# Vivre dans les organisations modernes : ethnologie des hommes des usines et des bureaux

Denis Guigo

▶ **To cite this version:**

Denis Guigo. Vivre dans les organisations modernes : ethnologie des hommes des usines et des bureaux. Gestion et management. Ecole Polytechnique X, 1991. Français. NNT : . tel-00463053

**HAL Id: tel-00463053**
**https://pastel.hal.science/tel-00463053**

Submitted on 11 Mar 2010

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

THESE DE DOCTORAT DE L'ECOLE POLYTECHNIQUE

Spécialité : Gestion

# VIVRE DANS LES ORGANISATIONS MODERNES

## Ethnologie des hommes des usines et des bureaux

Présentée par Denis GUIGO

le 13 décembre 1991

Devant le jury composé de :

Mmes Françoise HERITIER-AUGE

Colette PETONNET

MM. Michel BERRY

Alain CHANLAT

L'Ecole polytechnique n'entend donner aucune approbation
ni improbation aux opinions émises dans cette thèse;
ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Cette thèse est une étape dans une aventure intellectuelle qui commença le jour où Colette Pétonnet, à l'issue de son enseignement d'ethnologie urbaine, encouragea mon ambition de prendre l'entreprise moderne comme terrain d'enquête. Ses nombreux conseils et sa vigilance à maintenir le cap ethnologique ont constitué pour moi une aide précieuse; qu'elle en soit ici sincèrement remerciée.

Sur la montagne Sainte-Geneviève, un séminaire baptisé Ethnographie des organisations était alors animé par Michel Berry; le Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique apparut bientôt comme le creuset opportun pour élaborer cette thèse qu'il accepta de diriger et dont il suivit avec attention et confiance le long cheminement; qu'il trouve ici l'expression de ma reconnaissance.

De nombreuses autres personnes m'ont soutenu dans ce parcours, directement ou indirectement, par leurs remarques, leurs critiques ou leur sympathie; mes collègues de Paris et de Buenos Aires, en particulier, ainsi que les membres des organisations où j'ai enquêté et qui ont consacré, sur le terrain, une partie de leur temps et de leur énergie à répondre à mes interrogations; je leur adresse à tous le témoignage de ma gratitude.

INTRODUCTION ..... 5

CHAPITRE I — UN ETHNOLOGUE AU PALAIS ..... 22
La capitale et l'«intérieur» : un clivage historique ..... 26
L'institution municipale ..... 28
La politique à San Gabriel ..... 32
Représentation du personnel ..... 43
Ethnographie d'un service municipal ..... 51
Théorie et pratique de la direction ..... 55
L'implication du chercheur ..... 61
L'instrumentation du bureau ..... 69
Les démons de la planification ..... 76
Le logement en question ..... 81
Apothéose et déchéance d'une direction ..... 84
L'organisation manipulée ..... 90

CHAPITRE II — NOUVEAUX POUVOIRS A L'USINE ..... 99
Facettes de la hiérarchie ..... 108
Descente à la mine ..... 121
Les instruments de l'autorité ..... 132
Finalités, transcendance et hiérarchie ..... 140

CHAPITRE III — UN GRAND PROJET DE LAMINAGE ..... 149
L'acier sous l'ombre de l'armée ..... 154
Le rêve d'une usine intégrée ..... 159
Une entreprise de laminage ..... 167
Fabriquer la tôle ..... 169
Etre ou non "en ligne" ..... 178
A la recherche du consensus ..... 192
Un projet bien préparé ..... 208
Les leçons de l'histoire ..... 215
Tisser la solidarité industrielle ..... 234

CHAPITRE IV — UNE ENTREPRISE D'ETAT ..... 243
Une entreprise née dans l'opprobre ..... 248
Un syndicat exemplaire ..... 255
Un syndicat participatif ..... 262
Un cas extrême de cogestion ..... 267
Quand la direction perd le contrôle ..... 279
Les instruments de gestion à la dérive ..... 292

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES ..... 302

BIBLIOGRAPHIE ..... 326

Annexe I ..... 342

Annexe II ..... 351

# INTRODUCTION

Nul ne s'étonnera que les travaux du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique prennent pour objets d'étude les grandes organisations de la société moderne. Toutefois, le fait qu'un projet de recherche ethnologique voie le jour dans cette place forte d'ingénieurs mérite bien quelques éclaircissements généalogiques.

Il était une fois des spécialistes de l'analyse des entreprises et des administrations qui, devant le constat critique et quelque peu provocateur formulé par l'un d'entre eux à propos de l'état du savoir sur les organisations, décidèrent de fonder un séminaire de réflexion[1]. Considérant que les modèles habituels du fonctionnement d'une entreprise moderne — les schémas traditionnels de l'économie et de la gestion, en particulier — étaient par trop réducteurs, ils appelèrent de leurs vœux une démarche qui n'était pas sans évoquer l'approche ethnographique, de par l'accent mis sur l'étude détaillée de cas réels et la volonté de se distancier des évidences partagées sur le terrain.

Le dit séminaire, baptisé en conséquence "Ethnographie des organisations", se déroula de 1983 à 1988 au ministère de la Recherche, à l'initiative du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique; il réunit des participants intéressés par une approche distanciée et détaillée du fonctionnement des organisations : des praticiens (ingénieurs, gestionnaires, consultants...) et des chercheurs de différentes disciplines (économie, gestion, sociologie, ethnologie...). Parmi ces derniers, on trouva bientôt un ethnologue frais émoulu d'une formation classique centrée sur les sociétés tibétaines, mais désireux de se tourner vers

---

1 "Que savons-nous au juste sur ce qui se passe au sein des organisations telles que les entreprises industrielles et commerciales, les administrations publiques, les partis politiques, les syndicats ? Pas grand-chose, au sens où l'on sait comment fonctionne une cellule vivante, un corps humain, ou même une tribu de Jivaro. Dans ces trois derniers exemples, un travail considérable d'observation a permis de bâtir des modèles dont la qualité est vérifiée par la justesse des prévisions qu'ils suggèrent. Rien de tel en ce qui concerne les organisations" (Riveline 1983 : 39).

l'étude des hommes des organisations modernes[1]. Stimulé par les débats du séminaire Ethnographie des organisations, souhaitant toutefois ne pas s'en tenir à la métaphore mais mener à bien une recherche ethnologique de terrain, notre chercheur — l'auteur de ces lignes, on l'aura deviné — trouva au Centre de recherche en gestion un milieu favorable (et les conditions matérielles adéquates) pour préparer une thèse de doctorat[2].

Il est rare que la littérature de gestion appréhende les organisations à partir de recherches de terrain de longue durée. Les publications se focalisent généralement sur un élément de la traditionnelle découpe fonctionnelle des grandes entreprises (production, finance, commercial, personnel...) et s'inspirent de modèles empruntés à diverses disciplines (recherche opérationnelle, calcul économique, comptabilité, psychologie, psychosociologie...). Ces modèles peuvent certes faciliter la réflexion mais reposent parfois sur des prémisses douteuses : par exemple, les mécanismes de fonctionnement d'une entreprise industrielle sont supposés parfaitement connus, ou bien les finalités d'une organisation sont considérées comme partagées par tous les agents. Les premiers débats du séminaire Ethnographie des organisations conclurent que la multiplication des monographies serait susceptible de remédier à "ces étranges carences du savoir"[3]. L'ethnographie de terrain et la pluridisciplinarité devaient renouveler l'appréhension des grandes

---

1 Et vivement encouragé en cela par Madame Colette Pétonnet, qui dispensait alors le cours d'ethnologie urbaine à l'Université de Paris X-Nanterre.

2 En particulier grâce à l'accueil chaleureux de Monsieur Michel Berry, qui dirigeait le Centre de recherche en gestion et animait le séminaire Ethnographie des organisations; sans oublier les nombreuses occasions d'échanges et de discussions avec les chercheurs du centre.

3 Riveline 1983 : 40.

organisations modernes et, plus généralement, l'enseignement de la gestion[1].

D'autre part, plusieurs recherches approfondies, effectuées par des chercheurs en gestion à la demande d'une entreprise ou d'une administration[2], avaient mis en évidence que le fonctionnement des organisations ne répondait guère aux modèles évoqués ci-dessus et qu'un problème essentiel était justement la coordination des sous-ensembles séparés par la classique différenciation des fonctions managériales. Plus généralement, les médiations organisationnelles (découpage des services, procédures de communication interne, normes administratives, "tableaux de bord" synthétiques de l'activité...) semblaient jouer dans la conduite des entreprises un rôle plus déterminant que la volonté des dirigeants, d'où l'idée de considérer l'ensemble des instruments de gestion comme une "technologie invisible" fortement conditionnante (Berry 1983). L'exploitation des houillères françaises en avait fourni un exemple typique : à chaque fermeture d'une mine de charbon, on constatait que les meilleurs filons avaient été partiellement délaissés car on avait d'abord pioché dans les mauvaises ressources, en utilisant les bonnes comme une réserve pour ajuster au quota prescrit par les normes le nombre de tonnes extraites[3].

Ces résultats conduisirent également à s'interroger sur l'organisation comme objet de recherche : d'une part, les organisations semblent divisées en unités ayant chacune leur logique propre, sans que rien n'assure *a priori* la cohérence de l'ensemble — c'est l'idée de "rationalité limitée", popularisée par Simon (1983), March & Simon (1969) et Cyert &

---

1 Cf. l'ouvrage d'Alain Chanlat (1984), qui souligne l'importance des dimensions symboliques et culturelles dans le fonctionnement de l'entreprise Hydro-Québec.

2 Notamment les "recherches cliniques" pratiquées au Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique et au Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris.

3 Cf. Riveline 1991.

March (1970) —; d'autre part, le fonctionnement des organisations semble dépendre dans une large mesure des relations avec d'autres institutions et de phénomènes concernant la société globale — c'est le thème de l'"interaction avec l'environnement", abordé notamment par Emery & Trist (1965) et par Lawrence & Lorsch (1974) —. Les débats du séminaire Ethnographie des organisations mirent ainsi l'accent sur des objets de recherche qui recoupaient à l'occasion les catégories organisationnelles et associaient différentes composantes du "dedans" et du "dehors". L'étude de la position du chercheur, l'analyse des demandes — explicites et implicites — qui lui sont adressées, tinrent également une place importante dans les discussions[1].

Au fil des terrains étudiés dans le cadre de cette thèse, nous allons rencontrer ces différentes questions et un certain nombre d'autres qui recoupent les interrogations soulevées dans les articles fondateurs du séminaire (Riveline 1983; Matheu 1983, 1986) : l'agencement des médiations organisationnelles; la dimension historique et l'évolution des instruments de gestion; le problème de la motivation et de l'adhésion aux objectifs proposés par les dirigeants; le degré d'autonomie des membres des entreprises et des administrations. Les organisations modernes constituent en définitive une forme de coordination de l'action collective, omniprésente dans le paysage des sociétés industrielles et certainement plus complexe qu'il n'y paraît; la coopération des individus n'est pas donnée d'avance et repose sur des modalités de communication élaborées; comme le souligne Claude Riveline, "la qualité des infrastructures et la technicité du personnel ne peuvent aucunement suffire à expliquer la rareté des pannes. Autrement

---

[1] Sur les réflexions du séminaire Ethnographie des organisations concernant la méthodologie de recherche et l'organisation comme objet, voir l'article "La Familiarité distante", de Michel Matheu (1986), dont le titre rappelle que le chercheur doit se tailler dans l'organisation "la juste place et la bonne distance" (Gibbal 1982, cité p. 94).

dit, la véritable énigme n'est pas la panne, mais la bonne marche"[1]. Bien que non effectués dans l'optique de recherche appliquée chère aux gestionnaires, les élements présentés ici pourront alimenter les débats des sciences de gestion et, plus généralement, des différentes disciplines qui s'intéressent à la vie dans les organisations.

Cette recherche a été menée dans une perspective ethnologique; il convient donc de situer en premier lieu par rapport aux enjeux de la discipline notre approche des hommes en action dans l'organisation moderne. En effet, il n'est pas habituel pour un ethnologue — tout au moins en France — de choisir un terrain d'enquête dans une entreprise, une administration ou une grande association[2]. Une partie considérable de la vie sociale se déroule pourtant au sein de ces entités ou en interaction avec elles; elles proposent — ou imposent — à leurs clients et usagers une gamme toujours plus étendue de produits et de services. L'individu se retrouve ainsi dans une "société d'organisations" : dans les rapports que l'homme moderne noue avec ses semblables et entretient avec la nature, les organisations jouent les intermédiaires[3].

Il est vrai que cette médiation généralisée ne fait pas bon ménage avec le critère retenu naguère par Claude Lévi-Strauss pour caractériser le champ de l'ethnologie : "l'authenticité", un trait des sociétés où les relations sociales sont fondées sur l'"appréhension concrète d'un sujet par un autre", et non sur "toutes sortes d'intermédiaires — documents écrits ou mécanismes administratifs". Lévi-Strauss renversait ainsi la coloration péjorative des caractères privatifs habituellement employées

---

1 Riveline 1983 : 40.

2 Parmi les travaux récents, voir par exemple Feneyrol 1985; Daphy 1988, 1991; Selim 1991; Magaud & Sugita 1990.

3 La prégnance des organisations dans la société moderne a été maintes fois soulignée. Voir par exemple Barnard 1938; Crozier 1971; Perrow 1983; Mintzberg 1989a. Cela ne signifie pas pour autant que la société moderne soit réductible à un ensemble d'organisations.

pour cerner le domaine de l'ethnologie ("sociétés *non* civilisées, *sans* écriture, *pré* ou *non* mécaniques") : "tous ces qualificatifs dissimulent une réalité positive : ces sociétés sont fondées sur des relations personnelles, sur des rapports concrets entre individus, à un degré bien plus important que les autres". Si jamais l'ethnologue choisissait un terrain d'enquête moderne, "un village, une entreprise, ou un «voisinage» de grande ville" par exemple, c'était qu'il y reconnaissait des "niveaux d'authenticité", dans la mesure ou "tout le monde y connai[ssai]t tout le monde, ou à peu près"[1].

Ce critère ne semble guère applicable aux grandes entreprises et aux administrations, dont la déshumanisation a été maintes fois dénoncée, et où l'on n'appréhende parfois ses collègues qu'en fonction de leur place dans l'organisation, en ignorant les autres facettes de leur identité. Ces groupes inauthentiques dans "un système plus vaste, lui-même frappé d'inauthenticité", pour reprendre les termes de Lévi-Strauss, seraient-ils insaisissables pour un ethnologue ? Il faudrait alors se limiter à des objets d'étude bien circonscrits, et reprendre le constat formulé naguère par Jean Poirier : "il existe une ethnologie de l'atelier, et non pas de la grande usine; du bureau, et non pas du ministère"[2].

Les premières enquêtes ethnographiques en usine, réalisées aux Etats-Unis à la fin des années 20, apportèrent en effet davantage d'éléments à la psychosociologie qu'à la réflexion ethnologique. Il s'agissait là d'une anthropologie appliquée, d'orientation fonctionnaliste, qui appréhendait les grandes organisations comme des sortes d'organismes vivants, et dont les travaux marquèrent durablement le mouvement managérial

---

1 Lévi-Strauss 1958 : 400-402.

2 Poirier 1968 : 537-538.

réformiste appelé l'Ecole des relations humaines : on redécouvrait alors l'importance et la complexité du facteur humain dans l'entreprise[1].

A l'opposé de cette vision fonctionnaliste, dans laquelle certains anthropologues œuvraient comme conseillers des directions d'usines, un courant d'études d'inspiration marxiste, qui remettait en question le système capitaliste dans son ensemble, s'est développé dans la sociologie américaine à partir des années 60[2]. A côté de ces deux grandes orientations, d'autres recherches, surtout les plus récentes, se sont plutôt attachées à décrire et à analyser certains aspects du fonctionnement des organisations modernes. Leur méthodologie se réclame souvent de l'ethnographie de terrain mais la variété des milieux étudiés et des axes d'analyse utilisés rend hasardeuse toute vision d'ensemble : les matériaux présentés concernent des niveaux très variables de l'organisation industrielle (le pays, le produit, la technologie...) et les résultats d'enquête peuvent intéresser, selon le cas, le chef d'entreprise, les syndicats, le commanditaire d'une étude, la communauté scientifique d'une discipline (pas forcément l'ethnologie), ou les personnes concernées à un titre ou à un autre par l'évolution d'une branche industrielle[3]. Si la synthèse d'un grand nombre de monographies disparates pouvait être effectuée, ce ne serait vraisemblablement qu'au sein d'un des deux paradigmes évoqués ci-dessus : la recherche appliquée

---

1 E. Mayo réalisa les premières enquêtes psychosociologiques en usine à Philadelphie (1927) puis à l'établissement de Hawthorne de la Western Electric; il publia en 1933 son célèbre livre "The Human Problems of an Industrial Civilization". Plusieurs ouvrages ultérieurs, dus à des anthropologues, en particulier W. Lloyd Warner (1947) — qui collabora à l'étude Hawthorne — et William F. Whyte (1948) devinrent des classiques.

2 Dans leur anthologie sociologique, Chanlat & Seguin (1983, 1987) ont ainsi classé les travaux de sociologie des organisations suivant deux paradigmes, "critique" ou "fonctionnaliste" et ont appelé à dépasser ces approches par un nouveau "paradigme de la complexité".

3 Il n'y a pas ici la place pour relater en détail l'histoire de l'anthropologie industrielle; voir à ce sujet Burawoy 1979a, Copans & Bernier 1986, et surtout Holzberg & Giovannini 1981.

(mieux faire fonctionner le système) ou la vision critique (une ethnologie en miroir, autrement dit anti-appliquée), et non pas dans ce que Gérard Lenclud a appelé le "projet de savoir ultime" de l'anthropologie : penser l'unité de l'espèce humaine à travers la diversité des groupes[1].

Pourtant, les grandes organisations, où se forgent des opérateurs sociaux essentiels pour la société moderne — les biens de consommation — et où les dynamiques de différenciation et de hiérarchisation des individus sont si prégnantes, ne mettent-elles pas ainsi en œuvre, à leur manière, certains principes fondamentaux de l'activité humaine, auxquels les ethnologues s'attachent sur leurs terrains plus classiques ? L'ethnologie des organisations ne constitue donc pas une rupture pour la discipline. Gardons-nous toutefois de "confondre l'objet empirique et l'objet intellectuel"[2] : si les entreprises, les administrations et autres entités de la société industrielle peuvent être rassemblées sous le vocable général d'organisations, cette catégorisation du sens commun ne suffit pas à poser l'organisation comme objet ethnologique. En revanche, le groupe formé par *les membres d'une organisation* rentre bien dans le champ de l'ethnologie : "la considération d'individus constituant des groupes qui se perçoivent ou sont perçus comme des unités distinctes"[3]. Ce critère identitaire s'applique souvent dans l'entreprise : "Vous êtes de la maison ?", y demande-t-on à une nouvelle tête. Les membres d'une organisation sont identifiés et distingués, rémunérés, parfois vêtus; ils se voient assigner des tâches à réaliser dans des lieux et des temps déterminés. Des dynamiques de différenciation s'exercent ainsi à plusieurs niveaux : en particulier, la division des tâches et la hiérarchie fondent des catégorisations "horizontales" et "verticales" internes, dont

---

1 Lenclud 1986 : 148.

2 Augé 1987 : 24.

3 Leroi-Gourhan 1968 : 1817.

certaines s'emboîtent les unes dans les autres. Identification, différenciation, segmentation : voilà qui concerne au premier chef l'ethnologie. L'étude de ces dynamiques et de leur mise en situation dans la société globale fournissent des pistes pertinentes pour cerner les traits caractéristiques de l'activité humaine dans le contexte organisationnel.

En ce qui concerne le choix des objets "bons à penser" pour l'ethnologie, la diversification des thèmes désormais étudiés dans les sociétés modernes, principalement à partir des années 70 pour la France, a de toute manière rendu caduc le critère de l'authenticité[1]. La spécificité de l'ethnologie tient plutôt à son approche — le "regard éloigné", qui en fait "l'essence et l'originalité"[2] —, qu'au type de société appréhendée. Bien entendu, l'ethnologue est impliqué dans les situations qu'il étudie, de par sa condition humaine et la nature de ses objets de recherche[3]; cette implication du chercheur est intéressante du point de vue heuristique car elle permet de comprendre les enjeux de ses interlocuteurs : "l'interaction observateur-observé est un problème incontournable mais plutôt que de le considérer comme un obstacle à la connaissance, il faut le considérer, au contraire, comme un moyen de connaissance[4]. La voie de la compréhension empirique ne se substitue pas pour autant à la quête des explications causales[5]. On utilise tour à tour la méthode déductive et l'intuition, faisant "de la subjectivité la plus intime un

---

1 L'intérêt croissant des ethnologues pour les sociétés industrielles (ou post-industrielles, selon la célèbre formule d'Alain Touraine) n'est pas né d'un renouveau théorique. Marc Abélès (1989 : 338-341) a brièvement retracé cette évolution. Voir aussi Delaporte 1986, et l'ouvrage collectif du Laboratoire d'anthropologie urbaine du CNRS (Gutwirth & Pétonnet 1987).

2 Lévi-Strauss 1983 : 12.

3 Devereux 1980; Favret-Saada 1977.

4 Berry 1986 : 200.

5 Au contraire de la démarche "interprétative" de Clifford Geertz (cf. Descola 1988 : 27-31).

moyen de démonstration objective"[1]. Claude Lévi-Strauss peint à ce propos l'ethnologue en ingénieur d'essais : "En formulant une exigence de preuve supplémentaire, nous imaginons plutôt l'anthropologue sur le modèle de l'ingénieur, qui conçoit et construit une machine par une série d'opérations rationnelles : il faut pourtant qu'elle marche, la certitude logique ne suffit pas"[2]. L'altérité de l'ethnologue est en fait un instrument, dont il joue pour se présenter sur son terrain d'enquête et pour relativiser ses préjugés. Il réduit sa distance en cherchant à se situer au plus près de ceux qu'il étudie; il la reconstitue aux moments d'analyse et de comparaison. Rien n'empêche l'observateur d'appliquer cette dynamique de *distanciation*[3] à un groupe de sa propre société, à condition de se faire "comme étranger à son propre milieu"[4]. Dans ce va-et-vient entre identification subjective et analyse objective, "l'ethnologie rapprochée" rejoint donc "l'ethnologie lointaine"[5]. En somme, si les démarches sont analogues, les points de départ sont différents : dans une société exotique, l'étrangeté de l'observateur est immédiatement donnée; chez nous, la distance est d'abord à construire[6].

