

**Hommes et femmes entre culture
d'entreprise et culture ouvrière :
un exemple brésilien**

Un abord trop économiciste du rapport salarial a conduit à analyser le travail comme un "marché", avec ses différentes quantités et qualités de produits, dans lequel le salaire, exclu de tout rapport social, ne serait qu'un équivalent marchandise. Une même ligne d'analyse envisage la technique comme l'élément déterminant l'organisation et les rapports de travail, le système des qualifications et le salaire. Le rapport social présent dans tous les modes de production capitalistes a d'autant plus tendance à être ignoré actuellement que "la crise" produit, un peu partout dans le monde, des effets sociaux dévastateurs : les "lois" de l'économie apparaissent toutes-puissantes et les travailleurs des points ; l'évolution technologique rapide qui s'accompagne, entre autres, de nouvelles formes de gestion "flexible" de la main-d'œuvre, accroît la croyance dans la nécessité d'un pilotage "scientifique" de l'organisation du travail.

Mais comment éliminer le social d'un rapport social ? On peut appréhender cette irréductibilité du social, et le poids de cette irréductibilité, à travers la notion de culture ouvrière, qui se réfère historiquement à la tradition sociale ou socialiste des débuts de l'industrialisation dans tous les pays du monde, et à travers celle de culture d'entreprise apparemment plus récente mais qui renvoie aux paternalisme soi-disant dépassés dont l'entreprise actuelle recherche en fait les nouvelles formes sous de nouveaux noms. La culture ouvrière

Cultures d'entreprise

n'est pas morte, bien qu'elle vive des moments difficiles, et la culture d'entreprise connaît un regain d'actualité dans beaucoup de pays comme si elle pouvait receler, dans le cadre du contexte de flexibilité évoqué ci-dessus, d'énormes gisements de productivité.

L'erreur, à notre sens, dans cette nouvelle réhabilitation de l'entreprise, consisterait à croire que la culture d'entreprise 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 réhabilitée une notion qui a autant d'importance que celle de culture d'entreprise et qui est celle de culture ouvrière.

Il n'est donc peut-être pas inutile d'examiner comment se constituent cultures ouvrières et cultures d'entreprise et comment elles peuvent entrer en phase ou en opposition. On a pour cela pris l'exemple d'une entreprise de pièces détachées pour automobiles de Sao Paulo (voir ses caractéristiques dans les deux tableaux annexes). Elle est située dans un quartier qui s'est industrialisé au début des années 50 (sidérurgie, métallurgie, équipement automobile). Ces entreprises sont de taille moyenne et leur niveau technologique se perfectionne, pour les dernières, sous la pression des constructeurs automobiles.

Celle qui nous occupe était dans les années 30 un petit atelier d'artisans formé par deux ouvriers d'origine italienne. A 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 réussite et qui se veut le symbole des espoirs de réussite pour chacun des ouvriers pénétrant dans l'usine. La réussite de ce patron, en tous cas, se traduit à l'heure actuelle dans l'entreprise par une relative autonomie de gestion laissées aux superviseurs des différentes sections et qui ont tous des relations directes, voire personnelles, avec lui. Cette relative décentralisation permet à chaque chef de section d'exercer son propre paternalisme et de tempérer un taylorisme qui est cependant 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 du moteur, mais des pièces plutôt simples : essuie-glaces, freins, lève-vitres, pots d'échappement...Après

Cultures d'entreprise

avoir effectué des entretiens avec les cadres et dirigeants, on a relevé les itinéraires professionnels et analysé le rapport au travail de 21 ouvriers et 13 ouvrières au cours d'entretiens qui ont duré entre 1h et 1h30 pour chacun d'eux. Ces entretiens, effectués dans la bibliothèque de l'usine, intègre des éléments hors-travail susceptibles de nous donner des informations sur les formes de culture ouvrière : migration, mariage et résidence. 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 de 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 conditions d'une culture du travail qui conteste et dynamise la culture d'entreprise.

Les caractéristiques sociales des travailleurs

1. 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 de citadinisation totale de fratrie (7 hommes et 3 femmes dans notre échantillon), quelque 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 à plusieurs étapes, la première étant souvent une étape rurale dans les Etats de Sao Paulo, du Paraná ou du Mato Grosso, et la deuxième la ville de Sao Paulo.

