

4

Hommes et femmes entre culture d'entreprise et culture ouvrière

Un exemple brésilien

Robert Cabanes (1)

On oppose parfois aux formes d'organisation scientifique du travail, supposées anciennes et sauvagement taylorisées, les formes d'organisation industrielle moderne où serait incorporée une gestion plus équitable du « social ». Cependant, les diversités ou spécificités du rapport social présent dans tous les modes de production capitalistes ont tendance à être d'autant plus gommées actuellement que « la crise » produit, un peu partout dans le monde, des effets sociaux dévastateurs : les « lois » de l'économie apparaissent toute-puissantes et les travailleurs des pions ; le social est d'autant plus facile à gérer qu'il est réduit à la portion congrue. Simultanément, une évolution technologique rapide justifie de nouvelles formes de gestion « flexible » de la main-d'œuvre, et fortifie la croyance en l'efficacité d'un pilotage « scientifique » conjoint du travail et du social.

Est-ce à dire pour autant que l'organisation scientifique est en voie de gérer totalement le social ? Il nous semble au contraire que son irrédentisme s'observe à travers deux notions, l'une ancienne et qui peut paraître périmée de culture ouvrière, et l'autre qui peut paraître moderne et qui ne l'est guère, mais qui peut faire fonctionner nombre de consensus nationaux, celle de culture d'entreprise.

La notion de culture ouvrière se réfère à la tradition historique sociale ou socialiste née avec les débuts de l'industrialisation dans tous les pays du monde. Elle peut paraître en perte de vitesse, et donc peu opératoire analytiquement, aux yeux de qui observe l'industrie

(1) Ont participé à cette enquête Agnès Chauvel, Helena Kume, Zulmara Salvador et Elisabeth Souza-Lobo.

occidentale en cette fin de siècle ; il n'est pas lieu d'en discuter ici. Mais, outre le fait qu'il n'en est pas de même dans nombre de pays du Tiers-Monde en voie d'industrialisation, dont le Brésil, on peut aussi penser que ce qui ne se manifeste pas, ou se manifeste moins, n'est pas nécessairement mort, comme on a un peu trop vite tendance à le penser pour être au plus près de l'actualité et de sa « modernité ». Le recul ou la distance apparaît alors d'une grande utilité pour relativiser ces impressions et ces analyses.

La notion de culture d'entreprise, apparemment plus récente, renvoie en fait aux paternalismes soi-disant dépassés dont l'entreprise actuelle recherche les nouvelles formes sous de nouveaux noms. Elle connaît un regain d'actualité dans beaucoup de pays comme si elle pouvait mettre au jour, dans le cadre du contexte de flexibilité évoqué ci-dessus, les derniers gisements humains de productivité et de qualité.

L'erreur, à notre sens, dans cette nouvelle réhabilitation de l'entreprise, consisterait à croire que l'intégration d'entreprise (un peu trop vite nommée « culture ») n'est qu'une affaire d'organisation, et que les « solutions » trouvées dans un pays ou une région peuvent être transposées ailleurs, moyennant les quelques adaptations de détail inévitables. Il nous semble que tous les voyages à « la Mecque de l'entreprise » qu'est devenu le Japon resteront improductifs tant que ne sera pas prise en compte une notion qui a autant d'importance que celle de culture d'entreprise et qui est celle de culture ouvrière.

Si, en effet, on prend le terme de culture d'entreprise comme le compromis qui permet aux patrons, dirigeants et ouvriers de produire en état d'équilibre, stable ou moins stable, c'est que d'une manière ou d'une autre, les ouvriers ont eu à proposer, éventuellement opposer, leurs manières de voir et de faire et leur savoir-faire ; ou que, s'ils ont été dans l'impossibilité de le faire, ils ne pourront manquer de l'exprimer, quand ils en auront la possibilité, de manière imprévisible. On emploie donc ici le terme de culture ouvrière de manière pragmatique, comme ce qui fonde les bases d'une position de négociation qui aboutira au compromis de la culture d'entreprise, et comme ce qui continue à s'exprimer des collectifs ouvriers qui n'est pas pris en compte par l'entreprise et sa culture. Rappelons que le terme de culture ouvrière est l'expression d'une culture née du travail d'une part, telle qu'elle s'exprime sur les lieux de travail, mais informée par toutes les diversités sociales des travailleurs issues de la société civile, et qui sont en interaction permanente avec le travail.

Il n'est donc peut-être pas inutile d'examiner dans un cas particulier comment fonctionnent culture ouvrière et culture d'entreprise pour voir comment elles peuvent entrer en phase ou en opposition. On verra que la seconde, à trop vouloir se calquer sur les rapports sociaux de la société civile, en particulier les rapports de sexe, compromet ses propres possibilités de développement ; ou comment, en

laissant se développer de manière trop systématique des comportements de retrait ou de détachement, elle s'interdit de penser et de gérer par elle-même des problèmes dont elle sait pourtant qu'ils vont se poser dans un avenir très proche ; en cela elle fait confiance aux nouveaux prophètes et managers de la qualité qui viendront lui offrir de l'extérieur des solutions toutes faites.

On a pris l'exemple d'une entreprise de pièces détachées pour automobiles de São Paulo. Elle est située dans un quartier qui s'est industrialisé au début des années 50 (sidérurgie, métallurgie, équipement automobile). Elle fait partie de ces entreprises de taille moyenne (700 salariés) dont le niveau technologique se perfectionne lentement et progressivement, sous la pression de gros clients.