Mais, dira-t-on, à quel genre de matériaux s'intéresse-t-on ici ? Revenons à l'un des textes fondateurs de l'anthropologie, la caractérisation maussienne des faits sociaux *totaux*, qui "sont à la fois juridiques, économiques, religieux, et même esthétiques, morphologiques"[7], et qui ne sont totaux que dans la mesure où "il[s]

---

1 Lévi-Strauss 1973 : 25.

2 *Ibid.*, pp. 17-18.

3 Une "attitude intellectuelle qui se nourrit de connaissances théoriques et éventuellement d'une expérience de plusieurs terrains" (Delaporte 1987 : 243).

4 Leroi-Gourhan 1968 : 1817.

5 Augé 1987 : 25.

6 Cf. Matheu 1986 et le numéro spécial "Ethnographie des organisations" de la revue *Formation et gestion*, printemps 1986.

7 Mauss 1980 : 274.

s'incarne[nt] dans une expérience individuelle"[1]. Cette approche globalisante peut nous guider dans la construction de l'objet de recherche. Non qu'il faille rendre compte exhaustivement de tous les éléments d'une organisation : l'ethnographie de l'ensemble des lieux, des techniques et des hommes d'une grande institution serait de toute manière hors de portée d'un chercheur isolé. Là comme ailleurs, l'ethnologue ne cherche évidemment pas à tout connaître du groupe étudié, mais à "établir les faits en vue de leur assemblage significatif"[2]; ce n'est pas l'exhaustivité des matériaux mais leur *articulation* qui caractérise son approche. La problématique des faits sociaux totaux marque l'ambition de restituer une description globale qui rende compte des différents aspects (économique, politique, religieux...) que le regard du chercheur a séparés mais qui sont liés dans l'expérience subjective des "êtres totaux et non divisés en facultés"[3]. Du point de vue du sujet social, c'est en particulier la *pensée symbolique* qui permet d'appréhender plusieurs dimensions simultanément. L'ethnologue, qui vit cette expérience comme une garantie d'avoir pour ainsi dire les pieds sur la terre étudiée, élabore une analyse globale qu'il veut gouvernée par la *pensée scientifique* : la totalisation[4] qu'il ambitionne est une reconstruction articulée et non pas la "synthèse immédiatement donnée à, et par, la pensée symbolique"[5].

Soulignons également que les limites de l'objet d'étude ne sont pas posées *a priori*. Ce qui relève d'une entreprise ou d'une administration peut être cerné selon deux critères classiques : le territoire qu'elle régit et les individus qui en font partie. Mais ces deux critères s'appliquent selon

---

1 Lévi-Strauss 1980 : XXV.

2 Leroi-Gourhan 1968 : 1820.

3 Mauss 1980 : 276.

4 "...un souci de *totalisation* au niveau de l'observation, de la reconstruction et de l'analyse des objets abordés" (Zonabend 1985 : 35).

5 Lévi-Strauss 1980 : XLVI.

des modalités variables : l'organisation, en tant que personne morale juridiquement reconnue, peut posséder ou louer des espaces et des biens, disposer d'une concession, ou encore exercer son activité chez ses clients, parfois avec des instruments de travail qui appartiennent aux clients. De même, l'appartenance d'un individu peut revêtir de multiples aspects, depuis le salarié titulaire de son poste et sûr de le conserver, jusqu'à l'intérimaire qui dépend juridiquement d'une autre entité, sans compter les consultants ou les sous-traitants réguliers (qui sont parfois difficiles à distinguer des membres de l'entreprise), voire les travailleurs "au noir", les prête-noms et les informateurs extérieurs, qui constituent dans certains cas des partenaires essentiels.

D'autre aspects ajoutent à la complexité d'une organisation : elle n'est pas autonome, car toutes ses normes de fonctionnement doivent respecter certaines contraintes générales (lois, conventions collectives...), et parce que la société industrielle développe un réseau de relations réglées entre différentes organisations (administrations, entreprises, syndicats...). Par ailleurs, le temps que chaque membre consacre à l'organisation est mesuré, et sa vie privée reste souvent un domaine réservé. On peut alors s'interroger : si l'on ne dispose que d'une facette des "êtres totaux", si leur appartenance à l'organisation est parfois floue, si l'organisation est traversée par des champs sociaux réputés extérieurs, l'objet de recherche ne risque-t-il pas de se dissoudre ?

C'est au cours du travail de terrain que le chercheur dégage une réponse à cette interrogation. On retrouve généralement en toile de fond les questions de l'identité et celles des dimensions symboliques de l'activité humaine, mais dans la démarche ethnologique, "la définition et les limites de l'objet ne sont pas posées a priori, mais construites au cours de l'enquête et soumises à d'éventuels réajustements au fur et à mesure de sa progression"[1]. Colette Pétonnet a qualifié d'"observation

---

1 Delaporte 1986 : 156.

flottante" la méthode consistant à rester, dans un premier temps, "en toute circonstance vacant et disponible", prêtant attention à tout; période à l'issue de laquelle le chercheur accentue son observation autour des axes qui lui semblent pertinents[1].

La pratique de l'ethnologie dans notre société soulève bien entendu un certain nombre de questions méthodologiques et épistémologiques[2]; il convient de souligner toutefois que les approches des peuples exotiques pouvaient aussi se présenter sous des jours fort différents, pour ce qui était de la place attribuée au chercheur, en particulier[3]. Gardons donc à l'esprit le célèbre vers d'Antonio Machado : "La voie n'est pas tracée, Voyageur; On l'ouvre en avançant"[4]. Sous l'apparente dispersion du champ anthropologique actuel, une certaine unité peut être dégagée au niveau de la démarche employée, même si cette cohérence relative se manifeste surtout par contraste avec les autres sciences de l'homme. Nicole Sindzingre (1986) a développé à ce propos la métaphore de l'anthropologie comme structure segmentaire. La légitimité des nouveaux objets n'est généralement pas contestée; la discussion se situe plutôt sur les plans méthodologique et institutionnel. L'importance de l'étude de tous les types de sociétés est revendiquée aussi bien par ceux qui prônent le renforcement de l'ethnologie des sociétés "autres" (Testart 1986 : 141) que par ceux qui mettent l'accent sur l'extension du champ ethnologique aux sociétés dites complexes (Lenclud 1986 : 151).

---

1 Pétonnet 1982b : 39. On ne s'étendra pas ici sur l'épistémologie de la démarche ethnographique. Voir Aktouf 1985; Devereux 1980; Spradley 1980.

2 Althabe 1985, 1987, 1990a, 1990b.

3 "Les Azandé ne me permettaient pas de vivre comme l'un d'entre eux; les Nuer, de vivre autrement. Chez les Azandé, j'étais contraint de vivre hors de la communauté; chez les Nuer, d'en être membre. Les Azandé me traitaient comme un supérieur; les Nuer, comme un égal" (Evans-Pritchard 1968 : 30).

4 "Caminante, no hay camino, se hace camino al andar".

Nous allons donc poser dans ces pages quelques jalons pour l'étude ethnologique de l'homme en action dans l'entreprise ou l'administration moderne. Le contexte national et historique de chaque cas sera d'abord brièvement présenté; on examinera la différenciation — hiérarchique, en particulier — des membres des organisations, en prêtant une attention particulière à leurs pratiques symboliques. On rencontrera à plusieurs reprises la question de l'autonomie et de la participation active du personnel, car les organisations ont été étudiées à un moment où le problème de l'évolution des modalités de l'autorité — un thème récurrent et sans doute éternel de la sociologie des organisations — traversait avec une particulière acuité le monde industriel[1]. Bien entendu, ce thème concerne également au premier chef l'anthropologie politique de la société moderne.

Le lecteur sera peut-être surpris de ne pas trouver trace ici de la notion de "culture d'entreprise", qui occupe une large place dans la littérature managériale et à laquelle plusieurs colloques récents ont été consacrés[2]. En effet, la diffusion de ce concept semble s'être accompagnée de certains malentendus. Selon l'acception classique, la culture est l'ensemble des manières de penser et d'agir partagées par les membres d'un groupe; autrement dit, un ensemble de traits qui les distinguent des autres

---

1 La "participation du personnel" dans les organisations s'entend en France dans deux sens différents : la participation aux bénéfices (une obligation légale) et la participation au processus de décision (un style de management dans lequel le personnel subalterne n'est pas cantonné à un simple rôle d'exécutant). C'est cette deuxième signification qui nous intéresse ici. Voir à ce sujet Sudreau 1975; Saval 1975, 1979; Mothé 1980; Midler, Moire & Sardas 1983; Archier & Sérieyx 1984; GEFACT 1985; Mothé-Gautrat 1986; Riboud 1987; Martin 1989. En Argentine, l'idée de participation dans les entreprises se réfère souvent à la présence de syndicalistes au conseil d'administration.

2 Par exemple, ceux de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (Paris, nov. 1983; cf. Doublet 1984) et de l'Association professionnelle des sociologues (Paris, nov. 1988). Pour une revue de la littérature sur la culture d'entreprise, voir Aktouf 1990, Bonarelli 1990 et Dupuis 1990.

groupes, et dont l'acquisition et la pratique sont en partie inconscientes[1]. Rien n'interdit *a priori* l'utilisation de la notion de culture dans l'étude de la vie organisationnelle; toutefois, la plupart des écrits concernant la "culture d'entreprise" la considèrent, dans une perspective instrumentale, comme une composante que d'habiles politiques seraient en mesure d'insuffler dans les têtes de l'ensemble du personnel. Comme l'a souligné Omar Aktouf, "la culture d'entreprise n'est rien d'autre que la quasi magique communion de tous, patrons et ouvriers, dirigeants et dirigés, en un même et enthousiaste mouvement de support de l'entreprise et de ses objectifs"[2].

Peut-être la question de la spécificité culturelle est-elle particulièrement épineuse dans le cas des organisations : leurs frontières ne sont pas toujours nettes; leurs membres ont d'autres facettes identitaires et n'y passent qu'une partie de leur temps. Toujours est-il que la littérature en question — dominée par le courant nord-américain de la *corporate culture* — est prompte à appeler "culturelle" la raison du succès économique et à considérer que tout le personnel partage certaines représentations, sans élucider comment ces valeurs viennent aux membres. Cet usage de la culture pèche ainsi par une chosification analogue à la "fantastique réification d'abstractions" que Radcliffe-Brown dénonçait naguère chez ceux qui considéraient la culture "comme un phénomène en quelque sorte extérieur aux hommes et indépendant d'eux"[3]. Pour cette raison, nous ne ferons pas appel ici au vocable de "culture d'entreprise" mais c'est évidemment de pratiques culturelles qu'il s'agit lorsque l'on examine les médiations organisationnelles matérielles ou symboliques qui relient et différencient les hommes, et conditionnent par là-même leurs manières de penser et d'agir.

---

1 Mercier 1968 : 906.

2 Aktouf 1990 : 556.

3 Mercier 1968 : 907.

Ce projet de thèse avait initialement été conçu comme l'étude approfondie d'une seule entreprise argentine; une fois sur le terrain, il m'est apparu qu'en l'état actuel de la discipline, la voie de la comparaison devait être plus fructueuse. Les quatre chapitres qui suivent seront donc basés sur les matériaux recueillis lors d'enquêtes de terrain menées dans quatre organisations distinctes : une mairie argentine, deux sociétés industrielles appartenant à des groupes privés (l'un produit des automobiles en France, l'autre de l'acier en Argentine) et une entreprise de service public, la compagnie d'électricité de Buenos Aires. Malgré la variété des cas examinés, on tentera de les appréhender sous certains angles communs; on se demandera si derrière la diversité des productions et les différences culturelles entre la France et l'Argentine — qui apparaîtront au fil du texte mais ne constituent pas notre objet —, il est possible de dégager une caractérisation ethnologique générale de l'activité humaine dans les grandes organisations modernes. Le parti a été pris de commencer par l'étude du cas sans doute le plus dépaysant pour un lecteur français : une mairie de la banlieue de Buenos Aires, dont certains traits pourront paraître "exotiques" mais dont l'examen nous donnera à voir, plus clairement qu'ailleurs, des dynamiques qui ne nous sont pas étrangères. Fidèle en cela à la pratique ethnologique du "détour", allons d'abord bousculer nos certitudes au loin, avant de nous pencher sur des objets plus familiers[1].

---

[1] Cf. Georges Balandier (1985) ou, plus classiquement, Jean-Jacques Rousseau : "Quand on veut étudier les hommes, il faut regarder près de soi; mais pour étudier l'homme, il faut apprendre à porter sa vue au loin; il faut d'abord observer les différences pour découvrir les propriétés" (*Essai sur l'origine des langues*, cité par Lévi-Strauss 1973 : 47).

## CHAPITRE I — UN ETHNOLOGUE AU PALAIS

La capitale et l'«intérieur» : un clivage historique....26
L'institution municipale....28
La politique à San Gabriel....32
Représentation du personnel....43
Ethnographie d'un service municipal....51
Théorie et pratique de la direction....55
L'implication du chercheur....61
L'instrumentation du bureau....69
Les démons de la planification....76
Le logement en question....81
Apothéose et déchéance d'une direction....84
L'organisation manipulée....90

La première organisation que nous allons examiner est une mairie argentine située dans la banlieue de Buenos Aires. En effet, après avoir mené une étude d'ethnologie industrielle dans une entreprise automobile française (qui fera l'objet du chapitre II), j'avais souhaité continuer les enquêtes de terrain dans un milieu moins familier. J'avais séjourné en Argentine en 1976-77, en tant qu'attaché scientifique adjoint à l'ambassade de France, au titre de la coopération; le pays était alors gouverné par un régime militaire; l'idée d'effectuer une autre expérience de travail à Buenos Aires, une fois la démocratie rétablie, m'était souvent venue à l'esprit. J'entrepris donc de nouer des contacts dans les milieux de l'industrie et de la recherche argentins[1]. Les deux premières entreprises qui acceptèrent l'intrusion d'un ethnologue furent une compagnie sidérurgique privée et l'entreprise publique d'électricité du Grand Buenos Aires (dont traiteront les chapitres III & IV); quant à la mairie, ce fut en quelque sorte par ricochet que je m'y intéressai.

Ce fut pour l'étude de l'entreprise d'électricité de Buenos Aires que je me rendis en mai 1987 au *palacio municipal* de San Gabriel, où siège la mairie de ce département de banlieue[2]. Je ne recherchais que quelques statistiques sur cette région en rapide croissance démographique, dans laquelle l'entreprise d'électricité était confrontée à des difficultés spécifiques : un tiers des usagers n'y payaient pas leur consommation d'énergie et se raccordaient par eux-mêmes aux câbles électriques qui couraient le long des rues. Toutefois, la chaleur de l'accueil de mes

---

1 Le CNRS m'attribua une bourse pour préparer une thèse de "docteur-ingénieur" (ultérieurement transformée en doctorat de l'Ecole polytechnique). Ce projet, prévu pour trois ou quatre ans, commença à Buenos Aires en octobre 1985. La bourse ne fut toutefois pas reconduite après la deuxième année : le CNRS considéra semble-t-il qu'une telle recherche sur le monde industriel devait être cofinancée par une entreprise, une condition que le projet ne remplissait pas. Mes quelques économies me permirent de tenir jusqu'en avril 1988 à Buenos Aires.

2 San Gabriel est un nom fictif qui désigne ici le chef-lieu de département, car la plupart de mes interlocuteurs sont encore en fonction et souhaitent conserver l'anonymat.

premiers interlocuteurs (des professionnels — terme désignant les diplômés d'études supérieures — de la direction du logement, de l'urbanisme et de la planification), ainsi que les dynamiques complexes du palais municipal, m'incitèrent à prendre la mairie comme objet de recherche[1]. Dans une perspective comparative, il s'agissait là d'une organisation bien différente des deux autres terrains abordés en Argentine.

Je ne sollicitai pas d'autorisation pour étudier la mairie. La proximité des élections de septembre 1987 — pour lesquelles le fils du maire était donné gagnant — présageait une époque intéressante pour l'analyse d'une institution dont le chef est élu, mais rendait inopportune l'annonce officielle d'une enquête sur la mairie. Le palais municipal était agité par de vives controverses sur l'identité politique des divers courants du parti au pouvoir — le parti péroniste[2] —, ainsi que sur la loyauté ou la traîtrise des différents responsables. Si j'envisageais de prendre pour objet d'étude ces logiques de différenciation, je tenais à rester extérieur aux enjeux de pouvoir locaux. L'échauffement des esprits conduisait parfois à des incidents sérieux : par exemple, des coups de feu troublèrent fin juillet la relative sérénité du grand escalier du conseil municipal. Même sans imaginer d'issue fatale à l'enquête

---

1 Une première version de l'étude de la mairie a été présentée au colloque "Governo municipal na América Latina" (Guigo 1989) et une monographie de la vie au *palacio municipal* a été publiée à Buenos Aires (Guigo 1991a). Certains éléments vont en être repris ici.

2 Le *péronisme* (du nom de son fondateur et idéologue, le général Juan Domingo Perón) domina la scène politique argentine durant plusieurs décennies où il fut tour à tour au pouvoir ou proscrit. C'est un "mouvement" dans lequel les syndicats jouent un rôle important. "Le projet de société qu'il propose est celui de la «communauté organisée» où différentes forces sociales, patrons et ouvriers se concertent sous l'autorité paternelle de l'Etat pour orienter le développement du pays. Le style politique au-delà de l'inspiration corporatiste apparente doit beaucoup au modèle militaire de verticalité hiérarchique. Mais la clé de voute du régime est Perón lui-même. Le «conducteur» fait directement appel aux masses dans un style plébiscitaire inimitable" (Rouquié 1984 : 93).

ethnographique, donner trop de solennité à ma présence risquait de me faire considérer comme inféodé à telle ou telle faction et de me fermer un certain nombre de portes.

Il semble difficile d'enquêter en entreprise sans l'autorisation de la direction. En revanche, l'accès à une mairie est plus aisé, ne serait-ce que parce que les autorités d'une municipalité en représentent les habitants et administrent certains aspects de leur vie quotidienne. Du bureau du cadastre aux services fiscaux, de la salle du conseil aux permanences des élus, il y a mille prétextes pour flâner dans une mairie. Les bureaux municipaux n'en sont pas pour autant des lieux publics. La collaboration effective de mes différents interlocuteurs dépendait de l'instauration d'une connivence entre nous, créée par le partage, d'une part, d'une base de connaissances sur l'histoire municipale, d'autre part, de l'intérêt porté aux questions spécifiques relevant de ceux avec qui je prenais langue. Cette relative communauté intellectuelle et affective nous permettait d'aborder ensuite une grande diversité de thèmes.

Une coïncidence apporta un surcroît de légitimité à ma présence : le plan de la ville avait été dessiné au siècle dernier par un ingénieur-arpenteur français. Je m'engageai auprès d'un historien local à éclaircir le mystère de la descendance du grand homme, mort dans la misère en 1883 et dont la veuve et les deux filles avaient disparu sans laisser de trace. Le bruit courut alors que je n'étais autre que l'arrière-arrière-petit-fils de ce héros local, qui avait donné son nom à une rue de la ville et dont les restes occupaient la tombe numéro 1 au cimetière municipal. Cette rumeur attribua un sens fort raisonnable à mes investigations à San Gabriel; malgré mon "regard éloigné", le terrain m'avait assigné une place dans les affaires locales[1].

---

[1] Que ce soit dans les organisations modernes (Matheu 1986) ou sur les terrains ethnologiques plus traditionnels (Kuczynski 1987), l'extériorité — ou l'intériorité — du chercheur varie au fil de l'enquête, et les attentes de ses interlocuteurs jouent souvent un rôle déterminant dans cette évolution.

Je me présentai en somme comme un citoyen honoraire de la municipalité : un ethnologue français étudiant certes l'entreprise d'électricité mais intéressé par la vie politique locale. J'avais d'ailleurs rencontré le maire à l'occasion d'une "campagne de régularisation" organisée par la compagnie d'électricité du Grand Buenos Aires dans un quartier périphérique. Tirant parti du caractère semi-ouvert du palais, je réalisai de multiples entretiens au fil des réseaux d'affinité. Pour la plupart de mes interlocuteurs, j'étais "le Français", dont la présence dans les locaux municipaux devenait peu à peu habituelle.

Il convient maintenant de présenter les grands traits du contexte politique argentin, avant d'examiner les dynamiques du palais de San Gabriel.

**La capitale et l'«intérieur» : un clivage historique**

Malgré ses vastes espaces (cinq fois la France) et sa faible population (une trentaine de millions d'habitants), l'Argentine est éminemment urbaine : en 1985, 84% des Argentins vivaient en milieu urbain[1]. Le plus clair du pays est occupé par de grandes étendues où l'homme est rare : plateaux semi-arides, plaines fertiles ou prairies d'élevage. Au total, deux fois plus de bovins que d'habitants...

L'agglomération de Buenos Aires regroupe à elle seule 35% de la population[2]. Tout a été dit sur la macrocéphalie argentine, ce phénomène de concentration démographique, économique (48% de l'emploi industriel[3]) et politique : malgré le fédéralisme de la constitution nationale, le pays se gouverne essentiellement depuis la capitale. L'opposition entre Buenos Aires et l'*intérieur* est au centre du

---

1 73% en France (*Rapport sur le développement dans le monde 1987*, Washington, Banque mondiale). La population "urbaine" vit dans des villes de plus de 2000 habitants.

2 Recensement de 1980.

3 Recensement économique de 1985.

débat politique depuis les jours révolutionnaires de mai 1810 où les créoles (*criollos*) du Río de la Plata, prenant acte de la victoire des troupes napoléoniennes sur la monarchie espagnole, décidèrent de s'organiser par eux-mêmes et déposèrent le vice-roi. Buenos Aires avait bâti sa richesse sur le commerce — ou la contrebande — des marchandises des colonies espagnoles et des manufactures anglaises; le nouvel Etat puisera de même ses ressources fiscales dans les droits de douane sur le commerce extérieur.

