

RESTRUCTURATION INDUSTRIELLE, CHANGEMENTS TERRITORIAUX ET
RELATIONS DE TRAVAIL. LE CAS DE TUCUMAN.

MARTA NOVICK
ENRIQUE LAVIGNE

SOMMAIRE

Introduction

Le milieu et ses caractéristiques

L'Opération Tucuman

Conditions sociales, action ouvrière et
syndicale

Caractéristiques du conflit social

Le système de relations professionnelles

Caractéristiques de l'usine qui s'implante en
1972 et processus de son insertion

Le conflit social et le nouveau système de
relations professionnelles

Introduction

Cet article va essayer de rendre compte du jeu dynamique qui s'établit entre les caractéristiques régionales et le système de relations professionnelles dans un pays, qui, comme l'Argentine, oriente la plus grande partie de sa reconversion productive sur la restructuration spatiale de son industrie.

Plusieurs étapes peuvent être dégagées dans le processus de croissance industrielle argentin. La première, que l'on peut situer à la fin du siècle dernier, est celle des premières entreprises (alimentaires, chaussure, ateliers métallurgiques) dont la plupart fonctionnent encore aujourd'hui (Noël, Alpargatas, Tamet, etc.). La seconde étape qui eut pour origine la crise de 1930 a été nommée "substitution des importations". Celle des années 50, postérieure à la seconde guerre mondiale et appelée "seconde étape de substitution des importations", voit apparaître des industries dynamiques que certains auteurs (Katz) caractérisent comme l'étape métallurgique avec une production en séries courtes, l'utilisation de processus de travail discontinu et de technologies relativement rétrogrades pour l'époque. La production et l'emploi industriels progressent significativement ainsi que le personnel qualifié. Dans la dernière période qui correspond aux 15 dernières années, se produisent des changements significatifs. Nous sommes en présence d'une crise et d'une restructuration de l'appareil productif industriel qui se manifestent de différentes façons dans les branches et les régions. C'est d'abord, une seconde étape de développement industriel que l'on peut appeler la période de la chimie et de la sidérurgie. Les usines sont à processus continu, la production est standardisée, les

séries sont longues avec une utilisation intensive des produits naturels, la main d'oeuvre qualifiée est relativement rare. La stagnation de l'emploi qui survient à cette période a donné lieu à des discussions animées au sujet de son origine. La polémique centrée sur la désindustrialisation provoquée par le gouvernement militaire de 1976 à 1983 n'y est pas étrangère. Les données du Recensement industriel de 1984 permettent de mieux éclairer la discussion. Le comportement fut différent selon les secteurs et la taille des établissements. Certaines branches et secteurs industriels où prédominent les activités de la métallurgie, de la mécanique et les grandes unités (plus de 200 salariés) ont "dégraissé" significativement alors que les branches et les petites et moyennes entreprises qui voient leur productivité baisser de manière importante ont absorbé une main d'oeuvre équivalente. Cette période de "désindustrialisation" introduit un processus complexe et hétérogène de réorganisation industrielle dans un sens large, fortement influencé par les a priori des politiques économiques qui ont été appliquées au cours de cette période.

Une des transformations les plus significatives est le renversement de la tendance historique à concentrer les établissements industriels (Gatto, Gutman, Yoquel, 1987) dans la capitale, le Grand Buenos-Aires, Cordoba et Santa Fe. Des réajustements de l'activité industrielle se produisent au niveau géographique et sectoriel. En même temps, d'importantes modifications quantitatives et qualitatives altèrent les processus et le marché du travail. Comme certains auteurs le signalent justement (CFI-CEPAL) "La régulation étatique de l'activité industrielle qui se manifesta entre autres, par les régimes de promotion industrielle au niveau national et régional, fut le moteur décisif de ce processus".

La promotion industrielle est une problématique sensible et actuelle en Argentine, qui intéresse les parlementaires, les autorités provinciales et fiscales, ainsi que les économistes. Lors de la clôture de la session parlementaire (septembre 1988), fut mis en place un système de promotion industrielle identique pour toutes les provinces, bien qu'il ne supprimât pas les avantages acquis. Peut-être cette discussion publique s'oppose-t-elle aux formes peu participatives qui ont accompagné la mise en vigueur des régimes antérieurs de promotion.

Historiquement, la première politique de promotion industrielle date de 1944 et se concrétisa en juin de cette année là. Au cours des 40 dernières années, le pays compta six lois de promotion industrielle d'application générale et de caractère particulier (SCHVARZER, 1986). Le fait que tous les gouvernements civils ou militaires péronistes ou radicaux aient été partisans de ces régimes de promotion, signifie une reconnaissance tacite de l'incapacité du marché à assurer le développement industriel.

L'objectif de cet article n'est pas de prendre position sur le thème de la promotion industrielle, mais de montrer que face à l'hétérogénéité et face aux déséquilibres qu'elle a produits, sont apparus en même temps des changements sociaux importants.

A travers l'analyse du cas précis d'une entreprise située dans une province sous régime de promotion industrielle, notre réflexion va donc se centrer sur la corrélation qui s'établit entre les relations sociales existant dans le milieu et le cadre des relations professionnelles interne à l'entreprise. C'est-à-dire que

nous sommes intéressés par le jeu entre les relations professionnelles et l'histoire préalable de ce collectif de travail.