Entreprises dont la majorité des travailleurs est issue du milieu rural des régions du Nordeste ou des régions limitrophes de l'État de São Paulo, et dont la main-d'œuvre qualifiée représente environ 20 % de la main-d'œuvre employée à la production. Entreprises, enfin, marquées dès leur naissance par le syndicalisme « officiel » de l'avant et de l'après-guerre, qui résiste, parfois de justesse, mais avec une grande régularité, à la vague du « nouveau syndicalisme » issu des grandes concentrations industrielles de la région métropolitaine, qui se caractérise par une plus grande indépendance politique à l'égard de l'État et de ses appareils de contrôle, et une plus forte combativité.

L'entreprise qui nous occupe était dans les années 30 un petit atelier d'artisans formé par deux ouvriers d'origine italienne. À l'heure actuelle, l'un des deux associés est toujours au poste de commande. Il conserve sur un piédestal dans le hall d'entrée le premier tour qui a été à l'origine de sa carrière et qui se veut le symbole des espoirs de réussite pour chacun des ouvriers pénétrant dans cette enceinte. Cette histoire exemplaire d'un patron populaire a quelque prolongement à l'heure actuelle et se traduit par une relative autonomie de gestion laissée aux superviseurs des différentes sections, qui ont tous des relations directes, voire personnelles, avec lui. Cette relative décentralisation autorise chaque chef de section à exercer son propre paternalisme et permet de tempérer un taylorisme pourtant affiché aux murs (tableaux des quantités de pièces exigées par heure) comme la doctrine officielle de la maison.

Les pièces détachées mécaniques produites par cette entreprise ne sont pas les plus sophistiquées de l'automobile, mais des pièces plutôt simples : essuie-glaces, freins, lève-vitres, supports de sièges, pots d'échappement...

Après avoir effectué des entretiens avec les cadres et dirigeants, on a relevé les itinéraires professionnels et recueilli les commentaires sur le travail de 21 ouvriers et 13 ouvrières au cours d'entretiens qui ont duré entre 1 h et 1 h 30 pour chacun d'eux. Ces entretiens, effectués dans la bibliothèque de l'usine, intègrent des éléments sur le

hors-travail susceptibles d'informer la culture ouvrière qui s'exprime (ou se tait) dans l'usine : migration, mariage et résidence. D'autres entretiens ont eu lieu dans les quartiers voisins de l'usine où résident beaucoup d'ouvriers. On analysera successivement, en prenant en compte la différence de sexe, le type de migration, l'âge d'entrée dans l'industrie, le moment du mariage dans l'itinéraire professionnel, et les caractéristiques de ce dernier (nombre d'emplois, motifs des sorties, temps de chômage). On fera ensuite le lien entre cet itinéraire et l'emploi actuel. Les itinéraires aboutissent à deux niveaux principaux : ouvriers qualifiés (7 hommes, 1 femme) et non-qualifiés (14 hommes, 12 femmes). En croisant les variables sexe et qualification, on observe comment se constituent les bases d'une culture du travail qui conteste et dynamise la culture d'entreprise.

1. Les caractéristiques sociales des travailleurs

a) *Le type de migration*

On ne décrit ici que les modalités de la migration et non ses causes véritables qui sont aussi dans la dynamique rurale. On peut repérer trois types de migrations en référence à l'ensemble de la génération d'un chef de famille nucléaire. Il y a celles qui s'achèvent par un processus d'urbanisation totale de la fratrie (7 hommes et 3 femmes dans notre échantillon), quelles que soient ses modalités : migration en bloc et définitive de l'ensemble des frères et sœurs et parents, migration progressive à partir de l'installation d'un premier membre en ville ; migrations en plusieurs étapes, la première étant souvent une étape rurale dans les États de São Paulo, du Parana ou du Mato Grosso, et la deuxième la ville de São Paulo.

Les mêmes modalités peuvent s'appliquer à des processus d'urbanisation partielle de la fratrie (9 hommes et 7 femmes). En ce cas, et à la différence du premier, les relations continuent en général avec les membres de la fratrie ou avec les parents restés à la campagne.

On peut aussi observer des migrations individuelles et provisoires, parfois solitaires, parfois utilisant une partie de la famille ayant migré en ville (1 homme, 1 femme). Il y a enfin ceux nés à São Paulo (4 hommes et 2 femmes). Ces migrants viennent essentiellement de la région du Nordeste (8 hommes, 8 femmes) des États voisins du Minas Gerais et du Parana (3 hommes, 2 femmes), ou de l'État de São Paulo (6 hommes, 1 femme).

b) *Hommes et femmes : l'entrée dans l'industrie*

Elle n'a pas de relation avec le type de migration, mais on peut observer une tendance (les générations plus récentes rentrent plus tôt dans l'industrie) et un fait (les hommes y rentrent plus tôt que les femmes).

Parmi les femmes, dans l'ensemble plus âgées, entrées dans l'industrie à 24 ans et plus, 2 avaient travaillé auparavant comme employées domestiques, 3 avaient travaillé à domicile pour l'industrie (confection, jouets) et l'une venait directement de la campagne. Celles qui, plus jeunes, sont entrées dans l'industrie entre 18 et 23 ans (en fait ici à 19 et 20 ans), venaient directement de la campagne pour la quasi-totalité (4) ; une seule a transité par un travail d'employée domestique. Celles qui sont entrées dans l'industrie avant 18 ans sont nées à São Paulo et ont commencé à travailler à 14 ans.