Le clivage entre la "tête de Goliath"[1] et les provinces entraîna plus d'un demi-siècle de guerres ouvertes ou larvées entre *unitaires* et *fédéraux* : les uns étaient partisans d'un Etat centralisé sous l'hégémonie de Buenos Aires (par où transitait toujours l'essentiel du commerce des marchandises), les autres étaient attachés à l'autonomie des provinces (et intéressés par la manne douanière et commerciale monopolisée par Buenos Aires). Les catégories se brouillèrent durant ces années fertiles en sécessions et en soulèvements de toutes sortes. Par exemple, le plus célèbre des *caudillos* fédéraux — Juan Manuel de Rosas, qui gouverna l'Argentine d'une main de fer de 1829 à 1852, et dont la devise *Mort aux sauvages unitaires* figurait sur les billets de banque —, pratiqua une politique plus centraliste (et plus favorable à Buenos Aires) que celle que revendiquaient les unitaires... tandis que l'élite unitaire, réfugiée à Montevideo pour fuir la répression, se convainquait de la nécessité d'un système fédéral[2].

Finalement, en 1880, la ville de Buenos Aires — qui avait consolidé sa prééminence économique — devint capitale d'un système politique fédéral accepté par tous les protagonistes. La vaste province de Buenos Aires, la plus riche du pays, cédait ainsi sa métropole au profit du nouvel

---

1 Vocable par lequel l'écrivain Ezequiel Martínez-Estrada désigna Buenos Aires (Kalfon, 1975 : 108).

2 Voir Kalfon 1975, Romero 1987, Rouquié 1984, Torres Molina 1986.

ordre institutionnel (on édifia à proximité une nouvelle capitale provinciale). Située symboliquement à la charnière des pays étrangers (*el exterior*) et des provinces (*el interior*), la ville de Buenos Aires, "port de l'extrême-Europe"[1], passage obligé pour la majorité des échanges économiques et des transports, vit ainsi entérinée sa position centrale dans le paysage politique. Les projets de construction d'une nouvelle capitale fédérale dans l'intérieur (en Patagonie, par exemple), en provincialisant par là-même la ville ou l'agglomération de Buenos Aires, n'ont jamais abouti[2].

**L'institution municipale**

Le territoire argentin est divisé en 22 provinces (plus la capitale fédérale et le "territoire national de Terre de feu"). Chaque province, dirigée par un gouverneur élu, a sa propre constitution et ses Pouvoirs exécutif, législatif et judiciaire. Les provinces sont elles-mêmes subdivisées en départements. Dans la province de Buenos Aires, chaque département est administré par une seule municipalité, composée d'un maire élu (*Intendente Municipal*) et d'un conseil municipal également élu (*Honorable Concejo Deliberante*). Trois niveaux d'organisation politique correspondent donc à la division du territoire : le gouvernement national, les gouvernements provinciaux et les gouvernements municipaux des départements. Notons que le maire n'est pas élu par les conseillers : les bulletins de vote de chaque parti mentionnent séparément le candidat au poste de maire (élu à la majorité simple) et les postulants au conseil (élus à la proportionnelle).

---

1 Selon l'expression du numéro spécial de la revue *Autrement* sur Buenos Aires (Schneier 1987).

2 On m'a rapporté que la couleur du palais présidentiel (la Maison rose, au centre de Buenos Aires, c'est-à-dire près du port) symbolise l'accord des anciens adversaires unitaires (blancs) et fédéraux (rouges). A ma connaissance, l'anecdote n'est pas conforme à la vérité historique; elle illustre toutefois la prégnance des anciens clivages. Aujourd'hui, c'est au nom d'un fédéralisme moderne que l'on revendique la décentralisation des institutions politiques.

Il n'y a pas d'organisme politique unique, ni d'institution planificatrice, dont la juridiction corresponde à l'ensemble du Grand Buenos Aires (11 millions d'habitants), qui regroupe la capitale fédérale (la *Ciudad de Buenos Aires*, 3 millions d'habitants) et 19 départements de banlieue (qui appartiennent, eux, à la *Provincia de Buenos Aires*). La municipalité de San Gabriel administre les affaires locales d'un de ces départements de banlieue (200 km$^2$, 700.000 habitants)[1].

Certains aspects de l'administration des affaires publiques ne sont pas du ressort de la mairie, mais sont pris en charge par des institutions provinciales ou nationales (la police, par exemple, ou bien la production et la distribution d'électricité...). Les attributions spécifiques des municipalités, définies par une loi provinciale, concernent principalement la règlementation de :

- l'aménagement du territoire municipal, les normes d'édification de toutes les constructions publiques et privées, l'installation des industries, des commerces et des activités diverses (garages, cinémas...) et leur fonctionnement conforme aux normes d'hygiène et de sécurité;

- le tracé et l'entretien des rues (et des ponts, monuments...), la circulation sur les voies municipales, les transports, les activités culturelles, sportives et sanitaires (hôpitaux municipaux...), les pompes funèbres, les cimetières;

---

[1] Les chiffres mentionnés ici se réfèrent à l'année 1987 et sont estimés à partir des résultats du recensement de 1980. La capitale couvre 199,5 km$^2$, et les 19 départements de banlieue 3680 km$^2$. La population argentine a crû de 20% entre 1970 et 1980. Dans le même temps, la population de la capitale diminuait de 2%, la banlieue croissait de 27% et le département de San Gabriel de 59%. En 1987, le taux annuel d'accroissement démographique du département était estimé à 4,4% (soit 54% en dix ans).

J'adopte ici la définition la plus courante du Grand Buenos Aires, car autour des principales voies de communication, l'agglomération de Buenos Aires déborde les 19 premiers départements de banlieue. Certains considèrent alors que le Grand Buenos Aires recouvre la capitale et les 24 départements environnants (ou les seules zones urbaines de ces départements). Inversement, on réserve parfois la dénomination de Grand Buenos Aires à la seule banlieue, à l'exclusion de la capitale.

- les services publics de nettoiement, d'eau, d'assainissement, d'éclairage public, de transports (sauf s'ils sont assurés par un autre organisme) et les travaux publics municipaux, c'est-à-dire les divers chantiers que la mairie décide de financer ou de coordonner sur son territoire (constructions, terrassements...).

Le gouvernement provincial apporte 42% du budget municipal[1], à titre de redistribution (*coparticipación*) des impôts provinciaux. Le reste des ressources proviennent des impôts locaux fixés par la mairie (en particulier les taxes d'éclairage public et de nettoiement, et les droits d'inspection d'hygiène et de sécurité, qui représentent au total la moitié du budget). Les ordonnances du conseil municipal tracent la politique de la mairie, que le maire, en tant que chef de l'administration municipale, est chargé de promulguer et de faire exécuter, à moins qu'il n'y oppose son veto. Le conseil peut passer outre au veto du maire, si les deux tiers des conseillers maintiennent leur position. Le maire est ainsi en position de subordination par rapport au conseil, qui a d'ailleurs la faculté de le suspendre et de le révoquer (également à la majorité des deux tiers). Toutefois, la plupart des informations utilisées par le conseil sont élaborées par les services municipaux sous l'autorité du maire, et le fonctionnement harmonieux de l'ensemble nécessite évidemment l'étroite collaboration des deux pouvoirs municipaux, le *délibératif* et l'*exécutif*.

La mairie dispose d'une large autonomie d'organisation interne. Les prévisions de recettes et de dépenses doivent s'équilibrer mais la loi ne détermine ni le nombre d'employés, ni leur rémunération, ni leur répartition. A San Gabriel, quatre secrétaires de mairie, assistés chacun d'un sous-secrétaire, sont placés sous l'autorité du maire. Ensuite viennent les directeurs de service et le reste du personnel. La quasi-

---

1 Tous les chiffres concernant la municipalité se réfèrent à l'année 1987.

totalité des 3144 agents municipaux sont rattachés à l'un des quatre secrétariats :

- le *secrétariat au gouvernement* (1029 agents), qui assure l'administration générale et dont dépendent sept directions (planification, personnel, action sociale, juridique, culture, inspections, cimetières) et neuf délégations municipales, qui sont des annexes de la mairie dans certains quartiers;

- le *secrétariat à l'économie* (170 agents), dont dépendent le comptable, le trésorier, le centre informatique et trois directions (budget, finances, achats);

- le *secrétariat à la santé* : 1341 agents, dont la plupart travaillent dans les trois hôpitaux municipaux et les antennes de santé périphériques;

- le *secrétariat aux travaux et services publics* (368 agents), dont dépendent les directions des travaux, des services et du cadastre.

Quelques services sont rattachés directement au maire (protocole, presse...) et 80 employés assistent les 24 conseillers municipaux. On relève enfin qu'entre la quarantaine de fonctionnaires *politiques* (secrétaires de mairie et sous-secrétaires, directeurs de service et sous-directeurs) et le reste des agents municipaux (le personnel *permanent*, qui bénéficie de la stabilité de l'emploi), sont intercalés une centaine de *coordinateurs*, qui sont en quelque sorte les commissaires politiques de la mairie. Ils sont théoriquement placés sous l'autorité des responsables des secteurs où ils sont affectés, mais rendent compte directement au maire et à son fils (le secrétaire au gouvernement, "numéro deux" du palais). Les coordinateurs sont une innovation à San Gabriel : le maire les a mis en place au début de son mandat pour rétribuer l'engagement politique d'un certain nombre de militants et contrôler de plus près les fonctionnaires de carrière.

**La politique à San Gabriel**

L'histoire politique de la municipalité fait écho à celle du parti justicialiste, couramment appelé "péroniste", du nom du général Perón, élu président de l'Argentine en 1946, chassé par un coup d'Etat militaire en 1955, et réélu président en 1973 après plus de dix-sept ans d'exil. Perón mourut un an plus tard, en laissant le pouvoir à la vice-présidente, sa veuve, laquelle fut renversée par le coup d'Etat de 1976. Au rétablissement de la démocratie, le parti radical remporta les premières élections (1983), puis un nouveau président péroniste, Carlos Menem, fut élu en 1989.

Le discours péroniste a des accents populistes et nationalistes : il prêche la défense du peuple contre l'oligarchie (justicialisme vient de justice sociale) et la protection des intérêts nationaux contre l'impérialisme étranger. Il s'identifie à la Nation, en rejetant ses opposants intérieurs ou extérieurs dans les ténèbres de l'"antipatrie", voire en les repoussant symboliquement hors de la communauté humaine, lorsqu'il les qualifie de "gorilles". Le discours péroniste se construit ainsi sur une opposition générale "Nous/Eux" capable de tout absorber[1]; on y lit d'une manière particulièrement explicite le processus d'élaboration de l'identité politique par opposition à autrui.

Au lendemain de la seconde guerre mondiale, l'Europe était avide des céréales et des viandes de la *pampa* argentine. Dans un climat de prospérité générale, le premier gouvernement péroniste nationalisa plusieurs branches industrielles et étendit certains avantages sociaux octroyés auparavant par Perón, en tant que secrétaire d'Etat au travail (congés payés, treizième mois, conventions collectives, caisses d'assurances et de retraites...). Lorsque les exportations devinrent plus difficiles à placer, le gouvernement dut appliquer une politique

---

1 Verón & Sigal 1986 : 232.

d'austérité et entreprit de durcir une campagne, déjà largement engagée, de muselage de tous les esprits critiques. L'inscription au parti fut exigée des employés de l'Etat; on organisa le contrôle des syndicats par des militants péronistes. Le culte de la personnalité du *Líder* et de sa femme *Evita* (dont un syndicat demanda la canonisation au Vatican, à son décès en 1952), leur célébration jusque dans les livres de lecture des écoliers, développèrent un climat d'intolérance et de polarisation politique croissante, qui déboucha sur le coup d'Etat de 1955, peu après que l'Eglise catholique eût basculé dans l'opposition. Le régime militaire qui suivit donna libre cours à une polarisation de signe contraire : la prononciation du nom de Perón fut même interdite. Quelques éphémères gouvernements civils eurent lieu avant le *come-back* justicialiste de 1973 : soit le péronisme était proscrit, soit les prétoriens ressortaient de leurs casernes dès lors que des élections partielles présageaient le retour des péronistes aux affaires[1]. Durant les périodes de proscription, la flamme justicialiste était généralement maintenue par les syndicats.

C'est à la lueur de cette polarisation qu'il faut considérer l'histoire politique de San Gabriel : de 1955, lorsque le maire péroniste fut déposé pour cause de coup d'Etat, à 1973, année du retour du *Vieux*[2], il y eut à la tête du palais municipal une alternance de maires *de facto* et de maires appartenant au parti radical, ces derniers remportant les élections auxquelles les justicialistes n'étaient pas conviés. Le triomphe péroniste

---

1 Bien entendu, l'instabilité politique ne se réduit pas à l'antipéronisme. Plusieurs gouvernements radicaux furent renversés par des coups d'Etat et les régimes militaires eux-mêmes furent souvent la proie de "coups de Palais". D'autre part, la faction militaire qui dépose un président n'est évidemment que le "bras armé" d'une conspiration qui rassemble aussi des secteurs civils. Voir Sábato & Schvarzer 1988 pour une interprétation générale de l'instabilité politique argentine.

Pour l'histoire du péronisme, voir par exemple Béarn 1975; Luna 1971, 1984, 1985 & 1986; Navarro 1981; Page 1984; Rouquié 1981 & 1982a; Sebreli 1983.

2 On désignait souvent Perón par cette appellation qu'utilise affectueusement un locuteur pour faire référence à son père.

aux élections nationales et provinciales de 1973 n'eut pas d'écho dans notre municipalité car le conseil départemental du parti[1] se trouva divisé en deux factions antagonistes. La première imposa sa liste de candidats; la seconde en obtint l'annulation par la justice électorale pour une question de procédure; aucune des deux ne put solliciter les suffrages des électeurs. Un autre coup d'Etat s'étant produit dans l'intervalle, les élections suivantes n'eurent lieu que dix ans plus tard et le péronisme ne reprit la mairie qu'en 1983.

Le conflit qui priva le péronisme de la mairie de San Gabriel en 1973 ne constituait qu'un épisode d'un débat ontologique toujours renouvelé. En effet, l'histoire du justicialisme est riche en affrontements où s'exprime la suspicion envers l'identité politique des opposants internes. Lorsque deux adversaires se réclament d'idéologies distinctes, leur opposition renforce l'identité de chacun. Même celui qui souffre une défaite se construit par là-même une légitimité : "il est l'incarnation d'une des forces en présence, il lui incombe en quelque sorte de persévérer dans son être"[2]. En revanche, quand s'affrontent deux protagonistes qui se réclament du même credo, chacun est conduit à jeter le doute sur l'identité de l'autre. La profonde diversité de ceux qui professent le justicialisme a ainsi donné lieu à de nombreux débats internes sur la véritable essence péroniste. Le contenu du discours péroniste a souvent varié mais a toujours insisté sur l'importance de la *loyauté* envers Perón. Lui seul aurait pu choisir entre bons et mauvais péronistes, possibilité toute théorique car il jouait de l'appui des secteurs les plus divers avec une habilité consommée, tout en leur prêchant l'unité ("Pour un péroniste, il n'y a rien de meilleur qu'un autre

---

1 Les conseils national, provincial et départemental du parti correspondent aux trois juridictions du système politique fédéral.

2 Abélès 1989 : 125.

péroniste")[1]. A sa mort, ses successeurs potentiels tentèrent de s'approprier le considérable capital symbolique qu'il avait déclaré intransmissible dans sa célèbre formule : "Mon seul héritier est le peuple".

San Gabriel retrouva un maire péroniste en 1983 mais les radicaux remportèrent les élections aux niveaux national et provincial. Le péronisme s'était toujours considéré comme l'authentique représentant du peuple; le fait d'avoir perdu la majorité entraîna une grave crise en son sein. La veuve de Perón, formellement présidente du parti, n'avait pas pris part à la campagne électorale. "Madame" (*La Señora*) ne voulait plus rien savoir de la politique et était restée en Espagne. Quelques vieux routiers du mouvement péroniste, hommes politiques historiques et dirigeants syndicaux rompus aux batailles d'appareil, avaient organisé à leur gré les listes de candidatures. Certains élus se baptisérent alors *rénovateurs* et reprochèrent aux chefs du parti — qualifiés d'*orthodoxes* — d'avoir mené le justicialisme à la déroute. Le candidat malchanceux au poste-clé de gouverneur de la province de Buenos Aires, Herminio Iglesias, président du conseil provincial du parti, était la principale cible des critiques : il n'avait pas hésité à brûler devant les caméras de télévision un cercueil portant le nom du candidat radical à la présidence et symbolisait un passé autoritaire rejeté par la plupart des Argentins. Dans notre municipalité comme ailleurs, le fossé se creusa rapidement entre les hommes liges de Herminio Iglesias (les "herministes") et les

---

[1] Le paroxysme de l'affrontement interne fut atteint lors du régime justicialiste de 1973-76 : les hostilités entre les deux extrêmes du mouvement débutèrent le jour même du retour de Perón, lorsque les sbires de la droite fascisante ouvrirent le feu sur de jeunes militants radicalisés venus attendre le *Vieux* à l'aéroport de Buenos Aires. Comme l'ont montré Verón & Sigal (1986), toutes les factions revendiquaient à l'époque leur loyauté envers le même *grand conducteur* et cette allégeance unanime dans l'ordre du discours les conduisit à régler leurs différends par la violence. Le refrain de l'hymne péroniste, entonné lors de toutes les manifestations, proclame : "Perón, Perón, comme tu es grand; Mon général, comme tu es valeureux; Perón, Perón, grand conducteur; Tu es le premier travailleur...".

autres. Le maire appuya dès l'origine le courant rénovateur. Les deux camps revendiquaient certes la même doctrine mais affichaient des styles distincts. Les herministes du palais municipal étaient peu participatifs, enclins au secret; ils affectionnaient les démonstrations de force : lorsque leur chef se déplaçait d'un étage à l'autre (il dirigeait le conseil départemental du parti et occupait un poste de sous-secrétaire de mairie), ses gardes du corps, porteurs de lunettes noires et vraisemblablement armés, s'emparaient de l'ascenseur.

La première crise éclata à la mi-84, lorsque les herministes, qui voulaient que la mairie s'aligne fidèlement sur les orientations données par Herminio Iglesias, voulurent renverser le maire (en tentant de réunir pour cela le vote des deux tiers des conseillers municipaux). La manœuvre échoua et les herministes dépourvus de mandat électif au conseil furent expulsés du gouvernement municipal. Fin 84, une autre purge élimina les membres de la *Garde de fer*, un groupement interne du parti qui met l'accent sur la fidélité à la doctrine péroniste et dont les représentants dirigeaient le secrétariat aux travaux et services publics de la mairie. Suite à ces ruptures internes, le maire perdit l'appui du conseil municipal : les péronistes dissidents s'allièrent aux 10 conseillers radicaux pour détenir la majorité des 24 membres du conseil et contrôler ainsi les décisions municipales.

Le groupe péroniste du conseil municipal se fractionna alors en deux, trois ou quatre groupes selon la période. Par exemple, en octobre 1985, sept conseillers fidèles au maire formaient le groupe *justicialiste*, quatre autres se regroupaient sous le nom d'*unité péroniste* et deux autres sous l'appellation *San Martín, Rosas, Perón*. Le dernier péroniste formait à lui tout seul le groupe *unification justicialiste*. Une redéfinition des alliances se produisit lors des élections partielles de 1985, où les herministes ne conservèrent que deux sièges de conseillers (le maire est élu pour quatre ans mais la moitié des conseillers municipaux est renouvelée tous les deux ans). Aux niveaux national, provincial et

départemental, les rénovateurs atteignaient l'hégémonie dans le parti justicialiste. Toutefois, notre conseil municipal maintint son hostilité au maire : en effet, six conseillers rénovateurs formèrent un groupe d'opposition sous le nom de *front d'unité péroniste*. Le conseil municipal continua donc à être dominé par l'alliance entre péronistes dissidents et radicaux.

Ce n'était pas pour des divergences de pratique politique que quelques-uns des meilleurs alliés du maire avaient fait défection. Ils désapprouvaient la succession qui s'annonçait à la tête de la mairie : le fils du maire, qui était alors, en tant que secrétaire au gouvernement, le bras droit de son père. Malgré les critiques, le maire fut élu en 1986 président du conseil départemental du parti. Son fils remporta les élections internes — contre un conseiller municipal qui avait jusqu'alors accompagné son père mais aurait bien voulu lui succéder — et enleva la mairie en 1987. Le maire sortant, en bonne position sur la liste du parti, obtint un siège de député national. Mais à l'heure de choisir les nouvelles autorités du conseil municipal (notamment son président, qui fixe l'ordre du jour, dirige les débats et dispose des fonds du conseil), l'alliance se renouvela entre opposants intérieurs (deux conseillers issus du *front d'unité péroniste* de 1985) et extérieurs (neuf radicaux, un herministe, un démocrate-chrétien). Le camp du maire se retrouva en minorité et la session inaugurale du conseil dégénéra en pugilat entre péronistes "loyaux" et dissidents. Bien que la liste justicialiste eût largement dominé les élections, la présidence du conseil municipal échappa au premier conseiller qui la conduisait et qui n'était autre que la femme du nouveau maire.

Lors de la cérémonie d'investiture du maire, le conseil départemental du parti distribua la déclaration suivante pour condamner la manœuvre : "Cela a été possible uniquement parce que les Conseillers (X...) ont intrigué avec les représentants radicaux. Cette attitude insolite, à laquelle on peut s'attendre de la part de l'opposition, n'a pas la moindre

justification dans le cas des Conseillers (X...), car ils ont dit qu'ils faisaient partie du Mouvement National Justicialiste, jusqu'à maintenant. (...) Quels sont les intérêts personnels qui se superposent à la Loyauté Partisane et Doctrinaire, et qui conduisent à la collaboration avec les adversaires du Péronisme ? Le Conseil du Parti déplore cette trahison". Les péronistes dissidents se voyaient ainsi qualifiés de traîtres et menacés d'exclusion. Le conflit identitaire s'était donc déplacé au sein des rénovateurs. En effet, à San Gabriel comme ailleurs, les herministes étaient hors-jeu : les plus orthodoxes avaient suivi Herminio Iglesias dans un nouveau "parti du 17 octobre"[1], qui revendiquait la représentation du "véritable péronisme" mais avait subi un cinglant échec aux élections.