Nous avons choisi Tucuman, comme exemple d'une politique de développement régional, de décentralisation, de réponse à la crise de la monoproduction (dans ce cas sucrière) et d'une politique de promotion industrielle tendant à diversifier la production. L'analyse d'une entreprise de la Chaussure située dans cette région, permet de présenter la forme particulière selon laquelle se déterminent mutuellement les politiques centrales et les caractéristiques locales des acteurs sociaux, leurs traditions et leur culture. On verra comment ceci concerne la gestion patronale comme l'action ouvrière et syndicale, c'est-à-dire la gestion d'un type de relations professionnelles.

Ceci nous permettra de montrer que même lorsque finissent par s'imposer les logiques et la culture de la production industrielle moderne, elles ne le font pas sur une table rase sur laquelle s'écrirait une nouvelle histoire, mais qu'elles émergent du conflit, de l'interaction et de la négociation. C'est ainsi que se produit souvent une juxtaposition de cultures, parfois une influence mutuelle à la façon dont les artisans indigènes de l'Equateur, du Pérou ou du Mexique ont incorporé leurs symboles divins, par exemple le soleil, à la symbolique chrétienne.

Nous voulons donc reconstruire brièvement la séquence de la crise de la monoproduction sucrière des années 60, et les réponses qui y ont été donné : des subventions d'abord, une diversification ensuite, l'industrialisation enfin. Il nous paraît intéressant de montrer le passage "du

féodalisme industriel" des raffineries à la production industrielle moderne aux aspects paternalistes. Nous voulons voir comment l'action des ouvriers des raffineries et des plantations influe sur l'action des nouveaux ouvriers industriels, voir comment se sont transformés l'action syndicale, les conflits et les négociations. Voir finalement le processus de changement des anciennes relations sociales et le paternalisme du système industriel moderne.

Il s'agit d'analyser comment les autres niveaux du social interviennent pour limiter, modifier, déformer ou faire échouer les politiques conçues au niveau central, qui manquent de diagnostics précis sur la réalité locale.

Le milieu et ses caractéristiques.

Pour analyser le problème du développement régional, il faut savoir qu'en Argentine les 4/5 du travail industriel et de sa valeur ajoutée sont concentrés dans la capitale et quelques pôles de développement régional comme Cordoba, Santa Fe, la Plata et Rosario (E.Kuerzinger..., 1985). Les provinces du nord-ouest et du nord-est argentin ont un faible niveau d'industrialisation, une concentration importante de produits de faible valeur ajoutée et sont depuis des années en crise.

La province de Tucuman, située dans le nord-ouest, est la plus petite des 23 provinces argentines, avec une superficie de 22524 km². Sa population était en 1980 de 968.000 habitants. Selon les données de l'INDEC (institut national de la statistique et des recensements), en 1984, le logement, la nourriture, l'éducation et les revenus de base ne sont pas assurés pour 36 % des habitants de la province et 58 % de la population rurale. Cette province a joué un rôle

important dans l'histoire politique, sociale et culturelle du pays. Elle fut historiquement, avec ses puissants secteurs propriétaires de la production sucrière (raffineries et plantations), une des forces qui constitua le bloc hégémonique dans la constitution de l'Etat national à la fin du siècle passé (Oszlak, 1984, Ansaldi, 1978). Le général Roca qui fut à la tête de ce processus vers 1880 et reste célèbre aujourd'hui pour sa Conquête du Désert (référence à l'expulsion et à l'extermination des peuples indigènes qui peuplaient le sud de la province de Buenos-Aires et la Patagonie), était de Tucuman.

C'est au cours du premier gouvernement péroniste (1946-1955) que fut institué un type d'intervention de l'Etat central tendant à réguler la relation entre les raffineries et les grands planteurs, à travers l'établissement de prix de la canne à sucre variant en fonction du marché (Bonéo, 1985).

Parallèlement a été impulsée la syndicalisation des travailleurs des raffineries et des petites plantations. Cette syndicalisation s'accompagne d'augmentations des salaires réels des ouvriers des raffineries. Le gouvernement central a pris deux mesures qui vont définir la politique régionale pour longtemps et portent en elles implicitement la crise postérieure. Il créa d'abord, un Fond régulateur, financé par un impôt sur le sucre qui servait à subventionner deux raffineries déficitaires à cause des prix imposés par le gouvernement. D'autre part, le prix de la canne est établi dorénavant à partir de son poids (il l'était auparavant en fonction du taux de saccharose), ce qui favorisa la production de canne lourde.

La politique avait pour but d'éviter le chômage et de favoriser les petites plantations. Ces mesures ont eu un

effet négatif sur la production et sur l'efficacité. Elles seront annulées à la chute du gouvernement de Peron (1955).

