

Ce que l'industrie fait de ses ouvriers

Crise et métamorphoses du paternalisme : Mobilités et professionnalité

Robert Cabanes (1)

L'objet de cet article est de mettre en évidence la variété des comportements des entreprises dans la gestion de leur main d'œuvre, et donc les diversités des segmentations ouvrières ainsi engendrées. Ces diversités peuvent parfois apparaître comme des opportunités de meilleur emploi à des ouvriers qui cherchent à tirer profit du marché du travail existant. On verra cependant que les entreprises, par elles-mêmes, diversifient peu les possibilités de trajectoires et que ces dernières sont beaucoup plus déterminées et balisées par l'ensemble du système industriel sur la base des métiers et des spécialisations. En revanche, une différence importante, qui a pour conséquence le goût et le dégoût (relatifs bien sûr) du travail, concerne la reconnaissance ou la non-reconnaissance officielle par les entreprises d'une certaine capacité professionnelle de leurs collectifs de travail, qui autorise ou interdit une expression collective sur les lieux de travail.

Cette reconnaissance a parfois été présentée comme une revendication (ouvrière) et une nécessité (organisationnelle) des procès de production post-tayloristes. Outre le fait que cette revendication paraît largement déborder tel ou tel procès de travail, on verra qu'elle est loin de paraître illogique du point de vue organisationnel pour des procès de production technologiquement attardés ou anciens. Car ce qui détermine le choix de telle ou telle politique, ce n'est pas le niveau de la technologie ou les exigences de la division du travail, mais bien plutôt l'image que les industriels se font de la classe ouvrière ou des classes dominées en général. Cette image est issue d'une longue expérience de la gestion des classes dominées par les

(1) Ces enquêtes ont été réalisées en 1984-1985 à São Paulo (Brésil) avec Agnès Chauvel. Qu'elle en soit ici remerciée.

classes dominantes modifiée par l'expérience plus courte de 50 années de développement industriel intense, de « relations industrielles » officielles et de pratiques non-écrites. Et si les situations observées et les politiques mises en œuvre par les entreprises peuvent être bien différentes aujourd'hui, c'est cependant, nous semble-t-il, en réponse à une seule question : comment assurer aux ouvriers une mobilité sociale de fait, ou au moins l'illusion de progresser dans leur trajectoire ? Et s'il y a impossibilité même de cette illusion, comment présenter le licenciement comme la possibilité d'un nouveau démarrage ?

Comment cette question est-elle devenue d'actualité ? Sans vouloir faire l'histoire industrielle du pays, on peut simplement constater que l'industrie brésilienne en est arrivée au stade où elle porte largement les espoirs de la puissance nationale, et où elle n'a plus besoin de déployer beaucoup d'efforts pour arracher la main-d'œuvre à ses modes de production antérieurs. Mais il importe que son développement s'effectue avec le consensus minimum qui évite les crises. Or on observe que le *turn-over* dans les entreprises est assez élevé à São Paulo. D'un côté, certains auteurs (2) défendent l'idée que les employeurs continuent à utiliser des procédés de production obsolètes pour pouvoir seulement changer plus facilement de main-d'œuvre non qualifiée ; de l'autre, il était assez fréquent, avant la récession du début des années 80, de voir des ouvriers programmer leurs changements d'emploi, par exemple à chaque nouvelle année. Encore aujourd'hui, il paraît naturel à tout ouvrier qui désire quitter une entreprise de demander à son chef immédiat un renvoi fictif pour pouvoir toucher ses droits ; cela s'appelle faire un accord (*acordo*). Rares sont les employeurs qui s'y refusent ; dans le cas contraire, les grèves du zèle ou les sabotages de la production apparaissent comme des actions légitimes.

En fait, cette culture du changement ou de la « rotativité », en même temps qu'elle correspond à une stratégie de rabaissement de la feuille salariale, doit s'interpréter aussi comme une crise du paternalisme viager issu de l'esclavage. Celui-ci s'est perpétué très tardivement dans l'industrie puisque c'est le régime militaire qui a supprimé en 1965 les entraves légales aux licenciements des salariés ayant plus de 10 ans d'ancienneté. La loi considérait en effet qu'un ouvrier qui avait été gardé 10 ans par une entreprise n'avait plus à faire ses preuves et qu'un éventuel licenciement après cette durée ressortait d'un acte arbitraire du patron que ce dernier devait payer lui-même, et qui coûtait exactement le double de tous les salaires gagnés par l'ouvrier durant son temps de travail. Bien sûr, nombre de travailleurs étaient licenciés après 9 ans et demi de travail, mais la loi exis-

(2) A.C.C. Fleury, Rotinização do trabalho : o caso das indústrias mecânicas, in A.C.C. Fleury, N. Vargas, *Organização do Trabalho*, Éd. Atlas, São Paulo, 1983.

tait toujours et pouvait être utilisée. Pour compenser sa suppression, le régime militaire a instauré une sorte de prime au changement appelée FGTS (Fonds de garantie pour temps de service) qui est donnée par l'employeur lors d'un licenciement et qui représente environ un mois de salaire par année de travail.

Actuellement, dans un contexte où les entreprises ont pris l'habitude de renouveler chaque année une bonne partie de leurs effectifs, il faut cependant s'assurer de la productivité du travailleur en évitant que chacun d'entre eux se comporte comme s'il allait être renvoyé. Certes, le seul risque de licenciement peut canaliser le comportement de ceux qui veulent rester. Mais il faut aussi, en même temps que licencier, présenter une image de stabilité et si possible de progrès dans la stabilité. Le slogan qui a poussé dès les années 50 des millions de Brésiliennes et de Brésiliens à venir à São Paulo « *São Paulo nao pode parar* » (São paulo ne peut s'arrêter) s'entend, au niveau du migrant, comme une facilité totale d'accès à l'emploi, une progression continue du niveau de vie et de l'amélioration du statut.

Ici, dans le cas de la chimie, la stabilité est réduite au minimum exigé par le procès de production cependant que l'entreprise met en œuvre et consolide sa politique d'hyper-protection familialiste associée à une idéologie du « self made man ». Dans le cas du verre, le paternalisme est tacitement contractualisé et transposé sur un plan totalement professionnel : les ouvriers demandent à l'entreprise d'être une école alors que cette dernière demande aux premiers d'être de bons élèves. C'est sur la métaphore de cette double exigence réciproque que s'établissent les bases du compromis et les critères de jugement.

Ces deux voies de la rotativité et de la professionnalité diffusent chacune d'entre elles un « air du temps », une ambiance bien différentes, qui facilitent ou limitent tel ou tel type d'enquête. Dans la première, l'accès aux informations directes des ouvriers a dû se faire hors-entreprise, car un superviseur était en permanence attaché à l'équipe d'enquête ; par contre, les informations administratives et juridiques étaient soigneusement tenues et communiquées. Rien de tel dans la deuxième entreprise où nos déplacements dans l'usine n'étaient pas accompagnés, et où il a été possible d'avoir un entretien, sans témoins, d'une heure et demie avec 35 ouvriers ; par ailleurs, les trajectoires professionnelles antérieures au recrutement avaient été particulièrement bien relevées, ce qui note un certain souci de la qualité des hommes à recruter.

On notera enfin que les gestions dirigistes et très paternalistes n'ont plus guère la possibilité de s'exercer, comme il y a 20 ans et jusqu'à la fin du régime militaire (les années 80), dans la ceinture industrielle de São Paulo, actuellement largement imprégnée de culture syndicale. Elles ne sont plus possibles que dans les régions rurales pratiquement pas industrialisées, et c'est pour pouvoir conserver

ce type de gestion que la première entreprise analysée ici s'est récemment délocalisée (1987) comme d'ailleurs beaucoup d'autres, et pour les mêmes raisons, au cours de la décennie 90. Ces gestions ne trouvent pas à s'exercer, ou bien avec de grandes difficultés, dans les régions récemment industrialisées (les années 70) et de technologie moderne, qui font figure de « pôles » technologiques, là où se trouve la deuxième entreprise étudiée ici. Ce sont deux images, deux milieux, deux périodes de l'industrialisation qui coexistent de part et d'autre de la ville de São Paulo comme en son propre sein. Paradoxalement, ce serait au sein même de la ville, dans les lieux de la première industrialisation, que ces formes de gestion montreraient le plus de vivacité, parce qu'elles sont négociées et appuyées par un encadrement syndical de type corporatiste, qui espère bien trouver d'ailleurs, dans le processus actuel de délocalisation industrielle vers les campagnes environnantes, un terrain propice au développement de son action.

UNE INDUSTRIE CHIMIQUE

On examinera successivement :

- les processus de mobilisation-démobilisation de la main-d'œuvre et les différents marchés du travail qu'ils désignent ; les facteurs qui déterminent ces processus : les caractéristiques des travailleurs (âge, instruction, expérience professionnelle) et les politiques de l'entreprise ;
- la relation, — établie par une politique spécifique de gestion de la main-d'œuvre, entre procès de travail et division du travail ;
- les régulations sociales du rapport salarial, au niveau national et à celui de l'entreprise.

La relation entre ces trois séries permettra d'établir les segmentations professionnelles concrètes et d'observer les modalités de leur reproduction sociale et idéologique.

L'entreprise étudiée fait partie d'un groupe multinational argentin qui a commencé ses activités dans le secteur de l'import-export agricole au XIX^e siècle, et qui s'est peu à peu développé dans la production alimentaire (huiles, farines et produits finis de l'alimentation), le textile (à partir du coton), les engrais, et à partir des engrais, la chimie (acides, ciment, peintures). Ce groupe intervient également dans l'immobilier, l'assurance, les services.

Implanté au Brésil depuis 1905, ses entreprises sont présentes dans tout le pays, et certaines, dont celle qui est étudiée ici, ont une majorité de capital brésilien. Il emploie 35 000 salariés environ. Son chiffre d'affaires en 1982 était de 1,5 milliard de dollars et ses bénéfices de 200 millions de dollars. (Source : Visão, août 1983).

L'établissement étudié se trouve aux environs immédiats de São

Paulo, à cheval sur deux communes limitrophes ; une première installation, où se fabriquent actuellement les engrais, a été faite en 1937 ; la seconde installation, où se fabrique l'acide sulfurique, date de 1954. Cette dernière, pour des raisons de pollution et aussi d'ordre politique (éviter l'agitation du syndicalisme de la banlieue industrielle de São Paulo) a été désactivée en 1987 et remplacée par une unité moderne, à 200 km de São Paulo.

L'usine employait en 1982, (données d'une enquête effectuée par l'entreprise) 763 personnes réparties ainsi :

Production : 229.

Entretien : 215.

Administration : 176.

Services généraux : 143.

Trois secteurs de production ont été étudiés : l'acide sulfurique (44 personnes), une unité de superphosphates (29 personnes) une unité d'engrais granulés (56 personnes). A la production et à l'entretien, la main-d'œuvre est exclusivement masculine ; dans l'administration et les services, le sexe masculin prédomine largement.

Age. En considérant l'âge moyen des employés dans les 4 principaux services de l'usine, on observe que les ouvriers de la production sont les plus jeunes : 48 % ont entre 24 et 33 ans (34 à 39 % dans les autres services). Ils ne sont que 24 % dans la tranche d'âge supérieure de 34 à 43 ans (28 à 30 % dans les autres services). Enfin on ne retrouve chez eux, dans la tranche des 44-53 ans, que 35 % de l'effectif de la tranche des 24-33ans (50 % pour les autres services). Plus jeunes, ils connaissent donc plus l'instabilité ; et l'on sait par ailleurs que très peu d'entre eux passent au secteur entretien (11 actuellement). Leur âge moyen : 36 ans (1982).

Lieu d'origine. Une forte proportion d'ouvriers du Nordeste dans la production (61 %) contraste avec leur faible nombre à l'entretien (35 %). Ces proportions sont inversées pour les ouvriers originaires de l'État de São Paulo et des États limitrophes : 37 % à la production, 61 % à l'entretien.

Lieu de résidence. Les salariés habitent en grande majorité la commune et les communes voisines (à 70 % pour les salariés des bureaux et à 80 % pour ceux de la production). Paradoxalement, le temps moyen utilisé pour aller au travail est de 36 minutes pour les premiers et de 44 pour les seconds ; la possession d'un moyen de transport individuel semble ici déterminante.