Les mêmes modalités peuvent s'appliquer à des processus de citadinisation 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 Sao

Cultures d'entreprise

Paulo (4 hommes et 2 femmes). Ces migrants viennent essentiellement de la région du Nord-Est (8 hommes, 8 femmes) des Etats voisins du Minas Gerais et Paraná (3 hommes, 2 femmes), ou de l'Etat de Sao Paulo (6 hommes, 1 femme).

2. L'âge à l'entrée dans l'industrie

Il 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). (cf Tableau 3).

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 plus jeunes, entrées dans l'industrie entre 18 et 23 ans (en fait, ici à 19 et 20 ans), venaient directement de la campagne. Celles, plus jeunes, 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 entrées dans l'industrie avant 18 ans sont nées à Sao 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 domestique ou du 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

Cultures d'entreprise

de cette continuité paraît relever de nécessités matérielles pour celles qui vivent seules ou avec des enfants (4) ou 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 résidants 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.

3. Age au mariage et place du mariage dans l'itinéraire professionnel

L'âge moyen au mariage est légèrement plus élevé pour les hommes (26 ans) que pour les femmes (24 ans). Les moments du mariage sont par contre bien différenciés :

- Mariages après un début dans l'industrie positif en manière 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. Egalement 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 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 de mariage et les processus de citadinisation :

Cultures d'entreprise

tous les mariages qui interviennent après une courte expérience professionnelle concernant des homes et des femmes inclus dans un processus de citadinisation 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 ce processus partiel se marie après expérience et stabilité ; de même que toutes les personnes incluses dans un processus de citadinisation totale, ce qui semble relever d'une stratégie planifiée et définitive d'insertion urbaine par le travail.

4. 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) habitaient aussi. On remarque aussi 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 Sao 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. En même temps que 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 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

Cultures d'entreprise

réseau plus dense et y sont mieux connues, plus particulièrement par les gardiens d'usine, premier obstacle à franchir. Enfin, et pour elles-mêmes, l'association entre un travail près 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 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 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. Par contre, 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, en observant les sorties volontaires et forcées de chacun des deux sexes, en observant les sorties volontaires et forcées de chacun des deux sexes, on observe que leur relation à l'emploi est comparable : 59% des sorties chez les hommes 56% chez les femmes sont volontaires ; 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 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'industrie¹. On a ici dans ce quartier, comme dans quelques autres

¹ H.HIRATA, J.HUMPHREY, Trabalhadores desempregados : trajetórias de perários e eperários industriais no Brazil, REVISTA BRASILEIRA DE CIÊNCIAS SOCIAIS, n°11, 1989, p. 71-84.

Cultures d'entreprise

d'industrialisation ancienne à Sao Paulo, et plus particulièrement là où est implantée la métallurgie, un ensemble de conditions favorables 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 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 essaient 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 prendraient davantage le temps de construire leurs stratégies, soit en vue d'un emploi meilleur dans l'industrie ou à leur compte, soit en vue d'un retour à la campagne. Comment ce fait se prolonge-t-il dans l'emploi actuel : hommes et femmes ont-ils une relation différente à cet emploi et à ce travail ?

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 usinages (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 ans et 7 ans, cf. tableau 2) est nettement plus élevé que le temps moyen d'entreprise précédant l'emploi actuel (2,9 ans).

Cultures d'entreprise

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 coopération de crédit. A ce caractère moderne s'ajoutent des traits plus paternalistes : un recrutement sur base de recommandations, un championnat de football 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 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 de l'autre, renouveler les leaders informels qui ont perdu leur crédibilité auprès du collectif ouvrier.

Y aurait-il donc, après cette description, une concordance entre culture d'entreprise et culture ouvrière ? Afin de faire la distinction entre ce que les travailleurs incorporent de la culture d'entreprise et ce qui leur appartient en propre, on a analysé les attitudes des ouvriers et des ouvrières selon trois dimensions : le rapport au contenu du travail lui-même (essentiellement le poste de travail), les descriptions et opinions concernant les relations de travail entre collègues et avec les chefs immédiats.

Cultures d'entreprise

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 associé 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. Par contre les réponses directes et plus circonstanciées permettent de définir une culture ouvrière et de la situer par rapport à une culture d'entreprise.

