aire périphérique de Dhaka et son profil général pourrait le placer immédiatement après les premiers quartiers résidentiels du

centre de Dhaka, Dhanmondi, Gulshan, Banani et Baridara par ordre d'ancienneté. Comme Dhanmondi, Takpur fut aussi un quartier à majorité pakistanaise, avant la guerre de libération : son architecture est donc celle des précédents colons qui cherchaient à s'aménager des demeures confortables et surtout coupées de la populace bengalie entassée dans des rues étroites et irrespirables par leur densité d'habitations et leur trafic incessant, typiques par exemple du "vieux Dhaka". La ségrégation sociale et spatiale en vigueur au Bangladesh conduirait "normalement" à ne rencontrer aujourd'hui aucun ouvrier dans un quartier du type de Takpur, où il n'y a pas de résidence intermédiaire entre d'un côté les maisons de ciment d'un minimum de deux à trois pièces et les petits groupes de huttes fragiles où s'abritent tant bien que mal les domestiques employés par les familles des premières. Or, on constate que cinq cadres de la production d'Euphard, ex-ouvriers, dont le manager adjoint, y sont propriétaires de très vastes maisons ou d'immeubles, comme Arshad qui loue maintenant les quatre étages qu'il a fait construire au-dessus de chez lui à des employés du secteur public, des "contractors" (marchands de main-d'oeuvre et dirigeants de chantiers) et des hommes d'affaires. La résidence du médecin de l'usine, représentant d'une couche moyenne éduquée, ne se remarque ici nullement au milieu de celles de ses patients, d'origine ouvrière. Quant à la maison louée d'un des cadres diplômés du laboratoire, elle est aussi semblable à celle que loue son unique homologue dans ce département, issu du rang ouvrier. Dans la catégorie strictement ouvrière, huit familles sont, à Takpur, elles aussi propriétaires de maisons, dont trois dirigeants syndicaux actuels ; trois sont locataires. Cinq ouvriers "cadets" sont enfin logés pour des sommes très modiques,

dans des bâtiments appartenant à deux mosquées du quartier.

Cette présence "ouvrière", massive dans Takpur, tendrait à être d'une manière générale aberrante. Etendue à l'extérieur de l'usine sur le terrain de l'habitat, l'ascension différentielle du groupe ouvrier d'Euphard apparaît doublement hérétique face aux règles de fondement des stratifications globales. Dans cette optique, Takpur est une sorte de miroir grossissant des tendances asymptotiques de la microstructure spécifique de l'usine, en perpétuel affrontement avec les normes hiérarchiques constitutives de la société. C'est là son intérêt heuristique. Néanmoins, si les ouvriers se retrouvent derrière les murs de l'entreprise presque aussi protégés que dans une place forte, en particulier grâce au dispositif syndical, sortis de l'usine, ils se voient confrontés, plutôt désarmés, à des logiques statutaires impitoyables.

Comment s'explique l'installation des familles d'Euphard dans un quartier qui leur était selon les rationalités dominantes interdit ? Dans ce contexte social tout à fait particulier, quelle est aujourd'hui leur position individuelle et collective ? Pour répondre à ces questions, il nous faut encore revenir à la guerre d'indépendance du Bangladesh, moment fondateur d'une microhistoire si singulière, dont nous ne cessons de retracer les détours, les ratés mais aussi les lignes fortes.

En 1971, nos hommes sont alors jeunes et le plus souvent célibataires ou alors leurs épouses sont encore au village. La guerre s'annonce très dure, entraînant la fuite des Pakistanais qui abandonnent derrière eux tout ce qu'ils

ne peuvent emporter. Les "résistants" d'Euphard emménagent par effraction en petits groupes masculins dans les maisons vidées par leurs anciens occupants, posant là les premières pierres d'une appropriation symbolique et réelle, qui est l'exacte réplique de celle dont l'usine fut l'objet. Au lendemain de la guerre, nos "héros" quittent leurs maisons collectives squatterisées pour s'établir individuellement dans d'autres : les résidences vides sont nombreuses et ils ont d'une certaine manière l'embaras du choix. Ainsi s'emparent-ils des biens laissés par les anciens "maîtres" de l'ouest. Ils ne sont pas les seuls à agir de la sorte. Un peu partout des gens des couches moyennes inférieures, petits fonctionnaires par exemple, font de même. Ces pratiques sont néanmoins condamnées par la morale partagée tant dans les fractions les plus basses de la société que dans les plus hautes.

Le frère aîné d'Arshad, embauché par ce dernier à l'usine après la guerre, tente par exemple inutilement de dissuader Arshad d'investir une "maison abandonnée" comme on les désigne encore localement. Cet homme, très religieux, et qui vit aujourd'hui dans une petite pièce louée, juge en effet qu'il ne faut jamais abuser de la faiblesse momentanée d'un individu même si celui-ci fut un oppresseur et qu'on se trouve dans le besoin. Il n'est pas le seul à penser de cette façon à l'usine. Ses conseils ne seront pas plus écoutés en cette circonstance que pendant la "crise des deux syndicats" de 1982, lors de laquelle il s'évertue à ramener Arshad dans le "bon chemin", c'est-à-dire le respect inconditionnel des supérieurs. A l'autre extrême, dans les familles éduquées de cadres, les mères horrifiées supplient leurs jeunes fils plongés dans la résistance de rendre les bijoux et les voitures qu'ils rapportent

triomphalement chez eux comme des trophées de guerre. Dans tout le pays, on s'arrache les dépouilles des ex-dominants chassés, selon des modalités très comparables aux phénomènes en jeu dans bien d'autres nations conquérant leur indépendance — comme l'Algérie en 1961. Similairement, le nouvel Etat bangladaïsi, comme son homologue algérien, deviendra propriétaire juridique des "maisons abandonnées". Dès lors, se présentent différents cas de figure que reflètent pertinemment les salariés d'Euphard à Takpur.

Le lecteur ne sera pas surpris d'apprendre que dès 1972 ceux-ci, aussi entreprenants que d'usage, montent une "association de développement" du quartier dont le but plus ou moins affiché est de leur assurer la propriété légale des maisons qu'ils ont "occupées". Six membres de l'association dont trois d'Euphard : Arshad, Mohammed et un autre cadre ex-ouvrier licencié il y a quelques années pour vol et revente de médicaments, décident d'acheter directement aux Pakistanais leur maison et deviennent statutairement propriétaires. Ils suscitent par ce fait l'hostilité croissante des autres participants de l'association, qui refusent de verser de l'argent aux Pakistanais contre lesquels ils entendent continuer à se battre. L'association se divise consécutivement en deux groupes rivaux : dans le second, s'inscrivent la majorité des ouvriers de l'usine dont le secrétaire général actuel du syndicat et son vice-président. Arshad et Mohammed, anciens leaders du comité et propriétaires à part entière, sont amenés à quitter l'association mais ne sont pas au bout de leurs peines : l'autre faction décide de traîner devant la justice les six nouveaux propriétaires auxquels, après des mois de procès très coûteux des deux côtés, le gouvernement donnera

finalement raison. La paix ne s'installe pas pour autant dans l'association où se côtoient depuis le début les ouvriers d'Euphard et des fonctionnaires. Ces derniers payent au gouvernement un loyer dix fois inférieur aux premiers ; l'inégalité entraîne une nouvelle scission de l'association où deux groupes se forment autour de cette différence de traitement. Officiellement, aucun des membres de ces deux factions n'est encore totalement propriétaire, les règlements financiers au gouvernement ayant été très étalés et n'étant pas achevés en 1989. Les chefs des deux factions qui habitent dans la même rue — d'un côté le secrétaire général du syndicat, de l'autre un fonctionnaire de rang moyen, débonnaire et époux d'une femme charmante et débordante d'activités dans le domaine culturel — semblent aujourd'hui maintenir des relations cordiales. Peut-être se sont-ils rapprochés depuis que, plusieurs années auparavant, une nouvelle association de développement s'est créée. Cette dernière est animée par les représentants d'une couche sociale nettement supérieure, et ses objectifs ne sont pas clairs. Une des rares femmes du pays à avoir un poste élevé dans une administration en est une des responsables, au nom d'un féminisme qui paraît être l'amorce d'une carrière politique de député dans un camp non encore défini. Le vice-président du syndicat d'Euphard, leader politique de la ligue Awami, et que nous retrouverons dans quelques instants, est quant à lui présent dans les deux associations. Le chef de la "faction du secteur public" de la première association serait, lui aussi, partie prenante de la deuxième association.

Des stratégies personnelles embrouillées sont la toile de fond des imbroglios factieux qui agitent les deux associations pour le "développement social" de Takpur.

Au-delà des buts exposés ou inavouables qu'elles se fixent, ces associations ont été et sont toujours pour les ouvriers d'Euphard des structures prépondérantes d'intégration à la classe moyenne du quartier, par la proximité qu'elles induisent entre ces derniers et les employés du secteur public en particulier, mais aussi des petits ou plus gros entrepreneurs.

Il faut en effet mesurer à quel point — quels que soient leurs grades et le montant de leurs revenus, très élevés dans la frange supérieure en comparaison des salaires de la fonction publique<sup>31</sup> — les employés d'Euphard se perçoivent marqués par une illégitimité profonde dans leurs tentatives, par ailleurs objectivement réussies de s'insérer dans le microcosme du quartier. Le Bangladesh est en effet l'une de ces sociétés dans lesquelles la connaissance initie dans les mentalités une filière hiérarchique dominante et autonome. Connaissance religieuse et connaissance "contemporaine" se renforcent mutuellement pour accréditer le poids hiérarchique du savoir. Le Coran est avant tout un livre offrant une connaissance de la réalité et de la vérité dont l'Islam se veut l'explicitation fidèle. L'éducation laïque, comme d'ailleurs religieuse, dont sont privés dans leur très grande majorité les employés d'Euphard (ouvriers ou cadres ex-ouvriers) les enferme donc au plus bas des hiérarchies du savoir dans lesquelles ils sont immergés. Faute de pouvoir exhiber des ascendants diplômés, les acteurs se cherchent ainsi très souvent des ancêtres "pirs" (saints musulmans) ou "imam",

---

31 Un professeur d'université en fin de carrière gagne environ 5 000 TK (1 000 F) par mois, en 1989.

pour compenser l'absence dans leur généalogie d'une lignée éduquée, au sens moderne du terme. Ce sentiment d'infériorisation irréductible, lié à l'impossible rattrapage de l'ignorance, est à l'origine de l'importance énorme qu'ils accordent à la scolarité de leurs enfants, qu'ils espèrent généralement voir accéder à des métiers connotés pour le haut degré de connaissance qu'ils supposent, comme médecin ou ingénieur. Ce sentiment explique aussi en partie leur activisme dans le développement du collège de Takpur, aujourd'hui d'assez bonne réputation, et qui au départ n'était qu'une école primaire privée et maintenant un établissement d'études secondaires bien tenu, reconnu et subventionné par le gouvernement. Quelques années après la guerre, 10 000 TK (2 000 F) furent offerts par Euphard à la demande des dirigeants syndicaux, qui firent leur propre collecte parmi les ouvriers. Différents leaders contribuèrent en outre personnellement et par petits groupes à la création dans le quartier d'une école privée tenue par les parents d'un des leurs. Arshad donna 10 000 TK par exemple. Certains d'entre eux ont été ou sont, d'autre part, au comité d'une troisième école à la naissance de laquelle ils ont coopéré.

Ce zèle en faveur de l'éducation scolaire répond également à l'investissement statutaire dont nos salariés font preuve à Takpur : ils doivent en effet produire leur statut dans un quartier qu'ils ont d'une certaine manière usurpé par la force et qui, dans les idéaux hiérarchiques auxquels ils participent, leur dénierait toute place. Une volonté farouche d'intégration sociale, symbolique et réelle, guide les employés de la production d'Euphard qui perdent en cette occasion, pourrait-on presque dire, tout esprit critique sur le procès de fabrication de la société qu'ils

s'efforcent de reproduire pour leur compte personnel avec assiduité. Toujours très bien habillés, selon les modèles de sobriété, d'élégance et de distinction qui tendaient à être l'apanage des plus vieilles générations de fonctionnaires, pour lesquels le service public était une mission d'élus dans cette partie si lointaine du Bengale, ils aspirent de tout leur être à une position de notable à laquelle certains d'entre eux semblent être parvenus. Un flou complet recouvre leurs carrières tumultueuses à l'usine et leurs voisins ne les soupçonnent nullement d'avoir été ouvriers : autour d'eux, on imagine qu'ils remplissent au contraire des fonctions "propres", moyennes ou même élevées dans une prestigieuse multinationale dont les jeunes ouvriers sont très appréciés sur le marché matrimonial.