Avec le changement, de nouvelles variétés de canne à haut niveau de saccharose, sont introduites et la surproduction qui caractérisera le cycle suivant apparaît, jusqu'à ce que le gouvernement, présidé par le docteur Illia (radical), décide de contingenter la production. Le gouvernement militaire de Onganía, surgi du coup d'Etat de juin 1966 poursuit d'abord l'intervention de l'Etat central dans la province de Tucuman. Il encouragea toutes les mesures qui tendaient à limiter et à réduire la production de canne à sucre, à faire chuter les prix et à réduire les lignes de crédits pour les producteurs. D'autre part, avec la loi 16916 d'août 1966, il mit les raffineries, Bella vista, Esperanza, Nueva Baviera, la Florida, Lasternia, la Trinidad et Santa Ana sous contrôle gouvernemental pour la production de la canne et à travers d'autres mesures, il obtint la fermeture et le démantèlement d'autres raffineries.

L'intention était d'éliminer les nouveaux secteurs productifs aussi bien agricoles (les plantations) qu'industriels (les raffineries). Les effets cumulés de cette série de mesures supprimèrent au moins 30000 postes de travail dans la province.

L'opération Tucuman.

La crise de surproduction du sucre éclate avec force dans l'économie de Tucuman en 1965. Le gouvernement démocratique du docteur Illia essaie de limiter la production, puis il est renversé par un coup d'état en juin 1966. Sous le régime militaire sont promulgués des décrets qui tendent à apporter des réponses à la situation. Un

Décret, du 17/10/66 crée un Comité spécial appelé Comité Opération Tucuman. Ce décret fut ensuite complété et étoffé par celui du 21/9/69.

L'Opération Tucuman fut un plan d'intervention du gouvernement central pour la transformation agro-industrielle de Tucuman. C'était en réalité, un système d'incitations à des investissements privés, prévoyant une série de mesures qui, à travers des formalités accélérées, facilitaient l'implantation d'industries dans la province (Boneo, 1985). Elles devaient absorber une bonne partie des travailleurs mis au chômage par la fermeture des raffineries. Une autre mesure à court terme, également promue par le gouvernement central et liée au problème du chômage, fut l'institution du régime de travail transitoire qui consista en la création d'emplois dans le bâtiment et les travaux publics. Le programme eut un effet tel, qu'il absorba autant de main d'oeuvre que les industries implantées. Mais en réalité, il ne fut pas réellement "transitoire" et beaucoup d'emplois devinrent permanents.

Le schéma promotionnel de l'Opération Tucuman comportait les éléments suivants :

- exemption pendant 10 ans de l'impôt sur les bénéfices
- attribution de crédits pouvant atteindre jusqu'à 50% du capital investi à Tucuman (et à partir de 1969, 70%).
- exemption des impôts sur l'héritage ou la transmission gratuite de biens (pour 10 ans, avec une grille décroissante après 4 ans)
- suppression du droit de timbres pour 10 ans
- exemption des droits de douane pour les importations de machines et d'équipements ainsi que

pour les importations individuelles (mais limitée dans le temps)

- offre privilégiée de crédits et d'intérêts préférentiels de la part des banques de l'Etat (Banade)
- tarifs préférentiels pour l'électricité, le gaz, l'eau et les transports.

A partir de 1969 :

- exemption de l'impôt sur les ventes ou sur la valeur ajoutée pour 5 ans (en 1972 pour 7 ans, en 1974 pour 10 ans).

En 1974, extension de ces avantages aux producteurs de matières premières et de biens intermédiaires qui approvisionnent les industriels installés dans la zone de promotion.

A partir de 1974, de nouveaux instruments sont introduits :

- assistance financière directe de l'Etat, permettant d'annuler les impôts sur les bénéfices ou sur les ventes
- apport direct de l'Etat aux entreprises.

Les firmes qui s'installaient dans un périmètre de 10 km autour des raffineries fermées pouvaient jouir pleinement de tous ces bénéfices.

Entre 1966 et 1975, 150 demandes furent présentées, 137 sur un projet industriel. Entre 1975 et 1981, 16 autres décrets furent promulgués pour le développement national, et au cours de la même période, 6 grands établissements reçurent un appui supplémentaire à travers la promotion industrielle.

Quelques entreprises industrielles "furent promues" plusieurs fois et le total atteignit 146 entre 1966 et 1981. Selon Boneo, jusqu'en 1981, 31 entreprises fermèrent et 31

projets d'investissements ne furent pas réalisés. Seulement 56% des projets soutenus fonctionnaient à la fin de 1984.

En ce qui concerne l'emploi dans les nouvelles industries, il passa de 143 en 1967 à 10400 en 1981 (Kuerzinger, 1985). Nous devons cependant signaler que ces emplois ne servirent pas aux chômeurs des raffineries. D'autre part, le coût de chaque nouveau poste de travail de l'Opération Tucuman oscilla entre 4600 et 6300 dollars. (Boneo, 85).

Les conditions sociales et l'action ouvrière et syndicale.

L'industrie du sucre a transformé le profil socio-culturel de la zone, mais la monoproduction et la difficulté d'être compétitif, ajoutées à une division du travail spécifique à la région de Tucuman, ont déterminé en grande partie la forme d'articulation des conflits.

Pour une part, la zone est pourvue historiquement d'une forte densité de population ce qui lui a permis d'avoir une main d'oeuvre abondante au niveau local ou pour le moins régional (Sigal, 1978).