Niveau d'instruction. L'ouvrier de production, plus jeune, moins stable, et le plus souvent originaire du Nordeste est aussi le moins instruit : 63 % n'ont pas terminé les études primaires (45 % dans le secteur services, 27 % à l'entretien et 12 % dans l'administration).

1. Mobilisation et démobilitation de la main-d'œuvre

On va examiner ici le recrutement (procédure, critères), les conditions dans lesquelles il s'effectue sur le marché du travail, les facteurs supposés à l'origine de la différenciation des marchés du travail (niveau d'instruction, expérience professionnelle) et la manière dont ils sont pris en compte par l'entreprise dans sa politique de promotions et de licenciements.

1.1. Recrutement et marché du travail

Le recrutement s'effectue à partir de deux sources : la principale est constituée des dossiers de demandeurs d'emplois conservés par l'entreprise ; la seconde est celle des demandeurs d'emplois enregistrés par d'autres entreprises de la région qui sont contactées par le service de recrutement de l'entreprise. Dans ce dernier cas, il peut y avoir double confirmation du choix. (Notons que l'on ne retrouve pas dans les embauches de 1984 les licenciés de la crise de 1980-1981).

Le processus de recrutement est constitué de 4 étapes :

a) L'examen de la carte de travail du candidat. Ne sont retenus que ceux dont la carte n'est pas vierge : outre la possibilité d'obtenir des renseignements, d'ordre syndical en particulier, auprès du précédent employeur puisque cette carte l'identifie, la carte de travail permet de juger de la stabilité professionnelle du candidat : ceux qui ont eu plusieurs périodes courtes en différentes entreprises ne sont pas retenus ; les raisons de cette instabilité ne sont pas recherchées.

b) La deuxième étape est celle de l'entrevue avec les candidats « stables » et possédant au minimum un an d'expérience professionnelle. Cette entrevue a deux objectifs :

— l'examen plus précis de l'expérience professionnelle du candidat et la présentation du poste de travail,

— l'examen de la situation personnelle du candidat. Certaines conditions sont exigées (niveau scolaire minimum : lire, écrire, compter ; proximité de la résidence). D'autres conditions relèvent d'une appréciation des chances de stabilité à court terme du candidat ; il est préférable de se trouver dans un processus d'accession à la propriété du logement, ou d'avoir à payer un loyer important, d'avoir parents ou enfants à charge, et une épouse qui ne travaille pas ; dans le cas où l'épouse travaille, le salaire de l'homme doit paraître indispensable au budget du ménage.

c) A l'issue de cette deuxième étape ont lieu les tests d'habileté manuelle (exécution d'une tâche relevant du poste de travail à pourvoir), de niveau intellectuel et de personnalité. Une appréciation est alors rédigée par le service de recrutement qui accorde plus d'import-

tance à l'entrevue qu'aux tests. Cette appréciation comporte un portrait moral (défini par la présence ou l'absence de traits tels que la simplicité, l'humilité, le calme, l'éducation, la spontanéité et la responsabilité) et une évaluation des capacités d'adaptation à des situations nouvelles (fournie en partie par le test de niveau intellectuel).

d) Les 3 ou 4 candidats sélectionnés pour un poste sont présentés au superviseur de la section qui, à l'issue d'une brève entrevue et après lecture des dossiers, fait un choix définitif. Le candidat retenu passe la visite médicale.

L'examen de la situation personnelle du candidat (2° étape) a été inclus dans la procédure de sélection en 1982 ; selon le service de recrutement, cette procédure supplémentaire aurait diminué le taux de rejet des candidats retenus à l'issue des trois mois réglementaires d'expérience de travail dans l'usine, ainsi que plus généralement le taux de *turn-over*.

L'évolution récente des caractéristiques du recrutement montre, entre les recrutements d'avant 1980 et ceux de 1983-1984, une augmentation de l'âge à l'embauche de 2 ans en moyenne, ainsi que de la durée de l'expérience professionnelle qui passe de 5 à 7,2 ans. Une constante demeure : malgré un recrutement au niveau le plus bas de qualification, il n'y a pratiquement pas de première embauche (5 %).

Résumons donc les critères du recrutement :

- la stabilité sociale, vue au travers de l'existence de responsabilités envers une famille ou des dépendants ;
- la discipline d'usine, qui s'observe à travers la non-reconnaissance à l'embauche de la trajectoire professionnelle passée ;
- la discipline industrielle : exigence d'une expérience minimum d'un an en continu dans une même entreprise.

Les recrutements récents de 1983 et 1984, après la crise de 1980-1981, font apparaître deux types de marché du travail. L'un fait appel à des ouvriers âgés (40 ans), dotés d'une longue expérience professionnelle dans le secteur de la chimie, obligés de recommencer (tout en la continuant) une carrière dans ce secteur. L'autre fait appel à des ouvriers plus jeunes (30 ans), dont l'expérience professionnelle est plus diversifiée ; eux aussi recommencent leur carrière.

Ces deux marchés renvoient à deux types de procès de travail : les unités d'engrais n'ont pas besoin de travailleurs aussi expérimentés que ceux de l'unité d'acide. Et si l'expérience professionnelle n'est pas prise en compte au moment de l'embauche dans cette dernière, on observe ensuite quelques petits rattrapages par les promotions.

De manière générale, la durée de l'expérience professionnelle antérieure n'est pas prise en compte (observation des 10 carrières les plus rapides dans le secteur de l'acide). Par contre, on s'aperçoit que le niveau de qualification antérieur à l'embauche a quelque poids (sur ces 10 ouvriers, 7 avaient dépassé le niveau d'adjoint de production et étaient déjà qualifiés comme ouvriers).

Cette embauche d'ouvriers plus âgés et plus qualifiés modifie en partie les critères de promotion largement basés sur l'ancienneté, ainsi que la division du travail (cf. ci-dessous). Le marché du travail révélé par la crise, en faisant apparaître l'abondance de l'expérience industrielle, tend à modifier le système clos de gestion de la main-d'œuvre pour l'ouvrir à la prise en compte, même modérée et tardive, des trajectoires passées de cette main-d'œuvre.

D'autres caractéristiques paraissent mineures pour l'entreprise. Le niveau d'instruction n'est pas une variable qui compte : parmi les ouvriers n'ayant pas terminé leurs études primaires, 83 % sont recrutés comme auxiliaires et 17 % comme ouvriers ; la proportion est quasiment la même pour ceux qui les ont terminées : 77 % sont recrutés comme auxiliaires et 23 % comme ouvriers. Le niveau d'instruction ne joue pas ensuite au niveau de la promotion.

La formation permanente est fortement encouragée par la loi qui autorise les entreprises à déduire le double des dépenses engagées pour la formation lors de leurs déclarations de bénéfices et de revenus. Sur les 36 cours qui ont eu lieu de juillet 1983 à juin 1984 et qui ont touché 90 personnes, aucun n'était destiné au secteur de la production, exception faite au niveau des superviseurs.

Un effort semble être fait pour l'enseignement primaire par le Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL) institué par le Ministère de l'éducation, puisque en 1981 et 1982, 87 personnes auraient terminé le niveau 1, et 115 se seraient inscrites au niveau 2. Quinze ouvriers seulement (sur 124) parmi les 3 sections que nous avons étudiées l'ont suivi. De toute manière, il n'y a pas de lien entre ce diplôme (niveau 1 ou 2) et la promotion.

1.2. La politique des licenciements

Un marché du travail saisonnier concerne les unités de production d'engrais avant le début de chaque saison agricole.

L'unité de fabrication d'acide est en principe la moins affectée par la crise du fait de la rigidité de son procès de production continu ; la quantité produite peut augmenter ou baisser sans beaucoup affecter le nombre de personnes nécessaires à la production. En ne comptant que les recrutements et licenciements au-delà de 6 mois, on s'aperçoit que, entre 1980 et 1984 dans un contexte de légère croissance dû en particulier à l'installation d'un équipement supplémentaire de purification de gaz de sortie, la tendance est de recruter dans les basses catégories et de licencier dans les catégories moyennes, mais pas les plus hautes. Il faut donc nuancer les affirmations habituelles sur les politiques de « rotativité » des entreprises : licenciements réguliers dans les catégories les plus élevées et recrutement dans les plus basses pour diminuer les frais de main-d'œuvre.

Les unités de fabrication d'engrais sont davantage affectées par la crise (licenciements nets de 31 salariés en 1981, recrutements nets de 20 salariés en 1983) ; les mécanismes de licenciement de catégories élevées et de recrutement de basses catégories est identique. Si on fait le bilan 1980-1984 de ces trois unités, (on a retrouvé en septembre 1984 le niveau d'activité de 1980), on observe 16 adjoints de plus, 7 ouvriers non qualifiés et 11 ouvriers qualifiés en moins : procédure classique plus facilement utilisée lors des moments de récession et de crise.

Quelques informations supplémentaires sur les procédures de licenciement nous sont fournies par une enquête d'évaluation du personnel réalisée fin 1981. Cette évaluation effectuée par les superviseurs des sections d'engrais comprenait un système de notation par points ainsi qu'une appréciation sur les potentialités d'avenir du personnel dans l'entreprise.

La notation ne révèle aucun fait nouveau : les mieux notés sont les plus élevés dans l'échelle hiérarchique ; les moins bien notés sont au bas de l'échelle. Si on observe les appréciations sur les possibilités d'avenir des ouvriers, on s'aperçoit que les licenciements ne sont pas nécessairement déterminés par le comportement au travail. Parmi les 18 ouvriers qui ont été licenciés de 1982 à 1984, 7 d'entre eux devaient l'être à la première occasion pour manque d'intérêt au travail, absences ou problèmes de discipline ; 4 avaient des appréciations positives mais étaient censés être parvenus au sommet de leurs capacités personnelles ; 7 autres avaient non seulement des appréciations positives mais étaient jugés aptes à progresser. Ils sont donc licenciés du fait de la stabilité des ouvriers parvenus au sommet des qualifications (politique de l'entreprise). C'est à l'appréciation des superviseurs de section qu'est laissé le choix. L'administration du personnel laisse explicitement entendre que l'activité syndicale n'est pas un facteur de stabilité.

Reprenons les principales conclusions de cette partie :

1 — Dans une organisation où le nombre de postes diminue au fur et à mesure de leur élévation hiérarchique, et en tenant compte du fait que l'entreprise ne peut laisser les nouvelles recrues au poste d'adjoint plus de 3 ans, le système de recrutement régulier des adjoints a deux conséquences : la poussée vers le haut à tous les niveaux de hiérarchie, la poussée vers la sortie de l'usine à tous les niveaux et particulièrement à celui d'ouvrier semi-qualifié.

2 — La régularité du recrutement des adjoints permet d'assurer une rotation régulière de la main-d'œuvre. Puisqu'il y a impossibilité de laisser plus de 3 ans un ouvrier à un poste d'adjoint, le recrutement permet, en licenciant aux postes plus élevés, de réduire le temps de stagnation à ces postes. D'autre part le nombre de recrutements, largement supérieur aux besoins, permet le licenciement basé sur 2 critères : le comportement au travail, la conformité aux normes idéologiques de l'entreprise.

3 — Le système de promotion lui-même est fondé sur un principe de « fidélisation » à l'entreprise où l'ancienneté joue un rôle important mais pas exclusif. Ici apparaissent les spécificités du procès de travail auxquelles correspondent 3 marchés du travail : celui des travailleurs saisonniers (1/3 du personnel des unités d'engrais), celui des ouvriers semi-qualifiés (45 % du personnel des unités d'engrais, 60 % du personnel de l'unité d'acide), celui des ouvriers qualifiés (22 % du personnel des unités d'engrais, 40 % du personnel de l'unité d'acide).

On va examiner maintenant comment interagissent un procès de travail particulier (l'acide), la division du travail, et une certaine politique de gestion de la main-d'œuvre.