Un autre phénomène dans lequel se jouent de façon détournée les articulations entre **savoir** et **statut** doit être signalé. Nombreux sont les salariés d'Euphard qui possèdent à Takpur une ou même plusieurs pharmacies, agréées ou non par l'entreprise, mais dans tous les cas fort rentables. Ce commerce est associé dans les esprits d'un côté à leur spécialisation professionnelle dont il découlerait, mais surtout de l'autre au titre de "grame doctor" que beaucoup ont acquis en suivant des stages de formation qui, pour les premières générations, furent payés par Euphard. Littéralement "grame doctor" signifie médecin de village, mais ce titre est reconnu par le gouvernement comme un diplôme de compétence et de connaissance médicales, depuis de longues années et cela à la suite des batailles engagées par l'association nationale des "grame doctor". Les "grame doctor" sont innombrables au Bangladesh et font couramment office de médecins dans les régions rurales où ces derniers sont absents et aussi en

milieu urbain où les "MBBS doctor" (médecins diplômés) demandent des honoraires onéreux. Au départ, l'idée de devenir "game doctor" répondait au souci des ouvriers d'Euphard de s'assurer des revenus à leur retraite ; elle s'est peu à peu, dans la mouvance des dynamiques nationales, transformée en revendication statutaire. Le secrétaire général du syndicat, "game doctor" ainsi que sa femme issue d'une famille d'entrepreneurs aisés et qui a travaillé avant son mariage comme institutrice, est de plus vice-président de l'association nationale des "game doctor". Considérant que les "game doctor" sont assimilables aux médecins aux-pieds-nus chinois et russes, dit-il, il a siégé à plusieurs reprises à la table des négociations gouvernementales aux côtés des pourfendeurs des profits des multinationales, membres du comité ministériel de la *Drug policy*. Il réclame par exemple le même statut que les médecins diplômés ayant suivi un long cursus d'études à l'université. C'est dire la dignité sociale à laquelle il prétend pour les "game doctors". Corollairement, le titre de "game doctor" a des retombées positives sur sa position à l'intérieur du quartier, qu'il vient renforcer en l'élevant dans l'échelle hiérarchique de la connaissance.

Parents soucieux de l'avenir de leurs enfants, défenseurs ardents des écoles de leurs progénitures, pharmaciens et "game doctor" empressés, leaders associatifs acharnés, nos employés d'Euphard ne ménagent pas leur énergie pour s'intégrer dans Takpur, sur le mode d'un rapprochement des fractions locales dominantes auxquelles ils tentent d'affirmer leur appartenance. Sur le terrain de la résidence, nos leaders se sont en quelque sorte assagis, entraînant dans la foulée leurs subalternes. Si à

l'usine ils bravent avec résolution leurs cadres diplômés — qu'ils souhaiteraient inconsciemment destituer et remplacer — à Takpur, ils ont changé de tactique tout en poursuivant le même but d'ascension statutaire ; "imiter les riches" pourrait être leur slogan, comme dit l'un d'entre eux, le vice-président du syndicat qui n'est que "senior skilled" : *"Pour maintenir mon statut, ne pas être rabaissé, il faut que je fasse tout comme les riches."*

Ce mimétisme consensuel transmue nos partisans passionnés dans l'usine en singuliers conformistes dans leur quartier, préoccupés de conquérir une place respectable et attentifs à ne jamais choquer leurs voisins. Une discrimination sous-jacente que redoutent en permanence les employés d'Euphard les conduirait aisément à faire plutôt plus que ceux qu'ils appellent "les riches", qui sont soit des "riches en savoir" soit des "riches en biens matériels", dont l'ampleur des propriétés rabat à un niveau dérisoire les une, deux ou trois maisons et les quelques terres qu'eux-mêmes ont réussi à acquérir après vingt ans de labeur à l'usine. La surenchère est manifeste en particulier dans les dons qui rythment, au Bangladesh, la vie des couches dominantes : ceux-ci visent à reproduire chez les fractions les plus démunies la conviction de la grande générosité des élites et à ainsi neutraliser toute contestation d'une hiérarchie sociale aux inégalités économiques monstrueuses. Les salariés d'Euphard chercheraient ainsi à donner "plus" que leurs voisins nantis, en toutes occasions, et ces dernières ne manquent pas. Les dons à la mosquée, réguliers, sous forme de repas offerts au personnel religieux, ou exceptionnels lors de travaux, de fêtes religieuses..., sont sans doute les plus rituels et les plus susceptibles d'engendrer le respect pour leurs auteurs.

Quatre mosquées, dont l'une dispose d'une madrassah (école coranique), existent aujourd'hui à Takpur et les employés "donnent" souvent à deux ou trois d'entre elles, voire aux quatre, pour être sûrs de remplir aux yeux de tous leur devoir social. Le fait que dans chacune de ces mosquées certains des salariés d'Euphard soient personnellement investis laisse, il est vrai, peu de chance que l'absence de dons reste dans l'ombre. Mohammed est au comité de la plus ancienne de ces mosquées ; le manager adjoint du département de production s'occupe diligemment de la petite et très récente mosquée qui se situe en face de chez lui et à l'établissement de laquelle les commerçants d'un marché contigu ont beaucoup participé ; le médecin de l'usine se consacre, quant à lui, à la troisième mosquée et à la madrassah qui en dépend. Dans les logements attenants à la quatrième mosquée, habitent trois "dépendants", ouvriers d'Euphard placés là par leurs "gardiens" réciproques que sont Mohammed, Morsheed et un troisième homme (impliqué, comme nous l'avons dit, dans des affaires passées de vol de médicaments et aujourd'hui licencié). Cette sollicitude partagée à l'égard des mosquées ne correspond guère, comme on l'a déjà souligné, à une piété particulièrement développée. Dans leur majorité, les salariés — excepté le manager adjoint du département de production qui se rend de temps à autre à la mosquée "Tabligh"<sup>32</sup> au centre de Dhaka — sont des croyants convaincus mais de tièdes pratiquants. La prière du vendredi, comme le jeûne du Ramadan, sont coutumièrement suivis par eux comme par presque tous les musulmans du Bangladesh, mais l'observance religieuse ne dépasse guère ces pratiques

---

32 Mouvement islamiste international. Voir chapitre suivant.

généralisées. Seuls quelques ouvriers sont des disciples d'un "pir". La mosquée était à l'usine une entreprise de dignité statutaire collective ; les contributions personnelles aux mosquées de Takpur sont, elles, des actes essentiels, ici comme ailleurs au Bangladesh, dans la construction du statut individuel des employés d'Euphard ; leur conscience aiguë d'être socialement handicapés par leur origine les pousse à se plier avec une orthodoxie scrupuleuse aux gestes sociaux qui entourent la religion.

Toutes les opportunités de montrer leurs capacités de dévouement à la "cause sociale" sont, outre les dons à la mosquée, systématiquement saisies par les salariés d'Euphard à Takpur : les inondations de 1988 les ont vus participer fébrilement à l'organisation des secours et de collectes de fonds au cours desquelles ils ont pu observer à haute voix que certains "très riches" habitants du quartier s'étaient révélés bien indifférents au sort des plus malheureux... Des dons coûteux lors du mariage de collègues ou de voisins, et dans toutes les cérémonies où des cadeaux sont recommandés, témoignent de l'alignement de leur comportement sur ceux qui tiennent à Takpur le "haut du pavé" et avec lesquels ils s'escriment à sceller une alliance durable.

Le maintien de la valeur du quartier qu'assure la "sécurité" est corollairement surveillé avec vigilance. La sécurité est en effet dans les grandes villes du Bangladesh une obsession des couches moyennes ne pouvant acheter une voiture taxée en douane à 300 % et obligées de se déplacer en cyclo-poussettes ou en tricycles à moteur, à la merci des attaques à main armée. L'insécurité dans les esprits touche prioritairement les femmes, dont le moindre

contact souille l'honneur, mais aussi les hommes. A Takpur, chacun peut être fier du fait que la sécurité règne et que les jeunes filles puissent tranquillement aller à l'école à pied ou déambuler en petits groupes, après les classes. Les employés d'Euphard insistent sur leurs lourdes cotisations pour l'entretien d'une sorte de milice privée chargée d'intimider les dacoïts (bandits) et de veiller sur la sûreté des rues, tout spécialement dès la nuit tombée.

Calquant leurs attitudes sur les modèles de la couche immédiatement supérieure, au sein de laquelle ils s'évertuent à s'immiscer le plus possible — par le biais des réunions des associations, des comités de mosquée et d'école qui constituent les lieux favorisés de notabilité — les employés d'Euphard jugent, dans leur course au statut, qu'ils ne peuvent se permettre la moindre "faute". Deux familles, dont deux des membres furent d'anciens salariés licenciés de la multinationale (pour vol et revente illégale de médicaments), habitent à Takpur où elles sont propriétaires de leurs maisons, l'une étant d'allure particulièrement imposante. La distance maintenue à l'égard de ces deux familles, qui ont enfreint gravement les règles d'honnêteté qui sacralisent l'échange imaginaire entre le syndicat et le directeur général, est tout à fait remarquable : les salariés d'Euphard ont voulu au maximum étouffer et dissimuler à Takpur cette déviance très gênante, y compris d'ailleurs semble-t-il parfois à leurs propres épouses. Un ostracisme discret et de bon aloi entoure donc ces deux familles dont l'un des licenciés est aujourd'hui aux Etats-Unis et l'autre vient de rentrer de ce pays depuis peu.

Produire et confirmer un statut dont les bases renvoient à une collectivité de travail, de surcroît présente

sur le champ résidentiel, n'est pas une tâche toujours facile ; la proximité de collègues — les seuls à connaître les événements plus ou moins tortueux qui ont présidé à une promotion spectaculaire — est encombrante et même contrariante : la confiance peut d'autant moins être absolue que l'appartenance à des factions opposées à l'usine pourrait éventuellement déboucher sur les coups les plus sournois dans le quartier lui-même. Nous avons vu tant à l'usine que dans le quartier que les hommes n'hésitent pas à se faire des procès qu'ils portent devant la justice. La réserve qu'observent les uns par rapports aux autres les familles d'Euphard dans Takpur est, de ce point de vue, frappante. A l'exception des liens étroits qui existent entre Arshad et le secrétaire général du syndicat — dont les maisons se font face et dont les enfants vont de l'une à l'autre continuellement ainsi que leurs mères — les familles paraissent avoir réduit leurs relations au minimum. La détermination dont font preuve les acteurs pour se fondre dans la société du quartier les induit à chercher, en priorité, la compagnie de leurs voisins immédiats plutôt que celle de leurs collègues. Poursuivant un même objectif d'assimilation, ils sont corollairement en compétition statutaire les uns par rapport aux autres ; l'incorporation à la collectivité résidentielle est, dans cette optique, une aventure individuelle, à la différence des logiques de groupe en vigueur dans l'usine : cette aventure ascensionnelle implique de se détacher de ses pairs au profit d'un engagement dans les petits cercles contigus de rapports plus valorisants par l'extériorité et la supériorité sociale dont ils se parent aux yeux des employés d'Euphard. Sans doute faut-il voir dans la nécessité de cette logique de distanciation entre les familles de salariés, dans un quartier doté d'une image supérieure, les raisons du

refus du syndicat, il y a une dizaine d'années, de l'offre du directeur général de financer pour tous les enfants d'employés des cours collectifs, complémentaires de l'école. Les familles ont préféré payer elles-mêmes individuellement des cours particuliers, plutôt que d'être publiquement regroupées, par l'intermédiaire de leurs enfants, sur le terrain de la résidence.

Retrouvons Mohammed pour appréhender concrètement un type de stratégie relationnelle, parmi celles qui s'offrent aux salariés d'Euphard, pour tenter de transférer de manière cohérente sur le terrain de la résidence leur statut acquis dans des conditions très particulières à l'usine. Mohammed est depuis 1972 dans le comité de la plus ancienne mosquée de Takpur, dont le frère du "roi de Zingur" (cf chapitre III) est le "motwali", c'est-à-dire celui qui a la charge des propriétés de la mosquée qui se trouvent avoir été cédées par sa famille. Mohammed est très proche du "motwali" comme de tous les membres de cette famille auprès de laquelle il n'hésite pas à conduire, à l'improviste, l'ethnologue.