D'autre part une grande partie des producteurs de canne à sucre furent, au moins jusqu'aux années 60-70, de petits producteurs, à la différence d'autres provinces limitrophes telles Salta ou Jujuy (Sigal, 1978). Enfin, déjà au début du siècle, l'industrie ne pouvant trouver de débouchés à ses excédents, elle demanda et profita de mesures de protection. Elle se convertit ainsi en l'un des premiers exemples de "promotion industrielle" et connut trois étapes de développement que l'on peut résumer ainsi (Sigal, 1970) :

- Jusqu'aux années 20, la politique est conçue avant tout pour les propriétaires des raffineries (dans leur grande majorité membres de la puissante oligarchie locale liée à l'économie financière et commerciale nationale)
- Au cours de la décade postérieure, les gouvernements radicaux en font profiter la classe "moyenne" liée au sucre (les petits et moyens propriétaires des plantations)
- Enfin, au cours des années 40, le gouvernement péroniste reconnaît les droits des travailleurs et consolide la toute nouvelle organisation ouvrière : FOTIA (Fédération ouvrière de l'industrie sucrière)

A partir de 1955, la politique bénéficie à nouveau aux grands propriétaires et aboutit à une crise de surproduction. Sont appliqués alors des subsides aux exportations qui profitent de prix internationaux élevés jusqu'en 1963. Leur chute drastique en 1965, précipite la crise. Commencent les contingentements de la production jusqu'à ce que soit mise en place l'Opération Tucuman.

L'organisation ouvrière traditionnelle de la zone est la FOTIA. Cette organisation rassemble les ouvriers des raffineries et dans une plus faible mesure les travailleurs des plantations indépendantes. Elle a été fondée en 1944 et englobait initialement tous les travailleurs du sucre du pays. Mais son aire de représentation s'est limitée à Tucuman. Ce fut un syndicat à dominante péroniste bien que soient présents quelques groupes de la gauche non péroniste.

Il s'est caractérisé par son esprit de lutte, ses grèves importantes avec occupations d'usines, ce qui lui valut sa première "intervention" en 1949 sous le gouvernement

péroniste. Il perdit sa représentativité syndicale en 1961, souffrit d'un blocage de fonds en 1966 ainsi que d'une nouvelle perte de sa représentativité.

Pour affronter la problématique de la crise régionale, il impulsa la transformation de la structure productive et sa diversification. Il dut souvent lutter pour défendre l'industrie comme source de travail ainsi que pour représenter les demandes sectorielles de ses affiliés.

Afin de comprendre l'une des raisons du développement du syndicat, nous présenterons quelques données sur la population ouvrière. "A Tucuman, l'augmentation de l'emploi fut notable à partir du début des années 40, surtout en usine, puisqu'on passa de 5800 ouvriers en 1943 à 20800 en 1948. Dans les plantations, l'augmentation est proportionnellement moindre puisque de 16600 travailleurs on passa à 22000. Ensuite commence une période de réduction : les travailleurs en usine se maintiennent à 20000 en 1955 mais les travailleurs des plantations passent de 22000 en 1948 à 12900 en 1966. Mais la baisse la plus importante est celle des ouvriers permanents (Murmis-Waisman, 1969)".

	1943	1956	1966
permanents			
en usine	73%	41%	28%
permanents			
en plantation	86%	33%	25%

Dans une région comme celle de Tucuman, l'action collective semble liée à une donnée socio-historique, à savoir le conflit entre la politique du gouvernement central et les intérêts économiques régionaux, ainsi qu'à son enracinement dans une histoire sociale centenaire de l'agro-industrie.

Nous hésitons à appeler cette action particulière "le coup de Tucuman", forme de réponse sociale donnée aux conflits intersectoriels ou régionaux. Cette action fait référence à une irruption sociale, souvent imprévue et à l'ampleur inattendue, semblable à ce qu'on peut appeler dans d'autres pays, une grève sauvage.

Mais nous sommes loin d'une telle modalité d'action sociale. Tout d'abord, parce qu'elle est plus légitime que légale. Et cette légitimité est liée à la "régionalisation" de ce mode d'action sociale, c'est à dire aux relations qui émergent en même temps dans la plantation de canne à sucre, avec la figure de l'ouvrier de la coupe, et dans la raffinerie, avec les ouvriers incorporés à la production mécanisée. Tout ceci fonctionne selon ce que nous avons appelé "le féodalisme industriel". C'est à dire que l'on y trouve des traits propres aux enclaves : dans beaucoup de raffineries, les familles des travailleurs sont pourvues en logements sommaires qui rappellent les plantations esclavagistes de la côte atlantique de l'Amérique latine. Dans l'une des raffineries dont sont originaires des travailleurs de l'entreprise étudiée, avaient été construits des logements. Le site était entouré de hauts murs et la porte d'entrée était surveillée.

L'approvisionnement dans les magasins de l'entreprise, la quasi inexistence d'argent ainsi que la circulation limitée des personnes, faisaient partie de ces relations. En conclusion, nous pouvons caractériser la zone comme :

I. Ayant une ancienne (centenaire) insertion industrielle à travers l'agro-industrie et en particulier les sucreries

2. Etant monoproductrice jusqu'au milieu des années 60
3. Ayant profité très tôt des politiques centrales de promotion
4. Ayant eu une participation importante à la constitution du pouvoir hégémonique national
5. Possédant un type particulier d'acteurs sociaux formés à partir des interrelations dont nous avons parlé.

Les caractéristiques du conflit social.