2. Procès de travail, division du travail, gestion de la main-d'œuvre

2.1. Le procès de travail dans le secteur de l'acide

La matière première utilisée est le soufre (pur à 99,5 %). Il est quasi-totalement importé, stocké sous forme solide, à ciel ouvert. La consommation de soufre est de 350 kg par tonne d'acide sulfurique produite. Un catalyseur est utilisé, le pentoxyde de vanadium (16 000 litres) renouvelé à 3 % tous les ans.

Le secteur comprend deux unités qui fonctionnent en 4 équipes et 3 tours. Sa capacité productive totale est de 7 000 t/mois, ce qui est peu par rapport aux 26 000 t d'une autre usine de la même entreprise employant le même nombre d'ouvriers, ou par rapport aux 36 000 t produites par 2 ouvriers dans les établissements les plus performants au niveau mondial. La part du coût de la main-d'œuvre directe dans le prix de revient du produit fini est de 8,9 % (2,9 % pour d'autres usines plus récentes).

Le processus utilisé pour la fabrication d'acide sulfurique est le processus dit « de contact ». Combustion du soufre à partir de 700 °C ; le produit de la combustion est l'anhydride sulfureux qui, en présence du catalyseur devient l'anhydride sulfurique. Ce gaz passe ensuite par la tour d'absorption pour former de l'acide sulfurique concentré, qui, dilué par addition d'eau, permet d'obtenir une concentration d'acide sulfurique à 98 %.

Seul le superviseur a le niveau de technicien. Il est généralement embauché directement à ce poste. Le reste du personnel est embauché au poste le plus bas de l'échelle, les postes supérieurs étant pourvus par promotions successives rendues possibles par la formation sur le tas que chaque ouvrier tente d'acquérir. Les deux postes les moins qualifiés peuvent aussi être pourvus par le transfert d'un adjoint d'une autre section.

DIVISION DU TRAVAIL DANS LE SECTEUR DE L'ACIDE

Postes de travail	Salaires (indice)	Effectif prévu par tour	Effectif total prévu	Effectif réel
Adjoint	100	0	0	0
Ouvrier du soufre	135	2	8	12
Ouv. traitement de l'eau	135	1	4	4
Ouv. chaudières	183	3	12	8
Ouv. distribution	220	1	4	5
Ouv. des panneaux de contrôle	266	3	12	9
Chargé de tour	348	1	4	4
Superviseur	717	1	1	1

L'effectif réel est légèrement inférieur à l'effectif prévu. Les postes moins qualifiés sont en sur-effectifs et les plus qualifiés en sous-effectifs, ceci sur une longue durée entre 1980 et 1984. Le tableau suggère que les ouvriers effectuent le travail qualifié immédiatement supérieur au leur : l'ouvrier du soufre ou de l'eau fait le travail de l'ouvrier de chaudière ; l'ouvrier de distribution fait le travail de l'ouvrier des panneaux de contrôle. En fait, dans la moitié des cas, le poste réellement occupé n'est pas immédiatement supérieur à celui officiellement attribué, mais il lui est supérieur de deux niveaux. Il ne s'agit pas non plus de remplacements de courte durée ; ils peuvent durer 4 mois, 6 mois, 2 ou 3 ans (ouvrier de chaudière remplaçant l'ouvrier de distribution ou l'ouvrier des panneaux). Plusieurs ouvriers et un responsable de tour disent que les ouvriers du traitement de l'eau font régulièrement le travail de l'ouvrier de distribution.

La formation se fait « sur le tas » grâce à l'observation mutuelle et à la communication entre ouvriers, avec l'aide éventuelle du chargé de tour. Elle dépend donc beaucoup de l'intérêt des ouvriers et de la bonne volonté des supérieurs, facteurs *a priori* aléatoires. Il est vrai que la transmission des connaissances est, en accord avec la politique de l'entreprise, largement encouragée par le chargé de tour comme par le superviseur. Selon le chargé de tour : « J'essaie de former les ouvriers pour arriver à résoudre les problèmes techniques, de leur transmettre ce que je sais » ; mais aussi : « C'est plus une question de pratique, la plupart du temps on finit par trouver tout seul la solution du problème ». L'essentiel des connaissances s'acquiert sur le tas, et les échanges d'information ont nécessairement lieu lorsque l'ouvrier travaille au poste supérieur.

Les remplacements ont lieu lors de petites interruptions (café, cigarettes, toilettes) ; parfois c'est la définition même des tâches du poste qui les engendre. L'ouvrier des panneaux de contrôle doit rester en

principe dans la salle de contrôle ; mais il doit aussi effectuer des réglages sur les machines à l'extérieur de la salle et il se fait remplacer. Existente aussi des remplacements de longue durée en cas de vacances ou de maladie ; fréquents, ils servent de « formation permanente ».

En fait, cette formule peut être inversée. La « formation » des ouvriers au poste immédiatement supérieur permet d'assurer le fonctionnement de l'atelier, en cas de nécessité ; et les nécessités sont apparemment fréquentes. La « formation », si elle facilite les promotions, permet aussi et surtout l'exercice de fonctions supérieures sans la promotion correspondante ; elle sert donc de justification à la sous-qualification. Et si le mot de formation est employé par le superviseur, c'est le mot de remplacement qui est plus justement employé par les ouvriers ; en notre présence, le superviseur les oblige à changer de vocabulaire.

Le chargé de tour (ouvrier issu du rang) est beaucoup plus clair : « N'importe qui peut travailler n'importe où » ; vision confirmée par les ouvriers dont la plupart affirment faire des remplacements à n'importe quel poste.

Notons que ce type de travail où prédomine un aspect de contrôle (lectures de températures, niveaux, pressions) oblige à une observation constante ; l'interdépendance entre les étapes du procès ne peut que stimuler l'échange d'informations ; parfois même c'est la division officielle des tâches, en fonction de la disposition physique des deux unités, qui crée cette interdépendance. Enfin, la salle des panneaux de contrôle est un lieu d'intense circulation des personnes et de l'information ; l'endroit est le seul abrité et d'accès facile ; l'on y boit le café. La périodicité (horaire en général) de la majeure partie des tâches autorise ces déplacements ; la collectivisation de la connaissance s'effectue en ce lieu.

Il semble y avoir enfin, derrière le souci marqué de surveillance des ouvriers, une inquiétude quant à la sécurité. D'après le chargé de tour : « Chacun est responsable de tous, si un ouvrier est là et qu'il arrive quelque chose, c'est lui le responsable... il faut imposer ça parce que souvent ça arrive, tout le monde ici le sait. » Cette responsabilité collective est partagée et acceptée par les ouvriers dont certains mentionnent parmi leurs tâches « avoir l'œil ». On pourrait ajouter « avoir l'ouïe et l'odorat ». Car plus les équipements sont anciens (30 ans) et plus ils demandent de l'attention. En outre, le superviseur est absent les deux tiers du temps puisqu'il n'est présent que les 8 heures de jour.

Ce dernier, comme l'ensemble de la direction, ne veut pas reconnaître l'existence d'une qualification collective, et nie contre toute évidence les remplacements de poste de deux niveaux ou plus. Si la philosophie de la responsabilité collective est largement valorisée, son application, la reconnaissance d'une qualification collective, ne suivent pas. Cette contradiction engendre des tensions qui se manifes-

tent par un esprit d'autonomie du collectif ouvrier ; apte à réguler sa propre adaptation au procès de travail en fonction des présences et des absences, il a tendance à manifester de l'humeur face aux adaptations qui lui sont demandées par la supervision, voire le chargé de tour. Ce dernier est un personnage central : sorti du rang, il est chargé d'effectuer les régulations de moyenne ou longue durée en accord avec la supervision. Sa « manière » importe beaucoup ; d'elle dépend l'accroissement ou l'atténuation des tensions.

En définitive, la politique de stabilité de l'emploi à partir d'un certain niveau de qualification est indépendante du procès de travail puisqu'elle est observable dans les trois unités étudiées. On peut dire qu'elle est aussi indépendante du système des relations industrielles puisque, même si elle est revendiquée par les syndicats, ce n'est pas un domaine où ils ont du poids.

Pour souligner l'influence du marché du travail sur la gestion de la main-d'œuvre, il faut examiner le contexte et les conséquences de la restructuration de l'échelle des qualifications mise à l'étude dès 1979. Faite par une entreprise du même groupe spécialiste de l'étude des charges et salaires, elle avait pour objectif d'aligner le système des classifications et salaires sur celui des concurrents. L'étude a été terminée en 1981 ; son application n'a eu lieu qu'en 1984. Peut-être parce qu'elle impliquait une faible augmentation des salaires à tous les niveaux, et qu'une restructuration des postes aboutissait à une augmentation de la qualification globale. Mise en œuvre avec la reprise de l'activité normale de production, cette restructuration, en alignant cette entreprise sur les concurrents du même secteur, lui permet du même coup de poursuivre une politique identique de gestion de sa main-d'œuvre ; on aurait pu se demander si, dans un contexte de reprise, les ouvriers n'auraient pas préféré quitter cette entreprise, si elle n'avait pas augmenté ses salaires. Quoiqu'il en soit, c'est bien le marché du travail qui a été le facteur déterminant de cette légère élévation des qualifications et des salaires.

3. Les régulations sociétales du rapport salarial

On entend par là les régulations législatives au niveau de l'État concernant le salaire, l'assistance et la prévention médicale et sociale, pendant la durée et en cas de rupture d'un contrat de travail ; ensuite, les régulations effectuées au niveau de l'entreprise, d'un groupe d'entreprises ou d'une fédération patronale, et qui concernent les domaines ci-dessus ou d'autres domaines touchant à la vie économique et sociale de l'entreprise. Outre ces deux types de régulation, existe la régulation propre à l'entreprise, l'image de la culture qu'elle

veut divulguer : elle en fait plus, ou moins, que la loi et les coutumes de la nation et de la branche.

3.1. *Régulations étatiques*

Les augmentations de salaires, d'abord régies par décrets-lois de l'exécutif, ensuite éventuellement aménagées lors de négociations contractuelles avec les syndicats, s'alignent avec quelque décalage en temps et en pourcentage sur l'Indice national des prix au consommateur qui est lui-même en général inférieur au taux d'inflation.

Il n'y a pas de système national de qualification par catégories professionnelles, ni de salaires correspondants. Néanmoins, dans certaines branches industrielles, existe un salaire-plancher déterminé d'accord-partie entre syndicats et patronat, et qui varie selon les régions et la taille des entreprises.

La durée hebdomadaire de travail est passée de 48 à 44 heures en 1986.

Le système de sécurité sociale est alimenté par :

— Une cotisation du salarié (8,5 à 10 % du salaire brut) et une cotisation de l'employeur (10 % de la masse salariale, plus 0,4 à 2,4 % de cette même masse selon le degré de risque de l'activité exercée) destinées au Système national d'assistance et de prévoyance sociale qui les répartit, à travers le IAPAS (Institut d'administration de la prévoyance et de l'assistance sociale), entre différentes institutions d'assistance, dont l'INPS (Institut national de prévoyance sociale) chargé de gérer pensions, retraites et accidents du travail, qui dépense 70 % du budget du SINPAS, et l'INAMPS (Institut national d'assistance médicale et de prévoyance sociale) qui gère l'assistance médicale et l'hospitalisation (20 % du budget du SINPAS).

— Une cotisation de l'entreprise (8 % de chaque salaire) qui constitue le FGTS (Fonds de garantie pour temps de service) géré au départ par la BNH (Banque nationale d'habitation). Ce capital, destiné au financement de la construction, peut être retiré par chaque salarié en cas de retraite, licenciement, ou pour acquérir une résidence principale.

— Une cotisation de l'entreprise de 1 % de la masse salariale (appelée aussi 14^e mois) destinée au Programme d'intégration sociale (PIS), un fonds de participation, créé en 1970, dont le capital ne pouvait être retiré qu'en cas de mariage ou de veuvage. La législation s'est assouplie depuis peu et il est permis à chaque salarié gagnant moins de 5 salaires minimum d'en retirer périodiquement les intérêts.

— Enfin existe une cotisation syndicale obligatoire, nommée « l'impôt syndical », équivalente à une journée de travail par an et prélevée par l'entreprise sur chaque salarié, dont 80 % reviennent aux divers échelons du syndicat et 20 % au ministère du Travail. Les

deux tiers de ces 20 % sont réservés au Fonds d'assistance du chômeur (FAD) ; ceci est l'unique source d'aide au chômeur (en 1984). L'ouvrier licencié a droit par ailleurs à un mois de salaire.