On se rappelle que cette famille, à travers le politique, l'économique et le religieux, continue à tenir sous sa férule la population de cette aire, qui lui témoigne le respect réservé à tous les puissants. Mohammed et sa femme ont, avec cette famille, une certaine intimité qu'ils entretiennent avec application. Féal des deux frères (le "motwali" de la mosquée et le "roi de Zingur"), Mohammed dispose avec ces deux alliances de relais politico-religieux essentiels qui lui assurent aussi un prestige important. Écoutons -le parler de cette famille :

*"Ils ne font rien, ils ont des terres, des immeubles, beaucoup d'argent, des propriétés (...) Je suis très lié à cette famille depuis 68. Je suis parti avec le frère aîné en Inde et dans d'autres endroits ; ce frère aîné est Hadj (c'est-à-dire a affectué le pèlerinage de la Mecque) maintenant (...) ils n'ont pas de profession, car ils sont riches et tout leur appartient ici. Ils ont un bureau pour parler aux gens et passer le temps, ils discutent là près de la mosquée, ils ont aussi un immeuble de dix étages près de la mosquée, loué à une banque, et une usine de textile, ils veulent aussi faire un hôtel. C'est des Matbar, des gens qui ont hérité depuis longtemps. En 1968, moi et un ami, on a vu un jour le frère aîné ("roi de Zingur"), il était comme un roi de la jungle, il était noir avec des revolvers et des lunettes noires. On a eu peur de lui, on n'a pas osé passer devant lui. On a été introduits après par quelqu'un, on est devenus amis. J'ai été témoin principal du mariage de sa fille, elle m'appelle "premier témoin" et cette fille a un fils maintenant, et pour la naissance ils ont dépensé un lack de TK (25 000 F), ils ont fait une grande fête. Ils sont très riches et ils ont tous des revolvers et des voitures. Et moi, je suis pauvre à côté d'eux."*

Disposant de solides appuis avec cette famille à laquelle il voue une admiration sans borne, Mohammed est entouré dans son comité de mosquée d'autres personnages à ses yeux intéressants quoique moins portés que le "roi de Zingur" sur l'exercice concret de la tyrannie ! Deux anciens responsables de la police, un colonel à la retraite, un

ingénieur travaillant à l'institut nucléaire de Dhaka, un ancien manager du secteur bancaire, un ingénieur à la retraite, un fonctionnaire moyen, présent dans le comité de l'école et l'association de développement de Takpur, sont chargés avec Mohammed de la bonne marche de la mosquée. Ces hommes honorables qui se consacrent aux "affaires religieuses" dans leur dimension sociale constituent une petite élite locale à laquelle Mohammed s'amalgame par l'intermédiaire du comité de mosquée où il siège. Jouissant d'une excellente réputation auprès de tous, Mohammed paraît en harmonie parfaite avec cette microsociété qui l'a accepté comme l'un des siens ; il dit donc avec fierté, et non sans provocation : *"Nos enfants vont dans les mêmes écoles et les mêmes universités et nous gagnons à Euphard plus d'argent que les employés du gouvernement, alors vraiment je n'ai pas de problèmes ici..."*

Le vice-président du syndicat, "senior skilled" à l'usine, offre un autre cas de figure : la "politique" domine ses cheminements ascensionnels, dans un contexte économique moins aisé que celui de Mohammed ou de ses autres collègues cadres. Originaire d'une famille qui perdit ses terres par l'érosion, Amin, âgé d'environ quarante-cinq ans, au corps assez marqué et à l'allure un peu gauche, a d'une certaine manière hérité de sa "passion politique" : son père était militant d'un groupe radical de gauche durant la période pakistanaise, et dès la formation d'Awami League qui revendique l'indépendance, il rejoint ce parti. Amin — qui a appelé son premier fils né pendant la guerre "révolution" — est profondément immergé dans des univers micropolitiques plus ou moins distincts. Vice-

président du syndicat en 1989, après une carrière syndicale ininterrompue, où il a occupé quasiment tous les postes, il représente dans l'aire résidentielle large à laquelle appartient Takpur la Ligue Awami, la fédération syndicale dépendant de celle-ci, et une association de "résistants" ; il est président local de la Ligue Awami dans son propre village.

Amin se classe parmi les "pauvres" du quartier et fait d'énormes efforts psychologiques et financiers pour rejoindre ceux qu'il appelle "les riches", tout en ayant le sentiment que parvenir au même statut par les voies courantes est impossible. *"Ne pas être méprisé, ne pas perdre mon statut, ne pas être mis bas"* est, chez Amin, presque une obsession. Ses convictions politiques l'ont aidé à s'octroyer, dans le quartier, une position estimable voilant les aléas de sa situation économique inférieure. Ses différentes activités politiques l'ont conduit à participer au comité d'une organisation non gouvernementale, financée par différentes structures étrangères pour mettre en place un dispensaire et répandre la contraception. Ce dispensaire — toujours vide — est situé dans Takpur où les rumeurs les plus étranges circulent sur son compte : détournement de fonds, prostitution, trafic de drogue, etc. Aux côtés d'Amin, on aperçoit dans le comité un leader d'Awami League, un fonctionnaire militant aussi dans la deuxième "association de développement" du quartier, le mari et les deux frères de cette femme, le fils d'un fonctionnaire "licencié", i.e. oublié lors d'une restructuration, et donc depuis des années sans salaire (dont l'épouse fut une élue municipale quelques années auparavant). Les trois jeunes gens cités, âgés de vingt-cinq à trente-cinq ans, sont très liés : leurs familles se connurent lorsque les pères étaient en poste à Karachi ; le beau-père du plus âgé, frère de cette

femme qui est sous-directrice d'un service administratif, vit aussi dans le quartier et appartient à cette vieille génération de fonctionnaires distingués, à l'accent anglais excellent et à l'éducation parfaite.

Pourquoi s'attarder sur cette ONG douteuse dont Amin tient à ce que l'ethnologue rencontre les membres du comité, ne redoutant nullement un regard étranger sur des pratiques financières frauduleuses dans lesquelles il n'est aucunement impliqué ? Ce pseudo "centre de soins" prenant pour cible "les pauvres", objectif auquel adhère d'autant plus sincèrement Amin que c'est un mode symbolique d'affirmation statutaire, est en effet un des pôles cachés du quartier : les éthiques heurtées de front s'y ajustent aisément aux usages quotidiens du politique. Reprenons l'histoire des trois jeunes gens pour comprendre comment, au Bangladesh, on fabrique un "gang" qui en l'occurrence lutte par vocation contre les hommes de main de la famille du "roi de Zingur", mais est utilisable (c'est-à-dire achetable) par tous, y compris par Amin si la nécessité s'en présentait.

Les trois jeunes gens sont issus de familles respectables, éduquées dont, trait exceptionnel, les mères ou les soeurs sont professionnellement et/ou politiquement actives. Aucun n'a terminé ses études, contrairement aux aspirations des parents et à un destin social tout tracé, et cela pour des raisons diverses : Afzal, fils de l'élue municipale et du fonctionnaire cruellement négligé par son administration — sur le cas duquel plusieurs articles de journaux sont parus — appartenait à la ligue étudiante d'Awami rapidement interdite après la mort du fondateur de La Nation, Sheikh Mujib ; poursuivi par la police, le fugitif

se rapproche de Massoum, qu'il connaît depuis son adolescence. Massoum, dont le père est mort et la mère très âgée, a été en partie élevé comme son jeune frère Milan, sous la tutelle de leur soeur aînée qui occupe des fonctions importantes dans une administration. Massoum s'est orienté au départ vers la carrière difficile d'acteur de cinéma ; sa femme, dont il a un fils qui vit à quelques centaines de mètres de sa maison, chez son beau-père à la retraite, est partie poursuivre ses études aux USA où elle est restée. Massoum, peut-être à cause de déboires professionnels et personnels, a été de plus en plus attiré par les drogues dures, entraînant son jeune frère Milan sur ce terrain comme sur d'autres.

Massoum, qui est le plus âgé, Milan et Azfal, en rupture par rapport aux modèles de leurs familles — chez lesquelles ils continuent néanmoins d'habiter — et de plus en plus déviants, se sont vite tournés complètement vers "la politique", en en faisant un mode de vie autant qu'une source de revenus : ils forment rapidement un gang qui dispose de 200 hommes de main et décident de contrer en permanence les exactions du "roi de Zingur". Cette mission morale est néanmoins peu lucrative et ils se prêtent aux demandes très nombreuses des uns et des autres acteurs politiques de cette aire. Parallèlement, selon une façon de penser très habituelle dans le pays, leurs familles, effrayées et craintives, tentent au maximum de dissimuler à leur entourage les comportements publics de marginalisation et de petit banditisme politique de leur progéniture. A Takpur, ce sont les femmes de ces familles qu'on accuse des dérives de leurs fils et de leurs frères : travaillant à l'extérieur et ne se consacrant plus uniquement à leur foyer, ces femmes seraient coupables. Dans cette logique éthico-politique,

l'ONG apparaît dans le quartier comme une sorte de "solution globale" : en devenant membres du comité du dispensaire et en même temps employés rémunérés, les trois jeunes garçons et quelques-uns de leurs acolytes ont semblé pouvoir offrir le spectacle à leurs familles et à leurs voisins de se "ranger". L'ONG est dans cette optique une entreprise de réhabilitation et d'intégration sociale dirigée vers ses propres partenaires internes et initiée par une fraction de la classe moyenne supérieure incapable de contrôler ses descendants. Par ailleurs, cette ONG étant aussi entre les mains d'un leader de la Ligue Awami qui y puise une partie de ses fonds, elle permet de maintenir par la présence des trois jeunes gens alliés en apparence seulement à Awami League un vivier politique secret tout à fait indispensable. Les leaders d'Euphard savent tous que le gang de Massoum est toujours disponible et "manipulable" dans toute direction. Quant à Amin, fourvoyé dans ce guêpier où il a néanmoins pu "placer" trois de ses "parents" comme employés, il n'en retire pas tous les avantages, symboliques et réels, qu'il escomptait : si personne ne le soupçonne personnellement de malversations, il n'est jamais plaisant d'avoir été mêlé à une situation de ce type dont la dénonciation a abouti au licenciement d'une quinzaine d'employés et à l'arrêt d'une partie des financements extérieurs de l'ONG. Les ragots scabreux qui touchent d'autre part l'ONG, et qui sont liés à la présence antérieure d'une directrice semble-t-il fort séduisante et séductrice, maîtresse du mari de la soeur aînée de Massoum puis d'Azfal et de bien d'autres, gênent particulièrement Amin, qui croyait s'être rapproché de représentants moralement conformes de la couche supérieure éduquée.

Cette aventure plus ou moins heureuse d'Amin, tentant d'édifier sur le terrain résidentiel les signes politiques de son élévation statutaire, est en revanche représentative du champ socio-politique dans lequel se meuvent les acteurs : le "politique" sous ses différentes facettes apparaît incontournable à l'usine comme dans le quartier, dans la mesure où il participe concrètement à l'édification des structures sociales. Ces "politiques de la force", antinomiques des "politiques des idées", sont omniprésentes et s'offrent comme une voie ascensionnelle nécessaire, rapide, mais dangereuse, ainsi que Mohammed et Amin nous l'ont montré chacun à sa manière.

Dans ces "politiques" résidentielles factionnelles et professionnelles, les femmes constituent généralement une exception, bien qu'au plus haut niveau national, les deux partis d'opposition soient dirigés par des femmes. Comment les épouses de nos salariés d'Euphard, tenues à l'extérieur du politique, participent-elles à la construction sociale du statut de leurs familles ? C'est ce que nous allons maintenant examiner.



## Chapitre VIII

# Les éthiques féminines de la conformité



La société bangladeshie, comme les autres sociétés mais sur un mode spécifique et peut-être plus aigu, réserve aux femmes une mission bien difficile : représenter publiquement par leurs conduites et leur aspect vestimentaire le statut des familles auxquelles elles appartiennent — celle de leur père puis celle de leur mari — en tant qu'objet symbolique. Par cette objectivation statutaire, elles participent pleinement au procès de construction hiérarchique de la société : le regard porté sur elles juge de la classe sociale de leurs familles. Cette lourde responsabilité permet de comprendre que les femmes prêtent une attention particulière à leur apparence et choisissent avec une grande attention les signes extérieurs du statut qu'elles sont astreintes à personnifier et dont les hommes sont les seuls producteurs légitimes.

Cette position différente des hommes et des femmes dans la fabrication des strates constitutives de la société implique qu'il y ait inévitablement des hiatus dans les visions que les deux sexes ont du statut qu'ils s'efforcent conjointement d'élaborer. Ces hiatus ressortissent aux lieux sociaux contrastés et séparés dans lesquels les acteurs sont enfermés en raison de leur sexe. Les salariés d'Euphard et leurs épouses à Takpur mettent en scène, comme d'autres, un fonctionnement disjoint : alors que les hommes parlent,

comme nous l'avons vu précédemment, d'"imiter les riches", les femmes disent qu'"elles ne se mélangent pas aux riches". Hommes et femmes s'entendent cependant pour affirmer leur appartenance à la classe moyenne. Mais les hommes refusent de limiter a priori le niveau de supériorité des partenaires sociaux avec lesquels ils s'efforcent d'établir leur proximité. Au contraire les femmes dressent avec précision les frontières de la région sociale dans laquelle elles considèrent qu'elles peuvent se mouvoir : *"Nous qui sommes de la classe moyenne (Modu bittu) nous ne pouvons pas maintenir notre statut. Nous ne pouvons ni monter ni descendre. Nous devons suivre les règles, sinon nous sommes critiqués"*, explique par exemple la femme d'Arshad, originaire d'une famille rurale très aisée et propriétaire de nombreuses terres. Ces points de vue prennent leur source bien évidemment dans les restrictions qui caractérisent la position des femmes, en comparaison de celle des hommes libres de parcourir en tous sens la sphère publique et politique. Cependant, plutôt que d'étayer cette dichotomie banale, penchons-nous avec précision sur les logiques statutaires des femmes, dans deux domaines concrets et intriqués : celui du Purdah, c'est-à-dire des règles de ségrégation sexuelle, et celui du vêtement dans lequel s'explicite le rapport aux "riches".