Nous sommes donc en présence d'une industrie à gestion patriarcale et d'une réponse syndicale ouvrière liée parfois à des revendications multisectorielles et régionales ou à des conflits aigus et ouverts, souvent imprévisibles et de grande combativité. Ces actions sociales ressemblent davantage à des soulèvements qu'à des "actions ouvrières classiques".

Nombreux sont les mythes dans la culture paternaliste qui rendent exemplaire le châtement du mauvais ouvrier devant payer de sa vie sa désobéissance au patron. Dans notre zone d'étude existe la légende du "familier" qui sous la figure d'un chien gigantesque, parcourt tous les ans la région pour dévorer les ouvriers qui ont mal travaillé.

Dans l'action qui est menée, la distance entre sa conception et sa mise en oeuvre est très réduite. L'indignation morale devant une injustice ou, devant une situation vécue comme injuste par le collectif ouvrier, peut entraîner une action massive et immédiate qui ne garde pas dans son ampleur, de relation apparente avec la cause.

Un autre facteur qui contribue dans une large mesure à développer cette caractéristique de l'action syndicale est ce que nous pouvons appeler, représentation communale ou territoriale. Ceci fait référence à l'imbrication qui existe entre la situation de travail et les conditions de vie hors travail (Sigal, 1978).

La province possède une longue histoire de conflits violents ayant des caractéristiques distinctes par rapport à d'autres régions et particulièrement par rapport aux zones industrielles modernes. Le conflit apparaît comme un éclair dans un ciel serein. Il ne semble pas clairement répondre à une accumulation évidente de mécontentements. Mais soudain, il est là, avec un caractère violent (occupations des raffineries et des usines, blocage des routes), processus complexe sans institutionnalisation claire ou explicite.

En même temps, c'est l'affaire de tous ; la communauté donne son appui et l'exprime par des soupes populaires, les forces vives adhèrent à la grève, les familles participent et les paysans soutiennent les ouvriers. Le conflit possède une légitimité ou l'obtient.

On peut relever deux aspects centraux dans la façon particulière dont se développe le conflit à Tucuman :

- a. son caractère explosif
- b. son caractère communautaire ou territorial.

Le système de relations professionnelles.

Comme nous l'avons déjà signalé, ce système a été fortement marqué par l'histoire centenaire de la production agro-industrielle et monoproductrice de la province.

Ses caractéristiques sont un clair exemple du modèle hérité des relations où la figure du "Patron" est dominante, ses attributs sociaux excédant ceux de l'entrepreneur capitaliste moderne. La référence à la matrice historique, telle que la présente Santamaria (1986) est éloquente : "Un document de base dans l'histoire du travail rural à Tucuman (la loi 582 sur l'embauche, sanctionnée en 1888 sous le gouvernement de Lidoro Quinteros) nous livre une analyse adéquate du Patronat comme institution sociale. L'article 37 du quatrième chapitre déclare que le patron est un magistrat domestique, investi de l'autorité de police lui permettant de veiller au respect de sa maison, obligeant ses subordonnés à lui prêter obéissance et respect ainsi qu'à accomplir ponctuellement leurs devoirs.

Tout le processus de constitution des acteurs sociaux dans la province se trouve à l'intérieur de ce modèle de relations sociales et de la culture qui lui est propre. Ce n'est qu'avec la crise profonde dont souffrira l'économie provinciale dans les années 60 que se produiront des changements significatifs et qu'apparaîtra un nouveau modèle de relations industrielles qui restera en vigueur, au moins pour le cas étudié, jusqu'à la fin des années 70 ou le commencement des années 80.

Nous avons déjà mentionné le plan de reconversion et de diversification industrielle de la province, mené dans le cadre de l'Opération Tucuman par le gouvernement central (Onganía 1966), afin "d'aider à l'implantation de diverses industries dans cette province éprouvée". C'est l'une d'entre elles que nous avons étudiée.

On peut observer dans ce cas particulier, que la nouvelle industrie apporte un modèle de production et de

gestion que nous pourrions situer à l'intérieur du taylorisme. Un double processus, par conséquent, se produira : d'une part, l'industrie modifiera les relations sociales en vigueur, introduisant des changements significatifs comme le paiement en argent tous les 15 jours ou chaque mois, l'incorporation des femmes à la production industrielle, ainsi que le changement des rythmes temporels de travail -travail posté-, le travail en série et l'apparition de tâches déterminées par le chronométrage ; d'autre part, les relations sociales existant dans la région et le modèle socio-culturel imposeront leurs limites et leurs conditions au développement de ce processus, redéfinissant ainsi la stratégie de gestion sociale de l'entreprise.

Caractéristiques de l'usine qui s'installe en 1972 et son processus d'insertion sociale.

L'implantation est liée au régime de promotion proposé par l'Opération Tucuman. Il s'agit de la construction d'une grande usine tant en ce qui concerne le nombre de mètres carrés occupés au sol que le personnel employé (2000 travailleurs). Elle est située à 100 km de la capitale de la province et très près d'une des raffineries de sucre fermées, de telle sorte qu'elle pourra bénéficier de tous les avantages de la promotion.