Il semble donc que la tendance actuelle soit à une baisse de l'âge de la mise au travail salarié industriel et à une évacuation des étapes du travail domestique ou du travail salarié à domicile. Le passage à l'industrie pour les anciennes employées domestiques est rapporté à l'existence d'avantages sociaux ; il évoque même pour certaines la sortie de l'esclavage.

Les hommes rentrent plus jeunes dans l'industrie, mais on observe ensuite que leurs itinéraires sont marqués par des interruptions, soit pour une visite-retour prolongée à la campagne (parfois en vue d'un mariage), soit pour une tentative d'installation indépendante. Lorsque ces dernières se répètent pour cause de crise (1980-1984), la période d'insertion professionnelle prend l'allure d'une longue transition marquée par la succession de temps de chômage et d'emploi.

En contrepartie, si les femmes entrent plus tard dans l'industrie, elles ne connaissent pas ensuite de période d'interruption, même celles qui se sont mariées et ont eu des enfants (6 d'entre elles). L'explication de cette continuité paraît relever de nécessités matérielles pour celles qui vivent seules ou avec des enfants (4) ou pour celles qui vivent avec des ouvriers non-qualifiés (4). Mais cette explication ne peut rendre compte des cas où la femme travaille alors que le mari et 3 enfants résidant dans la même maison travaillent aussi ; il est alors vraisemblable que l'épouse continuera à travailler après le départ de ses enfants. Plus généralement, on observe souvent que l'épouse se charge d'assurer la permanence du travail industriel en même temps que la garde des enfants, cependant que le mari tente, avec plus ou moins de conviction, un essai de réinstallation en milieu rural.

c) *Âge au mariage et place du mariage dans l'itinéraire professionnel*

L'âge moyen au mariage est légèrement plus élevé pour les hom-

mes (26 ans) que pour les femmes (24 ans). Les moments du mariage sont par contre bien différenciés :

— Mariages à la campagne avant la migration (3 femmes, 1 homme) ou après une première migration courte en ville (2 hommes). Peu nombreux, ces mariages sont caractéristiques de la génération des 40 ans et plus.

— Mariages après un début dans l'industrie positif en matière de stabilité et qui se situent dans l'intervalle entre deux emplois ; un licenciement est mis à profit pour aller chercher femme, ou homme, au lieu d'origine ; ou bien une stratégie nouvelle en matière d'emploi correspond à une décision importante dans le domaine privé. Également peu nombreux (3 hommes, 1 femme) mais non caractéristiques d'une tranche d'âge.

— Mariages « tardifs » effectués après quelques emplois de courte durée suivis d'un emploi stable, ce qui représente en moyenne 4 ans pour les ouvriers non-qualifiés et 7 ans pour les ouvriers qualifiés qui ont commencé comme adjoints « sur le tas » et non comme apprentis et qui n'ont suivi de cours professionnels qu'après 2, 3 ou 4 ans de travail non-qualifié. C'est cette position du mariage en relation à la vie professionnelle qui est la plus fréquente, tant chez les hommes (9 sur 15) que chez les femmes (6 sur 10). Comme si un besoin, ou du moins une image de stabilité professionnelle prévalait, pour les hommes comme pour les femmes, chronologiquement, matériellement et symboliquement, sur les projets de reproduction. Cette similitude semble indiquer que chacun des deux sexes a une stratégie autonome et parallèle d'insertion tant dans la vie professionnelle que privée.

On remarque enfin qu'il existe une certaine correspondance entre les stratégies de mariage et les processus de l'urbanisation : tous les mariages qui interviennent après une courte expérience professionnelle concernent des hommes et des femmes inclus dans un processus d'urbanisation partielle de la fratrie, ce qui semble relever d'une stratégie encore mal assurée d'insertion urbaine par le travail. A l'opposé, une minorité de ceux qui se trouvent dans un processus partiel se marie après expérience et stabilité ; de même que toutes les personnes incluses dans un processus d'urbanisation totale de la fratrie, ce qui semble relever d'une stratégie planifiée et définitive d'insertion urbaine par le travail.

d) *L'itinéraire dans l'industrie avant l'emploi actuel*

Dans cette entreprise, les premiers emplois ne concernent que 6 hommes et 5 femmes. Pour les autres, l'itinéraire dans l'industrie peut être analysé en fonction des branches industrielles, du nombre et de la durée des emplois, des sorties volontaires ou forcées de l'emploi et du temps de non-emploi entre deux emplois.

Auparavant, quelques observations sur le bassin d'emploi et le marché du travail. Dix femmes (sur 13) habitaient le quartier au moment de leur embauche ; deux seulement l'ont quitté depuis car elles sont en accession à la propriété dans de grands ensembles d'habitation bon marché. Six hommes seulement (sur 21) y habitaient aussi. On remarque par ailleurs que les femmes citent bien plus fréquemment que les hommes les entreprises du quartier parmi leurs employeurs antérieurs.

C'est autour des usines dans les années 50 que les habitants de São Paulo ont construit les maisons qu'ils ont louées aux immigrants. Tous les ménages ouvriers habitant le quartier y sont encore locataires. La plupart des maisons sont sans étage, et un processus de densification s'est effectué par l'occupation des potagers et des cours. Dans le même temps, l'aspect des maisons, dont l'entretien est à la charge des locataires, se dégradait quelque peu. Les loyers sont donc relativement modérés, ce qui explique une stratégie d'embauche dans le quartier.