Il est évident que les entreprises respectent plus ou moins ces lois, et que les syndicats sont plus ou moins aptes à faire respecter les droits de leurs mandants. À l'heure actuelle, les multinationales, « surveillées » autant par les syndicats que par l'État, cherchent à être en règle avec la loi ; l'entreprise met en outre un certain scrupule et son « point d'honneur » à la respecter en tous points, et à offrir en outre quelques avantages supplémentaires. Un ouvrier recherchera d'abord une entreprise où il sera sûr d'obtenir ses « droits » sans avoir à les revendiquer, et bien sûr l'entreprise qui en offre plus que les autres à ses salariés.

3.2. Les stratégies sociales de l'entreprise

Les services de médecine du travail (1958) et d'infirmerie (1963) ont été créés avant qu'ils ne soient légalement obligatoires, d'abord pour faire concurrence aux services d'assistance des syndicats. Un dispensaire a été implanté en 1974 avec 2 médecins, 4 infirmières et 2 dentistes (ces deux derniers ne sont pas obligatoires).

Outre les consultations individuelles, le service de médecine effectue les examens d'embauche, les examens périodiques annuels, ceux d'avant-congé (sur demande syndicale), et les examens de licenciement. Il participe, si nécessaire, aux réunions de la CIPA (Commission interne de prévention des accidents) organisme légal, et de la CILHAM (Commission interne de propreté, hygiène, alimentation et médecine), organisme propre de l'entreprise monté pour concurrencer la CIPA ; il fait une visite hebdomadaire de l'ensemble des installations.

De 1974 à 1981, le service de médecine donnait des consultations de pédiatrie et de gynécologie (non-obligatoires) et recevait, outre les salariés, leurs familles et dépendants. En 1981, l'entreprise passe une convention avec l'INAMPS par laquelle elle transfère 20 % de sa cotisation de l'INAMPS à une société privée de soins médicaux et chirurgicaux. Elle retient en outre 1 % du salaire de ses employés destiné à cette société, pour financer des services que la médecine publique ne fournit habituellement pas (vaccination des enfants, prévention des caries dentaires, prothèses).

Ces sociétés privées, qui possèdent leurs propres établissements, peuvent aussi établir des conventions, soit avec le service public de santé, soit avec le secteur privé, pour des services qu'elles ne peuvent offrir. Ce système jouit d'un large appui des salariés (malgré la cotisation supplémentaire de 1 %) étant donné les insuffisances du service de santé public. Notons que ce service s'établit en

concurrence (sur la partie médicale tout au moins) avec celui offert par les syndicats (ces derniers n'offrent pas de services hospitaliers).

Les CIPA (Commission interne de prévention des accidents) ont été légalement créées en 1971, peu après que le Brésil ait obtenu le « titre » de recordman mondial des accidents du travail. Depuis 1975, elles fonctionnent sur un modèle paritaire, une moitié des membres étant élue par le personnel, l'autre moitié étant désignée par la direction. Ses membres et leurs suppléants sont assurés de la stabilité de l'emploi durant leur mandat (1 an) et pour 1 an supplémentaire.

Seule structure d'élections dans les entreprises, les CIPA ont pu devenir un terrain de l'action syndicale pour transformer un état d'esprit qui attribue systématiquement l'accident à la faute individuelle et ne trouve d'autre solution que celle de suivre au plus près les consignes des supérieurs hiérarchiques, pour en rechercher les causes aussi dans l'organisation et les conditions de travail.

Ici l'entreprise a toujours, semble-t-il, donné le ton de l'analyse des accidents ; les réunions des CIPA font état systématiquement des fautes des ouvriers et des consignes qui les ont suivies. Il y a par ailleurs un décalage entre les statistiques fournies à la Commission et celles transmises aux autorités supérieures du groupe, les premières étant moins lourdes que les secondes. Enfin, au niveau des élections des délégués du personnel, ce ne sont pas nécessairement ceux qui ont obtenu le plus de voix qui sont élus puisque l'entreprise se réserve le droit de choisir des employés ayant obtenu un score inférieur pour pouvoir représenter équitablement tous les secteurs d'activité de l'usine. Il serait facile cependant d'organiser les élections par atelier ou secteur d'activité comme cela se pratique dans d'autres entreprises. Il apparaît donc que ces pratiques relèvent d'une méfiance élevée envers les membres élus de la commission et du souci d'assurer le fonctionnement de l'usine en un système clos, replié sur ceux et celles qui partagent entièrement son esprit et ses valeurs.

Cela ne signifie pas que toutes les revendications de la commission portant sur les modifications des équipements collectifs soient ignorées ; au contraire, l'utilité de la commission est reconnue. Mais il semble que l'entreprise surestime les risques encourus par cette possibilité d'expression, et craigne l'apparition de situations où se développeraient des processus plus larges de participation-contestation. Lorsque par exemple le syndicat a introduit devant la justice du Travail un processus de reconnaissance d'insalubrité de l'une des sections de l'usine, l'entreprise a aussitôt fait signer une lettre à chaque employé, sous menaces voilées de licenciement, déclarant qu'il se désolidarisait du processus engagé par le syndicat, et qu'il en témoignerait, le cas échéant, devant le juge. Tous les ouvriers ont signé. L'entreprise redoute donc tout processus de participation qu'elle ne contrôle pas étroitement ; la création de la CILHAM en est une illustration.

La Commission interne de propreté, hygiène, alimentation et méde-

cine (CILHAM), créée fin 1982, est formée de représentants nommés par l'entreprise pour une durée d'un an renouvelable. Elle travaille en étroite collaboration avec le service de médecine du travail ; son rôle principal est d'enregistrer et de légitimer les décisions prises par ce service ou d'autres censées aller dans le sens de l'intérêt des ouvriers. L'effort de la direction porte sur la nécessité de créer un climat de confiance qui permette l'expression des ouvriers. L'obsession de la clôture, familiale et paternaliste, est toujours présente : « On évite ainsi les revendications qui viendraient de l'extérieur en passant par le syndicat ou la presse » nous confie un responsable de cette commission. C'est ainsi que la CILHAM vide peu à peu de leur contenu les réunions des CIPA en traitant des mêmes sujets.

Le service social n'est pas, non plus, une obligation légale. Créé en 1980, il est chargé de l'accueil des employés qui ont des problèmes financiers ou de santé, du suivi des malades et accidentés dans leur famille ou à l'hôpital, d'une assistance juridique d'ordre général.

Il organise en outre le concours de l'ouvrier-modèle (voir ci-dessous), recense les salariés qui auraient droit à une allocation d'études de l'entreprise. En association avec la Fédération des coopératives de crédit mutuel, il assure la participation de salariés aux cours d'éducation du consommateur. Il participe enfin à l'organisation des fêtes de l'Association sportive corporative et à certaines réunions des CIPA et CILHAM.

Le service social n'existe encore que dans peu d'entreprises : une dizaine sur les 400 que compte la municipalité de São Caetano, en 1982.

La face complémentaire de la participation octroyée, des formes diverses d'assistance complémentaire, c'est la multiplication des initiatives d'intégration de style familialiste ou communautaire.

La Coopérative de crédit mutuel et la Coopérative d'achat sont nées d'une initiative d'employés, prise en charge par l'entreprise en 1972. Elle regroupe actuellement plusieurs entreprises de ce groupe et a 1784 associés. La cotisation mensuelle est déterminée par l'associé lui-même ; les emprunts ne peuvent dépasser le montant du capital plus 2 à 3 salaires mensuels ; les taux d'intérêt sont très avantageux. La plupart des ouvriers y sont inscrits et cotisent.

La Coopérative d'achat du service social de l'industrie est un service de la Fédération des industries de l'État de São Paulo (FIESP). Les entreprises qui y cotisent donnent à leurs employés la possibilité d'effectuer des achats qui ne seront décomptés de leur feuille de paye que 20 à 50 jours plus tard. Compte tenu de l'inflation, il s'agit d'un avantage non négligeable.

Le restaurant d'entreprise (prix du repas équivalent en moyenne à un cinquième du prix de revient) est enfin un service qui est offert actuellement par la majorité des entreprises.

3.3. *Les stratégies socio-culturelles*

L'Association sportive corporative, créée en 1973 par l'entreprise, permet à ses membres, moyennant une très faible cotisation mensuelle (0,01 % du salaire), de pratiquer le sport de leur choix dans le cadre de l'entreprise. L'association organise en outre des animations-ventes pour obtenir de l'argent, et des fêtes mensuelles. 70 % des ouvriers des 3 secteurs étudiés y participent. L'entreprise finance largement ses activités ; l'intérêt qu'elle y porte mérite notre attention.

Sa philosophie est largement diffusée par le journal d'entreprise. Un directeur : « Le sport fait partie de la vie de chacun et procure un bien-être physique mais aussi mental. L'intégration et la motivation qui sont obtenues à travers le sport ne sont pas mesurables... » Olympiades internes à l'entreprise entre ateliers, classes d'âge, célibataires et mariés, usine et bureaux, participation aux « Jeux ouvriers » du Service social de l'industrie (FIESP) qui existent depuis une quarantaine d'années, participation aux « Jeux industriels » de la municipalité, à ceux organisés par un journal local. Jeux de table, d'intérieur, de plein air, une vingtaine d'activités en tout sont organisées. Le terrain de foot-ball est dans le site de l'entreprise. Les équipes de l'entreprise sont connues, invitées, font partie de la vie locale. Pour se faire connaître au niveau national, elle finance des sportifs professionnels qui s'exhibent sous son maillot. Le tournoi annuel de pêche, à la campagne, est le point d'orgue de cette intégration conviviale explicitement recherchée sur les bases les plus communes de la société civile.

Les fêtes sont en outre l'occasion d'inviter les familles. Le calendrier, païen ou religieux, l'histoire de l'entreprise, celle de l'association offrent suffisamment d'opportunités. Certaines activités sont spécialement prévues pour les enfants : outre l'arbre de Noël, un concours de dessin, du sport pour les 6-12 ans. L'image de l'entreprise-famille prend ainsi corps. 70 % des employés sont membres de l'association, 60 % sont syndiqués, et font éventuellement grève ; il n'y a donc pas apparemment d'incompatibilité.

Le journal d'entreprise (destiné en fait aux 10 entreprises du secteur chimie du groupe) se définit explicitement comme un organe « d'intégration » et de resserrement des liens.

Chroniques régulières relatant l'histoire de la croissance de tel ou tel établissement, ou mettant l'accent sur les efforts en matière de sécurité, ou de services offerts aux salariés. La grande famille protectrice est toujours présente, mais elle ne s'incarne pas en une personne, un chef ; c'est une organisation anonyme qui pense à l'avenir de ses membres ; les personnes qui contribuent à ses succès sont célébrées (notices biographiques) sur un ton plutôt modéré.

Chacun est symboliquement invité à construire sa propre mobilité, à l'image de la progression qu'a connue et que connaît encore

l'entreprise. Le groupe offre chaque année à tous les employés qui ont poursuivi des études une allocation correspondant à la moitié des frais qu'ils ont engagés.

Quelques modèles sont proposés. Celui, modeste et apparemment quelque peu dépassé, du vétéran (20 ans et plus d'entreprise) qui fait partie d'un club, d'un « ordre », auquel l'entreprise offre annuellement un banquet. Celui, quasiment messianique, des mobilités exemplaires. Profil-type : âge entre 45 et 60 ans ; temps d'entreprise de 25 à 40 ans ; début au bas de l'échelle ouvrière ; origine sociale modeste ou très modeste ; position actuelle de cadre mensualisé ; vie familiale très stable et considérée comme très importante. La conclusion est d'ordre individuel et engage l'avenir : « ici on peut se réaliser... si c'était à refaire je recommencerais ». Il est évident que ni la majorité, ni une forte minorité des ouvriers ne peut s'identifier à ce type de parcours.