D'autre part, certains opposants au nouveau maire mettaient en doute sa filiation politique, en rapportant qu'il aurait autrefois milité dans un autre parti. D'autres lui concédaient certes la qualité de péroniste mais renchérissaient en affirmant qu'eux-mêmes étaient des *péronistes péronistes*, appelant ainsi à une sorte de concentration de l'essence justicialiste. Ce fut aussi en jouant sur l'identité politique que le futur maire, dans un discours devant le conseil du parti, tenta de disqualifier les employés municipaux en grève : "Les grévistes, ils ne sont pas péronistes !"

En cas de fracture, chacun rejette sur l'autre camp la responsabilité de la division. Le discours péroniste est fertile en références à la loyauté et à l'unité, bien que ces valeurs ne s'incarnent guère dans les pratiques politiques. Elles opèrent toutefois d'une autre manière : elles entravent le dialogue avec ceux qui ne sont plus vus comme des adversaires mais

---

1 En octobre 1945, Perón fut relégué dans une île du Río de la Plata par ses frères d'armes, jaloux de son aura grandissante. Les *descamisados* ("sans-chemises"), venus notamment des banlieues ouvrières, déferlèrent sur Buenos Aires le 17 octobre pour réclamer sa libération et éviter la remise en cause des mesures sociales qu'il avait promulguées. Sous la pression de ce mouvement, Perón sera relâché. Chaque année, les péronistes célèbrent, le 17 octobre, la "fête de la loyauté".

comme des traîtres. Les autorités de San Gabriel considéraient ainsi que les relations étaient plus faciles avec les radicaux, dont l'opposition était jugée légitime, qu'avec les péronistes dissidents. Le maire m'avait confié qu'il avait été "trahi" par bon nombre de ses anciens alliés, à qui il avait autrefois offert un poste. Il ne termina son mandat que grâce à la bonne volonté des conseillers radicaux, qui refusèrent de participer à sa destitution. De même, son fils assuma ses fonctions devant le vice-président radical du conseil municipal car le président (péroniste dissident) avait boycotté la cérémonie d'investiture, où il aurait normalement dû recevoir le serment du nouveau maire sur "Dieu, la patrie et les saints évangiles". Au mur de la salle d'attente des visiteurs du maire, à côté des photos des maires antérieurs, un poème exprimait les vertus des alliances politiques :

"Pour conduire à bon port
La charrette de l'Etat,
Ne nous fions pas trop
A la force des lois,
Mais plutôt au fait que les boeufs
Tirent tous dans le même sens"

Une main anonyme avait ajouté :

"Et que les boeufs de l'intérieur
Ne te laissent pas cloué sur place".

Les dirigeants qui articulent les relations politiques et les liens familiaux sont sans doute moins exposés aux risques de "trahison". A San Gabriel, le maire sortant avait pris son fils comme bras droit et avait attribué à sa fille la direction de l'action sociale, une responsabilité importante du secrétariat à la santé. D'autres membres de la famille avaient été gratifiés de postes subalternes. Quelques mois plus tard, le fils du maire et son adjointe (la sous-secrétaire au gouvernement) entreprirent de former un nouveau couple. Ceux qui s'opposaient à l'hégémonie familiale au sein du parti tirèrent argument de la situation matrimoniale irrégulière du fils du maire, qui avait quitté son épouse

légitime : quand il brigua la candidature au poste de maire lors des élections internes, ses opposants ornèrent les murs du palais municipal avec des affiches proclamant que Perón disait «mon seul héritier est le peuple», le maire «mon seul héritier est mon fils», son fils «ma seule héritière est mon amante».

Cela n'empêcha pas le père d'enlever la présidence du conseil départemental du parti, ni le fils de remporter d'abord les élections internes puis le siège de maire, avec sa femme comme "premier conseiller". On porta quelques toasts au nouveau couple dans l'intimité d'un bureau du palais; un mariage contracté en Uruguay régularisa leur situation familiale. Lors de la cérémonie d'investiture, le fils du maire s'enorgueillit de la succession : "Je veux manifester une autre légitime fierté personnelle : être le fils de Don (X), le maire sortant". Un dirigeant du parti souligna que le nouveau maire assumait "la représentation de l'héritage merveilleux laissé par le général Perón". Au cours de la "fête populaire" qui suivit la cérémonie, le présentateur s'enthousiasma : "Un père remet le commandement à son fils, voilà un fait inédit dans le pays et peut-être dans le monde !", pendant qu'un militant passait et repassait devant l'estrade, son couvre-chef décoré d'une photographie du père et surmonté d'une couronne. Quelques semaines plus tard, le nouveau maire nomma "coordinateurs" son frère et sa belle-mère[1]. Quant à son père, désormais député national, il emmena sa fille au Parlement en tant que secrétaire particulière.

Remarquons que les femmes qui détenaient des postes à hautes responsabilités à San Gabriel étaient intimement liées aux dirigeants masculins. Deux femmes se situaient initialement au quatrième niveau (directeur) : la fille du maire et la directrice des affaires juridiques. Cette dernière monta en grade lorsqu'une place de sous-secrétaire fut libérée

---

1 La nomination de membres de la famille ne contrevenait à aucune règle. La loi précise que les conseillers municipaux ne doivent pas être parents du maire "au deuxième degré", mais cela ne s'applique qu'aux consanguins et non aux alliés.

par l'expulsion des péronistes ultra-orthodoxes puis convola en justes noces avec son chef le futur maire, alors numéro deux du palais. Aucune femme ne figura ensuite parmi les secrétaires et sous-secrétaires de la nouvelle équipe. Au conseil municipal, on relevait trois ou quatre femmes sur vingt-quatre conseillers; la présidence du conseil n'avait jamais été détenue par une femme jusqu'à ce que l'épouse du nouveau maire obtienne après maintes péripéties ce poste convoité. Le maire sortant m'avait par ailleurs signalé que sa fille, célibataire, se dédiait totalement à la politique : "La moitié des votes de *La Paz* [une zone populaire du département], c'est à cause d'elle". Il avait ajouté : "Elle est à moitié homme". A San Gabriel comme ailleurs, le pouvoir était avant tout une affaire d'hommes; les femmes qui s'en approchaient étaient symboliquement masculinisées.

Le recrutement familial s'accordait bien avec l'unité et la loyauté revendiquées par le discours politique et offrait le modèle du collaborateur fiable. Non que l'embauche d'un membre de la famille se fît systématiquement *pour* limiter les "trahisons". Ce n'était qu'une dimension d'une trame complexe où intervenaient des logiques de confiance et d'échange inégal entre des responsables et leurs obligés, avec la parenté comme modèle; un fonctionnement assez répandu en Argentine, analysé classiquement comme "clientéliste" : un "clientélisme patrimonial, qui repose sur la détention d'un poste public, ainsi que le clientélisme partisan, qui lui est lié le plus souvent"[1].

En définitive, le maire, qui était en conflit avec le conseil municipal, n'avait guère de contacts non plus avec le personnel permanent, du fait de l'insertion de la centaine de coordinateurs dans la mairie. Ces amis

---

1 Médard 1976 : 119. Compte tenu des bouleversements de la vie institutionnelle du pays, l'entrée par concours est plutôt l'exception dans l'administration publique argentine. Comme le disait le secrétaire d'Etat à la Fonction publique, en inaugurant à l'Institut national d'administration publique, en 1985, le premier cours de formation des administrateurs gouvernementaux : "en général, chacun a un ami ou un parrain qui l'a fait rentrer, et qui le pousse au moment des promotions" (Groisman 1988 : 16).

politiques du maire, répartis dans l'organisation alors que les différents services étaient déjà coiffés par quatre ou cinq niveaux de fonctionnaires politiques, formaient un réseau de communication parallèle à la hiérarchie formelle, sans avoir pour autant de fonctions précises : "le coordinateur ne commande pas, il suggère (...); il faut savoir le prendre en compte" (une employée). Ils fournissaient au maire un appréciable volant de personnel dévoué, mais leur présence entretenait un climat de suspicion et constituait un écran supplémentaire entre les fonctionnaires de carrière et les autorités.

Il n'y avait pas de réunions régulières des principaux dirigeants : le maire traitait chaque affaire avec le responsable concerné. Il ne manquait pas une occasion de faire acte de présence dans le département à l'occasion de diverses manifestations (culturelles, politiques, sportives ou autres), mais il était difficile à joindre pour ses interlocuteurs non-politiques du palais municipal. Quant à accéder à son fils, dont dépendait en fait l'administration interne, c'était d'autant plus délicat que les portes des bureaux du secrétariat au gouvernement, dépourvues de toute identification, étaient fermées à clé en permanence. Les associations locales du département (*sociedades de fomento*) avaient également fort peu de contacts avec la mairie. La gestion municipale se caractérisait par le lien direct entre le dirigeant et la base militante, en s'appuyant avant tout sur les informations remontées par les comités de quartier (*unidades básicas*) du parti justicialiste, ceux du moins qui répondaient au maire.

Plusieurs champs se croisaient ainsi au sein du palais, et les agents se devaient d'être attentifs, en sus de la hiérarchie formelle, aux allégeances politiques, syndicales, familiales, voire religieuses comme on le verra plus loin dans l'étude détaillée d'un service municipal. Les employés tenaient compte par exemple des poids politiques respectifs du directeur et du coordinateur de leur secteur, ou de leurs liens familiaux avec le maire. D'autre part, comme le statut du personnel permanent accordait

la priorité d'embauche aux enfants des agents, un réseau complexe de relations familiales irriguait l'organisation. Parmi les employés aussi, certains prenaient la succession du père; lorsque la mémoire de l'institution défaillait, il arrivait qu'on dît au fils : "Demandez donc à votre père, si jamais il se rappelait...".

La municipalité s'apparentait ainsi à une famille étendue, et le statut du personnel octroyait d'ailleurs nombre d'accommodements aux employés pour qu'ils puissent prendre soin des membres de leur famille, à qui le syndicat offrait aussi plusieurs avantages intéressants. Or, l'image de chaque service — ou de la mairie toute entière — comme une "grande famille" était très utilisée à San Gabriel. Cette métaphore se référait alors à une famille idéale, sans tensions, où ceux d'en bas devaient rester à leur place; l'invocation de la "grande famille municipale" faisait jouer, au profit des autorités, l'obéissance due au *pater familias* et la solidarité bien matérielle envers les familles du personnel. Ces différentes dynamiques municipales faisaient appel au caractère synthétique du dispositif symbolique de l'esprit humain : les significations résonnaient d'un univers à l'autre sur un mode métaphorique[1].

**Représentation du personnel**

La dynamique syndicale formait également une dimension importante de la géopolitique municipale. Nous allons voir que les appartenances et les stratégies syndicales se combinaient avec les autres enjeux du palais. Mon enquête auprès du syndicat fut facilitée par le fait qu'un de mes amis connaissait bien un ancien directeur du personnel de la mairie, qui avait exercé cette fonction de 1970 à 1976 et était resté en excellents termes avec le secrétaire général du syndicat. J'entrai donc "par le haut" au syndicat municipal, non sans avoir interviewé au passage

---

1 "Les parfums, les couleurs et les sons se répondent" (Baudelaire, "Correspondances", *Les fleurs du mal*).

l'ex-directeur du personnel; je disposais à l'époque d'un réseau assez étendu de correspondants et j'allais pouvoir interroger également certains opposants au secrétaire général, car ce syndicat unique était loin d'être monolithique.

Le syndicat des travailleurs municipaux de San Gabriel représente le personnel non-politique, c'est-à-dire que les fonctionnaires de direction et les coordinateurs en sont exclus. Il n'est pas obligatoire d'y adhérer mais la quasi-totalité du personnel permanent y est affilié, comme dans la plupart des institutions publiques argentines. Le syndicat représente les agents auprès des autorités municipales et assure à ses adhérents, moyennant une cotisation de 2,5% du salaire, un ensemble de prestations : remboursements médicaux complémentaires (clinique, consultations), livres de classe — université comprise — pour les enfants, voyages de tourisme à crédit, jardin d'enfants, activités sportives, etc. Des réunions mensuelles rassemblent les 65 délégués élus par les différents services de la mairie.

Le secrétaire général du syndicat était en poste depuis le début des années soixante. Cet ancien sous-officier — mis à la retraite d'office, disait-on, lors des dissensions militaires de 1957 —, était aussi l'un des dirigeants de la section de San Gabriel du parti démocrate-chrétien. A chaque élection syndicale, il se présentait en tête d'une liste "verte", composée de représentants de tous les partis, pour ne pas donner prise à d'éventuelles accusations de sectarisme politique. La liste verte fut longtemps la seule à briguer les faveurs des électeurs mais en 1983 une liste "bleu ciel et blanc" (les couleurs du drapeau argentin), à majorité péroniste et parrainée par le parti justicialiste, obtint un quart des suffrages. Vu le scrutin majoritaire par liste complète, les 24 sièges de la commission directive allèrent à la liste verte.

La neutralité politique des syndicats ne figure pas parmi les principes du péronisme : au contraire, la "branche syndicale" est jugée comme un

élément essentiel du mouvement péroniste[1]. La grande majorité des dirigeants syndicaux argentins revendiquent d'ailleurs leurs convictions justicialistes. Les autorités politiques ont souvent favorisé la prise de contrôle des syndicats par des militants péronistes, notamment grâce à l'octroi sélectif du monopole de la représentativité syndicale dans un secteur donné, une arme décisive aux mains du ministère du Travail.

A San Gabriel, le président du conseil départemental du parti — alors sous-secrétaire à la mairie et leader des justicialistes "orthodoxes" (les *herministes*) — voulut obtenir début 1984 l'incorporation de péronistes supplémentaires dans la commission directive du syndicat municipal : il fit encercler le siège syndical par une bruyante manifestation qui tenta d'y pénétrer par la force, puis organisa une grève de la faim aux portes de l'immeuble pour réclamer l'affiliation des coordinateurs récemment intronisés au palais. La machination échoua mais le syndicat décida prudemment d'accorder tous les avantages de l'adhésion aux coordinateurs, sans toutefois les affilier ni leur faire payer de cotisation, pour ne pas laisser ces hommes liges du maire s'infiltrer dans l'organisation. Ces événements écartelèrent les militants péronistes de la liste "bleu ciel et blanc" entre les allégeances syndicale et politique : ils participèrent à l'assemblée convoquée par le syndicat pour répudier la tentative de coup de force; les autorités municipales décidèrent alors de les châtier par une série de mutations d'office. Ces militants jugés indociles ne furent jamais réhabilités aux yeux des dirigeants du palais,

---

1 Le *mouvement* péroniste se composait initialement de la *branche politique* (le parti péroniste), de la *branche féminine* (le parti péroniste féminin, qui débuta comme "recensement des femmes péronistes") et de la *branche syndicale* (les syndicats qui adhéraient à la doctrine). L'ensemble était étroitement assujetti aux directives de Perón (et de sa femme Evita, pour la branche féminine). Les organisations de jeunesse revendiquèrent le rôle de quatrième branche au début des années 70. Aujourd'hui, la branche féminine a pratiquement disparu car les femmes adhèrent au parti proprement dit; les branches politique et syndicale tiennent le devant de la scène du mouvement mais leurs stratégies ne coïncident pas toujours.

même après que le chef des "orthodoxes" eût été expulsé du palais pour avoir tenté de provoquer la destitution du maire.

La liste péroniste atteignit un tiers des suffrages aux élections syndicales de 1986. Le secrétaire général avait essayé d'intimider celui qui la conduisait, un jeune assistant social à l'hôpital municipal, en lui glissant des allusions sur la possibilité qu'il avait d'être retrouvé un beau matin dans un fossé, puis en lui donnant un rendez-vous nocturne à la piscine du syndicat. Il avait aussi tenté de l'éloigner en proposant de lui obtenir un poste à la fédération des syndicaux municipaux. Nul ne niait le dévouement et l'honnêteté du secrétaire général — surnommé familièrement "Le Noir" (*El Negro*) pour son teint mat —, mais son attachement à son poste n'était pas moins remarquable.

Lorsqu'une grève déchira le palais de San Gabriel au dernier trimestre de 1987, l'impossibilité d'être loyal envers deux camps opposés conduisit les militants de la liste "bleu ciel et blanc" à perdre à nouveau sur les deux tableaux : le maire parraina une nouvelle association d'employés péronistes et le secrétaire général redora son blason de syndicaliste combatif. Le conflit commença après qu'un employé eût calculé que la mairie n'avait pas octroyé certaines augmentations de rémunération décrétées par le ministère de l'Economie : la municipalité devait environ un tiers de mois de salaire à ses agents. Celui par qui le scandale était arrivé fut muté au cimetière municipal, une destination traditionnelle des employés sanctionnés.

Le mouvement démarra par une assemblée des délégués syndicaux au lendemain des élections municipales de septembre. Les négociations au sommet échouèrent. Fin octobre, le syndicat publia une lettre de revendication dans laquelle il retournait contre le maire certains vocables de base du discours péroniste ("une politique insensible", "sans justice sociale") et annonçait que "le moment était venu de solder de vieux comptes" (*deudas atrasadas*). La mairie en réfuta les arguments dans une réponse intitulée "communiqué n° 1", un style de titre utilisé

d'habitude par les forces armées lorsqu'elles proclament la loi martiale. Une suite de manifestations et de grèves émaillèrent le mois de novembre. Les communiqués de la mairie revendiquaient — à tort, du point de vue juridique — son "autonomie" ("nous n'avons aucune obligation légale d'appliquer les décrets nationaux (...) nous ne devons absolument rien") et rejetaient sur le gouvernement national la responsabilité de la situation financière difficile de San Gabriel ("la situation de faim et de misère de notre peuple doit s'attribuer à un gouvernement qui utilise la classe travailleuse comme seule variable d'ajustement du système économique"). Le conseil départemental du parti — présidé depuis 1986 par le maire — et le bloc "loyal" des conseillers municipaux péronistes prétendaient également que le coupable était hors du champ ("Monsieur le maire n'est pas responsable de cette situation, c'est le produit d'un séisme économique provoqué par les technocrates radicaux qui ont épousé le F.M.I. (...) Les salaires municipaux ne sont pas bas, ce sont les choses qui sont chères").

Le maire cherchait à disqualifier les revendications en affirmant qu'il s'agissait d'une "grève politique". Cette accusation, quelque peu paradoxale dans la bouche d'un dirigeant d'un parti attaché à la communion entre syndicalisme et politique, faisait allusion aux dissensions pré-électorales entre les partis démocrate-chrétien et justicialiste : le secrétaire général du syndicat avait failli figurer sur la liste péroniste mais avait finalement refusé, jugeant que le rang qu'on lui proposait ne lui garantissait pas d'être élu (ce pronostic se révéla erroné). Le syndicat insistait de son côté sur le caractère apolitique des revendications et cherchait à circonscrire le conflit à la relation patron-employé : "Ni la surdité des patrons ni le *moutonnage* de ceux qui briguent un poste ne vont nous briser" (les non-grévistes sont habituellement qualifiés de *moutons*).

Chaque camp s'attaquait aux identités des adversaires. Identité politique tout d'abord : "Vous n'êtes pas péroniste", lançait le trésorier

du syndicat au fils du maire; "Les grévistes, ils ne sont pas péronistes", déclarait ce dernier devant le conseil du parti; "Ay ! Ay ! Ay ! comme ça me fait rire, on dirait l'économie, l'économie radicale !", scandaient les grévistes devant le palais, "Et la justice sociale, où est-elle ?" proclamaient leurs pancartes. Identité démocratique ensuite : "Quelle bonne manière d'appliquer la démocratie, Monsieur le secrétaire, sans dissension...", "Où sont restées ses racines démocrates-chrétiennes ? Le fonctionnaire de la dictature, qu'il porte en lui, a-t-il affleuré de ses entrailles ?", écrivaient les coordinateurs à propos du secrétaire général du syndicat, qui avait occupé durant six mois un poste de délégué municipal sous la dernière dictature militaire; "Camarades, nous avons fait grève durant les dictatures et on ne nous a jamais rien retenu sur les salaires. C'est ce gouvernement chrétien et justicialiste qui le fait", déclarait le secrétaire général du syndicat dans une assemblée. Identité humaine enfin : les non-grévistes étaient traités de moutons; les chefs qui faisaient pression sur les grévistes, de crocodiles (*lagartos*) ("Que passent les hiérarques, que passent les crocodiles, nous n'allons pas flancher !"); tandis que les adversaires du secrétaire général le qualifiaient de gorille (désignation traditionnelle d'un antipéroniste, et — par extension — d'un réactionnaire).

L'immense majorité des employés subalternes se plièrent aux consignes syndicales : ils étaient travailleurs municipaux avant d'être (pour certains) sympathisants justicialistes. Les fonctionnaires "politiques" tentèrent de pallier le ralentissement de l'activité municipale et de dissuader les agents de faire grève. La quarantaine de fonctionnaires de direction n'y aurait pas suffi mais, comme l'exprima le maire durant un de nos entretiens, "grâce aux coordinateurs, l'administration continua à fonctionner". Ces derniers formèrent en particulier une "barrière humaine" pour empêcher une manifestation de grévistes de pénétrer dans le palais. Certains employés furent mutés d'office. Mais la mesure la plus efficace fut sans nul doute la retenue sur

le salaire des grévistes à partir du mois de novembre. Selon le maire, "c'était la seule façon d'arrêter cet homme" [le secrétaire général du syndicat].

De son côté, le syndicat faisait sentir sa pression sur la minorité de non-grévistes : 111 affiliés furent suspendus pour une durée de trois mois et deux autres (ex-membres de la commission directive) furent exclus. Les moutons se voyaient bêler au visage par les dirigeants syndicaux lorsque ceux-ci passaient dans les bureaux du palais; des messages peu amènes apparurent dans les toilettes ("putes", "moutonnes"[1], chez les dames) et sur certaines fiches de pointage de non-grévistes ("Tu es une ordure pire qu'une moutonne"). Les fiches de pointage attestant l'accomplissement d'heures supplémentaires les jours de grève disparaissaient mystérieurement, de même que celles des rares coordinateurs qui avaient approuvé les revendications syndicales. Les listes noires de non grévistes, établies par le syndicat, faisaient pendant aux listes noires de grévistes, dressées par les directeurs et les coordinateurs.