Enfin, et ceci semble concerner l'ensemble des entreprises du quartier, l'entreprise pratique une politique d'embauche qui passe beaucoup par les recommandations des ouvriers plus âgés. Ainsi les 13 femmes avec lesquelles nous nous sommes entretenus avaient fait embaucher 21 personnes ; par contre 21 hommes n'avaient fait embaucher que 6 collègues. Les femmes forment sur le quartier un réseau plus dense et y sont mieux connues, plus particulièrement par les portiers d'usine, premier obstacle à franchir. Enfin, et pour elles-mêmes, l'association entre un travail proche du lieu de résidence (donc sans frais ni temps de transport) et dans la métallurgie, qui est la branche industrielle employant de la main-d'œuvre féminine où les salaires sont réputés les plus élevés, constitue la combinaison idéale. Alors que les hommes, moins dépendants du lieu de résidence, étant donné la division du travail domestique, peuvent avoir des stratégies d'emploi davantage déterminées par le salaire.

Cette relation de dépendance avec le quartier est donc la caractéristique principale qui différencie les trajectoires féminines des trajectoires masculines.

L'itinéraire antérieur à l'entrée dans l'entreprise actuelle présente une durée moyenne bien supérieure chez les hommes (6,8 ans) que chez les femmes (3,9 ans), ce qui s'explique par l'âge plus tardif d'entrée dans l'industrie pour les femmes. En revanche, la durée moyenne des emplois précédant l'emploi actuel est à peine plus élevée chez les hommes (2,9 ans) que chez les femmes (2,2 ans). De fait, les ouvriers qualifiés de l'entretien et de l'outillage ont un parcours plus stable que les autres ; ce sont eux qui se marient le plus tard (7 ans d'expérience professionnelle), et leur stabilité se poursuit dans l'entreprise actuelle. Sans eux, la durée moyenne des emplois des hommes serait de 1,8 an, donc plus courte que celle des femmes.

Par ailleurs, l'observation des sorties volontaires et forcées de chacun des deux sexes, montre que leur relation à l'emploi est comparable : 59 % des sorties chez les hommes et 56 % des sorties chez les femmes sont volontaires ; et les raisons sont identiques à celles des hommes : faiblesse du salaire ou retard de paiement (6), conditions de travail (3), interruption pour cause de mariage (2), rapprochement du lieu de résidence (1) ou tentative d'installation à son compte (1). Mais si à aucun moment la naissance des enfants n'a été citée comme un motif d'interruption, cela ne veut pas dire que toutes les femmes continuent à travailler après la naissance de leurs enfants, mais que, sans doute, les arrêts de travail après les naissances sont définitifs ; ou bien, comme le montrent des travaux récents, que les reprises de travail se font ailleurs que dans l'industrie (2). On a ici dans ce quartier, comme dans quelques autres d'industrialisation ancienne à São Paulo, et plus particulièrement là où est implantée la métallurgie, un ensemble de conditions favorable à la permanence d'un emploi féminin peu qualifié : proximité emploi-résidence, loyers faibles, branche industrielle payant bien.

La durée moyenne de non-emploi après les sorties volontaires est moins élevée (2 mois pour les hommes et 1,1 mois pour les femmes) que celle faisant suite à des sorties forcées (7 mois pour les hommes et 3,4 mois pour les femmes). Ce qui semble indiquer que les sorties volontaires ne sont pas seulement des réactions à des conditions de travail imposées mais aussi l'expression de stratégies actives. Par ailleurs, la durée moyenne plus élevée d'interruption de travail après une sortie forcée chez les hommes est l'expression, en partie, de tactiques qui ont essayé de se développer en vain à l'extérieur de l'industrie : retour à la terre, mais surtout installation à son compte.

Observons enfin que l'itinéraire des hommes comme celui des femmes se déroule essentiellement dans la métallurgie (80 %). On observe surtout que la métallurgie est la branche recherchée : tous les emplois dans les autres branches concernent le début de l'itinéraire professionnel.

Au terme de cette description, on aurait une population de femmes plus directement attachée à l'industrie (plus forte stabilité dans l'emploi et le quartier de travail, plus courte durée des périodes de non-emploi faisant suite aux sorties volontaires ou forcées) que la population des hommes qui prendrait davantage le temps de construire ses stratégies, soit en vue d'un emploi meilleur dans l'industrie ou d'un travail indépendant, soit en vue d'un retour à la campagne. Comment ce fait s'observe-t-il dans l'emploi actuel ? Hommes et femmes ont-ils une relation différente à l'emploi et au travail ?

(2) HIRATA H., HUMPHREY J., Trabalhadores desempregados : trajetórias de operárias e operários industriais no Brasil, *Revista brasileira de ciências sociais*, n° 11, 1989, 71-84.

2. L'emploi actuel

C'est celui qui apparaît le plus stable dans l'ensemble de l'itinéraire. Ainsi, le temps moyen d'ancienneté de l'ensemble des femmes des sections usinage (4,1 ans) et montage (5,6 ans) est nettement supérieur à la durée moyenne des emplois précédant l'embauche actuelle (2,2 ans). De la même manière, le temps moyen d'ancienneté de l'ensemble des hommes des différentes sections de l'usine, entre 4,35 et 7 ans, est nettement plus élevé que le temps moyen d'entreprise précédant l'emploi actuel (2,9 ans).