Par le "Purdah", on désigne généralement les principes de réclusion des femmes, qui varient énormément selon les milieux sociaux, régionaux, urbains ou villageois. Le conservatisme et l'application maximaliste du Purdah ne sont pas aujourd'hui l'apanage d'une couche sociale et on les retrouve disséminés dans toutes les classes sociales. A Gulshan, quartier huppé par excellence de Dhaka, on remarque par exemple une école pour filles où ces dernières

doivent être couvertes du Burqua ; cette école contraste avec les choix vestimentaires d'inspiration européenne d'une partie de l'élite qui vit dans ce quartier. Le Purdah est bien sûr plus strict dans les villages, où il est malaisé d'échapper à des inscriptions sociales très fortes et aux contraintes qui en découlent. Très rares sont les femmes de salariés d'Euphard qui observent avec rigueur à Dhaka le Purdah, c'est-à-dire par exemple ne se montrent pas devant un étranger à la famille, ou encore pour sortir dans la rue revêtent un Burqua, sorte de long "tablier" cachant le corps de la tête aux pieds. En revanche, elles sont nombreuses à avouer être obligées de porter le Burqua chez leurs beaux-parents, dans les villages ; lorsque leurs beaux-parents viennent leur rendre visite à Dhaka, elles font aussi attention à ne pas les choquer et adoptent un comportement de quasi-réclusion en rupture avec leurs habitudes.; ainsi, l'une d'entre elles se retient en présence de son beau-père d'aller au-devant des vendeurs de légumes et de fruits qui passent tous les jours devant chez elle, comme elle a l'usage de le faire quotidiennement. La majorité d'entre elles définissent le Purdah de manière plutôt originale, comme une axiologie intérieure et personnelle, et non comme une série de devoirs fixant objectivement et extérieurement les comportements : le Purdah relèverait alors de la conscience individuelle face à Dieu, et non de normes sociales immuables car dictées par Dieu. En matière de Purdah, les pratiques et les conceptions des femmes de salariés d'Euphard tendent donc plutôt à être souples et avancées. Elles répondent par là à un certain "progressisme" de leurs maris, qui après avoir lutté pour leurs "droits" se consacrent à asseoir les fondements de leur statut. Cette absence de rigidité peut néanmoins aller de pair avec une entrée dans un groupe Tabligh de femmes qui se

réunit une fois par semaine dans le quartier. On sait que les Tablighs, présents dans le monde entier, sont une organisation traditionaliste prônant un Islam fondamentaliste à vocation universaliste. Dans Takpur, environ trente femmes se rendent à des séances hebdomadaires où prières, quasi-transes, et explications de textes religieux alternent. Le retour à un Purdah draconien y est prêché ainsi que l'interdiction de regarder la télévision, etc., ce qui n'empêche d'ailleurs nullement l'épouse de fonctionnaire moyen au domicile de laquelle le petit groupe se retrouve de s'adonner sans aucun remords au plaisir de regarder avec sa fille et quelques-unes de ses voisines, fidèles du Tabligh, un film américain sur son magnétoscope.

L'épouse du président du syndicat, peu suspecte de fondamentalisme, et dont le mari très "moderniste" aime parler de Marx, se rend elle aussi au Tabligh, avec un simple foulard négligemment posé sur ses cheveux ; elle est souvent accompagnée de la femme d'un "chef d'équipe" d'Euphard et de deux de ses voisines proches, dont la profession prestigieuse des maris est soulignée : "professeur" et "ingénieur".

Quel est le sens de cette insertion dans un groupe Tabligh, pour des femmes aussi peu portées vers le puritanisme et la dévotion que leurs maris ?

Remarquons en premier lieu que ce groupe Tabligh, très fréquenté, a été retenu par les femmes, en opposition à la tentative rivale de monter un second groupe Tabligh, mais d'obédience politique, dans la mouvance du parti Jamaat i Islam ; ce deuxième groupe Tabligh n'est parvenu

à réunir de manière très irrégulière que trois ou quatre femmes, dont l'épouse d'un ingénieur de l'énergie atomique, la fille d'un professeur de l'université et sa mère. L'intégrisme religieux et politique que les leaders de ce groupe martèlent, appelant au meurtre de Rushdie, au devoir de "Révolution" des Musulmans et au ralliement au parti Jamaat i Islam, a éloigné les femmes du quartier, dont celles des salariés d'Euphard ; les époux de ces dernières d'une manière générale extrêmement méfiants à l'égard de toute "récupération politique" de la religion, ainsi qu'ils l'énoncent eux-mêmes, ont mis en garde leurs conjointes contre ce groupe pour lequel l'Islam était un alibi politique.

Revenons au premier groupe Tabligh qui, en revanche, a un franc succès à Takpur : il attire parce qu'il apporte la connaissance à des femmes qui n'ont eu qu'un accès réduit à l'instruction scolaire, ce qui ne préjuge pas de leur origine sociale. dans la mesure où, au sein du Bengale musulman, l'éducation des filles fut très tardive et n'est toujours pas perçue comme une nécessité au même titre que pour les garçons ; seule l'éducation coranique était, autrefois, acceptée pour les filles. Religion et connaissance "moderne" ne sont pas distinguées et sont identifiées au "savoir" dont on a déjà souligné l'importance symbolique et imaginaire dans la production hiérarchique de la société. A leur manière, les deux épouses d'ouvriers d'Euphard suivent donc l'ascension sociale de leurs maris : en accédant à "l'éducation" et à la vérité, par le détour de la compréhension approfondie du Coran, elles se hissent au niveau des couches moyennes "savantes" qui les entourent : professeurs, ingénieurs, etc. et dont elles souhaiteraient comme leurs maris se rapprocher.

Il n'y a donc aucune divergence par exemple entre le Tabligh, réservé aux femmes, et le syndicat, territoire masculin de l'usine : le jeune couple du président du syndicat d'Euphard montre une grande cohérence dans l'élaboration de sa promotion statutaire. Locataire d'un appartement arrangé avec soin, selon ce qui serait le goût d'une petite-bourgeoisie éduquée, ce couple met en scène son aspiration à la "distinction" dans tous les domaines. A l'opposé, l'épouse du secrétaire général du syndicat ne voit aucune raison de se rendre au Tabligh ; ancienne institutrice, fille aînée d'une famille aux propriétés nombreuses et aux ressources importantes, cette femme d'une forte personnalité, qui a enseigné dans différentes écoles, pense être capable d'interpréter elle-même la connaissance coranique ; elle juge n'avoir besoin d'aucune aide, ce qui est une façon d'affirmer son éducation et son statut social. Le secrétaire général du syndicat est le seul des ouvriers ou cadres ex-ouvriers à disposer d'une voiture, qui lui fut sans doute offerte par son beau-père. Comme dit fort ironiquement Mohammed à son propos, cet homme "dépense tout son argent pour défendre son statut". Doublement promu par sa belle-famille et sa "carrière politique" à l'usine, le secrétaire général du syndicat s'accorde avec sa femme pour considérer que le Tabligh est dans leur cas inutile. Ne cessant de menacer leur fils, de six ou sept ans, très turbulent, d'être forcé de devenir ouvrier s'il n'est pas plus discipliné à l'école, il apparaît en revanche particulièrement obsédé par les études de ses enfants et destine, en opposition consciente aux préjugés sexistes, sa fille à être pilote d'avion. Sa femme, quant à elle, blâme fortement la belle-famille d'une de ses soeurs qui vit à Londres, quasiment enfermée dans son

appartement en n'ayant toujours pas eu la permission de suivre des cours d'anglais.

La religion fournit d'autre part aux femmes peu instruites des instruments de déchiffrement totalisants du monde et en particulier des hiérarchies sociales. Les femmes assidues du Tabligh partagent l'opinion que celui-ci intéresse prioritairement la classe moyenne. Dans cette perception, deux types de rapports, vers le haut et vers le bas de l'échelle sociale, peuvent être lus.

— En assimilant le Tabligh à la classe moyenne, outre qu'on s'intègre symboliquement en tant que locuteur dans cette fraction de la société, on affiche subséquemment tout d'abord sa domination sur les "pauvres" auxquels il faut apporter la connaissance religieuse : quelques-unes des domestiques du quartier résidant dans des huttes ont été, ainsi, emmenées au Tabligh.

— D'un autre côté, on légitime en des termes religieux la distance sociale qui sépare des "riches" (*borro log*). L'isolement, l'éloignement hautain, le refus de se mêler au commun des hommes, est en effet le reproche le plus courant qui est adressé aux classes supérieures. Or, si le Tabligh ne plaît guère aux "riches", ce que constatent ces femmes, c'est que ces derniers sont aussi "loin de Dieu" que "loin de la société et de nous" : parce que "*l'Argent leur a donné le paradis sur terre, ils ont oublié et Dieu et les humains*", ou encore "*parce qu'ils ont et l'éducation et l'argent, ils n'ont pas besoin du Tabligh*".

Comparativement à leurs maris, les épouses des salariés d'Euphard expriment en effet à Takpur un discours

plutôt très critique sur les "riches" dont elles disent être "coupées". Que leur reprochent-elles, alors que leurs maris fréquentent certains d'entre eux comme le "roi de Zingur" ?

Une femme est dans le quartier en particulier la cible des représentations satiriques qui touchent "les riches" ; ses efforts en direction de ses voisines ont échoué, elle est irrémédiablement tenue à l'écart et le regrette alors même qu'autour d'elle on stigmatise son comportement comme typique de l'arrogance des "riches". Cette femme est désignée par le diplôme de comptabilité supérieure de son mari, C.A., qui est au Bangladesh très apprécié et perçu comme un niveau d'étude élevé ; on ajoute ensuite que son mari "travaille pour X", qui passe pour "l'homme le plus riche du pays" qui a entre autres acheté de nombreux terrains dans l'aire périphérique où se situe Takpur, terrains sur lesquels il fait bâtir des lotissements qu'il revend ; X a aussi fait beaucoup de dons dans Takpur aux écoles et aux mosquées. L'épouse du C.A. est donc supposée être très "riche" : sa vaste maison et surtout les voitures qui sont parkées dans son jardin en témoignent. Sa "richesse" néanmoins n'est une provocation que parce qu'elle est associée à un mode d'éducation des filles qui constitue, pour les femmes de Takpur qui se réclament de la classe moyenne, une véritable agression : fille de haut fonctionnaire, "la femme du C.A." a quatre filles qu'elle élève avec un certain libéralisme, en particulier dans le domaine vestimentaire. Le passant peut en effet, de la rue, apercevoir sur leur véranda quatre splendides jeunes filles vêtues souvent "à l'occidentale", ainsi qu'on désigne le port de jupes et de pantalons. Ce modernisme vestimentaire est appréhendé comme une "liberté" que seuls les riches peuvent prendre par rapport à Dieu d'un côté, à la société

de l'autre. Appartenir à la classe moyenne ou tenter d'y appartenir c'est se voir interdire ce type de liberté, qui n'est fondamentale que parce qu'elle touche, pourrait-on dire, l'habillement symbolique du statut.

Même les plus ouvertes des épouses de salariés d'Euphard désapprouvent totalement le port de vêtements *bideshi* (littéralement : étrangers) dans lequel on devine l'abolition des règles de ségrégation sexuelle et une mixité dangereuse entre jeunes gens et jeunes filles. De tels vêtements, pour elles ou leurs filles, les exposeraient, pensent-elles, aux vitupérations de leurs voisins et à la perte d'un statut fragile au maintien duquel elles doivent se consacrer.

Dans le quartier, les petites filles, jusqu'à la puberté, sont souvent habillées de chemisiers et de jupes ; à la maison, leurs mères portent de longues robes d'intérieur ; pour sortir, les femmes exhibent de beaux saris aux couleurs chatoyantes et dont les innombrables factures et textures indiquent le prix et le statut de leurs familles. Un grand conformisme vestimentaire règne à Takpur auquel "les filles du C.A." sont, sans doute, les seules à déroger. Les frères ou beaux-frères des salariés d'Euphard, émigrés en Allemagne ou en Angleterre, rapportent fréquemment comme cadeaux aux membres féminins de leurs familles des vêtements dits "européens" ; ceux-ci sont prestement rangés ou alors donnés aux "pauvres" qui les transformeront, eux aussi, pour ne pas voir leur statut souillé... Il est hors de question de les utiliser.