Il y a enfin le modèle plus concret de « l'ouvrier-modèle ». Se déroule chaque année, patronné par la FIESP et la chaîne de télévision « Globo », le concours de l'ouvrier-modèle. Ce concours auquel participe l'entreprise occupe 3 mois d'une personne du service social. Son caractère essentiel est de combiner une désignation par l'entreprise et une consultation du groupe ouvrier. Chaque superviseur des 33 sections de l'entreprise choisit un ouvrier de sa section ; l'ensemble des ouvriers vote pour 6 candidats représentant les 6 unités de production de l'usine. Le service social établit les 6 *curriculum vitae*. Les superviseurs en choisissent 3 qui représenteront l'entreprise au niveau régional. Tous trois, avant élection, recevront un complet veston cravate en cadeau de l'entreprise ; le relais est à ce moment pris par la télévision.

Le journal n'est pas véritablement un organe d'expression originale du personnel, le courrier des lecteurs est succinct ; seule y trouve place une expression plus ou moins ritualisée : citations d'auteurs, poèmes, histoires drôles. Mais il est rapidement épuisé après sa mise en circulation.

On peut se demander comment l'entreprise parvient à faire passer son message socio-culturel dans un contexte où chacun sait la méfiance qu'elle développe envers toute expression ouvrière autre qu'individuelle. Effectivement, son message est orienté vers une mobilité individuelle quelque peu mythique, et, hors-travail, sur la singularité de chaque famille, plus que sur l'intégration à un collectif de production. Cette dernière n'est recherchée que symboliquement, à travers l'archétype sportif de l'équipe.

Il reste que cette entreprise fait partie de celles qui offrent l'ensemble des services concrets les plus complets à l'heure actuelle. Clôture familialiste : il ne se passe rien de mieux ailleurs. Le problème est à l'intérieur, dans l'impossibilité d'expression collective des travailleurs, qui trouve parfois un débouché dans des grèves spontanées,

inattendues du syndicat lui-même, mais qui n'ébranlent en rien le système global.

Rappelons les conclusions essentielles qui pourront permettre la comparaison avec l'usine de verre.

Un recrutement permanent, même en période de crise, entraîne un rabaissement régulier du niveau de qualification. Néanmoins, les licenciements ne concernent que les ouvriers non-qualifiés ou semi-qualifiés, et quasiment pas les ouvriers qualifiés (à la différence des ouvriers de la métallurgie par exemple).

Ce système remplit les fonctions de nivellement cyclique du niveau global de qualification et de salaire, de sélection aux niveaux technique et comportemental et de conservation de la mémoire technique de l'entreprise.

Il définit 3 marchés du travail :

— un marché du travail interne une fois passée la barrière de la qualification, à la fois technique et sociale ;

— un marché du travail plafonnant au niveau des semi-qualifiés, où, tôt ou tard, les ouvriers seront licenciés ;

— un marché du travail saisonnier dans le secteur de l'engrais.

Le procès de travail exige un degré élevé de responsabilité collective et se réalise concrètement par l'affectation régulière à des postes plus qualifiés d'ouvriers moins qualifiés, et le refus de reconnaissance d'une qualification collective. Cette contradiction n'est pas prise en charge par l'activité syndicale. Les raisons de ce choix résident dans l'abaissement du coût de main-d'œuvre qu'il implique, et plus sûrement dans les représentations de défiance que se fait l'entreprise de la classe ouvrière et du type de culture d'entreprise qu'elle veut implanter.

Cette culture d'entreprise se manifeste par un refus de la participation collective ouvrière, refus compensé par une organisation de la participation octroyée combinée à une série d'avantages concrets dans l'environnement hors-travail, le tout couronné par une idéologie de la mobilité qui façonne une idéologie de l'intégration de style plus individualiste que participatif.

L'offre de ces avantages est autant destinée à prévenir la contestation syndicale qu'à assurer la stabilité de la fraction de la main-d'œuvre nécessaire à sa division du travail et à sa politique de gestion.

On peut se demander si ce développement de la culture d'entreprise ne vient pas en compensation de pratiques de restructuration du travail dans le secteur de la chimie (les nouvelles usines adoptent une qualification unique pour les ouvriers de process) que cette entreprise ne veut pas mettre en œuvre. On ne peut s'empêcher de penser ici à une dynamique réciproque entre la vétusté du process et celle de la gestion du travail, alors que la responsabilité collective est encore plus engagée dans une usine ancienne que dans une usine moderne, non pour des raisons de productivité mais pour des raisons de sécurité.

L'entreprise sait tout cela et toute sa stratégie est de socialiser les connaissances et de fidéliser une partie de la main-d'œuvre. Mais elle ne veut pas reconnaître une qualification collective. Parce que le coût des équipements, depuis longtemps amortis, est faible, celui de la main-d'œuvre peut lui paraître élevé ; mais surtout parce que la reconnaissance officielle d'une sorte de qualification collective lui semblerait pousser à l'organisation et à la revendication collectives ouvrières, ce qu'elle redoute par dessus tout.

UNE USINE AUTOMATISÉE DE VERRE PLAT

Cette entreprise est située dans la Vallée de la Paraíba (Vale do Paraíba), à une centaine de km de São Paulo. Cette région de récente industrialisation rassemble des industries de technologie de pointe autour de l'espace, de l'aéronautique, de l'informatique. Peu à peu, se sont installées des industries de technologie avancée qui avaient peu à voir avec ces domaines, mais qui ne pouvant, pour des raisons d'espace, s'installer à São Paulo, ont opté pour une région où la main-d'œuvre qualifiée était en voie de constitution. Cette entreprise est le produit d'une société mixte entre deux verriers européens (Pilkinton et Saint-Gobain) ; c'est ce dernier, depuis longtemps implanté au Brésil, qui a, en ce cas, la majorité du capital (51 %).

L'usine fabrique du verre plat selon le procédé *float* : à la sortie du four, le verre s'étend à l'horizontale sur une couche d'étain en fusion. Première à utiliser ce procédé de la dernière génération technologique au Brésil, elle n'est en fonctionnement que depuis 3 ans lorsque nous l'étudions en 1985. Mais elle avait accordé, dans sa procédure de sélection, une grande attention à la trajectoire professionnelle antérieure à l'embauche ; on a donc pu exploiter cette donnée.

Parmi tous les repères utilisables pour rendre compte des segmentations du marché du travail, le plus descriptif nous paraît être celui du temps de chômage au long de la carrière professionnelle. Le choix de ce critère repose sur l'hypothèse que les périodes de non-emploi industriel ne sont pas voulues, et que, même si les départs d'une entreprise peuvent être volontaires, le temps passé à trouver un nouveau travail ne l'est pas. Nous l'avons donc compté ; mais nous avons compté à part les sorties d'emploi pour s'installer à son compte et les installations effectives. Sans doute la distinction sur les dossiers n'est-elle pas totalement claire. Elle repose sur l'opposition entre faire des « *bicos* » (petits boulots), et être « *dono* » (patron) de quelque chose (bar, atelier) ; l'on ne sait donc pas si les petits boulots sont effectués en attente d'un autre emploi industriel ou en attente d'une installation indépendante. On les a classés en « temps de chômage »

sans être totalement sûrs de notre choix ; les chiffres de cette colonne devraient donc être légèrement diminués au profit de la colonne « temps d'établissement pour son propre compte ». Quoiqu'il en soit, les deux séries sont à peu près parallèles du point de vue de la qualification : plus l'emploi occupé est qualifié, plus le chômage est court et les tentatives d'installation à son compte rares. Ce qui remettrait en cause l'idée que le salariat n'est qu'un passage provisoire, et qu'une amélioration de la situation salariale fournit le tremplin pour une installation indépendante. Mais bien sûr nous n'avons pas ici la population sortie du salariat.

Pour contrôler cette première donnée, on a comptabilisé à part le chômage des trois années les plus fortes de la crise (1981-1982-1983) en supposant que l'information des années récentes pouvait être plus sûre que l'information concernant toute la durée de la carrière ; on voit que ces deux types d'information se correspondent globalement. (Voir le tableau de la page suivante).

On a réalisé enfin avec 35 ouvriers (2 ou 3 par poste de travail) un entretien de deux heures environ, où était commenté le poste de travail, les relations de travail et la trajectoire professionnelle. Fréquemment la conversation touchait à d'autres sujets tels que la famille, la vie locale, qui permettaient d'éclairer le contexte de travail. La combinaison d'un critère de qualification et d'un critère de spécialisation (spécialisation de filière ou vocation généraliste) a permis de construire ces 6 catégories et d'examiner leur position et leurs rapports au sein de l'entreprise ainsi que les conditions ou les impossibilités de passage de l'une à l'autre.

Les ouvriers qualifiés de filière

Cette catégorie regroupe 5 postes de travail dont 4 ont la particularité de manipuler le verre, au moment de la fusion, de la mise en forme ou de la découpe, au moyen d'un équipement sophistiqué de machines : surveillance du processus sur écran vidéo et modification par ordinateur, machines à commande numérique pour la découpe. Le cinquième poste de travail consiste en une intervention directe sur des machines qui déterminent l'épaisseur du verre. Ce procédé (coulage du verre à plat sur une couche d'étain en fusion) est nouveau au Brésil ; à ces postes se trouvent des ouvriers ayant une longue expérience du verre, car il faut avoir des connaissances sur son comportement à l'état chaud, plus particulièrement lorsque les données numériques donnent des paramètres imprévus ou concordent mal entre elles. Il s'agit alors d'intervenir rapidement avant l'arrivée des techniciens et ingénieurs. Cette qualité-là, outre la faculté intel-

lectuelle plus courante de travailler sur ordinateur, est déterminante dans la définition du poste ; elle est cependant moins nécessaire dans la partie froide (découpe) puisque le verre a un comportement quasi-stabilisé. La productivité et la qualité du produit dépendent largement de ces postes.

	Verre 1	Entretien 2	Panneaux 3	Spéc. 4	Non-Spéc. 5	Adj. prod. 6
Effectif	31	50	13	41	27	55
Temps de chômage pendant la durée de la carrière professionnelle (%)	6,5	7,7	11,9	18,1	23,8	26,8
Temps de tentative d'établissement à son propre compte pendant la durée de la carrière professionnelle en %	0,2	1,7	1,6	0,5	2,45	1,7
Durée de l'expérience professionnelle avant l'entrée dans l'entreprise	10 ans 4 mois	9 ans 6 mois	4 ans 10 mois	6 ans 3 mois	5 ans 4 mois	4 ans 7 mois
Age en 1985	34,5	34,5	26,5	32,6	30,8	30,2
% d'ouvriers ayant suivi des cours professionnels	54,8	78	66,6	53,6	44,4	9,1
Niveau d'instruction (en %)						
Primaire incompl.	6,6	2	14,3	—	7,4	5,5
Primaire complet	70	46	35,7	65,8	55,5	79,6
Gymnasial complet	16,6	38	35,7	31,7	29,6	11,1
Collegial complet	6,6	14	14,3	2,4	7,4	3,7
Nombre de mois chômés en 1981 - 1982 - 1983	3,03	2,71	6,11	6	7,56	8,55

1. Ouvriers qualifiés du verre
2. Ouvriers qualifiés de l'entretien
3. Ouvriers des panneaux de commande
4. Ouvriers généralistes spécialisés
5. Ouvriers généralistes non-spécialisés
6. Adjoints de production

Il y a là un marché du travail spécifique à l'industrie du verre où le temps de chômage dans la carrière professionnelle est faible, de même que l'exposition au chômage en période de crise. Ces ouvriers sont parmi les plus âgés ; ils n'ont pas le niveau d'instruction scolaire ou professionnel le plus élevé, mais la plus longue expérience spécifique du verre : sur 31 ouvriers, 24 ont déjà une longue expérience dans l'industrie du verre dont 9 n'ont jamais connu d'autre industrie.

4 sur 5 de ces postes de travail sont parmi les salaires les plus élevés de l'usine ; le 5^e se trouve dans la tranche moyenne.

Les 16 ouvriers de 35 ans et plus ont en moyenne 16 ans d'expérience professionnelle, dont 12,5 dans l'industrie du verre. Six se retrouvent en déqualification professionnelle : 2 viennent d'une autre industrie du verre ; 4, qui avaient une fonction d'encadrement, se retrouvent à la tête de machines à commande numérique. Sept ont une qualification équivalente à celle qu'ils avaient antérieurement et 3 sont en progression. La filière industrielle offre donc une certaine sécurité de l'emploi mais n'assure pas pour autant une progression continue aux ouvriers qui y sont inscrits.