Quelques faits peuvent être soulignés pour expliquer cette stabilité. D'abord une politique sociale de l'entreprise relativement plus marquée par rapport aux entreprises de même portée de ce quartier. Au nombre de ces avantages : le restaurant d'entreprise, une convention médico-chirurgicale avec les hôpitaux, une coopérative de crédit. A ces caractères modernes s'ajoutent des traits plus paternalistes : un recrutement à base de recommandations (de supérieurs ou d'égaux), un championnat de foot-ball pour le 1^{er} Mai, des fêtes de fin d'année dans l'usine plutôt grandioses. Enfin et surtout, existe une relative flexibilité de l'organisation taylorienne du travail qui tolère un certain écart par rapport aux normes de production et qui ne les sanctionne que lorsqu'ils sont répétés ; dans le même sens, chaque superviseur de section est autonome dans la gestion de la promotion de ses ouvriers. L'ensemble se traduit par l'existence, en chaque section, d'une sorte de « gérontocratie » ouvrière, masculine ou/et féminine, sélectionnée par les superviseurs dans le but d'exercer les médiations informelles entre ouvriers et chefs et de résoudre les conflits. C'est cette fraction d'ouvriers ou d'ouvrières qui, en cas de grève décrétée par le syndicat, peut faire basculer l'entreprise du côté de la continuité du travail. Dans le même temps, la pratique de la rémunération personnalisée de l'ancienneté laisse croire à des possibilités de carrière. Tous ces facteurs peuvent donc expliquer ce caractère « familial » ostensiblement affiché par l'entreprise ainsi que la stabilité relative de ses ouvriers.

Notons que, lors de la crise d'avril 1987 où une centaine d'ouvriers ont été licenciés, le renvoi de certains vieux ouvriers et des superviseurs les plus paternalistes ne signifie pas une remise en cause de ce système, mais plutôt un aménagement indispensable à sa reproduction : il faut d'un côté trouver des limites aux relations sociales paternalistes pour ne pas perdre de vue la productivité et donc remplacer certains superviseurs ; et de l'autre renouveler ces leaders informels ouvriers qui, parce qu'ils ont trop bien tenu le rôle que leur suggérait l'entreprise, ont perdu leur crédibilité auprès du collectif ouvrier.

On voit donc, à partir de cet événement qui permet à l'entre-

prise de mettre en œuvre sa stratégie, en la présentant comme une simple conséquence de la crise, qu'il n'y a pas une concordance totale entre culture d'entreprise et culture ouvrière. Afin de faire la distinction entre ce que les travailleurs incorporent de la culture d'entreprise et la culture qui leur appartient en propre, on a analysé les attitudes des ouvriers et des ouvrières selon trois dimensions : le rapport au travail lui-même (essentiellement le poste de travail), les descriptions et opinions concernant les relations de travail entre collègues et avec les chefs immédiats.

Notons que dans le cadre d'une enquête en entreprise, tout échange de vues sur ces sujets peut être biaisé dans la mesure où l'image de l'enquêteur reste en permanence associée à l'autorisation qu'il a obtenue de prendre possession provisoire d'un lieu dans lequel le travailleur est comme assigné à résidence. Même ouvert et accessible, l'enquêteur reste un dominant, comme les superviseurs les plus paternalistes. C'est dans le cadre de ce rapport de domination symbolique qu'il faut interpréter les opinions qui ne s'appuient pas sur des faits ou les commentaires par trop laconiques ; non comme une vérité mais comme un élément de tactique interne à l'entreprise à un niveau individuel ; et au niveau collectif, comme un code de comportement présenté comme naturel, une culture d'entreprise. En revanche, les réponses directes et plus circonstanciées permettent de définir une culture ouvrière et de la situer par rapport à une culture d'entreprise. Nous relèverons enfin qu'une bonne part de l'interprétation qui va suivre repose sur une connaissance de ce milieu ouvrier acquise sur les lieux de résidence.

3. Les dimensions de la culture du travail

a) *La valorisation du poste de travail*

Pour les femmes, les attitudes évoluent entre une acceptation distanciée où la seule satisfaction est d'éviter la fatigue, le risque ou le bruit (pour pouvoir parler) et une critique revendicatrice se traduisant par la recherche d'un autre poste pour un travail moins répétitif et un meilleur salaire. Entre ces deux extrêmes (20 et 20 %), domine un comportement plutôt actif marqué par l'ambiguïté du couple de la nécessité et du goût. A une extrémité, la nécessité est présentée comme dominante, et la part active du comportement réside dans l'intériorisation de cette nécessité. A l'autre extrémité, le goût est présenté comme dominant ; le plus souvent parce qu'il est référé à un poste de travail comportant la manipulation d'une machine, et qu'il existe beaucoup de postes de travail seulement manuels, sur-

tout pour les femmes ; exceptionnellement parce qu'il est pur : le goût du travail bien fait. Mais il s'agit bien de faire de nécessité vertu, c'est l'attitude dominante parmi les ouvrières.

Chez les hommes, cette stratégie de valorisation du poste de travail est encore plus nette (70 %). L'autre partie de l'effectif se partage également entre ceux qui adoptent une attitude d'abord défensive (préserver l'intégrité physique de la personne) et ceux qui espèreraient un contenu du travail et un salaire meilleurs. A qualification égale, en excluant les ouvriers qualifiés hommes qui sont satisfaits de leur poste de travail, le comportement des ouvriers et ouvrières est donc identique.

b) *Les relations entre pairs*

Pour les femmes, se dessine un noyau central très majoritaire (10 sur 13) sur le thème : tout va bien entre collègues, il n'y a ni conflits individuels ni conflits collectifs, car chacun est essentiellement préoccupé de son propre travail. Cette attitude peut être référée au fait que dans certains cas, rares, le poste de travail est relativement ou réellement indépendant des autres, ou plus souvent à une stratégie symbolique visant à sauvegarder ce qui peut rester artisanal, donc individuel, dans le travail industriel. Ce modèle du chacun pour soi, où la possession d'un territoire est affichée en même temps qu'est proclamée sa neutralité dans ses relations avec les autres territoires, peut être vécu avec bonne humeur, ou au contraire sur le mode défensif, et agressif, du repli. Aux marges de cette attitude, et seulement représentées par trois personnes, est évoquée l'idée d'une nécessaire solidarité qui permettrait d'éviter les comportements de compétition entre ouvrières (ainsi révélés), ou est manifesté au contraire un comportement de désintérêt total.