Les épouses sont intarissables sur la signification des vêtements. Leur orthodoxie en ce domaine répond aux

contraintes d'une double précarité statutaire : celle d'actualiser, au plan symbolique et en position de dépendance, un processus d'ascension sociale inachevé. Leur respect des conventions, pour être mieux saisi, doit être confronté à l'éventail des tenues qui s'offrent aujourd'hui aux femmes bangladeshies. Un rapide examen met en lumière que, toujours coincées entre l'identité nationale et ethnique et le statut social, les options sont délicates tant elles sont révélatrices.

\* Le sari le plus banal et le plus classique des vêtements, que "pauvres" et "riches", citadines et villageoises privilégient en toutes circonstances, n'est cependant pas neutre : il peut être dénoncé par d'aucunes, dans les milieux radicaux, comme "hindou".

\* Le "salwar chemis", pantalon que vient recouvrir une longue chemise est de plus en plus porté à Dhaka par des jeunes filles ou des jeunes femmes célibataires dans les classes moyennes et inférieures qui le jugent inconvenant pour une femme mariée, à la différence des classes supérieures. Situé à mi-chemin entre ce qui serait la "modernité" refoulée au pôle négatif et la "tradition", toujours respectée en apparence, le salwar chemis est très répandu à l'université ; il convient alors de se parer d'un dopotha, écharpe de mousseline très élégante et assortie au salwar chemis, recouvrant la poitrine. Le dopotha est la marque du Purdah ; il est tout à fait exceptionnel qu'une femme n'ait pas un dopotha ; le salwar chemis, quoique de plus en plus populaire, excepté en milieu rural et dans les couches sociales les plus basses où il paraît "révolutionnaire", se prête lui aussi à des ambiguïtés : ce serait un vêtement "musulman", voire "Islamique", mais

qui rappellerait la domination pakistanaise sur le Bengale de l'est.

\* Le burqua serait à Dhaka la dernière "mode", au sens propre du terme. Les marchés regorgent de burquas, de nylon ou de coton. Vêtement qui vise à exhiber la croyance religieuse et l'austérité du sujet qui le porte, le burqua est souvent perçu comme une "hypocrisie" ; à Takpur, les femmes de salariés d'Euphard disent à leur manière que "l'habit ne fait pas le moine" : il ne suffit pas de se couvrir d'un burqua, encore faut-il avoir l'âme réellement pure face à Dieu. Le nec plus ultra des Tabligh serait le burqua recouvrant un salwar chemis, double garantie en quelque sorte d'Islamisme.

\* Comme on l'a entraperçu précédemment, le vêtement "moderne", "occidental" ou encore "bideshi", jupes ou pantalons et chemisiers, robes laissant voir les jambes, stigmatise la licence des "riches", affranchissement très ambivalent à l'égard des normes sociales, et qu'ils partagent avec les plus pauvres, eux aussi libres d'agir comme ils l'entendent.

Dans cette optique, seules les femmes de la classe moyenne seraient astreintes au dogmatisme vestimentaire, symptomatique de leur place incertaine en regard de la possession sociale des biens matériels et immatériels. Le président du syndicat a ainsi offert récemment à son épouse un salwar chemis ; cette dernière refuse de le porter, car dit-elle son beau-frère qui réside chez le couple, est Hadj (a effectué le pèlerinage à la Mecque). Cette herméneutique religieuse qui englobe la différenciation sociale apparaît caractéristique des visions féminines, prisonnières de la

sphère domestique que n'atteignent que les échos lointains de la société et de la religion. N'oublions pas, en effet, que les mosquées bangladeshies n'ont en général aucun espace réservé aux femmes qui sont donc condamnées à prier seules, à leur domicile.

Parallèlement, les salariés d'Euphard sont amenés, en raison des combats auxquels ils ont participé, à manifester aussi nécessairement une plus grande indépendance d'esprit que leurs épouses ; c'est par exemple Mohammed qui demande à sa femme d'abandonner le burqua, qu'elle aimait porter. Ce sont les hommes qui souvent insistent pour que leurs jeunes conjointes continuent leur scolarité après leur mariage ; ce sont eux encore qui pousseront leurs filles à commencer des études supérieures. Voyant tous les jours la société changer à un rythme rapide, et les couches sociales réajuster leurs modèles de moeurs, ils entendent ne pas être en retard et rapportent à leurs foyers des germes de transformation que les femmes, vu leur confinement, seraient bien incapables d'oser même imaginer.

Définitivement installées à Takpur, les familles de salariés d'Euphard semblent ainsi épouser en partie les changements de la couche sociale à laquelle ils se sont rattachés. Plus inconsistante au Bangladesh que dans l'Inde voisine où elle s'est considérablement développée, la classe moyenne de Takpur rassemble, comme ailleurs, des éléments très hétérogènes. Du contrôle de l'usine en 1971 à l'occupation des "maisons abandonnées", les anciens ouvriers d'Euphard ont en vingt ans, pour la fraction la plus "politisée" d'entre eux et aussi la plus habile en regard de la promotion sociale, pris racine dans ce quartier et dans cette classe moyenne, finalement peu sûre d'elle-même.

Peu prêts à abandonner leurs pharmacies et leurs maisons, ils sont rares à envisager sérieusement de retourner dans leurs villages après leur retraite. Leurs femmes, très fréquemment, ne le souhaitent pas, s'étant accoutumées à une plus grande autonomie que la proximité des parents ou des beaux-parents détruirait immédiatement. Quant à leurs enfants, n'ayant pas connu de près la vie en milieu rural, ils y sont peu préparés même pour de courts séjours lors desquels ils se plaignent. Les études des enfants obligent les familles à prévoir de rester encore de longues années dans Takpur, à quelques centaines de mètres les unes des autres, épiant alors non plus leurs réussites et leurs échecs personnels, mais ceux de leurs descendants.



Chapitre IX

**Dhaka/New  
York/Dhaka:  
les malentendus**



*"Après la libération, un Américain est venu de New York ; il est resté un an avec le directeur, assis à côté de lui. C'était pour lui une expérience avant une future formation à New York. Maintenant il a un poste très élevé. Cet homme était très grossier, il n'était pas accepté par les ouvriers. Les cadres, considérés comme une partie du management, ne pouvaient exprimer leurs sentiments. Un jour, il a visité l'usine et a vu un ouvrier qui n'était pas à son poste de travail, il lui a dit : "Vous vous mettez là et devant tout ce monde vous vous baissez et vous vous relevez cent fois." C'était très insultant et pas civilisé. Personne de civilisé ne peut faire quelque chose comme ça. Alors les ouvriers l'ont empêché de revenir à l'usine... Puis il a dû ajuster son comportement. Après, il a même joué avec les ouvriers aux journées de sport. Avec les cadres, il n'était pas grossier car nous faisons notre travail. De toutes façons, nous, on gardait les choses pour nous."*

ex Manager du laboratoire de Contrôle de qualité

*"Il (S.E., technicien américain) était très dur et le "tigre" était au syndicat. Alors il a voulu renvoyer le "tigre" du syndicat. Mais nous, on lui a fait un cadeau, c'était un cheval blanc, car c'était pour lui dire : "tout ce que vous voulez faire ici, vous ne le pourrez pas". Il voulait affaiblir le syndicat. Le cheval blanc, c'était pour lui dire : le cheval blanc, c'est vous, et vous devez quitter l'usine. Il voulait venir à nos réunions du syndicat, ce qu'il a dit n'était pas bien alors, il essayait d'éviter nos revendications, on l'a forcé à écrire nos revendications, à les résoudre une par une. Lui, il sautait toujours d'une chose à une autre, ça n'était pas bien, ça nous brouillait tout..."*

cadre de la production, ex-ouvrier

*"Nous n'avons pas besoin d'étrangers dans l'usine (...) Un jour il y a eu un clash entre lui (technicien américain) et le "tigre". Jahan Sahib (le directeur général) était à La Mecque, et lui il a voulu renvoyer le "tigre". Il y avait eu un problème de travail entre "le tigre" et A. (le manager actuel de la production). A. était à la division du développement, il avait demandé à un junior de faire une chose précise. Alors ce junior s'était plaint au "tigre", alors A. a été en colère contre le "tigre" et lui (technicien américain) il a voulu renvoyer le "tigre". Nous avons tous protesté, nous ouvriers contre ça. Nous avons empêché la lettre qu'il avait écrite d'être publique. "Le tigre" n'a pas eu la lettre. Et quand Jahan Sahib est rentré, il a annulé la*

*lettre, et lui (technicien américain) il ne pouvait rien dire, car il était sous les ordres de Jahan. Quand Jahan est rentré, j'ai été à l'aéroport et il m'a offert une cigarette. J'ai refusé, j'ai été avec lui dans le salon de l'aéroport, je lui ai dit que s'il n'annulait pas la lettre, nous arrêtons le travail. Tous les directeurs et l'Américain étaient aussi là à l'aéroport pour accueillir Jahan. Mais un seul manager était d'accord avec lui (l'Américain) pour renvoyer "le tigre". Si "le tigre" avait été renvoyé, nous aurions fait grève. Mais Jahan n'a pas accepté de renvoyer "le tigre", il a un grand coeur et il se mélange à tout le monde, il parle aux gens, il est si proche de nous... Ce n'est pas comme les étrangers, ils ne veulent pas aller en bas, ils restent avec les cadres. Jahan, il s'est toujours assis avec nous pour décider avec nous..."*

Mohammed, cadre de la production, ex-ouvrier

Il venait d'expliquer quelques heures avant : *"Le tigre" et moi, nous avons toujours été dans des factions différentes. Je suis le seul à l'avoir combattu et à avoir réussi une fois"*.

Ces trois récits évoquent le même homme, un expatrié américain, envoyé à Dhaka par le siège new yorkais d'Euphard, après la guerre de 1971. L'incident dont il est question a été suffisamment grave pour provoquer un chantage à la grève, dans un contexte de communication hiérarchique exemplaire qui a toujours exclu cette solution. Il indique que la présence ponctuelle dans l'usine d'experts étrangers ne fut pas nécessairement facile ; il conduit à

s'interroger sur leur absence depuis de longues années. Celle-ci est-elle le signe d'un modèle de gestion subtilement pensé par la direction de la multinationale ainsi que pourrait le laisser croire par certains aspects la connaissance qu'a maintenant le lecteur de l'atmosphère de l'usine, et de la personnalité de ses hommes ? Ou au contraire s'agit-il d'un retrait progressif, pragmatique et voulu par l'autorité américaine ? Plus globalement, la réalité sociale de l'usine de Dhaka interpelle l'observateur sur la nature des liens qu'elle entretient avec le siège new yorkais.

Afin de répondre à ces questions, centrales pour l'interprétation des rapports sociaux en jeu dans la filiale bangladeshie, il a fallu aller à New York rencontrer les responsables d'Euphard concernés par le secteur "Asie" dont dépend l'usine de Dhaka. L'analyse de leurs discours enjoint de concevoir avec acuité combien d'une manière générale l'entreprise, en raison même de la substantialisation des places hiérarchiques qui la caractérise comme organisation, est productrice de perceptions dont la différence abyssale renvoie à la diversité des positions internes des acteurs.

Les entretiens new yorkais permettent de préciser en premier lieu que l'inexistence d'experts américains au sein de la filiale de Dhaka ne répond en rien à une idéologie gestionnaire particulière de la multinationale qui choisirait en toutes circonstances la délégation locale du contrôle. Les experts américains sont présents dans de nombreuses filiales d'Euphard dans le tiers-monde. La situation bangladeshie est donc spécifique : des "incompréhensions" mutuelles auraient surgi. Les façons de donner des ordres,

de s'adresser aux indigènes auraient été mal reçues par ces derniers. Les difficultés d'adaptation des expatriés auraient été elles-mêmes cause de problèmes. Bref, à New York, il a semblé plus facile et préférable en tous points de ne pas maintenir de force et de manière continue une autorité étrangère au pays. Cette solution n'a néanmoins pu être envisagée que parce que le directeur général bangladeshi s'est imposé comme un personnage fiable. Jahan est apparu à ses interlocuteurs américains comme un médiateur idéal, dans cette conjoncture de distance culturelle qui aurait entraîné de part et d'autre des confusions regrettables. A New York, on souligne la "logique" de Jahan, on s'étonne encore de sa rigoureuse "rationalité" qui émerge comme une faculté exceptionnelle et inattendue dans cet univers culturel insensé et incohérent que serait le Bangladesh. Sa grande honnêteté ressortirait elle aussi comme une qualité rare dans cette partie de la planète dévorée par la corruption et le vol : au siège d'Euphard, on ne tarit donc pas d'éloges sur cet homme remarquable qui, bien qu'issu d'une contrée lointaine qu'on juge arriérée et barbare, sait avoir dans une réunion internationale la même tenue intellectuelle et pour ainsi dire physique qu'un Occidental. On lui fait en conséquence une confiance absolue au point de se demander qui pourra bien le remplacer, et de douter des personnalités que Jahan a recommandées pour sa succession.