Les 12 ouvriers de 30-34 ans ont en moyenne 12 ans d'expérience professionnelle dont 9 dans l'industrie du verre ; 5 ont eu une promotion à l'embauche et 7 ont eu une qualification comparable à celle qu'ils avaient antérieurement.

Les 3 ouvriers de 25-29 ans qui viennent d'industries autres que le verre ont des postes d'un niveau à peu près équivalent.

Ces postes de travail sont très individualisés. L'ouvrier « *spout* » par exemple reste assis 8 heures durant devant ses écrans de télévision ; il modifie le process sur clavier et ne communique avec les ouvriers sur le terrain que par téléphone dans un langage bref, quasi-codé, et n'a guère le temps de parler aux autres ouvriers de la salle de contrôle. Le fondeur est absorbé de la même manière par les écrans lorsqu'il est en salle de contrôle ; dans ses visites régulières à son four, il ne rencontre qu'exceptionnellement d'autres ouvriers. Lors des incidents techniques, des échanges ont lieu mais la nécessaire rapidité de l'intervention les limite à des onomatopées. Parfois des ouvriers passent dans la salle de contrôle, avec le maçon chargé du four, les ouvriers opérant sur les machines de l'étenderie, mais ils observent beaucoup, n'échangeant qu'à voix basse entre eux pour ne pas gêner ceux qui travaillent. Ceci à la différence d'autres salles de contrôle qui sont un lieu de détente, d'échange et d'acquisition d'une qualification collective (cf. l'usine précédente). D'ailleurs, les ouvriers de la salle de contrôle prennent leur repas, seul moment d'échange dans la journée, dans un réfectoire spécial jouxtant leur salle pour pouvoir intervenir rapidement en cas d'urgence.

Le poste de découpe du verre à la sortie de l'étenderie est lui aussi sur ligne, mais il est moins lourd de responsabilités car une

erreur ne peut entraîner de réactions en chaîne, à la différence de la sortie du four quand le verre est à 800 ou 900°.

Ce type de qualification n'est valable que dans ce type d'industrie. Il est difficile de transporter avec soi sa qualification comme peuvent le faire les ouvriers de l'entretien. Et si l'un des postes est mieux payé que n'importe quel poste de l'entretien, d'autres paraissent mal payés au vu des responsabilités assumées et des connaissances nécessaires ; est-ce parce qu'il s'agit, d'une certaine manière, d'une main-d'œuvre captive, obligée de rester dans la filière pour ne pas risquer une déqualification sérieuse. Des tentatives sont faites pour obtenir des compléments de salaires, pour cause d'insalubrité en particulier, à travers le syndicat du verre.

Les stratégies d'ordre syndical restent limitées du fait du manque d'emploi de la filière verre dans la région. Et la plupart des ouvriers qui viennent d'un autre établissement, situé à São Paulo, de cette même entreprise, n'ont nulle envie d'y retourner, la qualité de vie étant bien meilleure là où ils se trouvent actuellement.

D'autre part, leur niveau d'instruction à l'entrée est moins élevé que celui des ouvriers de l'entretien par exemple, et leur apprentissage s'est fait sur le tas. Leur passage au niveau contremaître ou superviseur est de ce fait plus difficile.

Cet ensemble de faits semble provoquer une certaine amertume, une certaine usure, une valorisation de la vie familiale toujours difficile à cause du travail posté. En même temps, si ces ouvriers se sentent indispensables au fonctionnement de l'usine et en retirent une certaine fierté, il n'y a pas chez eux de valorisation du métier comme chez les ouvriers d'entretien. Parce que le métier qui ne trouve à s'exercer qu'en des circonstances exceptionnelles a, même après une longue pratique, quelque chose d'insaisissable qui réside dans cette combinaison hétérogène de métier artisanal et de manipulation de claviers. Dépossédé des anciens actes concrets du métier, l'ouvrier a cependant besoin de faire appel à ses connaissances de base chaque fois que le système montre quelque défaillance et demande son intervention. Les mécanismes mentaux indispensables à l'interprétation des données numériques ajoutent une dimension nouvelle à la compétence, ce dont les ouvriers sont conscients, et qui serait éventuellement mesurable. Mais l'ensemble de la compétence reste incertaine car il faut pouvoir répondre à tout instant et le plus rapidement possible aux imprévus du process et du système de contrôle ; et pas seulement pour les rétablir dans leur fonctionnement normal, mais le plus rapidement possible. Aucun ingénieur, disent les ingénieurs eux-mêmes, ne sait exactement ce qui se passe dans chaque partie d'un four ; on peut en conclure que l'ouvrier en est au même niveau que lui par un autre chemin : la sensibilité issue de l'expérience. Cette zone d'incertitude apparente ce travail à un art.

La hiérarchie de l'usine use de cette indétermination pour met-

tre en valeur la noblesse de la tâche et la communauté de travail qu'elle peut fonder, sans cependant la reconnaître suffisamment au niveau du salaire. Les ouvriers restent dans l'embarras : la qualification technique n'est jamais définitivement acquise et elle n'est pas socialement reconnue. Et s'ils participent de cette idéologie de la communauté de travail parce qu'elle correspond à la réalité et parce que c'est un bon moyen d'acquérir définitivement qualification technique et sociale, ils protestent en attendant. Car ils sont au cœur du processus d'acquisition, puisqu'ils sont présents 24 heures sur 24, et plus particulièrement 16 heures par nuit, où la quasi-totalité de l'encadrement est absent et où aucun incident ne peut leur échapper.

Lorsque, de jour, surgissent des imprévus d'une certaine importance, et que les ingénieurs descendent en vitesse des bureaux, ce sont les ouvriers qui donnent la matière à réflexion, qui échangent avec eux, et qui feront plus tard entre eux l'analyse critique des décisions prises sur-le-champ.

En définitive, s'il leur est interdit de valoriser explicitement le métier, ils restent conscients que leur qualification n'est pas totalement reconnue par l'entreprise, sans avoir cependant la possibilité de la revendiquer haut et clair. Zones d'incertitude des nouvelles technologies certainement, mais on sait aussi que la progressive codification des savoirs ouvriers ne joue pas nécessairement à l'avantage de ces derniers.

Les ouvriers qualifiés généralistes

On regroupe ainsi les mécaniciens et électriciens de l'entretien, ainsi que les ouvriers chargés de l'approvisionnement en énergie de l'usine. Généralistes, ils ont leur place dans toutes les industries, et leur qualification leur assure une grande stabilité de l'emploi. Si le chômage au long de leur carrière apparaît plus élevé que celui des ouvriers du verre (7,7 %), c'est que la plupart d'entre eux ont travaillé sur contrat à durée déterminée à la construction d'usines. Soumis à de nombreux changements d'emplois et déplacements durant le début de leur carrière, parfois à l'étranger, ils tentent une vie plus sédentaire à partir de la trentaine ; c'est ainsi qu'ils se trouvent dans cette usine.

Ils ont le même âge que les ouvriers du verre, sont peu sensibles au chômage en période de crise, et ont le niveau d'instruction, général et professionnel, le plus élevé de tous. On trouve chez eux un taux élevé de *turn-over* volontaire (28 % en 3 ans), soit qu'ils découvrent des salaires plus élevés dans la région, soit qu'ils répondent positivement aux entreprises de construction ou de révision technique d'usi-

nes, soit encore qu'ils répondent aux offres d'emploi de tel ou tel ingénieur qu'ils ont connu sur des lieux de travail précédents. « Privilégiés » du système industriel, ils participent d'une idéologie socio-technique qui leur fait changer d'entreprise à partir du moment où ils estiment qu'ils ne pourront plus rien apprendre dans celle où ils se trouvent. Mais ceux qui n'ont pas le niveau de secondaire complet ont peu de chances d'arriver aux postes de superviseurs et techniciens ; et même, tous ne peuvent être promus contremaîtres.

Dans cette catégorie, 12 ouvriers ont 40 ans ou plus, 10 ont entre 35 et 39 ans, 12 de 30 à 34 ans, et 8 de 25 à 29 ans.

Parmi ceux de 40 ans et plus qui ont en moyenne 20 ans d'expérience industrielle et qui sont arrivés à leur niveau actuel depuis 10,5 ans en moyenne, on en trouve la moitié (6) en baisse de qualification puisque leur dernier emploi comportait l'encadrement d'une petite équipe.

Sur les 10 ouvriers de 35 à 39 ans (13 ans d'expérience industrielle en moyenne et 7 à leur poste actuel), 2 sont en chute de qualification (leur dernier emploi comportait des tâches d'encadrement) et 2 en légère baisse (ils étaient considérés comme spécialisés alors qu'ils ne le sont plus actuellement).

Parmi les 12 de 30-34 ans (11 ans d'expérience industrielle et 7 au poste actuel) un seul est en baisse de qualification.

Les 25-29 ans ont 10 ans d'expérience industrielle et 7 d'ancienneté à leur poste actuel.

On voit que le fait de rentrer tôt dans ce type de filière ne fait qu'aboutir à un plafonnement plus rapide de la trajectoire.

Le travail est vu au travers de la compétence personnelle et de la possibilité offerte à chacun de la perfectionner. On exerce une « profession ». Très disponibles pour suivre des cours sur les équipements qu'ils entretiennent, ils les réclament souvent et critiquent les entreprises qui ne font pas cet effort de formation. Ils le font eux-mêmes en consultant dans le bureau des superviseurs les dépliants, croquis, schémas, voire en suivant des cours qu'ils payent de leur poche.

Cette autonomie professionnelle semble pouvoir rendre compte d'une évocation toujours positive des relations de travail, avec les collègues comme avec la hiérarchie. Tout déplacement dans l'usine, pour son propre travail ou pour aider des collègues, constitue une occasion d'élargir les connaissances. Les heures supplémentaires sont facilement acceptées. Seul problème : la présence d'ouvriers d'entreprises d'intérim, concurrents potentiels et payés moitié moins cher qu'eux. Leur présence prolongée et le fait que 4 d'entre eux aient déjà remplacé des ouvriers titulaires démissionnaires ou renvoyés, pèsent comme une menace. Mais les ouvriers/titulaires pensent à une solution en termes d'intégration plutôt qu'à la prolongation de leur situation actuelle.

Sur la base de ce rapport au travail et à la vie professionnelle, s'inscrivent les stratégies d'avenir des uns et des autres. La possibi-

lité de devenir contremaître, ou d'acquérir un domaine de compétence nouveau engage à rester dans la même entreprise. La répétition du même travail, le manque de perspectives promotionnelles engagent à en changer. Ce changement sera plus particulièrement piloté par le réseau relationnel entretenu avec les techniciens et les ingénieurs.

L'autonomie professionnelle, la possibilité d'élaborer des stratégies actives d'acquisition des connaissances, la conscience d'être indispensable au système industriel, expliquent la position syndicale en général active de ces ouvriers ; même s'ils sont quelque peu à la remorque de leurs collègues de la métallurgie où les syndicats sont plus combatifs et obtiennent des avantages avant les autres. Cependant, la revendication trop agressive, ou trop politique, leur paraît inutile. Et s'ils sont prêts à s'organiser syndicalement dans le secteur où ils se trouvent, ce n'est pas nécessairement pour prendre en charge l'organisation de leur « catégorie » (ici le verre) en tant que telle.

De ces positions professionnelle et syndicale découle la vision du système industriel :

— chaque entreprise est une « école » qu'il faut savoir utiliser au mieux ;

— cette école se définit par son niveau technologique, son système de formation et de promotion ; toute conscience d'un plafonnement à ces trois niveaux incite au changement ; on recherche l'entreprise neuve et moderne, comme celle où nous nous trouvons, parce qu'on s'attend à « croître avec elle » ;

— on attend aussi de l'entreprise qu'elle mette en œuvre un schéma de relations sociales agréable (« un chef n'est pas là que pour commander »), et qu'elle accorde une certaine attention à l'individu hors de son travail : qualité du transport, du restaurant, des loisirs proposés.