Les différents médiateurs avaient manifesté leur impuissance : le conseil municipal, le sous-secrétariat au Travail du gouvernement provincial et la section régionale de la Confédération générale du travail (la seule centrale syndicale argentine à l'époque). Tout rentra soudain dans l'ordre à la mi-décembre : après son investiture, le nouveau maire accepta de payer la quasi-totalité des sommes dues et de restituer les retenues sur salaires. Ceux qui n'avaient pas fait grève furent gratifiés d'une prime de 30%. Les délégués syndicaux passèrent dans les services pour promouvoir cette proposition d'arrangement assez alléchante, d'autant que le nouveau maire offrait également deux demi-journées de repos à l'occasion des fêtes de fin d'année.

---

1 "Moutonne" (*carnera*), féminisation de mouton (*carnero*), n'est usité que dans le jargon syndical, pour désigner celles qui ne font pas grève. La femelle du mouton est la *oveja* (brebis).

L'armistice fut largement approuvé et l'apaisement fut confirmé dix jours plus tard. En effet, le secrétaire général du syndicat — qui avait dans son bureau drapeau et crucifix, comme les dirigeants du palais, ainsi que diverses images attestant ses convictions catholiques — jugea que la veille de Noël était un moment propice à un signe de réconciliation. Dans une lettre adressée au maire, il annonça que les 111 affiliés suspendus avaient été pardonnés : "En ce mois si important pour la majorité des argentins, puisque, d'après la Foi qui nous unit, le Fils de Dieu est né et avec lui, une nouvelle espérance, (...) j'ai résolu de considérer comme accomplie la sanction des camarades affiliés qui s'étaient trompés de chemin". Les "moutons" d'hier n'étaient finalement que des brebis égarées.

La soudaine volonté de conciliation manifestée par le nouveau maire pouvait laisser perplexe, car il était le "numéro deux" de l'administration précédente et avait paru intransigeant lors des négociations. Le paiement des sommes imposées par les décrets nationaux était toutefois inévitable; le fils du maire sortant laissait de cette manière le mauvais rôle à son père et commençait sa gestion sous de meilleurs auspices. Mais les deux mois de conflit offrirent sans doute un intérêt supplémentaire aux yeux des dirigeants du palais : celui de pouvoir discerner clairement leurs alliés les plus fidèles, ceux qui privilégiaient l'allégeance politique par-delà les relations syndicales. C'était l'époque où le futur maire choisissait ses collaborateurs; les postulants qui hésitèrent à partir en guerre contre le syndicat furent écartés car ils avaient dévoilé leur loyauté limitée.

Pendant le conflit, l'articulation des liens familiaux, des allégeances politiques et des rôles institutionnels renforçait parfois considérablement les contraintes exercées sur les agents municipaux; des non-grévistes virent par exemple leur fils renvoyé du jardin d'enfants syndical et des grévistes se firent rappeler à l'ordre au téléphone par le secrétaire au gouvernement : "Qui t'a fait rentrer ? [à la mairie]". Les dirigeants

tentaient ainsi de faire résonner à l'unisson les différentes facettes de l'identité de leurs subordonnés (employés, parents, militants...). Cette résonance évoquait sans doute d'autres expériences autoritaires vécues au palais : au début de la dernière dictature militaire en particulier, lorsqu'un colonel dirigeait la mairie à la manière d'une caserne, une stricte obéissance avait déjà été réclamée des agents municipaux. Qui sait si le précédent maire élu n'avait pas aussi caressé des fantasmes similaires, lui qui avait écrit dans la revue des épiciers de San Gabriel, sous le titre "Mon ami le chien" : "Tu ne suis pas l'homme par intérêt ni pour chercher fortune. Tu es un ami qui ne demande rien car tu es loyal et même quand on te gronde, tu n'en gardes pas rancune; au contraire tu baisses la queue et tu me démontres ta fidélité en me léchant la main. Quel exemple pour l'homme !"[1]

## Ethnographie d'un service municipal

Après avoir posé différentes dimensions du cadre politique dans lequel agissent les agents municipaux, nous allons examiner en détail la vie quotidienne d'un service de la mairie. Notre appréhension de l'organisation cherchera à mettre en relation certains traits globaux de la culture municipale — notamment la prégnance des réseaux politiques — avec les dynamiques spécifiques qui se nouent sur un lieu de travail, de par l'interaction répétée avec les mêmes collègues. Donnons au préalable quelques éléments sur les lieux, les temps et les hiérarchies du personnel du palais.

Le maire et le conseil siègent dans un édifice cossu de la fin du XIX° siècle, qui donne, tout comme l'église, sur la place de San Gabriel, ombragée de platanes. Le vieil édifice a été ultérieurement agrandi d'un immeuble moderne qu'on lui a adjoint par derrière. Un passage

---

1 Texte publié en 1981 dans le revue des épiciers du département. Le mandat de ce maire radical, élu en 1973, fut interrompu par le coup d'Etat de 1976. Le régime militaire le replaça dans ses fonctions en 1981.

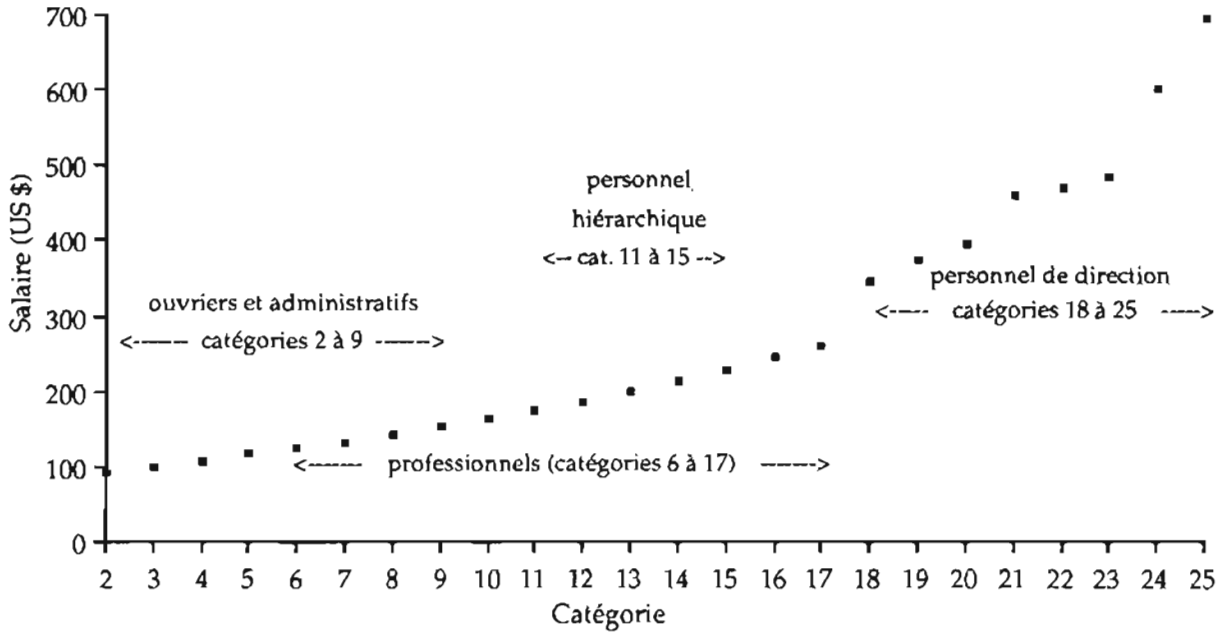
intérieur fait communiquer les deux bâtiments. On pénètre dans la mairie, depuis la place, par l'imposant perron qui mène notamment au bureau du maire, au rez-de-chaussée, et à la salle du conseil, à l'étage; ou bien, en tournant dans la rue à gauche, par les portes vitrées de l'immeuble moderne où les habitants du département se rendent pour leurs démarches. Divers commerces et bureaux complètent le bloc hétérogène où se trouve la mairie (le carré de 100 mètres de côté — *la manzana* — qui est l'atome de l'urbanisation argentine); la densité des constructions est telle que de nombreux bureaux municipaux n'ont pas de fenêtre. Compte tenu de l'importance des services annexes (délégations municipales, hôpitaux, ateliers...), il n'y a qu'un tiers environ des agents municipaux dans les bâtiments de la mairie proprement dite : les strates dirigeantes et la plupart des employés de bureau. Plusieurs secteurs administratifs ont également dû être logés ailleurs, suite aux embauches massives effectuées en 1984, qui ont accru le personnel de 60%.

Tous les agents municipaux, à l'exception des coordinateurs, ont leur place dans *l'échelle mobile* des rémunérations, dont les catégories expriment la différenciation hiérarchique de l'organisation. Un premier clivage sépare le *personnel de direction* (les fonctionnaires "politiques") et le *personnel permanent* (les fonctionnaires "de carrière"). Les premiers jouissent de salaires plus élevés mais sont taillables et corvéables à merci (dans la limite de la législation du travail); ils peuvent être révoqués par le maire et perdent leur poste si le parti perd la mairie. Le personnel permanent est syndiqué et bénéficie de la stabilité de l'emploi; il est régi par les 140 articles du statut municipal établi par une ordonnance de janvier 1985. Parmi ce personnel "stable" (sauf sous les régimes militaires, bien entendu), les *professionnels*, eu égard à leur formation supérieure, ont des carrières plus avantageuses que celles de deux autres sous-groupes : le *personnel hiérarchique* et les *ouvriers et administratifs*.

REMUNERATION DU PERSONNEL MUNICIPAL

Salaire de base par catégorie - septembre 1987

(montant converti en dollars US selon le taux de change officiel)




L'échelle mobile indique les catégories accessibles aux quatre sous-groupes de personnel. Le personnel *de direction* s'échelonne entre 18 et 25[1]. Les *ouvriers et administratifs* vont de 2 à 9. Dans l'intervalle, les *professionnels* montent jusqu'à 17, tandis que le *personnel hiérarchique* s'arrête à 15[2]. Un professionnel de haut niveau sera généralement placé sous les ordres d'un fonctionnaire de direction, pour respecter l'usage qui veut que la catégorie d'un chef soit supérieure à celle de son subordonné. La catégorie détermine directement le salaire de la quasi-totalité des employés de bureau, mis à part une bonification de 5% pour les diplômés. Le personnel spécialisé touche un supplément allant de 15% (terrassiers, plombiers, fossoyeurs, brancardiers...) à 50% (conducteurs d'engins de travaux publics). Par ailleurs, tous les agents —

---

1 Les principaux postes de direction sont : sous-directeur (18), délégué municipal (20), directeur (21), sous-secrétaire (24), secrétaire (25).

2 A l'exception du contremaître général des ateliers municipaux (catégorie 17).

y compris les politiques — reçoivent une importante bonification au titre de l'ancienneté (3% par an). Quant aux coordinateurs, ils reçoivent des rémunérations personnalisées, équivalentes à certains échelons hiérarchiques ou de direction.

La catégorie d'un agent est liée de manière assez lâche au poste qu'il occupe. Un *ouvrier*, un *administratif* ou un *professionnel* débute à la catégorie minimum de son sous-groupe et progresse au fil des ans, sans nécessairement changer de poste[1]. Les promotions et les mutations sont décidées par le maire, au vu des avis du chef de service et de la commission paritaire de notation et de discipline. Cette commission, composée de trois représentants du syndicat et de trois représentants de l'administration municipale, supervise aussi les examens internes de promotion des employés administratifs.

Un agent *hiérarchique* ou *de direction* peut monter de catégorie à titre de gratification : s'il n'y a pas de poste vacant, on en crée un ou on relève le rang d'un poste existant. On modifie parfois l'écartement des barreaux de l'échelle, ou bien on augmente la catégorie de tout un groupe d'agents. Le jeu de l'échelle mobile est donc plutôt une affaire de rang que de division des tâches. Articulant l'individuel et l'organisationnel, il synthétise l'histoire de chacun et exprime les statuts relatifs des quatre sous-groupes d'agents (les chefs politiques, les experts, les chefs administratifs, le personnel subalterne).

Le personnel travaille six heures par jour, du lundi au vendredi, et est jugé avant tout sur sa ponctualité. Arriver plus de deux minutes après l'heure réglementaire (7h en été, 8h en hiver) est considéré comme un retard. Pour un retard d'un quart d'heure, non justifié par une raison de force majeure (problèmes de transport, pluies intenses...), on retient une heure de salaire; au-delà d'une heure de retard, un jour. Trois retards

---

1 Les professionnels qui ont réalisé au moins cinq ans d'études universitaires débutent en catégorie 10.

injustifiés dans le mois entraînent en principe un jour de mise à pied (*suspensión*) — sans salaire — le mois suivant; quatre retards, deux jours de mise à pied, etc. Une fois installé à sa place, chacun doit se consacrer à ses fonctions : le statut du personnel précise que la réalisation de tâches étrangères au service pendant les heures de travail est passible d'une *suspensión* de dix jours.

Théorie et pratique de la direction

Examinons maintenant un service du palais, celui avec lequel j'avais eu mes premiers contacts : la direction du logement, de l'urbanisme et de la planification, connue au palais comme direction de la planification, appellation que je vais adopter ici. Cette direction dépend du secrétariat au gouvernement. Elle élabore des statistiques socio-économiques sur le département et s'occupe de deux domaines principaux : l'urbanisme municipal et l'établissement des industries et des commerces. Elle connut son heure de gloire entre 1977 et 1982; elle avait alors rang de sous-secrétariat et dépendait directement du maire, mais la préparation du budget lui fut retirée en 1979 et le suivi des effectifs municipaux en 1981. A partir de 1982, ce ne fut plus qu'un simple département (niveau inférieur à direction) du secrétariat au gouvernement. En 1986, l'architecte qui était à la tête du département renonça à ses fonctions. Le poste vacant fut alors attribué à un coordinateur qui avait été mis sur la touche au secrétariat aux travaux et services publics, car il était lié à un groupement interne du parti (la *Garde de fer*) dont les membres avaient été expulsés du palais. Le service remonta pour lui au rang de direction.

La direction de la planification doit notamment établir et administrer le plan régulateur, qui divise le territoire en aires urbaines et rurales, et prévoit des zones spécifiques pour les usages urbains (résidence, loisirs, services...), ruraux (agriculture, élevage, exploitation forestière...) ou spéciaux (industrie, transport, défense...). Toutes les constructions sur le territoire du département doivent normalement être approuvées au

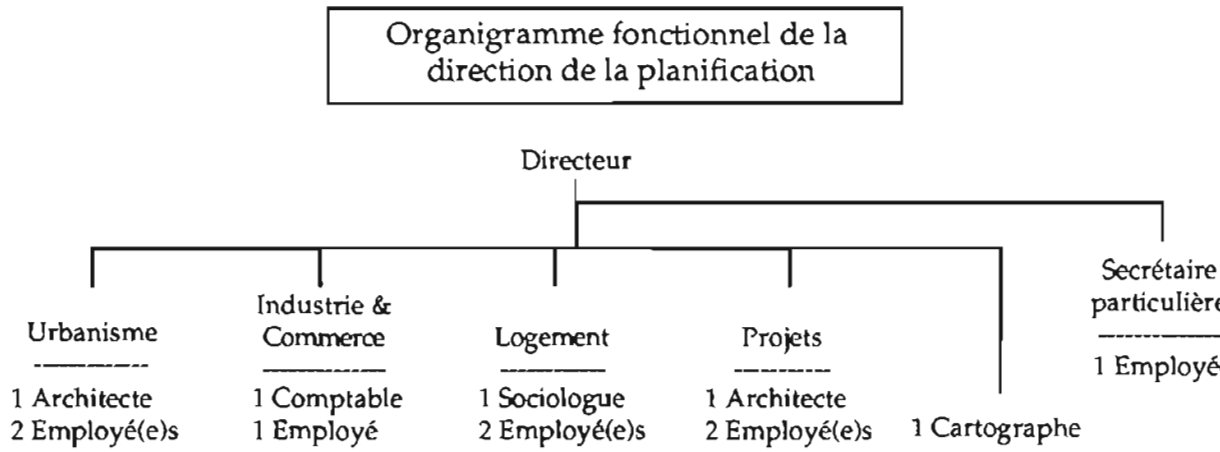
préalable par le service mais les responsables concernés estiment que la moitié d'entre elles se font en infraction, que ce soit pour un problème de délais ou parce que certaines normes ne sont pas respectées (densité des constructions, accès aux services urbains...). En particulier, les programmes de logements sont notoirement insuffisants et de nombreux lotissements irréguliers — sur des terrains non constructibles, donc moins chers — se sont développés au fil des ans; les moyens de contrôle de la municipalité sont pratiquement inexistants.

Lors de la nomination du nouveau directeur, deux thèmes supplémentaires ont été confiés au service : l'étude de certains projets d'édifices municipaux (un centre commercial par exemple) et la promotion de programmes de lotissements et de logements. Auparavant, la promotion du logement dépendait de la direction de l'action sociale; c'est donc un espace gagné par le nouveau directeur. De même, le secteur des "projets" supervise certaines réalisations qui relevaient habituellement de la direction des travaux.

Un professionnel (diplômé d'études supérieures) est à la tête de chaque secteur : un architecte pour l'urbanisme, un comptable pour l'industrie et le commerce, une sociologue pour le logement et une architecte pour les projets spéciaux. Le directeur a établi la division officielle des tâches : une employée est rattachée à sa secrétaire particulière, et un ou deux employé(e)s à chaque professionnel. Une employée-cartographe participe à l'ensemble des travaux. En ce qui concerne le rang des uns et des autres, une seule employée (la précédente secrétaire particulière) a atteint la catégorie 9; la secrétaire actuelle jouit de la 11; les professionnels s'échelonnent entre 14 (la sociologue) et 17 (l'architecte[1]); le directeur est classé 21.

---

1 Sauf indication contraire, *l'architecte* désigne dans les pages qui suivent le responsable du secteur d'urbanisme. L'architecte chargée du secteur des projets joue un rôle beaucoup plus effacé. Le directeur est également titulaire d'un diplôme d'architecte, acquis sur le tard.



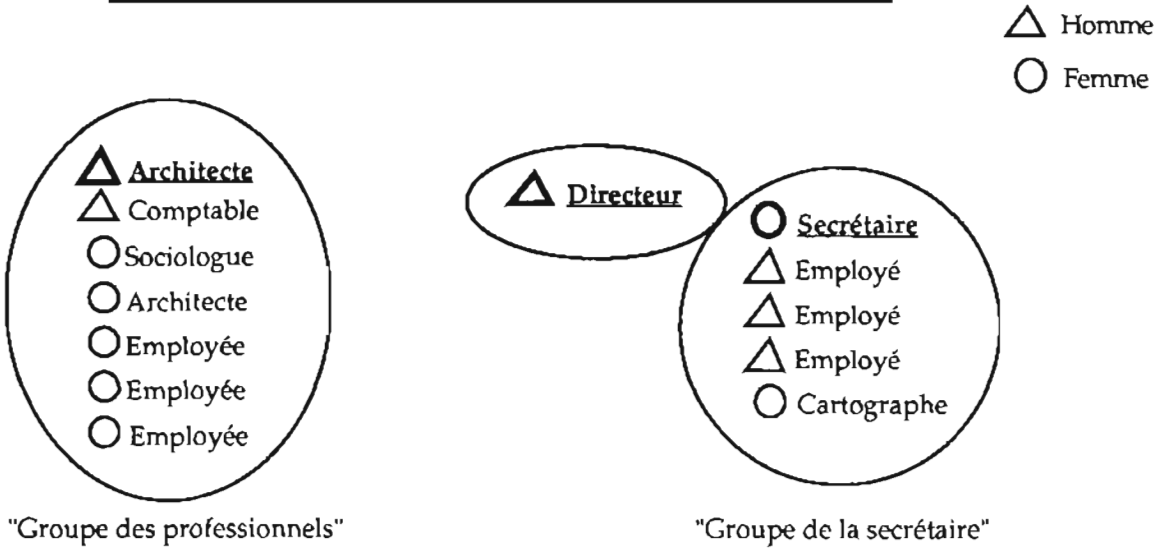

Tous les membres de la direction de la planification ont donc une place assignée dans l'organisation du service et un statut défini. Il n'y a pas de description précise des tâches que chacun doit remplir : accueil du public qui s'enquiert de statistiques socio-économiques sur le département, réception de ceux qui souhaitent édifier une maison ou fonder une entreprise, relations avec les promoteurs ou les constructeurs de logements, réponses aux demandes d'information d'autres services, élaboration des documents internes et traitement des dossiers en cours... C'est en définitive la subordination des uns aux autres qui est le trait le mieux défini dans le fonctionnement du service : le directeur est le supérieur hiérarchique de tous mais la secrétaire et les quatre professionnels jouissent chacun de l'autorité "fonctionnelle" sur un ou deux employés, c'est-à-dire de la faculté de leur ordonner les tâches à accomplir, non du pouvoir disciplinaire sur eux.

Toutefois, en mai 1987, au moment de mes premiers contacts avec la direction, ce modèle d'organisation n'était plus d'actualité. Le personnel s'était réparti en deux groupes, que j'appellerai ici le *groupe de la secrétaire* et le *groupe des professionnels*. Quelle que soit la tâche à remplir, toute collaboration était pratiquement suspendue entre les uns et les autres. La secrétaire particulière du directeur pouvait compter sur l'appui des trois employés masculins et de la cartographe. Le groupe des

professionnels, avec l'architecte à sa tête, était appuyé par trois employées. Deux autres employés avaient quitté le service. En cas de conflit entre les deux groupes, le directeur ne tranchait jamais en défaveur de sa secrétaire. Cette dernière contrôlait d'autre part l'administration des éléments de base de la vie du bureau : outils de travail (papier, crayons, machines à écrire, meubles...), instruments de contrôle du personnel (feuilles de présence quotidiennes, demandes de congé...), communication des informations internes.

Les relations de pouvoir se tissaient autour des trois pôles de la direction : le directeur, sa secrétaire et l'architecte. Ce dernier avait été à la tête du service de 1982 à 1986 et avait promu la secrétaire particulière à ce poste-clé, reléguant par là-même l'employée plus âgée qui en avait alors la charge. Il avait réintégré en 1986 sa place de professionnel, après avoir renoncé à diriger le service, vu ses difficultés à faire reconnaître son autorité par le personnel ("J'ai abdiqué parce qu'on m'avait entouré d'une clôture vivante"). Les alliances entre ces trois pôles marquèrent le *tempo* de la direction : un premier temps de connivence entre l'architecte et l'employée promue secrétaire; un second temps d'observation entre l'architecte rentré dans le rang et le directeur (la secrétaire répondant alors à l'ancien chef comme au nouveau); et finalement, la rupture entre l'architecte et la secrétaire, qui déboucha sur l'affrontement des deux groupes.