L'entreprise déplace en province sa production de "tennis" qui peut être produit en grande série car c'est un produit sans grande variété. Cette chaussure est faite d'un revêtement de toile et d'une semelle injectée ; sa fabrication exige peu de qualification chez les ouvriers. La firme a décidé aussi de situer à Tucuman sa production de chaussures ordinaires, à la technologie très ancienne, qui a été déplacée d'autres usines de la même entreprise. La

production principale est adaptée au marché national de l'époque qui permettait de prévoir une augmentation de la consommation.

Pour sa production, pour le moins au début, on utilise un processus ancien de couture et une technologie moderne pour l'achèvement de la chaussure au moment de l'injection de la semelle. La qualification des travailleurs est faible et on applique une gestion taylorienne de la main d'oeuvre : extrême division des tâches, rythmes élevés, salaire au rendement, bureau des méthodes et étude des temps. L'organisation du travail est ici différente de celle qui existait dans d'autres usines où était en vigueur une organisation par produit alors que dans cette usine, c'est l'organisation par opération qui prévaut, c'est à dire qu'une même ligne de fabrication a été conçue pour différentes chaussures, afin d'augmenter les rythmes et la quantité produite. Ce modèle d'industrialisation s'oppose à la tradition rurale et agro-industrielle de la région.

Le milieu apportera à cette gestion ce que nous avons appelé "l'effet communautaire", concept qui permet de décrire l'influence des relations sociales antérieures qui provient de l'histoire régionale communautaire, de la tradition des acteurs sociaux et des caractéristiques de la culture d'entreprise, obligeant l'entreprise qui vient avec son expérience d'autres usines du grand Buenos Aires à s'adapter à cette situation. Elle "paternalise" les relations sociales comme le montre la permanence du même directeur pendant quinze ans (dans une entreprise connue par la grande rotation de son staff entre les usines), qui parcourt l'usine chaque matin pour observer le travail de ses ouvriers et qui apprendra à les connaître presque tous par leur nom, alors qu'ils sont 2.000. Vous êtes le fils du patron ? demandera un

travailleur au nouveau directeur, nommé en 1985. C'était, en effet, la seule explication envisagée d'un changement à l'intérieur du système.

Une autre manifestation de cette même politique est la permanence du chef d'équipe jusqu'au milieu des années 80 alors que la fonction avait été supprimée dans d'autres établissements de l'entreprise ou dans d'autres firmes.

Par ailleurs, on doit souligner le mode de gestion des relations avec le personnel qui est basé sur une politique d'avantages sociaux, mettant l'accent sur l'assiduité, ce qui va signifier un coefficient spécial pour l'assiduité avec une prime spécifique tous les deux ou trois ans, afin d'encourager la présence au travail, même en cas de maladie. La coopérative de consommation est un autre exemple de cette politique sociale : les ouvriers peuvent y acheter leur nourriture avec des bons, reproduisant ainsi le modèle de la raffinerie, de telle sorte que de nombreux ouvriers auront chaque quinzaine des salaires très faibles, ayant perçu presque toute leur rémunération en nature. L'entreprise est à l'origine d'un club de football et elle finance son fonctionnement, elle subventionne une cantine, elle rembourse les médicaments au-delà de ce que prévoit la sécurité sociale, elle offre des crédits aux ouvriers lorsqu'ils ont un problème familial particulier, elle paie le matériel scolaire des enfants des ouvriers etc...

En résumé, il s'agit du système nettement paternaliste d'une entreprise qui prend en charge de nombreux aspects de la vie de ses travailleurs.

Comme la population est stable et le renouvellement de la main d'oeuvre presque inexistant, le système de gestion

contribuera à former un type de syndicalisme qui sera, dans une large mesure, le pôle de transmission de ce système.

En cas de conflits, ce jeu mutuel s'exprimera dans une action collective à la "tucumana".

Le conflit social et le nouveau système de relations industrielles.

Ce modèle de conflit s'exprimera lors de la première grève de l'usine en 1972, que nous définissons, suivant ici l'hypothèse d'autres auteurs (Dubois) comme "la grève fondatrice", puisqu'elle intervient lors de la première année de fonctionnement de l'usine. Nous pouvons la considérer comme la grève de l'ajustement, au cours de laquelle les acteurs sociaux, à l'intérieur de l'entreprise, définissent les limites de leur action et forgent leur identité à travers leur opposition.

Ce fut une grève de tous, où tous ont réclamé quelque chose. Elle intervint au moment de l'adaptation aux nouveaux schémas productifs.

La grève et l'occupation de l'usine ont duré six jours ; elles ont été subites et les revendications manifestes ont été les suivantes :

- mécontentement lié au traitement des contremaitres
- mécontentement lié au comportement du corps médical
- dénonciation du système au rendement jugé comme un mode d'exploitation
- demande d'augmentation des salaires.

Des soupes populaires ont été organisées ainsi que des défilés dans la ville proche. Selon nous, au cours de ce

premier conflit se sont conjuguées les traditions des acteurs sociaux et un modèle d'action sociale qui s'oppose à un nouveau système de relations professionnelles.

En réalité s'est aussi exprimée la frustration née des attentes originelles vis à vis de l'industrie. A la place d'un emploi promis aux chômeurs des raffineries, il y eut, dans le meilleur des cas, un emploi pour leurs fils. Les exigences imposées par l'entreprise quant à l'âge (moins de 30 ans), les études suivies, éliminaient d'avance le travailleur de la raffinerie. S'est rompue également la tradition de discrimination sexuelle, bouleversée par l'incorporation massive de femmes dans l'usine.