Pour les hommes, la situation apparaît bien différente. Sept (1/3) considèrent les relations entre pairs neutres ou normales sans plus de commentaires. Parmi les 14 autres, 6 apprécient positivement la coopération avec leurs collègues, cependant que 5 critiquent ouvertement l'absence de relations de confiance entre eux-mêmes (méconnaissance réciproque des salaires, dénonciations éventuelles), et que 3 déplorent cette absence de solidarité de manière plus générale.

Ces attitudes diffèrent nettement de celles des femmes : les hommes s'autorisent à parler et à juger des relations de travail entre collègues comme si l'entreprise était leur lieu de travail, alors que les femmes ne se l'autorisent presque pas. Les hommes poursuivent donc leur stratégie de valorisation du poste de travail par une valorisation du lieu de travail (ce qui est indépendant de l'appréciation positive ou négative des relations de travail), alors que les femmes interrompent leur stratégie de valorisation du poste de travail pour dévelop-

per une stratégie de neutralisation des relations de travail ; comme si l'entreprise n'était pas le lieu collectif d'une coopération (ou d'un conflit) mais le lieu d'une addition d'individus.

c) Les relations avec la hiérarchie de l'atelier

Pour les femmes, une même stratégie de neutralisation de ces relations, donc du conflit potentiel, se poursuit. Sur une toile de fond où l'acceptation de la hiérarchie est inéluctable, comme la nécessité de travailler. Cette inéluctabilité prend des nuances différentes : c'est soit le pouvoir en tant que tel qui est accepté de manière quasiment religieuse et il ne peut être question de le défier ou de le remettre en question ; ou bien c'est son exercice qui apparaît comme une nécessité universelle et il est donc inutile ou de peu d'importance de le critiquer ou d'en changer ; ou bien, et à l'inverse, il peut être considéré comme un inconvénient inévitable dont il faut se préserver par ses propres moyens. C'est sur ces deux derniers types d'attitude plus particulièrement que peuvent se développer des stratégies de séduction à l'adresse de la hiérarchie, dont les comportements compétitifs entre pairs font habituellement partie. Mais ces stratégies de séduction, issues de la position des femmes dans la société civile et dans l'organisation du travail industriel qui relèvent à l'évidence d'une culture ouvrière, sont censurées et contrôlées par une culture d'entreprise issue du compromis entre dirigeants et ouvriers. Ainsi peuvent être évacués ou neutralisés les conflits entre pairs ; à la neutralisation de la coopération s'associe une neutralisation du conflit qui, ensemble, désamorçent toute possibilité de conflit du collectif ouvrier avec la hiérarchie.

L'attitude des hommes diffère ici aussi de celle des femmes. Même si une forte minorité est engagée, comme les femmes, dans des stratégies de neutralisation des relations avec la hiérarchie, une majorité (11 sur 21) se permet de juger, positivement ou négativement, ces relations. Par ailleurs, pour 3 qui jugent positivement leurs chefs, 7 disent avoir des raisons d'observer des attitudes de défiance et l'un a un jugement totalement négatif. Le collectif ouvrier masculin est donc un peu plus insatisfait de ses relations avec les chefs immédiats que de ses relations internes : le nombre des jugements négatifs étant égaux, celui des jugements positifs diminue et celui des jugements neutres augmente.

4. Culture ouvrière et culture d'entreprise au féminin

Quelle est la politique de l'entreprise vis-à-vis des ouvrières ? Comme souvent, à qualification égale, les salaires sont inférieurs à ceux des hommes, les progressions un peu plus lentes et les plafonds un peu plus bas. Ce seul fait justifierait l'emploi de femmes par l'entreprise ; cette dernière reconnaît cependant une spécificité à la main-d'œuvre féminine pour les travaux délicats ou répétitifs auxquels elle l'emploie, et que les hommes feraient plus difficilement et plus mal. Mais la reconnaissance de cette « spécificité » s'accompagne d'un traitement matériel et professionnel plus défavorable que celui du collectif ouvrier masculin : concrètement reconnue, elle est socialement dévalorisée. Cette reconnaissance concrète semble cependant fournir un point d'appui aux stratégies de valorisation du poste du travail, qui apparaissent comme les seules stratégies positives du collectif féminin. Ainsi, les femmes refusent idéologiquement la déqualification sociale de leur travail, comme ne peut que le souhaiter l'entreprise.

Dans le groupe d'ouvrières qui est largement dominant numériquement existerait donc un alignement de la culture du travail sur la culture de l'entreprise, où la coopération comme le conflit sont neutralisés. On pourrait reprendre à notre compte la thèse selon laquelle toute véritable coopération n'est possible que dans le cadre d'un collectif de travail globalement qualifié ; une stratégie de neutralisation de la coopération serait alors une manière de résister à la désignation d'une déqualification collective et concorderait parfaitement avec la stratégie de valorisation du poste de travail individuel. De la même manière, la stratégie de neutralisation du conflit avec la hiérarchie, qui est d'abord une auto-régulation interne des stratégies de séduction, s'interprète également comme une compensation de la moindre reconnaissance sociale du travail et d'une capacité de négociation de ce fait diminuée.