Néanmoins, certaines décisions de Jahan sont restées presque impénétrables. Ainsi la promotion des syndicalistes en 1982 a paru au siège d'Euphard totalement incongrue. On a pourtant laissé faire le directeur bangladeshi, bien qu'en ce domaine il heurte de front les fondements élémentaires du consensus de la compagnie. La

"philosophie" d'Euphard, telle qu'on la résume en quelques mots à l'ethnologue, met en effet l'accent de façon très banale sur l'individu. L'entreprise n'est que l'organisation de rapports interindividuels où le face à face personnel doit primer. L'implantation de syndicats est l'exacte antithèse de cette philosophie, puisque l'instance syndicale est catégorielle et dépasse la somme des individualités. L'éradication des syndicats, leur disparition est donc à la fois un idéal et un objectif universel. Le syndicalisme est d'autre part l'avant-garde d'un communisme dangereux et "haïssable". Le responsable du secteur Asie avoue qu'il n'est pas toujours aisé de s'atteler à cette noble mission ; une usine fut implantée par exemple à deux heures du centre de Calcutta pour éviter l'agitation politique, mais sans un total succès, les syndicalistes et les "communistes" enflammés du Bengale indien ayant trouvé les moyens de maintenir leur pression.

Il semble clair, à la lumière de ces messages, que la vision new-yorkaise de l'usine de Dhaka est séparée par un gouffre des relations sociales quotidiennes qui façonnent son paysage objectif. A Dhaka, on est conscient de ce gouffre comme l'illustrent les réflexions confidentielles du directeur du personnel. Lors d'entretiens très détendus, ce dernier fit part à l'ethnologue de ce qu'il présenta comme ses convictions, mais aussi de ses doutes. Satisfaire au maximum les salariés, leur faire bénéficier de services sociaux très rares au Bangladesh auraient été les préoccupations majeures de cet homme qui souligne : *"L'ouvrier et moi allons dans le même hôpital"*. Prônant des valeurs d'égalitarisme, il se laissait peut-être emporter par les mots alors qu'il déclarait : *"Mon entreprise est socialiste"* Néanmoins, au terme de l'enquête, il demanda

anxieusement à l'ethnologue supposée avoir compris l'univers de l'usine, si elle ne jugeait pas que "*nous aurions trop fait pour les ouvriers*". Il quittait alors Euphard et paraissait réellement tourmenté par la situation de l'entreprise, expliquant que présentement il serait impossible de "tant donner aux ouvriers".

On laissera le lecteur répondre comme il le désire à cette question ou simplement méditer sur ces paroles.

Le rapport qui assujettit la filiale bangladeshie à la multinationale s'accommode pourtant relativement bien de ces méconnaissances et de ces malentendus profonds. Ce rapport a en effet deux états essentiels qui assurent sa permanence : au plan empirique selon toute probabilité, une transparence des comptes et des profits. A un autre niveau, le directeur général bangladeshi concentre sur sa personne une logique de communication totalisante dont on mesure maintenant l'étendue de l'efficacité. Elle se déploie dans deux directions : vers le bas, à Dhaka, il est l'opérateur d'un échange symbolique avec ses subalternes, vers le haut, à New York, il est le mandataire unique et irréfutable d'un transfert d'idées et de biens auxquels ses commanditaires croient qu'il adhère complètement. Il s'érige ainsi en acteur central sur lequel se cristallise un dialogue impossible et grâce auquel se voient dépassées les innombrables ruptures qui jalonnent le parcours de New York à Dhaka. Il est le pivot et le moteur d'une continuité structurelle entre deux espaces irrémédiablement scindés par le décalage des images dont ils sont mutuellement le prétexte.



# **Conclusion**



Au fil des pages, le lecteur a été entraîné dans l'aventure à la fois picaresque et paradoxale de la filiale d'une grande multinationale dans ce petit pays surpeuplé — au bout du monde — qu'est le Bangladesh. Appelé à participer aux émotions intimes et aux visions profondes des acteurs de l'entreprise, il peut se demander quelles significations donner, en fin de compte, aux analyses proposées de cet exemple si singulier qu'est l'usine de Dhaka. Il importe donc de revenir sur quelques points centraux qui permettent de replacer, dans une optique comparative, cette entreprise au sein d'un contexte plus large. La filiale étudiée constitue certes un cas spécifique, aux dimensions historiques très marquées, mais il serait au plan scientifique peu fructueux de l'enfermer dans cette spécificité. Il apparaîtrait notamment périlleux de tenter de faire de ses salariés les sujets exotiques d'une mise en scène spectaculaire : ceux-ci n'agissent pas conformément aux attentes d'un citoyen occidental moyen, mais ils sont mus par une rationalité qui se développe à partir de leur place d'employés d'une multinationale et de la conscience très forte qu'ils en ont, en dépit du fait que cette conscience obéit à une logique propre.

L'usine de Dhaka est juridiquement la filiale d'une multinationale qui est l'un des plus puissants groupes mondiaux disposant entre autres d'établissements industriels en France. Cette usine fonctionne plutôt bien, depuis plus de vingt ans et sa dynamique objective n'a pas été remise en cause ou troublée dans son cours par des événements politiques majeurs. Or on a observé qu'elle était le lieu d'une cogestion syndicale clandestine en opposition avec les règles de conduite préconisées par le siège américain. Certes, le syndicat d'Euphard n'est pas "politisé" à la manière des syndicats européens, mais ce n'est pas non plus un "syndicat maison" au sens où on l'entend en Europe, où existent des instances syndicales qui servent de relais aux directions. C'est un syndicat d'entreprise possédant une autonomie de stratégie réelle et une inspiration idéologique très ancrée dans la conjoncture bengalie. Ce syndicat est porté par une forme de "nationalisme de classe" : il met en oeuvre la promotion sociale d'une couche d'acteurs liant leur infériorité statutaire dans les hiérarchies de la société, à la domination allochtone que cette société subit. La contestation hiérarchique de 1971 suit deux directions, confondues dans les esprits : il s'agit pour les leaders ouvriers de libérer le pays de l'oppression pakistanaise, mais aussi, dans le même moment, d'empêcher leurs compatriotes éduqués de reproduire dans l'usine une structure hiérarchique identique où ils se substitueraient sans transition à leurs prédécesseurs "étrangers".

Cependant l'élitisme intrinsèque de ce syndicat est une de ses caractéristiques importantes par laquelle il diffère là encore des idéaux syndicaux dont le lecteur est coutumier

: les journaliers sont exclus du syndicat qui, en ce domaine, se situe en continuité avec les catégories partagées de la segmentation statutaire en oeuvre dans la société locale.

Son absence de représentation juridique dans la structure de gestion de l'usine interdit par ailleurs de rapprocher le syndicat d'Euphard des réalités française ou allemande de participation syndicale légale à la vie de l'entreprise. Le syndicat bangladeshi est exclusivement orienté vers le droit du personnel relevant de la catégorie ouvrière ; la cogestion est donc par définition précaire, entre les mains d'hommes précis, enchaînés par leurs relations historiques développées dans le cadre de la lutte indépendantiste.

Ce syndicat reflète d'autre part les combats factionnels en jeu dans la société globale ; il ne parvient pas à s'en émanciper et à initier un autre type de mouvement social qui deviendrait un moteur de transformation. Il reste prisonnier de la forme dominante des rapports politiques et économiques entre factions au Bangladesh.

La prééminence, chez les leaders syndicaux, du sentiment national transparait en particulier dans l'attitude compréhensive qu'ils montrent vis-à-vis de la *Drug policy*. Alors que cette réglementation politique attaque de plein fouet l'entreprise multinationale où ils travaillent, les salariés, en raison de leur nationalisme irrépressible, parviennent à dépasser les contraintes de leur situation d'employés pour envisager une réflexion plus vaste et qui n'est pas sans cohérence : leur interrogation sur la restriction de la *Drug policy* aux pays du tiers monde n'est pas stupide ; pourquoi ne faudrait-il pas envisager avec eux

le contrôle des médicaments, la proscription de ceux qui sont inutiles et la limite des bénéfices des multinationales dans les pays du Nord ?

Le monopole syndical qui a été constaté dans l'usine de Dhaka pourrait, en revanche, être comparé avec justesse à l'emprise de la CGT en France dans des établissements publics ou même privés. Les conditions d'émergence d'un tel pouvoir syndical ont peut-être en commun des périodes de rupture politique, succédant à des guerres où le nationalisme fut crucial. La France de 1945 et le Bangladesh de 1971 voient tous deux triompher des ambitions sociales et/ou socialisantes qui offrent aux couches dominées l'occasion de se hisser dans les lieux de travail à l'avant-garde d'une mutation économique et politique.

Pour résumer ces différentes remarques, il faut concevoir que la singularité de l'entreprise étudiée à Dhaka relève moins d'une idiosyncrasie structurelle opaque et aux profondeurs insondables, qu'à une figure spécifique d'articulation de trois pôles centraux qui traversent toutes les sociétés : le nationalisme, le syndicalisme et le politique s'y voient conjoints selon un agencement spécifique dépendant de la conjoncture locale. Dans cette perspective, l'exemple de Dhaka est d'autant plus riche d'enseignements qu'il nous devient proche, par les repères catégoriels sur lesquels il nous renvoie à nous-mêmes.

Ainsi l'usine de Dhaka peut-elle être confrontée avec juste raison aux idéologies du management, en vogue aujourd'hui ; celles-ci énoncent de fait un rêve totalisant et/ou totalitaire de transformation de l'entreprise en unité

symbolique, dont l'ensemble des partenaires participeraient pleinement à un système de communication unique, identique et/ou identitaire. L'immersion du lecteur dans la filiale bangladeshie montre, au contraire, le caractère utopique de telles planifications. Les imaginaires collectifs ne se préfabriquent pas, ou alors ils sont destinés à rester à l'extérieur des réalités sur lesquelles ils prétendent intervenir. En pénétrant à l'intérieur de chacune des fractions de l'usine de Dhaka et en prenant en compte ses différents maillons, il a été possible d'évaluer le poids des positions hiérarchiques dans la construction sociale des représentations des acteurs et l'édification de leurs logiques de communication. Les renversements de points de vue, les perceptions contrastées débouchant sur la production de microgroupes instruisent de la difficulté de subordonner tous les acteurs à un seul procès d'unification de l'entreprise : les implications sont toujours mouvantes et aussi, par définition, exclusives, ce qui n'est nullement contradictoire avec l'érection d'un mode de communication hiérarchique efficace, comme le met en évidence l'usine de Dhaka. Le passage d'un continent à un autre accroît de toute évidence la complexité du projet d'unification qui traverse toutes les entreprises. Entre New York et Dhaka, par exemple, la différence culturelle est immédiatement saisie sous sa forme la plus simplifiée mais aussi la plus hiérarchique pour obscurcir les esprits et éviter la confrontation : à New York, on se félicite ainsi des "valeurs" que la compagnie parviendrait à implanter dans les pauvres mentalités des misérables ouvriers bengalis.

Matrice économique où viennent s'imprimer les déterminations macro-politiques, l'entreprise se présente donc simultanément comme un lieu de production

symbolique en tant qu'elle institue des structures hiérarchiques. Ainsi la tentation des chefs d'entreprise d'évacuer le "politique" ne saurait être qu'un mirage. C'est dans cette confluence du hiérarchique et du politique, de l'économique et du symbolique, que l'entreprise intéresse l'ethnologue, qui espère concomitamment offrir à cette dernière un autre regard sur sa réalité.

Enfin, la validité des conceptions occidentales du management dans les pays en voie de développement peut être mise en doute à la lumière d'un tel exemple. La volonté convaincue des salariés bangladais de voir "leur usine" réussir et croître, leurs capacités de réflexion pour faire la part des choses entre les intérêts de la multinationale et les nécessités économiques et politiques de leur nation, leur dévouement à la "cause de l'entreprise", démontrent qu'ils sont des acteurs sûrs sur lesquels les chefs d'entreprise pourraient s'appuyer et compter.

Contrairement aux imageries qui considèrent que seule une autorité dure peut gouverner ces hommes lointains du Sud auxquels il faudrait tout apporter, le lecteur a appréhendé, à travers les principaux personnages de cette épopée nationaliste d'une multinationale, combien des individus, pourvus d'un capital scolaire très limité, pouvaient prendre en main non seulement leur destin, mais celui d'une entreprise étrangère.