Ouvriers des panneaux de commande

Sont regroupés dans cette catégorie des postes de travail d'un type nouveau destinés à devenir plus nombreux du fait de l'évolution technologique. Ces postes, à divers moments du procès de travail, mettent en marche et contrôlent des flux de production automatisés : il s'agit d'intervenir en cas de défaillance. Pour cela, nul besoin d'une qualification de métier, mais des connaissances empiriques sur le comportement des instruments de mesure et de pilotage qui permettront de détecter des pannes simples et d'y remédier immédiatement, et une connaissance d'ensemble de la partie du flux concernant ce poste de travail pour assurer l'activité optimale des automatismes. Aussi a-

t-on affaire à des ouvriers jeunes (26,5 ans) d'un bon niveau d'instruction (quasiment égal en instruction générale à celui des ouvriers d'entretien, mais bien inférieur en formation professionnelle) qui, après quelques expériences diverses dans l'industrie, commencent un nouveau type de carrière professionnelle.

Bien que moins qualifiés, en termes individuels, que les deux types de postes précédents, ces postes impliquent un degré de responsabilité collective élevé car ils peuvent être à l'origine d'un ralentissement ou d'une interruption de l'ensemble ou d'une grande partie du flux de production. La nouveauté de ce type de poste, la relative indétermination des qualifications requises, la faiblesse des salaires par rapport au niveau d'instruction, expliquent le taux de *turn-over* très élevé qui les affecte : 69 % en 3 ans.

Un premier poste règle les quantités des différents éléments entrant dans la composition du verre, leur mélange et leur acheminement vers le four ; le second règle les dimensions de coupe du verre, son acheminement sur les deux lignes et les branches de chacune de ces lignes où il sera, soit immédiatement redécoupé à ses dimensions définitives, soit empilé pour être redécoupé plus tard.

Ce sont des postes de salle de contrôle qui sont également des lieux de passage pour les ouvriers. Ils ne sont pas particulièrement soumis au *stress* comme dans le secteur chaud (fusion et étenderie). Les relations d'échange et les possibilités d'acquisition des connaissances y sont plus faciles, (sans qu'elles soient nécessaires comme dans l'usine de chimie évoquée ci-dessus), et les rapports de concurrence inexistantes, les écarts de salaires étant peu prononcés entre les ouvriers de ces postes et les autres.

L'attitude vis-à-vis du travail diffère sensiblement selon les ouvriers et reflète, semble-t-il, l'ambiguïté de la qualification de ce type de poste : les uns retiennent la responsabilité qui leur est attribuée et les autres la routine du travail. Elle reflète aussi l'indétermination de la filière professionnelle. Les premiers espèrent parvenir à un poste de contremaître ; certes, leur niveau d'instruction est bon, mais ce sont les ouvriers les plus jeunes de toute l'usine et ils ont moins d'expérience que les autres qui ont pratiqué tous les postes d'opérateurs de machine ; à plusieurs reprises déjà, ce ne sont pas eux qui ont été choisis pour des promotions au poste de chef d'équipe. Les seconds, plus sceptiques sur les possibilités de promotion, revendiquent la rémunération de leur responsabilité. A cet égard, il n'est pas indifférent de savoir que parfois des erreurs « inexplicables » dans le dosage des éléments assurant la composition du verre rendent la production totalement inutilisable pendant plusieurs heures.

A l'indétermination de la filière correspond l'indétermination des stratégies. La plus raisonnable est celle de l'acquisition du niveau secondaire complet, mais elle reste incertaine et elle est rendue difficile par l'organisation du travail posté avec un changement d'horaire

tous les deux jours. D'où, semble-t-il, le *turn-over* important. Au faible degré d'intégration à l'entreprise (à la différence des ouvriers du verre) s'associe une faible qualification professionnelle (à la différence des ouvriers d'entretien) qui rendent compte d'un rapport ambigü au syndicat, tantôt appuyé, tantôt rejeté dans les limbes de l'impuissance.

Les ouvriers « généralistes spécialisés »

Ont été regroupés ici des professions *généralistes* (ayant vocation à servir dans l'ensemble de l'industrie) qui mobilisent des ouvriers qui en deviennent peu à peu des *spécialistes*. Se trouvent dans cette catégorie les caristes, les pontiers et les contrôleurs de qualité. On remarque que 21 sur 26 des caristes et pontiers, 8 sur 15 des contrôleurs de qualité avaient déjà une expérience antérieure à ce poste de travail. En outre, la promotion de cariste à pontier paraît naturelle (5 cas dans l'entreprise), l'aire de travail étant la même. Ces ouvriers suivent en majorité une filière de travail spécialisée qui les met plus à l'abri du chômage que les généralistes de l'industrie moins spécialisés (18 % de temps de chômage contre 24 %). Plus jeunes que les ouvriers du verre et de l'entretien (moyenne d'âge : 32,6 ans), leur niveau d'instruction générale et professionnelle est inférieur à celui des 3 catégories précédentes bien qu'il soit très proche de celui des ouvriers du verre. De même, la durée de leur expérience professionnelle est moins longue que celle des ouvriers du verre et de l'entretien, et plus longue que celles des généralistes non spécialisés (catégorie 5). Ils ont de grandes chances de continuer leur carrière dans cette filière.

Sur 41 ouvriers, 16 ont 35 ans ou plus, 9 entre 30 et 34 ans, et 16 moins de 30 ans.

Ici, la filière professionnelle existe peu au départ ; elle s'affirme avec l'âge : 8 sur 16 des ouvriers de moins de 30 ans ont une expérience antérieure dans la spécialité, 8 sur 9 des 30-34 ans, et 13 sur 16 des 35 ans et plus.

Parmi ces derniers, 4 se trouvent en déqualification professionnelle depuis leur entrée dans l'entreprise. Tous étaient auparavant responsables d'une petite équipe d'ouvriers, 3 d'entre eux dans un secteur différent. Ces « accidents » sont survenus à l'occasion des licenciements de 81-82. Dix (sur 16) sont en stagnation professionnelle, les plus récents depuis 4 ans, les plus anciens depuis 12 ans ; 2 enfin sont en ascension professionnelle récente car ils sont rentrés dans l'industrie après 30 ans.

Parmi les 9 ouvriers de 30-34 ans, 2 sont en baisse de qualifica-

tion pour cause de chômage : ils ont retrouvé la spécialité qu'ils exerçaient avant d'avoir la qualification la plus élevée de leur trajectoire ; 7 sont au même niveau depuis 4 à 7 ans.

Dans cette catégorie où la notion de filière professionnelle se précise avec l'âge, le problème est celui d'un plafonnement très rapide après un début de « carrière » ; les 20-29 ans ont déjà 7 ans d'industrie, les 30-34, 9 ans, et les 35 ans et plus 12 ans.

Les 3 postes de cette catégorie ont un caractère commun : ils impliquent des déplacements dans l'usine, les caristes de la ligne de production au stockage, les pontiers du stockage à l'expédition, les contrôleurs de qualité se relaient à deux postes sur la ligne et dans la salle de contrôle de qualité. Seuls les pontiers ont des adjoints. Les relations de travail n'indiquent ni concurrence ni hiérarchie ; est davantage évoquée l'ambiance générale de l'usine ou la difficulté de postes (caristes et pontiers) qui exigent beaucoup de précautions dans la manipulation du verre.

Pas de vision professionnalisante du travail ; on réalise une activité, spécifique ou spécialisée, qui donne une impression de nécessité, un sentiment de stabilité, mais qui reste éventuellement accessible à beaucoup d'autres. Il n'y a donc pas de sentiment d'une très forte sécurité de l'emploi. Mais l'ancienneté dans l'activité ou la manière soignée de faire le travail peuvent être des facteurs stabilisants. Pour certains, plus anciens, cette stabilité peut être ressentie comme une impasse : un sentiment d'avoir été manipulé par le système industriel et de ne plus avoir d'avenir. Ceux qui ont été amenés à exercer ces fonctions à cause de la crise et qui avaient des espoirs de qualification plus élevés, ont toujours l'idée de changer de travail et de tenter une nouvelle chance.

Le sentiment d'une semi-qualification, l'absence de perspective de carrière conduisent à des revendications axées sur la promotion et les salaires. L'injustice de certaines promotions, ou de certaines absences de promotion, est très vivement ressentie. Mais le syndicat n'apparaît pas véritablement comme le médiateur nécessaire à ces revendications puisqu'il s'agit de problèmes particuliers à l'entreprise. La vigilance sur les salaires est facilitée par les possibilités de comparaison avec d'autres industries, mais on attend une amélioration, par ricochet, des secteurs de l'industrie où les syndicats sont plus combats ; éventuellement, on peut chercher un emploi dans ces secteurs-là, et en ce cas une expérience dans le verre est une bonne référence.

La similitude de ces postes de travail dans l'industrie et la conjoncture de crise expliquent sans doute l'indétermination des stratégies : rester ou sortir de cette entreprise, rester dans la filière ou la quitter, aller élever des poulets à la campagne. C'est cependant dans cette catégorie que l'on rencontre les premiers véritablement déçus du système industriel : ouvriers de plus de 35 ans qui se sentent coincés dans cette filière ou qui pensent qu'ils n'obtiendront pas de meil-

leure position s'ils en sortent. Réapparaissent alors les vieux désirs du travail indépendant de la terre, ou une mobilisation nouvelle sur la scolarisation des enfants.

Les généralistes non-spécialisés

Ces ouvriers, génériquement appelés opérateurs de machine, n'ont pas de qualification particulière. Plus sensibles au chômage, ils sont plus jeunes et légèrement moins instruits que les précédents. Leur expérience professionnelle est également plus courte, plus variée, mais sans doute plus dispersée que riche : tous postes non qualifiés de tout type d'industrie.

Dans cette catégorie, 10 ouvriers ont moins de 30 ans et 17 ont de 30 à 40. Sur les 10 premiers, 7 sont en ascension professionnelle récente, 2 ont retrouvé, après une période de chute, le niveau d'avant leur embauche, et 1 se trouve en déqualification depuis 6 ans.

Parmi les 17 de 30-40 ans, 5 sont sur une trajectoire horizontale depuis 4 à 6 ans ; 4 ont retrouvé depuis 1 ou 2 ans le niveau qu'ils avaient avant leur embauche ; 7 ont eu une promotion par rapport à leur position antérieure ; 1 se trouve en déqualification depuis 3 ans.

La différence entre ces deux tranches d'âge réside dans le fait que les promotions diminuent lorsque l'âge augmente (70 % pour les moins de 30 ans, 42 % pour les plus de 30 ans). La prolongation, à ce niveau, de l'expérience industrielle (7 ans pour les moins de 30 ans, 9 ans pour les 30-34 ans, 11 ans pour les 35 ans et plus) se transforme en handicap.

Malgré leur âge (30,8 ans en moyenne), ces ouvriers sont en général en début de carrière professionnelle parce qu'ils sont sortis durant ces 3 ans d'entreprise de la position d'adjoint. Nombre d'entre eux, sous-classés à l'embauche, n'ont fait que retrouver leur niveau antérieur. Mais l'existence d'une promotion, la possibilité d'une promotion nouvelle, le fait que le lieu de travail soit dans la partie la plus animée de l'usine où les substitutions d'un poste à l'autre sont fréquentes, rendent compte d'une ambiance générale plutôt optimiste.

La possibilité de passer d'un poste à l'autre, en fonction des changements de ligne et de type de production, a pour effet que chaque ouvrier n'accorde pas une importance majeure à son poste de travail principal. La qualification viendrait plutôt de la capacité à opérer plusieurs types de machines sans temps d'adaptation, donc de la polyvalence ; tous les changements de machine sont généralement bien acceptés.

Dans le cas cependant où un ouvrier travaille régulièrement à un poste dont il ne touche pas le salaire, mais un salaire inférieur (celui

de son poste officiel), il revendique sa promotion. Ces promotions ne font que régulariser de fait, des situations déjà acquises, souvent avec beaucoup de retard. Malgré cela, le changement récent du système de promotion par concours de plusieurs ouvriers de diverses sections de l'usine, apparaît comme un obscurcissement inutile, une manipulation qui enlève aux relations d'atelier une part de leur autonomie.