Cette adéquation entre culture du travail et culture d'entreprise pourrait-elle être expliquée par des facteurs extérieurs au lieu de travail ? Il apparaît alors que l'adéquation entre culture du travail et culture d'entreprise est d'autant plus nette que la nécessité du travail est plus forte : femmes célibataires sans enfants (1), célibataires avec enfants (1), divorcées ou séparées avec enfants (3), plus celles qui ne peuvent compter que sur leurs propres forces, au moins conjoncturellement (2).

Par contre, c'est dans les 4 cas où les couples sont anciens et apparaissent stables et où le chômage de l'une des personnes ne conduirait pas directement au drame, ainsi que dans 2 cas où des jeunes commencent à constituer une famille et où le travail de la femme est pensé comme valorisant en soi, que se rencontrent tous les cas

marginiaux par rapport à l'adéquation culture du travail/culture d'entreprise. Ou bien existe une totale instrumentalisation du travail, soit au profit d'une solidarité de la famille élargie, soit en vue d'une réussite de la famille domestique, soit les deux à la fois, au point que la vie dans l'entreprise apparaît totalement dévalorisée, ne donnant même pas lieu aux stratégies de neutralisation exigées par la culture d'entreprise. Ou bien l'insatisfaction en relation au poste de travail et au salaire s'exprime dans le désir de plus de solidarité entre pairs et dans une attitude à priori réservée à l'égard de la hiérarchie. Comme si la *stabilité matrimoniale autorisait une plus grande indépendance de comportement et de jugement par rapport à la culture d'entreprise.*

5. Quelle culture ouvrière masculine ?

Rappelons qu'elle entretient une proche parenté avec la culture ouvrière féminine, et que si les stratégies de neutralisation y sont moins accentuées, elles existent aussi et assez fortement. Aussi nous allons raisonner sur des différences qui permettent de constituer des oppositions sans que ces différences soient vraiment fondamentales. Les 25 % de femmes qui sont à l'écart de la culture d'entreprise se divisent en deux groupes égaux, l'un accentuant la conformité et la soumission, l'autre la dénonçant ; les 35 % des hommes qui sont à l'écart de cette même culture expriment seulement une critique de la hiérarchie et l'attente de meilleures relations de coopération entre pairs. L'entreprise est plus leur lieu que celui des femmes, tout en l'étant assez peu au fond.

Il faut, pour expliquer cette différence, regarder d'abord du côté de la *qualification*. Effectivement sur ces 8 ouvriers, 5 sont qualifiés : 3 de l'entretien et de l'outillage (mais seulement 3 sur 7 interviewés) et 2 préparateurs de machines. Si donc la qualification favorise cette attitude, elle ne la détermine pas. Quels sont donc les ouvriers qualifiés dépendants de la culture d'entreprise ? L'un, déjà à la retraite (55 ans) est réembauché dans la même entreprise, ce qui est légal au Brésil ; un second, 48 ans, suit la même voie ; tous deux représentent cette partie de la classe ouvrière qui s'est formée dans l'immédiat après-guerre, qui a intériorisé une morale professionnelle d'artisan et qui a conservé un respect admiratif de l'autorité. Un troisième, plus jeune (30 ans), a suivi par la formation professionnelle un parcours sans faute et son salaire raisonnable s'ajoute à celui de sa femme, secrétaire dans une entreprise d'État, ce qui leur confère un mode de vie semblable à celui des couches moyennes (maison, voiture, club...). Quant au dernier (45 ans), sa stratégie se poursuit au-

delà de sa qualification professionnelle puisqu'il veut devenir superviseur de sécurité.

Il s'agit donc de personnes qui sont satisfaites d'être arrivées au but qu'elles pouvaient souhaiter atteindre. Elles n'ont pas, vu leur âge en général, à attendre des bénéfices matériels (salaires) ou moraux (reconnaissance sociale par les autres ouvriers ou par la hiérarchie) d'un investissement personnel ou plus collectif dans le travail et son organisation. Ils sont arrivés par eux-mêmes là où le système le leur a permis. Comme d'ailleurs leurs camarades qui restent « critiques et constructifs », mais qui pensent encore que la qualité de leur travail, comme la qualification sociale qui lui est reconnue, leur donne l'espoir (le droit et le goût) de parler pour être écoutés, par leurs pairs d'abord, par la hiérarchie ensuite. L'image de « critique constructive » associée à la position d'ouvrier qualifié semble bien juste au départ de sa « carrière » ; elle devient peu à peu fautive dans la mesure même où l'entreprise cherche à favoriser le processus d'individualisation et de détachement.

Ceci à l'opposé des principes qui semblent régir le comportement des ouvriers non qualifiés qui, globalement et dans un même ordre de pourcentage, se retrouvent sur une position identique à celle des femmes, c'est-à-dire qu'ils ne s'investissent pas dans une culture du travail, qu'ils soient jeunes ou vieux. De la même manière, ceux parmi les ouvriers non-qualifiés qui sont à l'écart de la culture d'entreprise et qui développent une culture ouvrière plus autonome, n'expriment pas à travers elle, comme les ouvriers qualifiés, une autonomie ou une exigence professionnelle (une culture du travail), mais au contraire y explicitent le rejet que leur fait subir le système industriel. Ce qui est d'une certaine manière une culture du travail frustrée.