Pour la population de la région, le contact et la confrontation avec cette industrie, obéissent à des principes différents de ceux qui étaient connus jusqu'alors, car elle a non seulement introduit des changements de rôles aussi significatifs que l'incorporation massive des femmes à la production industrielle, mais elle a aussi introduit des principes d'organisation et de contrôle du travail représentés par le chronomètre et non par les rythmes naturels de la journée (du lever au coucher du soleil) et des saisons.

Il n'a plus suffi de se présenter à l'embauche, il a fallu passer des entretiens de sélection et des contrôles médicaux, avec des critères très différents de ceux qui étaient habituels. Comment comprendre que le joueur de football de la région n'était pas jugé physiquement apte au travail ?

Bien que le niveau des salaires ait été semblable à celui des raffineries, une monétarisation de l'échange s'est

produite, formant ainsi un marché local de consommation, ce qui à son tour, a permis le développement de toute une série de commerces vivant du salaire ouvriers etc...

L'entreprise est confrontée à l'idiosyncrasie de la région qui l'oblige à ajuster sa productivité comme les modalités de la gestion de la main d'oeuvre ainsi qu'à modifier le type de production afin d'obtenir des résultats positifs.

La lecture de ce premier conflit, comme de ceux que nous commenterons plus loin, que nous considérons comme des paradigmes de ce mode d'action, coïncide avec celle de P.Dubois quand celui-ci soutient que "la réaction ouvrière dans une usine ne peut pas être comprise seulement en référence à la situation de travail ou à la composition du groupe ouvrier. Il est nécessaire de prendre en compte le passé : la réaction ouvrière s'inscrit dans un cycle plus général"(Dubois, 81).

Bien que nous passions sur plusieurs années de situations difficiles, si nous pensons au fait que Tucuman fut une base de l'action des guerrilleros et de la principale opération militaire organisée pour son anéantissement, les autres conflits importants se sont développés au cours de l'année 1987.

Le premier de ceux-ci, en mars, se produit à la suite du voyage du Pape, lorsqu'il a visité la province de Tucuman, en réalité son aéroport, où il a parlé et présidé une cérémonie religieuse. L'Argentine a une tradition catholique dominante, et dans les provinces, cette tradition s'exprime surtout dans la quotidienneté, dans la construction d'autels sur les chemins, dans les fêtes religieuses

provinciales et communales. Le gouvernement provincial avait décrété que le jour de la visite papale serait férié. Cependant l'entreprise, suivant une politique qu'elle avait adoptée dans les différentes provinces parcourues par le Chef de l'Eglise, avait décidé qu'on travaillerait comme de coutume dans ses usines. Face à l'impossibilité pour ceux qui le souhaitaient d'obtenir l'autorisation d'aller voir le Pape, les ouvriers du poste de l'après-midi (ce qui correspondait à l'horaire de la visite papale) ne sont pas venus travailler.

Cette décision a une portée qui va au delà du religieux. Elle signifiait la perte de la prime d'assiduité dont on a dit antérieurement qu'elle augmentait avec l'ancienneté. Elle a provoqué des conflits personnels très aigus puisque l'entreprise même avait encouragé des tâches de catéchisation de certains de ses contremaîtres, politique s'inscrivant dans le cadre communautaire décrit plus haut.

Une autre caractéristique du conflit provient du fait que cette décision de maintenir l'usine en activité avait été prise par la direction centrale à Buenos-Aires, alors que la direction de Tucuman, qui depuis quelques mois avait initié une nouvelle gestion modernisatrice, essayait de défendre l'idée de donner un congé en raison de la visite papale et avait laissé ouverte jusqu'au dernier moment la possibilité d'un changement de la position de l'administration centrale qui n'est pas intervenu.

Cette situation dévoile d'une part, le conflit interne à l'usine et ses deux logiques : l'"universelle" et la "traditionnelle", et d'autre part la coexistence entre la gestion de type paternaliste -à la tucumana- liée au modèle antérieur et la gestion nouvelle répondant à des critères de

rationalité et d'efficience. Enfin, la réaction ouvrière fut une fois de plus, inattendue et surprenante, sans négociation préalable.

Le "Conflit du Pape" mérite une analyse et une étude en lui-même qui n'entre pas dans le cadre de cet article. Cependant, il illustre de manière intéressante notre analyse. D'une certaine manière, il manifeste la crise du vieux modèle de gestion et les changements qui se dessinent dans les relations industrielles. C'est la dernière manifestation d'un modèle que nous avons appelé la paternalisation des relations industrielles modernes.

Quelles questions peut-on se poser à partir de cette intervention du Pape dans les relations industrielles ? Nous croyons que ce qui est important, c'est l'univers culturel et quotidien de la région qui inclut le respect de certaines traditions dont font partie les célébrations religieuses du culte catholique. Une gestion du personnel qui se flatte de respecter cet univers, l'améliorant dans ses aspects sociaux et économiques, ne pouvait pas ne pas tenir compte des attentes de son personnel liées au fait historique de la présence du Pape à Tucuman (qui, comme le soulignait une employée de l'entreprise ne se répètera pas pendant 2000 ans puisqu'elle ne s'était pas produite pendant deux mille ans de christianisme).