## Table des Matières

Préambule		P.7
<i>Introduction</i>		P. 13
1 — La revalorisation de l'entreprise et l'illusion culturaliste dans la gestion		
2 — Perspectives et problématique d'une enquête ethnologique sur l'entreprise		
<b>Chapitre I :</b>	Une multinationale dans la tourmente nationaliste	P. 37
<b>Chapitre II :</b>	La cogestion instituée	P. 53
<b>Chapitre III :</b>	Syndicat et politiques	P. 73
<b>Chapitre IV :</b>	Les cadres et la recherche de l'autorité	P. 91
<b>Chapitre V :</b>	Parenté, travail, factions dans l'univers ouvrier	P. 113

<b>Chapitre VI :</b>	Les exclus de la promotion	P. 143
<b>Chapitre VII :</b>	L'intégration dans la classe moyenne	P. 167
<b>Chapitre VIII :</b>	Les éthiques féminines de la conformité	P. 193
<b>Chapitre IX :</b>	Dhaka/New York/Dhaka. Les malentendus	P. 209
<b><i>Conclusion</i></b>		P. 219
Annexe du chapitre II		
P. 229		

## **ANNEXE DU CHAPITRE II**



## TERMS AND CONDITIONS

### 1. GENERAL

- (a) Entering and abiding by this agreement for the period stipulated thereon;
- (b) Accepting the terms of this agreement in full and final settlement of all the demands stated in the Charter of Demands submitted to the Company;
- (c) The Sangshad hereby accepts the terms and conditions of this settlement specified hereunder and undertakes to make no further demand having financial implication from the Company during the operative period of this Agreement.

### 2. RIGHTS AND RESPONSIBILITIES

- (a) The parties recognise that the Managerial Functions are vested in Management of the Company. Any benefit or privilege not expressly granted in this agreement remain a prerogative to the Company.
- (b) The Management recognises the Sangshad (Union) as the sole bargaining agent for the Unionised employees of the Company.

### 3. SCOPE OF THE AGREEMENT

The agreement covers all permanent employees of the Company except the Officers of all categories.

### 4. CONDITIONS OF SERVICE

- (a) When a worker reaches the maximum of his/her grade, he/she shall be transferred to the next higher grade provided there is a vacancy in the next higher grade and the employees justifies his/her promotion.
- (b) Annual increment to each worker will be at least one slab provided he or she, as the case may be, secures minimum 33% marks in the annual performance review.

P/3

- (c) The employees who will be on without pay during a particular year the Management may stop or withheld his increment as per past practice. Increment shall not be withheld or stopped without any proper reason. It is to be communicate to the Union and the employee concerned without any delay.
- (d) The Personnel Department will issue to each Department a Prescribed Performance Review Forms in the month of September in each year which will be returned duly filled in to the Personnel Department within the period notified from time to time. The annual increment will be considered on the recommendations of the immediate supervisor. Increment letters issued to the employees will be effective from December 1. Increment letters will be issued on or before 31st December without fail.

5. RETRENCHMENT

No retrenchment shall be made unless and until it becomes inevitable. Before retrenchment the Management will notify the Union and the employees affected as far in advance as possible. The retrenchment will be made according to categories. The policy of "LAST IN FIRST OUT" within each separate grade at the time of retrenchment will be followed. But retrenched employees shall be appointed in the same grade and pay if in future vacancies exist in the same grade.

6. APPOINTMENT AND PROMOTION

The law provides for the discretionary powers of the Management for any appointment or promotion to fill any vacancy in higher grade or post. Nevertheless, both the parties agree to set a convention by giving preference to the existing employee to fill in such vacancy in higher grade or post provided, he/she, as the case may be, is fully qualified or otherwise eligible. Besides, at the time of appointment of any employee, the relative or dependent of the unionised employee will be given preference. After selection, the candidate will be subjected to screening and medical examination. When the candidate has successfully passed through the Medical Test, an appointment letter will be issued to him/her and he/she will be made permanent on completion of performance review report submitted by the department.

P/4

7. LAY OFF

The Management may, at any time, in the event of fire, catastrophic breakdown of machinery or stoppage or shortage of power supply or raw materials or accumulation of stock or any other cause beyond its control stop any section or sections or the establishment, wholly or partially, for any period or periods without notice. But the Company will pay the affected, the Basic Salary along with all the assistance and allowance granted in terms of money by this agreement and, if any, granted from time to time, by the Government during this period of stoppage and the period of LAY OFF. No leave will be deducted during this period of stoppage and the LAY OFF.

8. RE-ARRANGEMENT OF ADHOC OF TAKA 500/- (TAKA FIVE HUNDRED)

Ad-hoc of Taka 500/- (Taka five hundred) only will be added with the existing Ad-hoc of Taka 75/- (Taka seventy five) only effective 1st December, 1982.

9. Effective 1st December, 1983 the ad-hoc will be rearranged in the following manner:-

- (a) Taka 100/- (Taka one hundred) only will be added with individual basic salary as of 1-12-83.
- (b) This addition of Taka 100/- (Taka one hundred) only will not call for any slab adjustment.
- (c) The existing minimum House Rent of Taka 200/- (Taka two hundred) only will be raised to Taka 225/- (Taka two hundred twenty five) only effective 1st December, 1983.
- (d) The Adhoc of Taka 575/- (Taka five hundred seventy five) only will stand at Taka 450/- (Taka four hundred fifty) only effective 1st December, 1983.

All other terms and conditions will however remain unchanged.

10. BASIC SALARY

The Company agrees to increase the Basic Salary of individuals of different grades according to the details given below with effect from 1st December, 1984.

P/5

For individual employee drawing basic salary between:-

<u>BASIC SALARY RANGE</u>	<u>PERCENTAGE</u>
Taka 250 - 500	25
Taka 501 - 750	23
Taka 751 - 1000	21
Taka 1001 - 1250	21
Taka 1251 - 1500	20
Taka 1501 - 1750	20
Taka 1751 - 2000	18
Taka 2001 - 2250	18
Taka 2251 - 2500	15
Taka 2501 - 2750	15
Taka 2751 - above	12

Adjustment of the individual basic salary in the Pay Scale given below will be made if required upto half slab. This adjustment benefit will be awarded only if the individual basic salary exceeds at least by one taka from the nearest lower slab.

PAY SCALE.

GRADE I

Garden Helper, Dish Washer, L/H Attendant, Cleaner, Service Man, Jr.Laboratory Attendant, Loader & Unloader.

250-17-335-23-450-31-605-42-815-57-1100

GRADE II

Steward, Cook Helper, Sr. Cleaner, Gardener, Watchman, Jr. Peon, Sr.Loader and Unloader.

270-19-365-25-490-34-660-46-890-62-1200

GRADE III

Cook, Workshop Helper, Utility Helper, Sr.Lab.Attendant, Peon, Head Loader and Unloader, Unskilled Worker, Sr.Watchman, Sr.Steward.

295-21-400-27-535-37-720-50-970-68-1310

P/6

GRADE IV

Salesman, Jr.Q.C. Assistant, Driver, Semi Skilled Worker.  
355-25-480-33-645-45-870-60-1170-82-1580

GRADE V

Time Keeper, Jr.Telephone Operator, Q.C.Assistant, Asstt.Q.C.  
Inspector, Sundry Clerk, Head Cleaner, Head Gardener, Jr.Compounder,  
Sr.Peon.

400-28-540-38-730-51-985-69-1330-93-1795

GRADE VI

Compounder, Sr. Driver, Sr.Salesman, Asstt.Welder, Asstt.Turner,  
Asstt.Electrician, Asstt.A.C.Operator, Asstt.Technician, Canteen  
Supervisor, Skilled Worker, Chief Steward, Head Cook, Head Watchman.

490-34-660-46-890-62-1200-84-1620-113-2185.

GRADE VII

Jr.Assistant of all Departments, Sr.Telephone Operator,Asstt.  
Security-in-Charge, Jr.Telephone Operator-cum-Receptionist,Petty  
Cashier, Typist, Sr.Compounder, Sr.Canteen Supervisor, Head Driver,  
Q.C.Inspector, Sr.Q.C.Assistant.

515-36-695-48-935-65-1260-88-1700-119-2295.

GRADE VIII

Turner, Welder, Electrician, Boiler, Attendant, A.C.Operator,  
Carpenter, Sr.Skilled Worker/Operator, Head Compounder.

540-38-730-51-985-69-1330-93-1795-125-2420.

GRADE IX

Team Leaders, Security-in-Charge, Canteen-in-Charge,  
Sr.Q.C.Inspector, Transport-in-Charge.

600-42-810-57-1095-77-1480-104-2000-140-2700.

GRADE X

Mechanic, Sr. Turner, Sr.Welder, Sr.Boiler, Attendant,  
Sr.Electrician, Sr.Carpenter, Sr.A.C.Operator,Sr.Telephone  
Operator-cum-Receptionist.

625-44-845-59-1140-80-1540-108-2080-146-2810.

P/7

GRADE XI

Sr. Asstt., Sr. Cashier, Store Keeper, Warehouse Keeper.  
675-47-910-64-1230-86-1660-116-2240-157-3025.

GRADE XII

Electrical Foreman, Mechanical Foreman, Utility Foreman,  
Section-in-Charges/Supervisors.  
780-55-1055-74-1425-100-1925-135-2600-182-3510.

Movements to new grades/designations will not be automatic.  
Will be effective only through promotion/increment letters.

11. HOUSE RENT

The Company will pay 60% of basic salary as House Rent per month with effect from 1st December, 1984 subject to a minimum of Taka 400/- (Taka four hundred) only and a maximum of Taka 2000/- (Taka two thousand) only per month.

12. CONVEYANCE

The Company will pay conveyance of Taka 350/- (Taka three hundred fifty) only per month with effect from 1st December, 1984.

13. ADHOC

The Company will pay Taka 350/- (Taka three hundred fifty) only per month as Adhoc.

14. SECTION ALLOWANCE

The Company will pay Taka 125/- (Taka one hundred twenty five) only per month to the workers who fall under the following categories with effect from 1st December, 1984:-

- (a) All Workers of Production Department other than those described in (e) below.
- (b) R.M. Store and Workers of Store who handle hazardous materials (as defined in Manual).
- (c) Animal House Attendant.
- (d) Worker of other department who works in the area of Production Department.

P/8

- (e) The production workers working in the following hazardous area will however be paid Taka 150/- (Taka one hundred fifty) only per month as Area Allowance effective 1st December, 1984 :-

- i. Sterile Area (Manufacturing only)
- ii. Capsule/Tablet (Manufacturing only)
- iii. Dry Syrup (Manufacturing only)
- iv. Washing

In case of (b), (d) and (e) prior approval of Divisional Heads will be required to entitle themselves to the payment of this allowance. The Management preserves the right to effect inter-sectional transfers.

15. OVERTIME RATE

The overtime rate will be calculated as follows:

- (a) Double the rate of his/her basic salary for working overtime other than festival and declared holidays.
- (b) For festival and declared holidays 6(six) time of the normal hourly rate.

- (c) RATE OF OVERTIME hour calculation

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{ANNUAL BASIC SALARY}}{\text{ANNUAL WORKING HOUR}} \times 2 \\ &= \frac{\text{MONTHLY BASIC SALARY}}{170 \text{ HOURS}} \times 2 \end{aligned}$$

OVERTIME shall be calculated on an hourly basis, part of an hour of overtime shall be counted as under :

- (1) 10 to 30 minutes - as half an hour
- (2) 31 to 60 minutes - as one hour

(d) MEAL ALLOWANCE

The meal allowance of Taka 12/- (Taka twelve) only shall be paid to the employee who works overtime for 3(three) hours or more than 3(three) hours on any day and who will work overtime 7(seven) hours or more than 7(seven) hours in a day shall be paid Taka 18/- (Taka eighteen) only.

P/9

16. BONUS

Effective from Company's fiscal year commencing from 1st December, 1984, the Company agrees to pay 6(six) average basic salary per annum as bonus to its all permanent employees,

17. PAYMENT OF BONUS

- (a) Bonus will be paid to all permanent staff without fail on or before 31st December each year.
- (b) The Company also agrees that Bonus will be paid before two EID Festivals in two equal instalments.
- (c) An Employee who has completed at least 6(six) months of continuous service will be eligible to receive full payment of Bonus.
- (d) An employee who has not completed 6(six) months of service will receive payment of Bonus on prorata basis.

18. LUNCH

- (a) Lunch will be provided to all permanent staff at subsidized rate of Taka 0.30 per lunch. It is also agreed that if the Company fails to provide lunch to the permanent staff Taka 22/- (Taka twenty two) only will be paid by the Company to each worker for each day of attendance effective 1st December, 1984.
- (b) Free snacks service will remain unchanged as per previous practice.
- (c) Persons who are advised by the Medical Officer not to take lunch in the canteen, will be paid Taka 22/- (Taka twenty two) only per day of attendance effective 1st December, 1984.

19. EVENING SNACKS

- (a) The Company agrees to provide snacks free of cost to employees who will be on overtime after 5 p.m. at least for three hours or more in line with past practice.
- (b) If the Company fails to provide evening snacks to all permanent staff, then Taka 5/- (Taka five) only will be paid per head per evening in addition to overtime meals allowance.