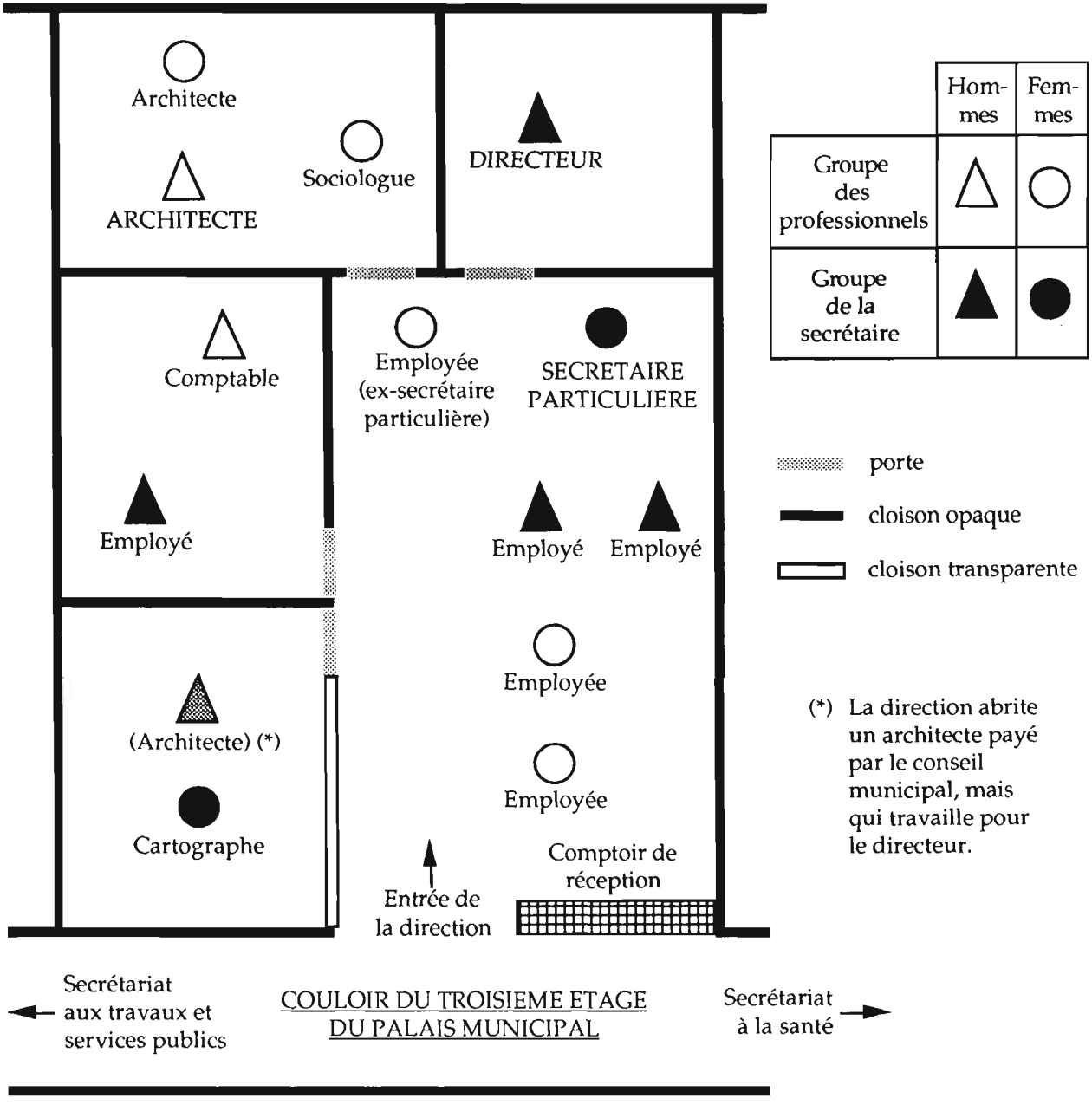
Les trois pôles de la direction de la planification




"Groupe des professionnels" "Groupe de la secrétaire"

La répartition spatiale des protagonistes rappelait leur division en deux factions. La direction de la planification était située au troisième étage du bâtiment moderne, où un morne couloir desservait plusieurs services. L'entrée de la direction se situait vers le milieu du couloir. Il n'y avait pas de porte à franchir pour entrer dans la première pièce : le passage était libre à côté d'un comptoir de réception du public. Dans cette antichambre travaillaient six employés. Huit autres personnes occupaient quatre petits bureaux séparés par des cloisons légères, dont une seule était transparente. Au total, cet espace sans fenêtre mesurait environ six mètres sur neuf.

# PLAN DE LA DIRECTION DE LA PLANIFICATION



L'implication du chercheur

J'entrepris l'étude du service de planification, tout en rassemblant des informations sur l'histoire de San Gabriel, la politique du département et l'organisation municipale. J'enquêtais à l'époque sur les opérations de régularisation des connexions clandestines au réseau d'électricité et la première information sur la mairie m'avait été donnée par la responsable des relations publiques de l'entreprise d'électricité à San Gabriel, une militante péroniste qui m'entretenait souvent de la politique locale : elle pronostiquait que le maire allait bientôt être remplacé par son fils. Le palais municipal m'était alors apparu comme un cas intéressant : l'analyse de l'exercice du pouvoir m'avait toujours passionné, sans compter le vieil atavisme ethnologique pour l'étude des questions de parenté. Toutefois, je n'avais pas encore envisagé de prendre la mairie comme objet d'étude; ce n'était qu'une des institutions qui excitaient ma curiosité. Si j'avais pu choisir un terrain à ma guise, peut-être aurais-je jeté mon dévolu sur le grand camp militaire d'où partit la première rébellion contre le gouvernement Alfonsín, lors de la semaine sainte 1987... mais un ethnologue, barbu de surcroît, ne pouvait guère songer à y avoir accès[1].

---

1 Sous la dernière dictature militaire (1976-1983), le Conseil national de la recherche scientifique (CONICET) jugea que l'anthropologie sociale était indésirable; un responsable du CONICET déclara même cette discipline "n'existait pas". Ce fut surtout à l'Université nationale de Misiones, dans l'extrême nord-est du pays, que put alors être maintenu un enseignement anthropologique de bon niveau (exposé de Carlos Herrán au deuxième congrès international d'anthropologie sociale, Buenos Aires, août 1986).

Les universités argentines comptèrent bien entendu parmi les cibles des politiques répressives des différentes dictatures. Par exemple, l'autonomie des universités fut supprimée un mois après le coup d'Etat de 1966; le soir même de la promulgation de cette mesure, la police prit d'assaut certaines facultés de l'Université nationale de Buenos Aires, matraquant élèves et professeurs; l'épisode passa à l'histoire sous le nom de "nuit des longs bâtons". La moitié du corps enseignant allait ensuite être contraint à démissionner (Rouquié 1982a).

Pour appréhender San Gabriel sous différents angles, j'avais initialement pris contact — de la part d'amis communs — avec la responsable d'une fondation médico-sociale qui œuvrait dans le département. Lors d'une réunion de cette association, j'y avais rencontré la sociologue de la direction de la planification municipale : rendez-vous avait été pris pour approfondir, à la mairie, ma connaissance de San Gabriel. J'avais donc déjà un allié dans la place quand je pénétrai pour la première fois dans le palais. Les professionnels de la direction de la planification devaient justement réaliser quelques jours plus tard une réunion d'information générale sur le département, à l'usage des médecins et des travailleurs sociaux municipaux : la sociologue m'invita à y assister.

Mon entrée en scène dans la direction ne passa pas inaperçue : lors de cette réunion d'information, chacun mentionna le service municipal ou l'institution à laquelle il appartenait; j'énonçai pour ma part "Université de Paris", ce qui éveilla la curiosité des participants, notamment celle de l'architecte de la direction, qui animait la séance. Mes contacts avec le service de planification furent désormais biaisés par une sourde rivalité entre l'architecte — appelons-le *Marco* — et la sociologue — *Luisa* —; un jeu à trois dont j'allais progressivement saisir les différentes dimensions. Le groupe des professionnels était loin d'être homogène : les années où Marco avait dirigé le service s'étaient soldées par de graves tensions; en particulier, Luisa ne lui avait pas adressé la parole pendant un an. Le fait de se retrouver du même côté dans le conflit de la direction les conduisait certes à se rapprocher mais n'effaçait pas le passé pour autant.

J'avais eu mes premiers contacts avec Luisa; Marco se prêta ensuite volontiers à de longues interviews. Il s'enquérait parfois, auprès de Luisa, de la fréquence de nos rencontres, un peu comme s'il voulait se faire reconnaître la place d'informateur numéro un et contrebalancer l'avance qu'elle avait prise. Luisa m'entretenait surtout de la vie quotidienne au palais; Marco, de l'urbanisme du département et de

l'organisation municipale. Je pris le parti de les voir séparément, en dehors du bureau, et d'être assez discret sur nos rencontres respectives. J'avais réalisé les premiers entretiens dans les locaux de la direction mais je ne pouvais de toute manière envisager, ni de m'y installer en permanence, ni d'observer directement le travail quotidien, compte tenu de mon absence de rôle officiel dans la mairie. Je proposai alors des rendez-vous à la sortie du bureau — dans un bar ou dans une pizzeria, dans le train du retour à la capitale ou à leur domicile — pour m'enquérir des événements municipaux au moment où ils étaient encore tout frais. J'avais le sentiment que les événements du jour — ou des jours précédents car je ne me rendais pas quotidiennement à San Gabriel — me seraient plus facilement rapportés à la sortie du palais. Ma connaissance des lieux et de l'histoire de la direction était un atout essentiel pour mener à bien cette histoire immédiate : la connivence que cela créait entre nous permettait d'aborder des sujets qui autrement auraient sans doute été rapidement oubliés ou automatiquement refoulés. Certaines péripéties municipales, en effet, ne transpiraient jamais à l'extérieur. De toute manière, nombre de matériaux municipaux n'auraient pu être recueillis depuis une position d'observateur direct car ma présence sur la scène du bureau modifiait les comportements des uns et des autres et suspendait certaines dynamiques. J'aurais également eu du mal à appréhender par moi-même les pratiques manipulatrices ou stratégiques. Par exemple, durant l'un de mes premiers entretiens avec Marco, dans son bureau du service de planification, il demanda à la secrétaire de nous apporter deux cafés et ajouta à mon intention : "On va voir si j'ai du pouvoir ou non". En effet, la secrétaire refusait à l'époque de lui assurer le service de café; elle nous en apporta pourtant sans se faire prier.

J'interviewai la plupart des membres du groupe des professionnels (en tant qu'ethnologue, j'étais moi-même considéré comme un des leurs) mais je ne tentai pas de prendre contact avec les membres du groupe de

la secrétaire car — à supposer qu'ils aient accepté de me parler — cela aurait signifié la rupture avec l'autre camp. Je réalisai toutefois un entretien avec le directeur. Le recoupement des informations et la connaissance des lieux et du contexte municipal pallièrent autant que possible la sélectivité de mes sources.

J'étendis de proche en proche mon réseau de correspondants municipaux. Certains renseignements s'avéraient délicats à obtenir, notamment ceux qui concernaient le budget, les salaires et la répartition des employés. Lors de l'entrevue qu'il me concéda, le directeur du budget marqua dès sa première phrase le caractère réservé du sujet : "Des informations, oui, mais pas les choses secrètes". Mes questions lui parurent fort indiscrètes; lorsqu'il fut appelé dans la pièce voisine pour un long coup de téléphone, je pus toutefois recueillir quelques éléments auprès de son adjointe, sans doute moins soucieuse d'éluder mes interrogations. Le lendemain, le directeur du budget accrocha Luisa dans un couloir du palais : "J'espère que tu ne m'enverras plus de gars comme celui d'hier". J'étais "grillé" auprès du service du budget. Mon réseau d'amitiés municipales me procura les renseignements convoités, qui figuraient d'ailleurs sur des documents publics, sanctionnés par des ordonnances du conseil municipal.

Mon enquête au palais reposait sur deux informateurs principaux : la sociologue et l'architecte de la direction de la planification. S'ils acceptaient de bonne grâce — mais séparément — de me renseigner et de faciliter mes contacts, c'était sans doute pour nos facettes identitaires communes (professionnels, connaisseurs des affaires de San Gabriel, intéressés par l'efficacité administrative et la démocratie politique) mais aussi pour certains autres facteurs que je vais mentionner brièvement.

Mon arrivée s'était faite sous des auspices favorables : ma première rencontre avec Luisa avait eu lieu le jour anniversaire de la naissance de son frère, qu'elle avait perdu de vue depuis des années; elle me prit en quelque sorte comme frère de remplacement. Un hasard malicieux allait

nous mettre en relation plus étroite : je venais de commencer à suivre des cours de tango dans un centre culturel qui était à deux pas de chez elle; elle décida alors de se joindre à ces séances hebdomadaires d'entraînement. Informatrice le jour et partenaire de tango en soirée, la situation n'était pas dépourvue d'ambiguïté; quelques semaines plus tard, je jugeai bon de redonner à notre relation un contexte plus "professionnel" et j'abandonnai prudemment les cours de tango.

Toutefois, la véritable mise au point n'eut lieu que lors de la présentation d'une première analyse de la mairie de San Gabriel à un séminaire d'"ethnographie des organisations", à l'Université nationale de Buenos Aires[1]. J'avais invité Luisa à y assister incognito; elle fut choquée de voir que nombre de détails de la vie au palais, qu'elle pensait m'avoir confiés sur le registre de la confidence, se retrouvaient, bien que sous le couvert de l'anonymat, au vu et au su de tous. Nous redéfinîmes alors notre relation : elle devint informatrice rémunérée, en vue d'approfondir l'étude de la municipalité. La sanction qui venait de la frapper à San Gabriel — une mise à l'écart sous prétexte de préparer un recensement du personnel — lui donnait d'ailleurs l'occasion de parcourir les différents services. Nous évoquâmes également la possibilité de cosigner une publication dans le cas où elle quitterait la mairie, ce qui n'advint finalement pas.

Quant à Marco, son expérience à la tête du service lui avait laissé un goût amer : il présentait son "abdication" et son retour à un poste de simple professionnel comme le résultat d'une cabale interne. Il avait assuré autrefois des cours en faculté; heureux qu'un chercheur français

---

1 Le séminaire *Hacia una etnografía de las organizaciones* se tint du 3 au 6 novembre 1987, sous le parrainage du Département d'anthropologie de la Faculté de philosophie et des lettres de l'Université nationale de Buenos Aires. J'en fus l'instigateur et l'organisateur. Treize chercheurs (deux ethnologues, huit sociologues, deux juristes et une gestionnaire) y présentèrent des études de terrain inédites — reprises ultérieurement sous forme d'articles, de rapports ou de livres — sur diverses organisations argentines (entreprises, administrations, associations).

lui reconnaisse le statut d'expert et lui soumette de longues listes de questions, il me considérait comme un étudiant studieux, transférant sur moi son ancienne pratique magistrale. J'espaçai ensuite mes rencontres avec Marco car il ne me semblait guère disposé à analyser son expérience au sein du service de planification. Lors d'un entretien ultérieur, il exprima un certain dépit de voir nos relations limitées à une interaction ethnologue-informateur, en me lançant sur un ton de reproche : "Tu ne viens me voir que si ça t'est utile". Peut-être y avait-il également d'autres transferts ou d'autres attentes. Je jugeai de toute manière trop délicat de lui proposer un rôle d'informateur rémunéré, d'autant qu'il était toujours en froid avec Luisa; je suspendis notre relation.

San Gabriel aurait pu n'être qu'une occasion d'approfondir ma connaissance de certaines réalités argentines (l'urbanisme, le renouveau du parti justicialiste, les campagnes électorales...); j'avais entamé ainsi plusieurs enquêtes de quelques jours dans divers milieux (l'école primaire de mon quartier, la Justice du Travail, le Parlement...). A mesure que l'étude de la mairie progressait, j'affinais mes pistes de recherche; quand il fut clair que la municipalité allait être un de mes objets centraux, je sollicitai explicitement la collaboration de Luisa pour mener le projet à bien mais je jugeai inopportun de faire de même avec Marco, pour les raisons exposées ci-dessus.

Lorsque mes différents interlocuteurs du palais acceptaient de se prêter à mes interrogations, il leur arrivait de me consacrer un temps considérable; je leur offrais quelques contreparties : une écoute attentive, des informations sur la France et la possibilité de faire valoir qu'ils étaient en relation avec un *antropólogo francés*. Par exemple, Marco, qui cherchait à l'époque à affirmer son *leadership* dans la direction en matière de compétence, soulignait parfois son importance en tant que source d'information ("Le Français m'a encore demandé de la bibliographie..."); traiter avec un intellectuel parisien — un descendant supposé de l'auteur du plan de la ville, autrement dit, l'initiateur de la

planification — constituait à San Gabriel un atout symbolique intéressant. Certains interlocuteurs (les professionnels du service de planification, en premier lieu) pouvaient imaginer que ma présence dans la mairie aurait des retombées positives : je discutais quelquefois avec le maire, dont dépendait l'issue du conflit en cours. En définitive, mon intrusion ne laissait pas les protagonistes indifférents; je tâchai d'en faire un atout pour la collecte des matériaux. Avec Luisa, les réunions de travail étaient également l'occasion d'une réflexion en commun sur les matériaux municipaux; alors que je tentais d'appréhender la vie dans l'organisation, elle portait parfois un regard distancié et étonné sur sa propre expérience. Ces va-et-vient à partir de nos positions initiales d'objectivité et de subjectivité, témoignaient explicitement de la dimension intersubjective de la rencontre ethnographique[1].

Ces éléments sur l'implication du chercheur ont été présentés afin de prendre la mesure de l'importance des relations interpersonnelles avec les informateurs, qui ne constituent certes pas un réservoir d'informations dans lequel on viendrait puiser : "l'ethnologue doit tenir compte de sa propre présence, de son irruption dans une réalité sociale qui, forcément, gauchit tous les récits. Toute société a sa propre façon de penser l'Autre, celui qui vient l'interroger, la troubler. Alors entre les deux parties va se dérouler toute une série de processus d'identification et de distinction, où la transparence va le disputer à l'opacité. Il s'agit, dès lors, de prendre en compte cet ensemble complexe de relations qui se nouent entre observateurs et observés"[2]. En enquêtant dans les entreprises et les administrations, qui ne sont pas des lieux ouverts, il faut souvent négocier une autorisation explicite; que l'on soit appelé ou non par un acteur de l'organisation, il convient d'être attentif aux demandes suscitées par sa présence; même si l'on n'est pas capable de les

---

1 "... a complex negotiation in which the parties to the encounter acquiesce to a certain reality" (Crapanzano 1980 : IX). Voir aussi Rabinow 1988.

2 Zonabend 1985 : 36.

satisfaire, on peut parfois émettre un point de vue nourri du travail de terrain. Il faut que naisse une certaine connivence pour que le chercheur soit reconnu comme interlocuteur, sans pour autant être identifié à un rôle habituel du milieu étudié — typiquement, un assistant social — car il risquerait de ne plus recevoir que des confidences très orientées. Par exemple, des anthropologues qui enquêtaient dans un bidonville de Buenos Aires se félicitaient du bon accueil qu'on leur faisait : en réalité, les habitants imaginaient qu'il s'agissait de leur attribuer des logements; leur empressement à répondre aux questions des chercheurs finit même par provoquer une telle bousculade que la police intervint et tout le monde se retrouva au commissariat. Après que le véritable motif de l'enquête eût été explicité, plus personne n'accepta d'y participer.

Obtenir la confiance d'informateurs-clés, gérer le déséquilibre entre différents partenaires, ne constituent pas des problèmes spécifiques à l'ethnologie industrielle. On pourrait certes imaginer une approche parfaitement équilibrée mais le prix à payer pour cela serait sans doute l'impossibilité de trouver le terrain correspondant. La variété des modes de fonctionnement des organisations modernes, ainsi que la diversité des rencontres possibles entre leurs membres et le chercheur, rendent illusoire toute ambition de normalisation[1]. Le chercheur a rarement la même relation avec tous ses interlocuteurs, surtout s'ils sont en conflit; il convient de choisir l'angle d'attaque en conséquence. Dans le cas de l'étude de la mairie de San Gabriel, cet aspect est d'autant plus crucial que nulle demande n'avait été déposée auprès de l'institution (ni, *a fortiori*, émise par elle); tout dépendait de la manière dont j'étais considéré par mes informateurs. Ceci n'est toutefois que le contexte de la recherche; il est temps de revenir au texte proprement dit, c'est-à-dire à l'analyse de la vie dans l'organisation municipale.

---

1 Pour la variété des approches possibles et des comptes-rendus qui en sont faits, voir par exemple Holzberg & Giovannini 1981, Van Maanen 1988 et Barley 1990.

L'instrumentation du bureau

Les agents municipaux ont à leur portée un ensemble d'outils de travail, de lieux, de normes, de façons de faire instituées, qui conditionnent leurs activités mais ne les déterminent pas strictement : l'enquête de terrain montre que tous ces éléments peuvent être utilisés de manières très variées. Examinons donc la vie quotidienne au service de planification, pour appréhender l'orchestration de cet ensemble d'instruments de bureau[1].

L'attribution des locaux se fait en principe en fonction du statut et des tâches de chacun : le chef est seul, les gradés se partagent une ou deux pièces et la troupe se répartit dans le reste de l'espace. Mais il n'y a pas de règle précise à ce sujet et les situations acquises peuvent toujours être remises en question. Par exemple, l'installation du directeur se fit de la manière suivante. A son arrivée, il ne fut pas possible d'aménager un nouveau local dans l'espace limité du service. Il cohabita donc avec l'ex-responsable dans une des pièces existantes. Deux mois plus tard, il décida de s'adjuger la pièce voisine, occupée par Luisa et une employée : en leur absence, il intervertit son propre bureau avec celui de Luisa. Celle-ci ayant protesté, chacun continua à travailler à sa place habituelle... mais sur le bureau de l'autre. Cette permutation ne dura guère : quelques jours plus tard, le directeur s'appropria définitivement la pièce convoitée, en l'absence de ses subordonnées, qui durent alors se replier dans la salle commune qui formait l'antichambre de la direction. Luisa s'installa ultérieurement dans une pièce avec deux autres professionnels.