1. 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 poste de travail seulement manuels, surtout pour les femmes ; exceptionnellement parce qu'il est pur : le gout du travail bien fait. Mais il s'agit 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 espéreraient 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.

Cultures d'entreprise

2. 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 affiché 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 désintérêt total.

Pour les hommes la situation apparait 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 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 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 développer 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 lien d'une addition d'individus.

3. Les relations avec la hiérarchie de l'atelier

Cultures d'entreprise

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 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 changer de pouvoir ; 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 ici 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 bien réelles (culture du travail) sont censurées (culture d'entreprise). Ainsi peuvent être évacués ou neutralisés les conflits entre pairs ; à la neutralisation de la coopération s'associe une neutralisation du conflit qui, ensemble, désamorcent 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 légèrement 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.

Culture ouvrière et culture d'entreprise au féminin

Quelle politique de l'entreprise vis-vis des ouvrières ? Comme souvent, à qualification égale, les salaires inférieurs à ceux des hommes, des progressions un peu plus lentes et des 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 ou plus mal. Mais la reconnaissance de cette "spécificité" s'accompagne d'un traitement matériel et professionnel plus défavorable que celui du collectif ouvrier

Cultures d'entreprise

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 ainsi 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 s'interpréterait comme une compensation de la moindre reconnaissance sociale du travail et d'une capacité de négociation de ce fait diminuée, et comme une auto-régulation interne des stratégies de séduction.

Cette adéquation entre culture du travail et culture d'entreprise pourrait-elle être expliquée par des facteurs externes au lieu du 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 conduit 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 marginaux 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 nécessaire à 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

Cultures d'entreprise

dans une attitude) 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.

Quelle culture ouvrière masculine ?

Rappelons qu'elle entretient une proche parenté avec la culture ouvrière féminine, et que si 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. Qui 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 est de devenir superviseur de sécurité.

Il s'agit donc de personnes qui sont satisfaits 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

Cultures d'entreprise

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'idéologie associée à la position d'ouvrier qualifié semble avant tout dépendante du moment du cycle de vie au travail et du cycle de vie tout court de la personne.

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 du travail n'expriment pas à travers elle, comme les ouvriers qualifiés, une autonomie ou une exigence professionnelle, mais au contraire y explicitent le projet que leur fait subir le système industriel.

Ainsi, l'un, après une première expérience dans l'industrie, un long retour dans le milieu rural, puis une nouvelle entrée tardive 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 sa qualification sociale. Un autre, dont les parents sont morts jeunes et qui a du 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 résumer les conclusions tirées 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 puisque l'on a vu combien des facteurs externes au travail pouvaient peser sur le comportement du travail.

On a vu combien, dans une situation où l'emploi industriel est rare ou aléatoire et en même temps préféré à d'autres formes d'activité,

Cultures d'entreprise

la stratégie des hommes comme des femmes est d'y rentrer au plus tôt et d'y trouver quelques formes de stabilité, en liaison 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. L'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 sans bien le vouloir les stratagèmes des rapports de sexe 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 ne 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. 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.

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 il 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'intermédiaires de ses médiateurs gérontocrates qu'elle est périodiquement obligée de "remercier", elle ne fait là que reprendre en compte, passivement, une culture ouvrière 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".

Cultures d'entreprise

Rappelons enfin que l'on n'a pas à faire à une quelconque entreprise autoritariste, 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 est clair que ces modifications se feront "sous pression", au nom de méthodes "universelles", et sans possibilités de réponse originale de l'entreprise.

Cultures d'entreprise

BIBLIOGRAPHIE COMPLÉMENTAIRE

M. AGIER, J. COPANS, A. MORICE, *Classes ouvrières d'Afrique Noire*, Karthala-Orstom, 1987.

B.CORIAT, *Penser à l'envers* Ch. Bourgois, Paris 1991.

R.SAINSAULIEU (sous la direction de), *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1990.

M.SELIM, *L'aventure d'une multinationale au Bangladesh*, le Harmattan, 1991.

P.TRIPIER, *Du travail à l'emploi : paradigmes idéologies et interactions*, Ed. de l'Université de Bruxelles, 1991.

M.VERRET, *L'espace ouvrier*, A.Colin, 1979.

M.VERRET, *Le travail ouvrier*, A. Colin, 1982.

M.VERRET, *La culture ouvrière*, ACL, 1988.