Ainsi, l'un, après une première expérience dans l'industrie, un long retour dans le milieu rural, puis une nouvelle entrée tardive et définitive dans l'industrie, revendique une qualification (qu'il pourrait très bien avoir mais qui lui est refusée parce que « mal » demandée) en rapport avec son expérience professionnelle et ce qu'il estime être sa qualification sociale (l'autorité de l'âge). Un autre, dont les parents sont morts jeunes et qui a dû devenir très vite autonome, entretient un tonus revendicatif personnel qui a quelque chance de rencontrer bientôt une organisation syndicale ; sa carrière professionnelle ressemble fort à celle d'un autre collègue du même âge dont l'entrée dans l'industrie s'est effectuée peu avant la crise de 1980, et qui a connu jusqu'en 1987 une dizaine d'emplois entrecoupés de périodes de chômage.

Si l'on veut maintenant tirer quelques conclusions concrètes de cette analyse, et poser la question de l'efficacité de la culture d'entreprise dans la recherche de la productivité, il faut se poser la question de la qualité de la dynamique entre culture d'entreprise et culture ouvrière. Culture ouvrière plutôt que culture du travail puisqu'on

a vu combien des facteurs externes au travail pouvaient peser sur le comportement au travail.

On a vu, dans un contexte où l'emploi industriel est préféré à d'autres formes d'activité, que la stratégie des hommes comme des femmes est d'y rentrer au plus tôt et d'y trouver quelques formes de stabilité, en liaison avec leurs stratégies matrimoniales de reproduction. On a vu ensuite combien une culture d'entreprise un peu plus souple que d'autres, ou simplement plus prête à écouter les problèmes des travailleurs (même sans les résoudre) suffisait à retenir ces derniers plus longtemps qu'en d'autres entreprises.

Mais là où le gâchis de « capital » humain commence, c'est lorsque les travailleurs se trouvent obligés d'utiliser leur énergie pour neutraliser les dynamiques spontanées des relations de travail, coopératives ou conflictuelles. On espère avoir montré que le phénomène de déqualification sociale du travail des femmes empêchait les rapports de coopération au travail, et qu'elles étaient réduites à utiliser, clandestinement et par leur propre volonté, les stratagèmes des rapports de séduction en usage dans la société civile. Il est bien évident que les petits jeux de la compétition, de la jalousie, du conflit consomment plus d'énergie qu'ils n'en produisent. Mais c'est en même temps une forme d'exercice du pouvoir, qu'on la juge archaïque ou infantile, qui s'appuie sur les difficultés de l'expression collective féminine et les reproduit. On a vu comment les femmes supportaient mal ce type de gestion et prenaient leurs distances sitôt qu'elles en avaient la possibilité. L'entreprise pourrait ici jouer un rôle modernisateur dans les rapports sociaux qu'elle ne joue pas. Le même mécanisme joue avec les hommes, à un degré moindre du fait que moins dominés dans la société civile, ils transposent naturellement cette domination atténuée dans la vie de travail.

On a vu également que la position et le comportement des ouvriers non-qualifiés étaient plus proches du collectif féminin, lui aussi non-qualifié, que du collectif des ouvriers qualifiés, et qu'en particulier ne se développait pas chez eux une culture du travail comparable à celle des ouvriers qualifiés. Il paraît évident que ce type de retrait empêche toute interaction positive avec la culture d'entreprise. Et si la direction maîtrise bien les grèves par l'intermédiaire de ses médiateurs gérontocrates, elle est aussi périodiquement obligée de les « remercier », parce qu'elle est obligée de prendre en compte, passivement, une culture ouvrière qui disqualifie ces médiateurs, avec laquelle elle pourrait avoir un dialogue plus constructif.

On a vu enfin comment les ouvriers qualifiés, après une période d'investissement personnel et d'intervention sur le travail et son organisation, avaient tendance à se replier sur leur seul travail dans la mesure où ils percevaient les limites que l'organisation posait à leurs responsabilités. Ceci à un moment où l'accumulation de leur expérience dans cette entreprise aurait pu les rendre encore plus « utiles ».

Rappelons enfin que l'on n'a pas à faire ici à une quelconque entreprise autoritariste d'un autre âge, bien au contraire ; ces conceptions du travail et de son organisation sont en quelque sorte « naturelles », le fruit de l'expérience industrielle occidentale. A l'heure actuelle, cette entreprise est pressée de modifier son organisation du travail pour répondre aux exigences de qualité et de délais de livraison de ses clients ; il paraît clair que ces modifications se feront « sous pression », au nom de méthodes « universelles », et sans souci de recherche de réponse originale de l'entreprise.

Références bibliographiques

- AGIER M., COPANS J., MORICE A., (études réunies et présentées par) *Classes ouvrières d'Afrique noire*, Karthala-Orstom, 1987.
- CORIAT B., *Penser à l'envers*, Ch. Bourgois, Paris 1991.
- SAINSAULIEU R. (sous la direction de), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1990.
- SELIM M., *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, L'Harmattan, 1991.
- TRIEPIER P., *Du travail à l'emploi, paradigmes, idéologies et interactions*, Éd. de l'Université de Bruxelles, 1991.
- SOUZA-LOBO E., *A classe operaria tem dois sexos*, Brasiliense, 1991.
- VERRET M., *La culture ouvrière*, ACL, 1988.