Certains revendiquent depuis longtemps une qualification collective par reconnaissance de la polyvalence. Pour les ouvriers les mieux payés, ce serait un élément de plus sur leur carte de travail et ils n'imaginent pas que leur salaire puisse être abaissé ; le malaise créé par le nouveau système de promotion vient à l'appui de cette revendication. Les réserves relatives à cette revendication viennent de ceux qui supposent qu'elle accentuerait le clivage entre les actifs et les tire-au-flanc, ou qui estiment que l'affectation à une machine est un facteur de sécurité ; mais personne ne dit que la revendication d'une qualification collective soit fautive par rapport au travail effectué.

Les adjoints de production

C'est la catégorie la plus sensible au chômage, sur le long cours ou conjoncturellement. Ils sont cependant à peine plus jeunes que les ouvriers non-spécialisés (30,2 ans en moyenne), leur expérience professionnelle est presque aussi longue (4 ans 7 mois), leur niveau d'instruction générale à peine inférieur. Mais leur niveau d'instruction professionnelle est largement inférieur à celui de toutes les autres catégories. Élément central pour expliquer leur position, en l'absence d'autres différences significatives avec les autres catégories.

Notons que 36 % d'entre eux avaient déjà un poste de travail précis d'ouvrier dans leurs établissements précédents, dans la métallurgie et le textile principalement, qu'aucun ne vient directement de l'agriculture, et 3 seulement du commerce. Aucun non plus n'en est à sa première embauche de salarié. Ceux qui ont été promus durant ces 3 premières années sont en majorité ceux qui avaient déjà une qualification reconnue antérieurement (61 %) surtout dans la métallurgie ; pour les autres (39 %) c'est leur première promotion dans l'industrie. Reste cependant que plus de la moitié (55 %) de ceux qui avaient antérieurement une qualification ne l'ont pas encore retrouvée après 3 ans. Le fait qu'ils soient bien payés par rapport au marché de l'emploi local, et surtout le fait qu'un changement d'entreprise ne ferait qu'ajourner leurs chances de promotion, explique cependant le faible *turn-over* de cette catégorie (20 % en 3 ans).

Les 20-24 ans ont en moyenne 4,2 ans de travail dans l'industrie

et 6 ans de travail salarié. Un seul d'entre eux (sur 9) est en déqualification professionnelle. Les 25-29 ans ont 4,8 ans de travail dans l'industrie et 6,4 ans de travail salarié ; 2 (sur 18) sont en déqualification professionnelle. Pas de différence significative entre ces deux tranches d'âge ; les seconds sont entrés un peu plus tard dans le salariat. Ils pensent, avec quelque raison, avoir une qualification plus tard, et continuer leur formation, générale ou technique.

Par contre, parmi les 19 de 30 à 34 ans, 10, qui ont en moyenne 10,7 ans de travail industriel, sont en déqualification professionnelle depuis 2 à 7 ans. Ils sont tous cependant passés par des entreprises technologiquement avancées de la région (Eaton, Rhodia, General Motors). On peut donc penser que les perspectives d'avenir sont bien fermées pour eux ; de même d'ailleurs que pour les autres (9) qui ne sont pas en déqualification professionnelle et qui ont 10,1 ans de travail industriel.

Parmi les 35 ans et plus, on peut distinguer les « recalés » de l'industrie (4) qui ont derrière eux 15 ans de travail industriel, et les « attardés » de l'industrie (5) qui ont eu leur premier emploi après 30 ans. Pour ces derniers comme pour les premiers, l'avenir n'est guère radieux et les possibilités d'ascension professionnelle sont quasiment inexistantes. Il y a donc, au total, une moitié des adjoints qui a toutes les chances de rester à la traîne du développement industriel.

Les adjoints travaillent sur la ligne de production, au transport, au stockage et à l'expédition. Ils aident les ouvriers généralistes spécialisés et non-spécialisés. La plupart connaissent, en tant qu'adjoints, tous les postes de travail ; ils ont souvent remplacé les ouvriers. Ces derniers ne mettent aucun obstacle, voire facilitent ces éventualités, fournissant ainsi aux adjoints les arguments d'une revendication de promotion. Revendication d'autant plus aiguë que le nouveau système de promotion leur paraît accumuler les difficultés : concurrence entre pairs, passage de tests. La promotion est absolument indispensable pour une suite de carrière.

Ainsi s'explique que, malgré les baisses de qualification à l'embauche et éventuellement leur non-rattrapage 3 ans après, toutes les stratégies restent orientées sur l'entreprise et une promotion dans cette entreprise, connue en outre pour ses références technologiques. Il serait inutile de se présenter à une autre entreprise sans avoir eu cette promotion ; ce ne serait que perdre le temps d'ancienneté acquis dans l'entreprise actuelle, et chacun sait que rester adjoint après 30 ans devient un handicap insurmontable.

Dans ce contexte, le souci de la famille apparaît comme un leitmotiv qui renforce encore plus les stratégies à l'horizon de l'entreprise : ne pas perdre l'emploi actuel. La fragilité de cette position explique sans doute que l'activité syndicale ne soit pas pour eux une question d'actualité.

La position d'adjoint, normale pour un ouvrier débutant, devient

rapidement avec l'âge un stigmate. Le terme de *peon* (la piétaille) en rend bien compte ; avec l'âge, il devient synonyme de « pauvre type ».

On peut signaler, en passant, combien les données relatives à l'état-civil renvoient une image de stabilité dans l'emploi. Le pourcentage des mariages est le plus élevé chez les ouvriers de filière (93,5 %), les qualifiés généralistes (88 %), et les généralistes spécialisés (87,8 %). Il baisse pour les non-spécialisés et les adjoints, qui n'ont que 3 ans de moins en moyenne, à 76 %. Et il n'est que de 46 % pour les ouvriers des panneaux de commande, les plus jeunes mais aussi les plus instables professionnellement.

L'information sur les lieux de naissance révèle deux faits principaux. Dans cette industrie récente, moderne, à 100 km de São Paulo, il y a peu d'ouvriers originaires du Nordeste (10 %) ; ce qui est bien différent des lieux de vieille industrialisation dans São Paulo et sa banlieue (60 % pour l'usine de pièces détachées que nous avons étudiée). Par contre, les personnes nées dans l'État de São Paulo, et donc assez souvent de deuxième génération ouvrière, représentent la majorité (59 %). Les ouvriers résident dans la commune même de l'usine ou les localités avoisinantes.

Mobilités, mobilité

C'est donc, avec cette industrie moderne, à la partie « moderne » de la classe ouvrière que l'on a à faire ; cependant, les postes modernes ne représentent qu'un peu moins de la moitié (94 sur 217) de l'effectif d'ensemble. Les autres ouvriers vivent dans cette ambiance de modernité sans y participer directement par leur travail ; et la difficulté est grande pour passer de leur type de travail à l'autre, plus technique, soit à cause de la rareté des postes dans le secteur du verre chaud, soit à cause de l'importante distance professionnelle qui les sépare des ouvriers de l'entretien. Il n'apparaît cependant pas de clivage à ce niveau, entre ceux que l'on pourrait appeler les techniciens, et les autres. Au contraire, il s'agit de participer de la même communauté technique, non pour y définir une place durable et y construire une identité quelconque, mais pour en retirer tous les bénéfices possibles du moment, dans la perspective d'une trajectoire professionnelle qui s'inscrit à l'horizon des entreprises modernes du Vale do Paraíba.

Ces entreprises « modernes » couvrent des secteurs très variés (automobile, aéronautique, chimie, verre, pharmacie, etc.), ce qui vraisemblablement interdit la constitution d'une représentation de « la technique » associée à un seul type de branche industrielle, et bien

sûr au verre qui n'est présent jusqu'en 1988 dans la région que par cette seule usine.

La participation à cette culture technique s'exprime sous la forme de plusieurs convictions : la nécessité de l'enseignement général et professionnel, le rôle incitatif et promotionnel des entreprises en ce sens, la nécessaire promotion qui doit accompagner toute formation supplémentaire, ou plus généralement toute expérience réussie à un poste de travail. D'où la recherche de la diversité dans l'occupation des postes de travail, le souci de qualifications polyvalentes qui définiraient un meilleur profil de l'individu sur sa carte de travail, et, *in fine*, de meilleurs salaires. Culture et revendications que partage le personnel d'encadrement de base ou même le personnel d'un plus haut niveau ; tous connaissent l'importance des capitaux investis, la valeur des équipements, et savent que le pourcentage des frais de main-d'œuvre dans ce type d'industrie est minime.

Revendications d'autant mieux enracinées dans l'ensemble du collectif ouvrier qu'elles s'appuient sur le fait que la totalité des effectifs des adjoints à partir de 30 ans plafonne à ce niveau, et qu'une moitié environ des effectifs plafonne au sommet de leur catégorie pour les généralistes spécialisés ou non-spécialisés à partir de 35 ans, et 80 % à partir de ce même âge chez les ouvriers qualifiés généralistes ou de filière.

Revendications, enfin, si pressantes que nombre d'entreprises de la région, dont celle-ci, ont créé 5 ou 6 niveaux de salaire pour un même poste de travail, contre l'avis des syndicats qui voient là une source de pratiques népotiques et de divisions ouvrières.

Ce souci de l'apprentissage et du perfectionnement individuel semble pouvoir rendre compte des bonnes relations entre les ouvriers et leurs chefs immédiats ; cependant l'administration de l'entreprise a voulu recréer de la distance lorsqu'elle a instauré le système de promotion sur concours, ce que le collectif ouvrier n'apprécie guère. Cette entente s'appuie en outre sur des règles non-écrites de comportement et de relation qui définissent d'un côté l'autonomie des individus (un chef peut demander n'importe quel travail à un ouvrier, un ouvrier n'a pas à réclamer du travail lorsqu'il se trouve provisoirement sans) et leur communauté (les nettoyages normaux ou accidentels de verre cassé requièrent la participation de tous). On voit donc ici la différence des relations hiérarchiques entre les deux usines (exemple de la chimie) où la coopération au travail et la collectivisation des connaissances, bien qu'encouragées de fait, ne sont pas reconnues officiellement, ce qui entraîne un repli du collectif ouvrier sur son savoir-faire et une coupure avec l'encadrement.

Du coup, le surinvestissement socio-culturel qui paraît indispensable dans l'usine chimique n'apparaît pas du tout nécessaire dans l'usine de verre, qui se trouverait plutôt à la remorque des entreprises « modernes » de la région sur ce plan ; mais surtout, le surenca-

drement idéologique pensé à travers le sport et les fêtes à l'usine surgirait, dans cette dernière, comme un anachronisme.

Ainsi, à l'exigence sociétale des salariés, relayée par un consensus social plus diffus : progresser sans plafonner, les réponses des entreprises sont différentes : l'une renouvelle régulièrement sa main-d'œuvre, sauf la plus qualifiée, par sa politique de recrutements et de licenciements, et compense la rigueur de cette gestion et celle de l'interdiction de l'expression professionnelle collective par l'observation scrupuleuse des droits sociaux légaux et un encadrement paternaliste à la fois moderne et désuet ; l'autre essaye de rester fidèle à l'image de modernité qui lui est attribuée en assurant à chacun la progression et la stabilité qui lui sont idéologiquement associées. Il est vrai que cette dernière n'avait que trois ans d'existence quand nous l'avons étudiée et qu'elle se trouvait encore dans l'état de grâce de la période des commencements ; les ouvriers connaissent bien ces périodes « uniques » pour chaque entreprise, qui tentent leur chance dans ce type de « modernité » en sachant bien que sa durée est fort aléatoire. Mais en s'emparant de l'idée, ils nourrissent leurs stratégies. Six ans plus tard (1991), c'est la révision, à la baisse, des ambitions ouvrières : il ne s'agit plus de progresser mais seulement de se maintenir, de ne pas perdre l'emploi. Éternels recommencements. Mais aussi les espoirs et les mirages de la mobilité sociale restent suffisamment vivaces pour engendrer d'autres pratiques que celles de la résignation ; même s'il ne reste plus comme ressources que celles de la mobilité géographique et du changement d'entreprise.