P/10

20. SHIFTING ALLOWANCE

- (a) The Company has agreed to pay Taka 16 (Taka sixteen) only per head per day of attendance on evening shift duty.
- (b) If the Company chooses not to provide canteen facilities for the new shift Taka 25/- (Taka twenty five) only per day of attendance will be paid to each worker.
- (c) The staff put on shift duty will get the same transport facility as provided to other unionised employees of the Plant.

If the Management fails to provide transport for evening shift staff, then the actual conveyance incurred to reach to the point from where he is picked up will be paid by the Company.

- (d) It is agreed that shifting duty other than normal working hours will not be more than 3 (eight) hours in a day.
- (e) Any change in the timing of shifts can be effected only after agreement between Management and Karmachari Sangshad.
- (f) As far as practicable all efforts will be made not to put any employee on evening shift continuously for more than two weeks.

21. PROVIDENT FUND

- (a) The Company agrees that the rate of employees contribution to the Provident Fund shall continue to be 1/12 of his basic salary every month and the Company's contribution to the fund in respect of each employee shall be equal to the employees contribution to the fund.
- (b) On completion of 5 years service the contribution of the employee and that of the company will increase to 10% of the basic salary.
- (c) Company's contribution will only be paid after continuous service of 3 years. A copy of the rules and regulations of the provident fund scheme will be made available to all eligible members as early as possible.
- (d) The trustees of the Provident Fund will consist of three members from the Management and two members from the Sangshad (Union).
- (e) The Trustees of the Provident Fund will intimate to all the employees, the balance of their account within three month's from the date of closing the fiscal year of the Company.

P/11

22. GRATUITY

- (a) The Company agrees to pay Gratuity to the permanent male/female employees upon completion of 7(seven) years continuous and confirmed service at the rate of one month's last drawn basic salary.
- (b) The term of Basic Salary as used means the Basic Salary last drawn by the worker at the time of separation from the Company's employment.
- (c) In the event of death or total disablement of a worker before completion of 12 years of service, the Company agrees to pay upto a maximum of six basic salaries in addition to the gratuity that will be payable.
- (d) In the event of the death of a worker who is entitled to payment of gratuity, the gratuity will be paid to the legal heir/heirs or to the nominee of the deceased worker.
- (e) The gratuity will be paid at the time of final settlement of individual account whether on voluntary retirement, resignation, termination of services, death or disability whatsoever.

23. OUTSTATION ALLOWANCE

The Company agrees to pay this allowance at the rate of Taka 75/- (Taka seventy five) only per day per head. In addition Taka 0.50 per mile will be paid if the employee avails of the Company's transports and Taka 0.80 per mile if the employee travels by public transports with effect from 1st December, 1984. Mileage will be paid for going to and coming back from the destination.

24. OFFICIATING ALLOWANCE

The Company agrees to pay Taka 150/- (Taka one hundred fifty) only per month per head as officiating allowance.

This allowance will be paid under the following terms and conditions:

- (a) No body will be allowed to get the benefit unless he works for at least 15(fifteen) days continuously.

P/12

- (b) This allowance will be payable if any unionised employee officiates against either a Section-in-Charge or an Officer.
- (c) Written prior approval of Divisional Heads will be required.

25. CASH DEALING ALLOWANCE

The employees who are dealing with cash in and outside the office will be entitled to draw a sum of Taka 150/- (Taka one hundred fifty) only per month as cash dealing allowance.

The following employees will get cash dealing allowance with written prior approval of their divisional heads.

- (a) Cashier
- (b) Counter Cashier
- (c) Van Delivery Driver
- (d) Purchasing Clerk
- (e) Company's Cash Handler

Those who handle Company's cash of a minimum Taka 300/- (Taka three hundred) only per day.

26. MEDICAL FACILITIES

- (a) The Company agrees to continue through its Medical Department or Company's appointed Medical Practitioners, medical facilities to the dependants of the employee i.e. husband or wife and dependent children.
- (b) Hospitalisation will be made on the advice of the Medical Officer depending on the nature of illness.
- (c) Vaccination, inoculation or similar preventive measures against epidemics etc. will be provided by the Company to all employees and their dependants.
- (d) The outcome of medical bills will be communicated within seven days from the date of submission to the Company.
- (e) Taxi or Baby Taxi fare will be paid to the patient for attending medical centre, hospital, specialist etc. or the Company's transport will be provided to them for attending medical centre, hospital, specialist etc. If Company's transport is provided, the Conveyance Allowance will not be paid.
- (f) In case of emergency patient is allowed to go to any doc for immediate treatment and Company's transport will be provided for all kinds of emergency patient, if Van is available.

P/13

- (g) products will be supplied from the Depots or Plant Dispensary when employees produce the prescription of a retained doctor of the Company.
- (h) One Vitamin product will be supplied to all unionised people every month.
- (i) The optical bill for spectacles upto Taka 600.00 (Taka six hundred) only is allowed.

#### 27. INSURANCE

- (a) The Company agrees to insure each unionised employee for Taka 50,000.00 (Taka fifty thousand) only against accidental risk or death at working place or outside during the tenure of service.
- (b) Insurance premium to be paid fully by the Company.
- (c) The employees (unionised staff) who are dealing with cash should be provided with indemnity insurance to a maximum of Taka 60,000.00 (Taka sixty thousand) only. This amount is inclusive of Taka 50,000.00 (Taka fifty thousand) only under insurance (a) above.

The following employees will be included in the indemnity scheme:-

1. All van delivery driver/employees
2. All cashiers
3. All counter cashiers
4. All purchase clerks

- (d) In case of death, the claims by the legal heir/nominee of his/her will be settled by the Company, from Company's fund and the Company will not defer the payment if the legal heir/nominee authorises the company to receive the final payment from the insurance company concerned.
- (e) Accidental death/death of any employee, while coming to and from the duty will be treated as on duty.

#### 28. SHARE HOLDING FACILITY

The Company agrees to extend the facility for holding share with the Company if the law of the land provides it in future and if this is made mandatory.

P/14

29. LEAVE

The Company will grant the following leave to the confirmed members of the Sangshad:-

- |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|
| 1. Casual Leave       | 10 days a year        |
| 2. Sick Leave         | 21 days a year        |
| 3. Special Sick Leave | 90 days with full pay |

30. ACCIDENT LEAVE

The Company agrees that an employee meeting with an accident in connection with Company's work will be provided with full salary and with other facilities until complete recovery.

31. PRIVILEGE LEAVE

1. 14 days for each completed year but only first two years.
2. 21 days after 3 years of continuous service.
3. 30 days after 5 years of service.
4. Accumulation is allowed upto a maximum of 120 days only.
5. Encashment is allowed but a minimum balance of 15 days must be kept. Encashment will be paid on gross salary.

32. LEAVE INCENTIVE OF SICK LEAVE AND CASUAL LEAVE

- (a) Employees who do not avail more than 5 days leave during the year (excluding privilege leave) will be paid one month's present salary.
- (b) Employees who avail more than 5 days but upto 25 days leave during the year (excluding privilege leave) will be paid at the rate of present gross salary against the balance Casual/Sick leave to their credit during the year.

33. UNIFORMS

The Company agrees to provide clean uniforms to the employees whose nature of duty warrant it.

34. RAMZAN TIMING

Ramzan timing will be as follows:

Sunday to Wednesday	-	6½ x 4	=	26 hours
Thursday	-	5 x 1	=	5 hours
				<u>31 hours</u>

P/15

35. EDUCATION BENEFIT OF DEPENDENTS

It will remain unchanged.

36. RECREATION ALLOWANCE

- (a) One month's gross salary will be paid to all permanent unionised employees after every 3 years. The first payment was made on 1st July, 1980, next on 1st July, 1983 and subsequent payments will be made after every three years.
- (b) Employees who do not fall under category (a) above will be paid Recreation Allowance as and when they complete three years of service and subsequent payments will be made after every three years.

37. COMPENSATION

All types of compensations will be settled within 15(fifteen) days from the date of receipt of the application.

38. SHOES

Company agrees to provide one pair of shoes to all unionised employees.

39. RAIN COATS

Rain Coats will be provided to all cooks, peons, drivers, watchman/Night Guards and Deliverymen of the Company.

40. GAZETTED HOLIDAYS

- (a) Holidays declared by Government will be observed as closed holidays;
- (b) Gazetted holiday(s) falling on workers' rest days i.e. at present Saturday(s), will be substituted by preceeding or following day(s) preferred by the Sangshad;
- (c) If a gazetted holiday falls on Friday and Government substitutes the same with any other day, the Company will observe the day as holiday;

P/16

41. NOMINATION

The Company agrees the following:

- (a) An employee will be entitled to name his nominee or nominees and distribute the amounts standing in his credit in Provident Fund, Gratuity, Profit Sharing Insurance and other benefits and salaries amongst his nominee/nominees at his own discretion and the same will be paid to him/her/them accordingly after his death.
- (b) An employee will be entitled to cancel the nomination made by him earlier and to nominate any other person or persons to receive the amounts standing in his credit in any fund in the event of his death and direct that the said amount will be distributed to the person or persons nominated according to his directions.
- (c) A nomination and its modification will take effect from the date on which it is received by the Company.

42. MUTUAL CONSULTATION BEFORE TAKING DECISION

The Company agrees to arrive at its decision after consultation with the Sangshad for the transfer of Sangshad office bearers and executive members, appointment of retainer doctors and submission of charge sheets.

43. MATERNITY BENEFIT

The Company agrees that maternity benefit will be in force according to the provisions of the "BENGAL MATERNITY ACT.1939" and as amendments are made by the Government under notification from time to time with immediate effect.

44. MEDICAL CHECK-UP

The Company agrees that complete medical check-up of workers will be conducted periodically at least once in a year.

45. EXISTING FACILITY

The Company will not curtail or withdraw or disturb any facility not covered by this agreement.

46. CONTINUATION OF SERVICE

The Company agrees that the services of those employees who have been working in this Organisation from the Pakistan period will be counted as continuation of their services

P/17

Laboratories (Bangladesh) Limited, for the Pakistani periods. Provident Fund and Gratuity will also be paid to the employees at the time of their separation from Laboratories (Bangladesh) Limited according to the continuation of their services. Company will issue a letter/certificate to the individual employee for their continuation of their service including Pakistan period on or before 30th May, 1981.

47. ESSENTIAL ENGAGEMENTS

The following engagements shall be treated as on duty if permission is obtained from respective Divisional Heads.

- (a) Attending Union meeting or any body called by the Sangshad for national/Sangshad's interest.
- (b) Attending joint meetings of the Sangshad and the Management.
- (c) Attending courts, labour office, Registered Trade Union, Police Office, Income Tax Office with prior permission through General Secretary of the Sangshad.

48. INCOME TAX

- (a) Company agrees that Income Tax of all unionised staff who receive salary/wages for which income tax is payable will be paid by the Company every year.
- (b) The payment shall be limited to maximum Taka 3000/- (Taka three thousand) only per unionised staff per fiscal year of Government Income Tax. Any income tax payable in excess of this amount shall be paid by the employee concerned.

49. RECREATION FACILITIES

Remain unchanged as per previous contract.

50. PRAYER PLACE

Remain unchanged as per previous contract.

51. REFRIGERATOR

Remain unchanged as per previous contract.

52. LIBRARY

Books will be procured gradually.

P/18

CET OUVRAGE A ÉTÉ ACHEVÉ D'IMPRIMER  
EN JANVIER 1991 SUR LES PRESSES  
DE L'IMPRIMERIE DE L'INDÉPENDANT  
À CHÂTEAU-GONTIER  
DÉPÔT LÉGAL : 1<sup>er</sup> TRIMESTRE 1991

*Monique SELIM : ethnologue ORSTOM, membre de l'ERAUI-EHESS (équipe de recherche en anthropologie urbaine et industrielle). Après un premier terrain rural, s'est orientée dès 1976 vers l'étude ethnologique des milieux urbains et industriels : recherches dans une cité HLM de la banlieue parisienne et dans un quartier très défavorisé d'Amiens. Depuis 1985, s'est penchée sur l'investigation des rapports de travail dans l'entreprise (usines en Inde et au Bangladesh).*

En 1968, une grande multinationale pharmaceutique s'implante dans le Bengale de l'Est, devenu en 1971 le Bangladesh ; 20 ans après, elle est toujours présente.

L'auteur montre, à travers une investigation ethnologique des rapports sociaux internes à l'usine, comment se construisent dans la durée les statuts hiérarchiques et la communication spécifique qui lie les différentes catégories de personnels. Ce livre propose — en dévoilant les contradictions historiques et politiques, quotidiennes et interindividuelles, qui agitent un collectif d'employés — une lecture ethnologique d'une entreprise, poursuivie avec pertinence dans un quartier d'habitation des salariées.

**L'Harmattan**