---

1 De nombreux travaux sociologiques ont souligné le fait que les membres d'une organisation ne se limitent pas à leur rôle formel et ont mis l'accent sur l'importance de l'organisation "informelle" (Blau 1955, Dalton 1959, Crozier 1971, Touraine 1965, Bendix 1974). En particulier, Michel Crozier & Erhard Friedberg (1977) ont développé une problématique d'"analyse stratégique des organisations", centrée sur les acteurs qui visent à maîtriser les "zones d'incertitude" non définies dans l'organisation formelle. Par comparaison, l'approche ethnologique apparaît plus ouverte, et plus attentive aux pratiques symboliques.

Quant à l'employée, un bureau neuf lui fut attribué un peu plus tard mais elle n'eut pas l'heur d'en profiter car la secrétaire s'en empara. Quelques années auparavant, cette dernière avait d'ailleurs obtenu d'être promue secrétaire particulière, en évinçant la même employée.

Les meubles et les machines de bureau appartenaient à la mairie, qui les assignait à tel ou tel agent. Il ne s'agissait pas de simples éléments fonctionnels distribués selon les tâches de chacun car la plupart des bénéficiaires se montraient extrêmement sourcilleux sur leurs prérogatives d'usufruitiers. Par exemple, lorsqu'un employé réintégra la direction après avoir été "prêté" — contre son gré — à un autre service, il courut vider les tiroirs de son bureau, qui avait été attribué à quelqu'un d'autre dans l'intervalle ("On me l'a enlevé de force, alors je le récupère de force !"). D'autre part, les employés dactylographiaient fréquemment des documents mais seule la secrétaire disposait d'une machine à écrire électrique. Elle y veillait jalousement : quand elle ne l'utilisait pas, elle y installait une feuille vierge pour qu'elle paraisse occupée et que nul ne s'en saisisse. Marco prit acte de l'importance que revêtait pour elle l'exclusivité de cette machine; il lui affirma alors qu'il était question d'en fournir aux autres employés; il lui suggéra même de se renseigner sur le prix de ce genre de matériel. La machine électrique, élément de statut pour la secrétaire, fournissait par là-même à ses adversaires une occasion de l'attaquer.

La secrétaire administrait également le stock de papier : il était difficile qu'un membre du groupe des professionnels obtienne plus d'une feuille ou d'une chemise à la fois. S'il demandait du papier à en-tête : "Il n'y en a pas, il n'y en a pas !"; en réalité il était dissimulé sous le papier blanc. Les appels téléphoniques étaient aussi administrés au compte-gouttes. Luisa n'en reçut pratiquement aucun pendant plusieurs mois : ils se "perdaient" au standard ou étaient coupés à l'arrivée, d'un rapide et discret mouvement de doigt. Elle n'avait jamais pu obtenir non plus d'armoire de rangement : lorsque le bruit courut qu'elle allait

démissionner, Marco, soucieux de conserver ses alliés, s'arrangea pour lui en trouver une, ainsi que les cartes de visite qu'elle avait longtemps réclamées.

Les actes quotidiens de la vie du bureau conduisaient les agents à se regrouper à tel ou tel titre : les membres de la direction, ceux qui partageaient le café, les professionnels du service, etc. L'appartenance à ces différents cercles constituait l'enjeu et l'instrument de nombreuses stratégies internes. La secrétaire ourdit ainsi l'exclusion de Luisa du partage du café matinal, en ordonnant aux employés — qui le préparaient car ils arrivaient les premiers — de ne pas lui en laisser une seule goutte, afin de châtier son arrogance supposée ("Qu'est-ce qu'elle se croit ? Parce qu'elle est professionnelle, elle est plus [que nous] ?"). Le café restant était jeté à la cuisine de l'étage ou versé discrètement dans des tasses vides, dans un placard. Luisa contre-attaqua en fondant un autre cercle de café et en en proposant régulièrement aux autres membres du service. Mais la petite cafetière qu'elle avait achetée à cet effet souffrit une sorte de profanation : le camp adverse l'utilisa pour faire bouillir des saucisses.

Les hostilités ne furent réellement déclarées dans la direction qu'à la suite d'une agression dirigée contre une employée du groupe des professionnels. Un de ses collègues suspendit un slip sur sa machine à écrire, après le lui avoir subtilisé dans son sac à main. L'employée, profondément humiliée, se plaignit par écrit auprès des autorités municipales car la secrétaire s'était réjouie de l'incident. Cette dernière avait agité l'objet du délit ("Regarde ce qu'ils t'ont fait !"), puis avait affirmé : "Pour cause de camaraderie, je ne dirai pas qui c'était". Le directeur réunit alors le personnel du service et déclara que cette histoire était arrivée parce que l'employée ne surveillait pas ses affaires, et que d'ailleurs les femmes étaient inférieures aux hommes parce qu'elles se complaisaient dans les ragots. La secrétaire acquiesca à ces affirmations mais Marco en contesta le bien-fondé; cette dissension scella la rupture

entre eux deux. Elle lui remit une lettre pseudo-anonyme, intitulée "Pour un ami" et signée "une amie", dans laquelle elle le sommait de choisir entre son "amitié" et celle des professionnels "qui ne savent que répéter ce que d'autres ont écrit". Marco se refusa à faire amende honorable et fut donc lui aussi privé de café, de même que les visiteurs qu'il recevait, ce qui porta un coup sévère à son prestige[1]. La secrétaire avait certes continué à lui servir le café après qu'il eût renoncé à diriger le service mais c'était un café "amical" destiné à neutraliser l'ancienne barrière hiérarchique, et non pas une prestation ancillaire. Il ne lui resta plus qu'à se procurer une tasse personnelle et des sachets de thé. La récupération de six tasses à thé, que l'architecte (féminine) avait achetées, constitua alors un objectif prioritaire : la secrétaire s'en était emparée en arguant qu'elles faisaient partie du bureau du directeur. En l'absence du camp adverse, les professionnels en récupérèrent cinq et les mirent sous clé mais l'une d'entre elles disparut de nouveau lors un moment d'inattention.

La direction du personnel faisait parvenir à la secrétaire les salaires des membres du service, sous forme de chèques qu'il fallait aller encaisser en espèces car rares étaient les titulaires d'un compte bancaire; elle les transmettait plus ou moins rapidement à leurs destinataires et certains pouvaient avoir la désagréable surprise de le recevoir alors que la banque était déjà fermée. D'autre part, le groupe de la secrétaire veillait à ce que rien ne pût faire croire que les employés fussent au service des professionnels : une employée qui avait accepté de toucher un chèque pour le comptable se le fit arracher des mains par un collègue, alors qu'elle faisait la queue au guichet de la banque.

La catégorisation du personnel était le principal outil symbolique du palais : tous les agents étaient classés selon leur rang. La version 1986 de

---

1 Ne rien offrir à boire à un visiteur constitue un grave manquement à l'étiquette du bureau argentin. Une secrétaire ou un ordonnance (*ordenanza*) sert le café à un chef et à ses hôtes.

l'échelle mobile avait d'ailleurs assigné au maire la catégorie 26, au-dessus de tous les agents, bien que son revenu ne fût pas fixé par la mairie (il recevait une indemnité du gouvernement provincial, voisine du salaire d'un directeur de San Gabriel). Seuls les coordinateurs étaient hors échelle : ils percevaient des salaires différenciés, proches de certains échelons "hiérarchiques" ou "de direction". L'augmentation de catégorie, l'incorporation au sous-groupe hiérarchique, constituaient des enjeux en termes de prestige et d'obtention de moyens d'action car cette différenciation symbolique commandait la répartition des moyens matériels. D'autre part, certains accommodements d'horaire étaient accordés aux professionnels : ils n'étaient présents que quatre heures par jour en principe et jouissaient aussi d'une plus grande latitude pour s'absenter du palais pour des réunions de travail à l'extérieur.

A la direction de la planification, la secrétaire tentait d'asseoir la cohésion de son groupe en contestant les capacités des professionnels et le bien-fondé de leurs privilèges. Elle se situait au carrefour des quatre sous-groupes distingués par la catégorisation du personnel municipal. Ayant atteint le premier niveau hiérarchique après avoir parcouru rapidement les échelons administratifs, elle briguait les faveurs du directeur et cherchait à battre en brèche le prestige des professionnels. Ces derniers avaient un statut supérieur aux employés mais n'étaient censés les commander que par délégation du directeur. Quant à la secrétaire, elle était classée hiérarchique mais n'avait officiellement aucun subordonné. La scène était donc prête pour un challenge entre la secrétaire et les professionnels, dont l'enjeu était leur position respective, matérialisée par l'allégeance des employés.

Or, le directeur invitait souvent sa secrétaire à des réunions techniques de travail, en affirmant qu'elle avait "le même niveau que les professionnels" (ces derniers étaient bien entendu loin de partager cet avis). Le directeur pouvait compter sur la fidélité inconditionnelle de sa secrétaire; manifestement, tous les moyens lui étaient bons pour bâtir un

groupe solidaire : la flatterie, la menace, la séduction ou la corruption. Il avait par exemple conclu une réunion du service par un avertissement à peine voilé à ses subordonnés indociles : une plaisanterie où le commandant d'un avion prévenait les passagers que c'en était fini pour eux[1]. Il tenta par ailleurs de mettre Luisa de son côté : comme les avances qu'il lui fit ne furent pas suivies d'effet, il lui proposa un appartement d'un programme de logements municipaux, dont elle ne remplissait pas les conditions d'attribution. Le refus de l'intéressée déclencha alors une campagne de surveillance qui mobilisa un réseau d'alliés répartis dans la mairie. Tout d'abord, le contrôle horaire : l'oeil du responsable des registres de présence se fit tout à coup plus vigilant (au rez-de-chaussée du palais municipal, les agents subalternes pointent et les autres signent les feuilles de présence quotidiennes, en indiquant l'heure et la minute de leur arrivée).

Quelques jours plus tard, Luisa — en congé de maladie — reçut à son domicile la visite d'un médecin inspecteur des assurances sociales, une mesure exceptionnelle car elle habitait la capitale et les médecins n'étaient jamais envoyés hors de San Gabriel. On déplora ensuite un curieux incident administratif : un jour de salaire lui fut retenu par erreur, pour une "absence non justifiée" qui ne s'était pas produite. Enfin, elle eut le tort de dire un peu trop haut qu'elle allait s'organiser une mission à l'extérieur pour le jour de son anniversaire : la secrétaire affirma le lendemain qu'une norme exigeait de signaler toute mission 48 heures à l'avance et le responsable des registres de présence déclara justement que s'il n'était pas prévenu dans ce délai, il n'accepterait plus qu'on vienne inscrire un collègue comme "absent en mission". Les professionnels ne purent savoir au juste si une telle norme était en

---

1 Le commandant d'un avion qui va s'écraser demande à chaque passager d'écrire son nom sur un morceau de papier, de l'enrouler, puis de "se le mettre dans le cul pour l'identification du cadavre". La plaisanterie rappelle une expression — peu châtiée mais assez courante — qui connote le triomphe sur un adversaire : crever le cul (*romper el culo*).

vigueur mais obtinrent du directeur l'émission d'une note de service les exemptant de cette obligation, compte tenu du "caractère particulier" des tâches de planification. Toutefois, cette note se perdit en un point non identifié du circuit administratif et n'arriva jamais au service du personnel.

En effet, le dossier égaré (*el expediente extraviado*) était un syndrome classique du palais municipal : des documents s'évaporaient assez souvent entre deux services. Que le fourvoiement fût accidentel ou intentionnel, le temps nécessaire à la localisation ou à la reconstitution du dossier était autant de gagné par ceux qui avaient intérêt à retarder l'affaire, à moins que la paralysie n'eût d'autre but que l'obtention d'un pot-de-vin en échange du déblocage. Face au caractère éminemment volatil de l'information, la municipalité en était réduite à renforcer les précautions. Par exemple, l'octroi de jours chômés la veille de Noël et du jour de l'an n'était pas annoncé par une simple note de service de la direction du personnel : une photocopie certifiée conforme du décret correspondant du maire, ainsi qu'une lettre signalant l'envoi de la dite photocopie, étaient affichées bien en vue à côté des pointeuses. A quelques mètres de là, on pouvait voir les traces de la méthode la plus expéditive pour éliminer les documents gênants : quelques poutres noircies constituaient le seul vestige des archives municipales, qui avaient été ravagées par un incendie. On avait retrouvé, disait-on, des traces d'essence sur les murs roussis.

Les études réalisées par le service pouvaient également souffrir quelques vicissitudes. En particulier, la paternité d'une brochure de présentation du département fut l'objet d'un litige entre Luisa et la secrétaire. Dans les éditions précédentes de cet ouvrage, leurs noms figuraient séparément sous les vocables respectifs "direction" et "exécution". Une nouvelle édition réunit les deux noms sous une seule rubrique "direction et exécution". Luisa s'opposa en vain à cette promotion symbolique de la secrétaire car le directeur ne jugea pas

nécessaire la rectification ("Je ne vois guère de différence"). Ce dernier ne partageait pas toujours les mêmes critères que les professionnels : il tenta de suspendre une étude de classification des zones du département en cinq niveaux socio-économiques, en arguant que c'était "une dangereuse incitation à la lutte des classes". Il lui arriva aussi de faire l'apologie de Hitler ou de Mussolini au cours d'une réunion. Le comptable proposa alors à ses pairs de pratiquer la résistance passive, c'est-à-dire de bloquer tous les travaux, afin que le directeur ne puisse tirer avantage d'aucune réalisation du service et perde son poste après les élections de septembre. De même que la secrétaire manipulait en stratège les fournitures de bureau, les professionnels utilisaient l'arme qu'ils avaient sous la main : leur propre travail.

Les démons de la planification

Les murs et les plafonds, tout comme les autres éléments du bureau, n'étaient pas administrés au hasard. Selon les usages hiérarchiques du palais, les chefs bénéficiaient de bureaux opaques; la partie supérieure des cloisons des autres pièces était habituellement transparente; les employés de base partageaient une salle commune. A la direction de la planification, un élément du jeu des cloisons revêtait une signification particulière : la pièce de la cartographe avait été rendue partiellement transparente parce que Marco, du temps où il était chef de service, l'avait soupçonnée d'être encline aux rendez-vous galants.

En examinant les murs du bureau partagé par les trois professionnels, on remarquait tout d'abord plusieurs plans du département, puis une carte des territoires antarctiques revendiqués par l'Argentine, souvenir de l'époque où la soeur d'un général de l'armée de terre travaillait dans le service. Le mur voisin était orné d'une vue intérieure d'une belle église de pierre, dans le chœur de laquelle se détachait un imposant crucifix. Mais l'attention de l'observateur était attirée par une autre croix,

disposée horizontalement au-dessus du bureau de Marco, dans l'orifice provoqué par le retrait d'une dalle du faux plafond.

Les occupants du bureau supposaient que cette "croix inversée" avait été suspendue au-dessus de leur tête pour leur nuire. Le traditionnel symbole de protection devenait pour eux une menace. Dans un pays où crucifix et images pieuses ornent les murs de nombreux lieux publics, où les autorités proclament souvent leur allégeance aux valeurs chrétiennes, où il n'y a pas de cérémonie publique sans un représentant de l'Eglise catholique — et un militaire —, c'était pour le moins inquiétant. Faute de trouver l'explication de certains problèmes du service (agressivité des collègues, retards inexplicables dans les circuits administratifs), les professionnels les attribuaient parfois à la croix inversée, tout en affectant de ne pas la prendre au sérieux. Nul n'y toucha pendant plusieurs mois, jusqu'au jour où le directeur, pris d'un soudain malaise, s'évanouit dans les bras de Marco, qui revenait justement d'une veillée funèbre. Un conseiller municipal, venu à leur aide, tomba à son tour, victime d'une hémorragie nasale.

Deux personnes à l'hôpital et une flaque de sang sur le plancher du bureau : il fallait réagir. Le lendemain, Luisa fit choir la croix inversée en la frappant avec un rouleau de plans du département, puis la piétina énergiquement. Elle constata qu'il s'agissait d'un authentique crucifix, muni de son numéro à l'inventaire municipal, tout comme les autres meubles du palais. Elle alla alors consulter le curé de San Gabriel, autorité légitime en la matière, qui murmura : "L'esprit humain est très complexe..." et lui remit un flacon d'eau bénite pour exorciser la croix. Des cônes d'encens furent brûlés dans le bureau des professionnels et la croix fut placée bien en évidence sur le mur du fond. La cérémonie eut lieu deux semaines plus tard : Marco, Luisa et le comptable récitèrent un *Notre Père* et aspergèrent la croix d'eau bénite. Le directeur avait jugé l'exorcisme opportun, vu qu'il se passait dans le service "des choses très étranges", mais n'alla pas jusqu'à partager la prière. Un aumônier

militaire eut vent de l'affaire et fit parvenir sa carte de visite à Luisa, en signalant qu'il se tenait prêt à intervenir en personne si cela s'avérait nécessaire.

Les protagonistes avaient-ils cru à l'influence néfaste de la croix inversée et à l'efficacité de l'exorcisme ? Ils n'avaient pas touché la croix pendant des mois : n'osaient-ils pas le faire ou voulaient-ils montrer qu'ils n'y accordaient pas d'importance ? Marco et Luisa m'avaient confié qu'ils n'étaient pas impressionnés par la croix inversée mais qu'en revanche l'affaire préoccupait leurs collègues. Autrement dit, face à un œil extérieur, les crédules c'étaient les autres[1]. Marco m'avait justement précisé qu'il appréciait l'ambiguïté de la photographie d'église qu'il avait affichée, car on ne pouvait savoir s'il l'avait choisie pour l'architecture interne de l'édifice ou pour la grande croix du chœur. Sans rejeter les dogmes, il n'y adhérait pas inconditionnellement. Tout au moins ne voulait-il pas apparaître trop croyant. Il affirmait aussi qu'il ne se souciait pas de la croix inversée. Pourtant, le lendemain de la chute de la croix, debout sous l'orifice désormais inoffensif du faux plafond, il dit d'un air triomphal à Luisa : "Tu as vu ? Ils ont retiré la croix !", avant d'apprendre qu'elle était l'auteur du geste courageux.

Deux jours après, on vint proposer à Marco de dessiner les plans d'une maison, un travail aussi rare qu'apprécié. "Serait-ce parce que la croix est à l'endroit que j'ai eu cette chance ?", confia-t-il à ses collègues[2]. De même, Luisa constata que son téléphone fonctionnait nettement mieux après l'exorcisme. Etait-ce un hasard ? Un de ses adversaires hésita peut-être à affronter quelqu'un qui semblait avoir l'appui des pouvoirs légitimes. Quant au directeur, il prétendait ne pas croire aux sorcières,

---

1 On ne parle pas des sorts à ceux qui ne sont pas "pris" (Favret-Saada 1977, ch. IV).

2 La croyance aux sorts débute par la reconnaissance du caractère significatif d'une accumulation de faits. Les interprétations qu'on en tire sont alors constamment reconstruites selon les confirmations ou les infirmations (Favret-Saada 1977, ch. IX).

tout en ajoutant sentencieusement : "Mais pour exister, elles existent !" (*¡ Pero que las hay, las hay !*)[1].

La secrétaire commenta de son côté que le curé avait dû donner de l'eau du robinet et non de l'eau bénite, et que la cérémonie des professionnels n'avait donc pas été efficace. Elle installa ensuite la croix sur la cloison voisine de son bureau et y colla la légende : "Père, pardonne-leur, ils ne savent pas ce qu'ils font". La croix ayant plus tard mystérieusement disparu, elle en dessina une autre au même endroit, en y adjoignant la même prière ainsi qu'un ruban aux couleurs d'une coopérative de logement. La promotion de cette association, qui va être présentée plus loin, était justement la nouvelle croisade à laquelle le directeur exhortait le personnel.

Le groupe des professionnels supposait bien entendu que la secrétaire avait inversé la croix ou tout au moins armé le bras qui avait perpétré cet acte condamnable. Certaines employées jugèrent que Luisa, en s'attaquant à la croix — et donc à la secrétaire — avait accompli une prouesse risquée. En effet, la capacité de la secrétaire à gagner des alliés et à se faire obéir des employés se nourrissait d'une croyance répandue dans le palais, selon laquelle elle avait l'oreille de l'Eglise catholique, des services de renseignement militaires et des hautes autorités municipales. Il n'y avait guère d'indices de l'appui que l'Eglise et les services secrets (*los servicios*) étaient censés lui conférer, mis à part son empressement à recevoir les religieuses qui sollicitaient des informations sur le département, sa propension à prodiguer des conseils moraux aux jeunes employés et la rumeur qui l'accusait de certaines délations à l'époque de la dernière dictature militaire. En ce qui concernait les autorités de la mairie, le bruit courait qu'elle pouvait obtenir les décisions qu'elle souhaitait de la part du directeur de la planification, du chef du

---

[1] D'après Pierre Smith, le croyant "prend les rites au sérieux sans trop y croire" (Smith 1979 : 141). Par ailleurs, Octave Mannoni a caractérisé la croyance par la formule «Je sais bien, mais quand même...» (Mannoni 1969 : 9-33).

personnel, du secrétaire au gouvernement et du maire. On lui attribuait en somme la capacité de manipuler à sa guise les responsables du palais. Effectivement, il lui arrivait de proposer ses services à un collègue désireux de mener à bien une affaire délicate, un congé ou une mutation. En réalité, son réseau d'alliés dans la mairie lui permettait surtout de freiner un grand nombre de procédures. Les faiblesses de l'organisation municipale rendaient justement indispensables les réseaux "amicaux" dans les autres services, faute de quoi les photocopies, les travaux informatiques ou les tracés de plan risquaient fort de tarder plusieurs semaines. S'il s'y ajoutait un peu de malveillance, la paralysie devenait quasiment irrémédiable pour un employé dépourvu d'entregent.