Alors que les entreprises voisines avaient accordé un congé, l'attitude adoptée par l'entreprise aiguïsa le conflit, d'autant plus qu'une bonne partie de la maîtrise a participé à la grève.

Sans doute des insatisfactions économiques s'y sont ajoutées. C'est ainsi qu'a commencé chez tous les acteurs le

processus conscient d'un autre changement de modèle des relations de travail.

Le second conflit de l'année 1987, en octobre, à l'analyse plus complexe, montre les mêmes caractéristiques. Dans le cadre d'une situation syndicale conflictuelle qui s'est manifestée par une opposition des ouvriers aux délégués du personnel et après le licenciement d'un militant populaire, l'usine a été occupée. Cette occupation a été limitée ensuite à la zone d'accès de l'usine, face aux arguments légaux avancés par la direction. Le conflit qui a duré deux semaines environ, conserve les caractères soulignés antérieurement : il est inattendu, il a disposé de l'appui immédiat et total de toutes les forces vives de la région. Les soupes populaires se sont reproduites et pendant ces deux semaines, aucun travailleur ou contremaître n'a pu entrer ou sortir de l'usine.

La négociation dut compter avec l'arbitrage du Ministère du Travail et l'intervention du syndicat national. Bien que l'ouvrier licencié n'ait pas été réembauché, il a été recruté comme permanent du syndicat régional.

Ce conflit fait partie d'un processus de transition qu'est en train de connaître l'usine, en raison du changement du système de gestion. Il est au point de départ de la transformation des stratégies, de la rupture du modèle paternaliste et fait partie d'une modernisation de l'usine qui comprend la diminution des niveaux hiérarchiques, l'implantation du "just in time", l'introduction de nouveaux produits de haute sophistication technologique et d'importants changements dans la gestion de la main d'oeuvre. Ceci entraîne évidemment, une réponse des travailleurs qui s'exprime aussi bien dans le comportement ouvrier que dans

l'action syndicale. Nous analysons les conflits de 1987 comme faisant partie d'une même situation conflictuelle qui manifeste un nouvel ajustement, cette fois-ci d'un nouveau système de relations de travail, et après 15 ans de fonctionnement, l'implantation probablement définitive d'un modèle typiquement industriel.

Nous sommes ici au coeur de notre problématique. Nous avons vu l'interaction complexe qui doit être analysée lorsqu'il s'agit de rendre compte des formes particulières par lesquelles se constituent les acteurs sociaux et le système de relations de travail dans différentes régions.

Sans doute existe-t-il toute une série de similitudes et de tendances communes dans les modalités de gestion du conflit, tant au niveau des syndicats que des employeurs ; il s'agit d'un mode culturel propre à l'Argentine et nous avons pris seulement un aspect de ce problème complexe.

Mais il ne s'agit pas de débattre de ce thème, mais plutôt du mode de construction des logiques particulières régionales : celle qui résulte de "l'effet communautaire" et de la gestion syndicale. Nous croyons que ce point de vue permet un diagnostic mieux adapté à la situation et une compréhension plus profonde de ce développement contradictoire, qui oppose les logiques horizontales des processus productifs, sociaux et politiques, et les logiques verticales qui soutiennent les modèles particuliers, ceux-ci différant parfois des modèles centraux. Nous croyons que cette approche enrichit la compréhension des changements, faute de quoi ceux-ci sont analysés en terme de retard ou d'avance par rapport aux modèles classiques.

C'est ici que nous pouvons reprendre les hypothèses exprimées au début de notre article. Les politiques de protection et de promotion industrielles ont servi sans doute au changement des relations sociales, en particulier dans les activités productives, l'organisation du travail et la gestion de la main d'oeuvre. En aucun cas elles n'ont réussi à éliminer la crise sociale ; elles ont davantage opéré comme mécanismes de réassignation sociale et géographique de la crise. Ce ne sont plus les mêmes individus qui en souffrent et la population touchée a été déplacée. C'est ainsi qu'a surgi aujourd'hui, autour de SAN Miguel de Tucuman, la capitale de la province, une population appauvrie, composée majoritairement d'ouvriers et de travailleurs à leur compte qui ont occupé des terres.

Au cours de ce processus, se sont formées de nouvelles relations de travail dont une des particularités est de rendre le conflit plus prévisible et plus institutionnalisé. Il est légalisé et contrôlé. Cependant, encore aujourd'hui, après plusieurs années de changement, après de longues années de répression de conflit social, Tucuman conserve une modalité d'expression du conflit qui lui est propre et qui s'oppose aux modèles de l'action classique liée aux zones industrielles traditionnelles.

Quinze ans après l'implantation de l'usine, malgré les transformations importantes des acteurs sociaux et des relations de travail, le conflit social continue à obéir aux caractéristiques historiques et culturelles de la région.

Traduit de l'espagnol par Thérèse Bunel.

les cahiers
n° 8 - 1989

N° spécial ARGENTINE

J. Bunel
E. Lavigne
J. Neffa
M. Novick
H. Palomino
J. Schvarzer
J. Walter