L'appui que la secrétaire était censée avoir des autorités politiques, ecclésiastiques et militaires[1] était sans doute imaginaire mais cela n'empêchait pas son dispositif de pouvoir d'être opératif. Ses collègues de travail en percevaient les effets sur les objets du bureau, les corps et les esprits. Certains croyaient à ses soutiens terrestres, d'autres la considéraient comme une possédée : "C'est l'incarnation du mal"; "Elle a le diable au corps". Son influence se nourrissait sans doute aussi d'un autre profond ressort : c'était une femme encore jeune, aux yeux bleus, jugée attirante; tous les employés masculins de la direction s'étaient justement rangés à ses côtés. En définitive, son ascendant faisait appel au *symbolique* et à l'*imaginaire*, les fondements universels du pouvoir : "Le pouvoir, partout et toujours, parle «d'ailleurs»"[2].

---

1 C'est-à-dire des institutions auxquelles on attribue à Buenos Aires la plus grande influence, selon une enquête réalisée par Multimedios Marketing & Aresco pour le journal *Clarín* (14/12/86) :

1- Partis politiques; 2- Eglise catholique; 3- Forces armées; 4- Gouvernement; 5- Syndicats; 6- Pouvoir judiciaire; 7- Parlement; 8- Banques; 9- Médias; 10- Entreprises étrangères.

2 Balandier 1985 : 97.

Le logement en question

Le moment est venu de présenter la coopérative de logement dont les emblèmes ornaient certains murs de la direction. Le thème du logement était devenu prioritaire à l'arrivée du nouveau directeur, pour qui l'ancien "département de planification" s'était changé en une "direction du logement, de l'urbanisme et de la planification". Les quatre pages de l'ordonnance correspondante du conseil municipal, promulguée par décret du maire en octobre 1986, ne traitaient d'ailleurs que du logement, comme si les autres attributions du service eussent perdu toute actualité.

On relevait de nombreuses carences en matière de logement dans l'ensemble du pays. D'après les chiffres officiels, il en manquait 80.000 dans le département administré par la municipalité de San Gabriel. Il n'était donc pas étonnant que la mairie eût décidé de s'attaquer au problème. Toutefois, la possibilité de construire dépendait de l'octroi de lignes de crédit par des organismes provinciaux ou nationaux (la Banque hypothécaire nationale, le Fonds national ou provincial du logement). La mairie avait surtout un rôle d'intermédiaire. Dans certains cas, l'initiative provenait d'une institution qui décidait de financer un programme de logements sur un terrain déterminé. Les bénéficiaires, choisis par l'organisme, par la municipalité ou par un syndicat, remboursaient alors des traites qui pouvaient être plafonnées à un certain pourcentage de leur revenu. Dans d'autres cas, un certain nombre de personnes achetaient les parcelles d'un lotissement et, associées en coopérative, s'efforçaient d'obtenir d'une institution le financement pour construire les habitations. L'appui de la mairie était alors un atout décisif.

Le directeur de la planification consacrait une partie importante de son temps à la promotion d'une de ces coopératives et sollicitait pour cela la collaboration des membres de la direction, mais il ne pouvait guère compter que sur le groupe de la secrétaire. En effet, les professionnels

doutaient du sérieux de l'association en question, qui tirait argument de l'édification en cours d'un ensemble de 200 logements (destinés à des militaires et financés par les forces armées) et faisait grand bruit de six projets comprenant plus de 2000 logements pour les habitants du département. L'obtention des crédits nécessaires à la construction des habitations destinées aux civils était rien moins qu'assurée, ce qui n'empêchait pas la coopérative de vendre les parcelles correspondantes à un prix élevé : 17 dollars le $m^2$ pour des lots de 162 $m^2$ dans un quartier modeste du département. La mairie risquait de cautionner simplement la subdivision et la vente d'un terrain privé, une excellente affaire pour le propriétaire mais qui n'aiderait pas les acheteurs à résoudre leur problème de logement.

Le directeur avait fait élaborer d'autre part une liste de demandeurs prioritaires, qui prenait en compte les ressources et la composition des familles postulantes à un logement. Il déclarait toutefois qu'il fallait réserver certains logements "pour les engagements politiques du maire". Il lui arrivait aussi de proposer un appartement à l'une de ses relations ou à un haut responsable de la mairie, ou bien de livrer la liste des demandeurs à la coopérative qu'il parrainait ou à des entreprises de construction privées. Tout cela n'encourageait pas le groupe des professionnels à s'engager à ses côtés. De plus, certains employés rapportaient des incidents troublants : un visiteur venu s'informer sur les plans de logement aurait reconnu dans le directeur un membre d'une agence immobilière qui l'avait autrefois escroqué; une entreprise de construction aurait refusé d'inclure les habitants de San Gabriel dans un important programme de logements, vu la "gratification" trop élevée réclamée par le directeur. Toutefois, nul n'était allé rapporter ces faits auprès des autorités municipales, faute d'avoir les preuves suffisantes, et pour ne pas courir de risques. En effet, ceux qui avaient jadis dénoncé un scandale à la mairie avaient parfois été mis "au placard" pour étouffer l'affaire ou avaient reçu des menaces téléphoniques.

Quinze jours avant les élections de septembre 1987, un décret déclara "d'intérêt municipal" les projets de la coopérative, ce qui signifiait l'appui officiel de la municipalité. Le maire tenait en haute estime le directeur, qui participait activement à la campagne électorale et avait construit dans le hall du palais un bel obélisque en bois d'environ deux mètres de hauteur, dont les flancs célébraient les réalisations du gouvernement sortant (notamment "255 solutions aux problèmes de logement", qui étaient plutôt des projets de solutions). Le monument évoquait les obélisques qui ornent certaines places argentines en honneur de l'indépendance nationale (la pyramide de mai à Buenos Aires) ou de la fondation de la ville (l'obélisque de Buenos Aires). Une autre touche de patriotisme figurait au mur du bureau du directeur. A côté d'un crucifix et de photographies de Perón et de Cafiero (le président du parti péroniste), on y remarquait un "diplôme de reconnaissance" octroyé par la coopérative, dont le cadre était orné de bandes aux couleurs du drapeau argentin (bleu ciel et blanc) et aux couleurs de la coopérative (un arc-en-ciel à dominante carmin). La secrétaire avait collé un ruban du même arc-en-ciel sur le crucifix qu'elle avait dessiné sur la cloison voisine de son bureau. D'autre part, ce fut le jour de la Fête nationale du drapeau que la coopérative inaugura l'un de ses projets de construction par une "cérémonie civique de pose de la pierre fondamentale", en présence du maire. Les opposants au directeur, à sa secrétaire ou à la coopérative qu'ils parrainaient se trouvaient ainsi symboliquement rejetés dans une *antipatrie*[1] sacrilège.

La décoration du bureau du maire, comme les appuis imaginés à la secrétaire du service de planification, se basait sur une triade politico-ecclésiastico-sécuritaire : un crucifix au-dessus d'une photo d'Eva Perón, une assiette offerte par la police de la province de Buenos Aires, une photo de Perón encadrée par les portraits de deux grands généraux de

---

1 Catégorie par laquelle le discours péroniste identifie parfois ses ennemis (cf. plus haut).

l'histoire argentine (San Martín et Belgrano), un buste d'Eva Perón à côté du drapeau argentin *de cérémonie*[1], une photographie du maire en compagnie de l'évêque du département... Lors de la cérémonie d'investiture de son fils, on salua de même la présence du commissaire, du curé de San Gabriel et d'un haut gradé d'un institut militaire voisin, aux côtés des personnalités politiques. L'exercice du pouvoir au plus haut niveau municipal faisait donc également appel à des légitimités extérieures, tout comme l'épisode de la croix inversée, ainsi que l'iconographie patriotique maniée par le directeur, le mettaient en évidence au sein du service de planification. Les membres du palais étaient ainsi conduits à prendre en compte, outre les normes et hiérarchies municipales, diverses institutions politiques, religieuses ou militaires, qui auraient été difficiles à invoquer explicitement, mais qui étaient mobilisées par des pratiques symboliques ou en en appelant à l'imaginaire des agents.

Apothéose et déchéance d'une direction

La proximité des élections aggrava les hostilités entre les deux groupes. Le maire avait commenté qu'il y avait "un problème" à la planification. Les professionnels tentèrent en vain d'obtenir une audience de sa part. Un employé lui adressa une lettre pour dénoncer que "Sa Majesté" (Marco) refusait de collaborer aux affaires qu'il jugeait "troubles" et "riait de l'obélisque" construit par le directeur. La lettre ne parvint pas au maire car elle fut bloquée par son secrétariat particulier. Le directeur exprima sur les murs son opinion sur le conflit du service : il disposa dans son bureau une affiche "Croire, créer, croître" et placarda chez les professionnels un texte intitulé "Dix manières de détruire une institution", qui se terminait par "Quand les autres remontent leurs manches pour travailler, criez comme un fou qu'une coterie accapare

---

1 Les citoyens peuvent avoir un drapeau ordinaire (trois bandes horizontales bleu ciel, blanc, bleu ciel). Celui des institutions (mairies, écoles, casernes...) a en outre un soleil au centre. C'est le drapeau *de cérémonie* ou *de guerre*, utilisé dans les cérémonies officielles.

l'institution". Le même texte ornait les bureaux de la coopérative de logement.

Chacun escomptait l'appui du futur gouvernement municipal. Les élections du 6 septembre 1987 ayant consacré la victoire du fils du maire (le secrétaire au gouvernement), les trois mois précédant la prise de fonctions des nouvelles autorités (le 10 décembre) allaient être décisifs pour le destin des uns et des autres. La coopérative de logement invita le directeur et le groupe de la secrétaire à un barbecue puis organisa une réception pour les responsables des banques et autres institutions susceptibles d'accorder des prêts. Le fils du maire y prononça un discours.

Le directeur confia au comptable : "Je sens une dureté de l'autre côté de la cloison" et rendit discrètement visite à d'autres services municipaux pour préparer la mutation des professionnels. Ces derniers eurent la surprise de voir disparaître de nombreux livres d'une de leurs armoires (pourtant fermée à clé car elle contenait les précieuses tasses à thé). L'armoire elle-même leur fut soustraite fin septembre, ainsi que les plans du département et plusieurs meubles en bon état, qui se retrouvèrent dans le bureau du directeur. Les déménageurs indélicats leur laissèrent en échange des vieux fichiers métalliques et des chaises cassées. Plusieurs livres personnels ayant disparu dans l'opération, les professionnels adressèrent des lettres de protestation au maire car ils s'étaient heurtés aux réponses évasives du directeur et de la secrétaire, qui se renvoyaient mutuellement la responsabilité des événements. Les professionnels se trouvèrent ainsi partiellement dépossédés de leurs instruments de travail; la secrétaire assuma le thème du logement, dont Luisa s'était occupée jusqu'alors. Plusieurs protagonistes furent la proie de brutales affections que leurs médecins qualifièrent de psychosomatiques. Marco fut terrassé par d'inexplicables fièvres et Luisa par de violents maux d'estomac. Une employée de leur groupe subit une poussée de cholestérol; une autre du camp adverse vit resurgir un problème de santé dont elle avait pâti étant enfant et en fut réduite à

manger des bouillies. Les tensions ambiantes aggravèrent le bégaiement dont était affligé le directeur, qui se plaignait également d'une "fissure anale" et laissait bien en évidence sur son bureau une pommade destinée à en soulager les douleurs[1].

Le directeur jouissait de l'appui des deux principaux dirigeants de la municipalité tandis que les professionnels n'avaient accès qu'à un responsable de troisième niveau, la sous-secrétaire au gouvernement. Le dénouement ne tarda guère. Fin octobre, le directeur réunit les professionnels et leur annonça qu'ils allaient être les fers de lance d'un "plan révolutionnaire" qu'il avait conçu pour modifier l'organisation de la mairie. Concrètement, il leur indiqua leurs nouvelles attributions, qui pouvaient difficilement passer pour des promotions : le comptable était affecté au dépôt de matériel municipal pour en évaluer les coûts; Luisa était envoyée au local des horloges pointeuses pour réfléchir à un recensement du personnel; Marco devait aller examiner sur le terrain la prestation des services publics municipaux[2]. Ils commencèrent leurs nouvelles activités le deux novembre, jour de la fête des défunts. Il ne resta qu'une seule professionnelle (l'architecte) qui, terrifiée par l'idée de rester isolée dans un milieu hostile, sollicita son transfert à un autre service. La défaite des professionnels paraissait complète. Leurs meubles furent promptement attribués à des membres du groupe de la secrétaire. Quelques affiches des statues de nus féminins des places de Buenos Aires, mises au mur par Luisa après la soustraction des plans du

---

1 Les tensions du bureau le touchèrent donc là où il avait prédit un châtiment à ses adversaires.

2 La forme de la *résolution* du maire (une décision de rang inférieur au *décret*) annonçant le déplacement des trois protagonistes rappelait que le directeur avait gagné la partie. Les attendus commençaient par : "Vu ce qui a été conversé avec Monsieur le directeur du logement, de l'urbanisme et de la planification...". Par ailleurs, un lapsus évoquait les réticences du fils du maire envers une aussi brutale éviction des professionnels : la résolution spécifiait qu'elle serait "contresignée par le maire", au lieu de "contresignée par le secrétaire au gouvernement". Les signatures des deux responsables figuraient cependant, comme la loi l'exigeait, au bas du document.

département, furent censurées par de prudes rubans adhésifs. La propagande pour la coopérative de logement s'étendit sur les murs du service et sur les panneaux d'affichage du palais. La direction du logement, de l'urbanisme et de la planification eut désormais sa propre bannière, une synthèse patriotico-religieuse : une croix bleu ciel sur fond blanc (les couleurs du drapeau argentin) avec une petite maison au centre.

Après son triomphe sur les professionnels, le directeur tenta en vain d'obtenir un grand "secrétariat à la planification", qui aurait regroupé de nombreux services du palais. Il put cependant cumuler sa fonction municipale avec un poste de conseiller au parlement (pour le compte du maire sortant, désormais député). Il n'était pas aussi bien considéré par le nouveau maire que par le père de celui-ci. Dix mois plus tard, un nouveau décret municipal redistribua les cartes : le directeur et le groupe de la secrétaire furent rassemblés dans une nouvelle "direction du logement, de l'urbanisme et du milieu ambiant" sous l'égide du secrétariat aux travaux et services publics, là-même où le directeur avait autrefois occupé un poste de coordinateur avant d'être marginalisé. Les professionnels et deux employées furent incorporés à une direction plus étoffée ("action gouvernementale") au sein du secrétariat au gouvernement. La mise en application de cette réorganisation fut toutefois retardée de deux mois; ce ne fut que le premier novembre 1988 que le directeur général de l'action gouvernementale monta solennellement au troisième étage du palais pour lire à haute voix le décret correspondant. En l'absence du directeur de la planification, prévenu la veille, le groupe de la secrétaire particulière dut subir ce camouflet. Marco et le comptable étaient revenus quelques mois auparavant dans le service, de leur propre initiative, après avoir rendu un rapport sur le thème qui avait justifié leur éloignement. Marco s'était alors replié avec une employée dans un des bureaux : le jour de la proclamation officielle de la réorganisation, ils en sortirent pâles et

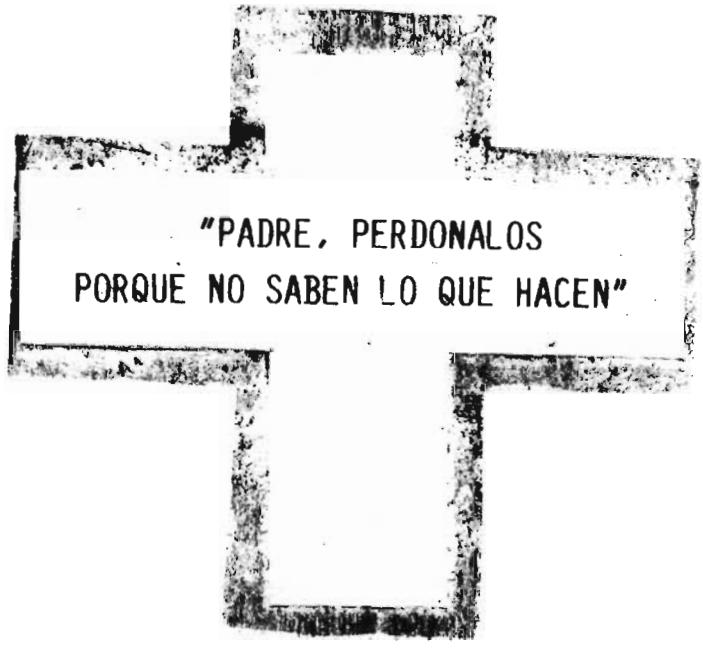
amaigris, "comme les juifs des camps de concentration à l'arrivée des alliés", selon un témoin de la scène.

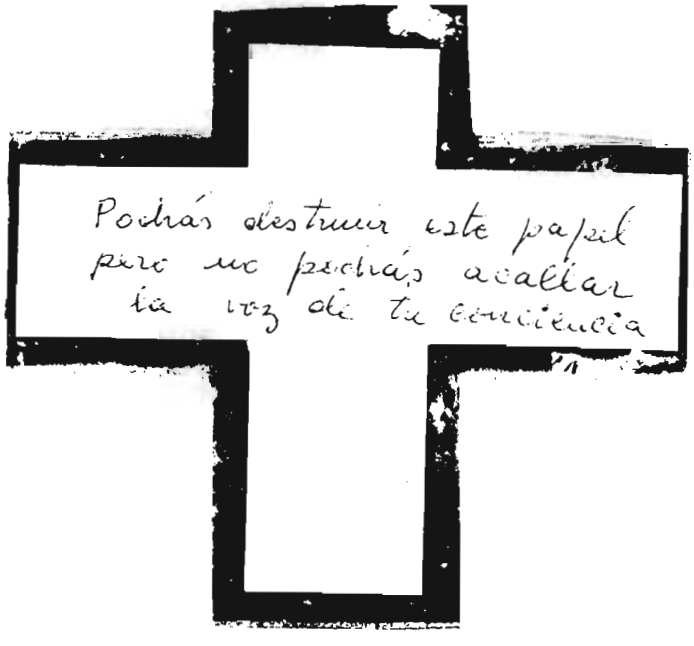
Le lendemain — deux novembre, fête des défunts —, un an jour pour jour après que les professionnels eussent été dispersés dans le palais, le directeur et le groupe de la secrétaire vinrent chercher leurs affaires et se dirigèrent vers leur nouveau destin. Contrairement aux usages, ils partirent avec les meubles (sauf les plus détériorés) mais durent les restituer quelques jours plus tard. Le directeur obtint toutefois d'emporter son bureau et son drapeau. Le service de l'action gouvernementale s'installa dans ce qui avait été le champ de luttes de la planification. L'ambiance y acquit une transparence notable car les cloisons disparurent, excepté celles des deux bureaux du fond, destinés au directeur général et à trois architectes. Le dénouement final eut lieu l'année suivante : en juillet 1989, le maire exigea la démission de son controversé directeur du logement.

Sur un mur figurait encore la croix jadis dessinée par la secrétaire et garnie d'une prière sur un papier cruciforme : "Père, pardonne-leur, ils ne savent pas ce qu'ils font". Luisa décolla ce trophée et me l'envoya en souvenir des aventures passées. L'éventualité de la soustraction de cette icône avait été prévue car une mention manuscrite y figurait au dos : "Tu pourras détruire ce papier mais tu ne pourras pas faire taire la voix de ta conscience".

Hors du contexte organisationnel, cette croix de papier paraît bien anodine. Mais au sein du dispositif de pouvoir qui a été analysé ici, où tous les éléments matériels et les aspects symboliques de la vie municipale étaient susceptibles d'être manipulés et orchestrés, elle pouvait produire des effets redoutables. Il faut avoir vécu l'exclusion du partage du café matinal, avoir connu la disparition des dossiers et le grain de sable quotidien dans les circuits administratifs, pour prendre conscience de la coercition exercée par les stratèges de bureau. A l'intérieur des murs — matériels ou symboliques — de l'organisation, se

manifeste ainsi le "caractère *synthétique* du politique" qui, "défini par son rapport aux autres systèmes", "utilise et manipule ceux-ci tout autant que ses propres institutions"[1].




1 Balandier 1978 : IX, à propos de l'analyse par Dan Sperber de la première édition de *Anthropologie Politique*.

## L'organisation manipulée

Les dimensions créatrices de l'activité des agents municipaux dans le contexte organisationnel méritent d'être signalées. Vivre au palais[1], c'était prendre en compte les différents réseaux administratifs, politiques, syndicaux et familiaux; en subir les feux croisés ou bâtir, grâce à leur articulation, des stratégies élaborées. Par exemple, lors du conflit du service de planification, étant donné que les trois supérieurs hiérarchiques du directeur étaient le maire, son fils (le secrétaire au gouvernement) et sa future belle-fille (la sous-secrétaire), les professionnels échafaudèrent des plans d'action en fonction de l'état supposé des relations dans la famille dirigeante : le maire était choqué par l'emprise de la sous-secrétaire sur son fils, disait-on, il ne se rangerait donc pas à l'avis de cette dernière...

Les protagonistes s'appuyaient également sur des légitimités extérieures à l'organisation et mettaient alors en jeu, en tant qu'"êtres totaux", leurs différentes facettes identitaires. Pour contrer la croix inversée, les professionnels s'étaient ainsi placés sous la protection du curé de San Gabriel, bien connu au palais car il participait aux cérémonies officielles; Luisa aurait pu solliciter aussi l'intervention de l'aumônier militaire qui lui avait proposé ses services, voire de l'évêque du diocèse, qui avait justement été son professeur à l'université catholique. Nulle autre croix inversée n'étant apparue, elle ne le jugea pas nécessaire; la secrétaire s'était bornée à mettre en doute l'efficacité de l'exorcisme en arguant que l'eau utilisée n'avait pas été bénie, autrement dit, que les professionnels ne pouvaient se prévaloir de l'appui du curé.

Outre l'articulation des réseaux internes et la mise en jeu de diverses légitimités — consubstantielles ou non à l'institution municipale —,

---

1 "Vivre" car "travailler" serait un terme trop réducteur : il s'agit ici d'approche ethnologique de la vie des membres dans l'organisation, et non d'"ethnologie du travail".

l'exercice du pouvoir au sein du palais faisait largement appel à la manipulation des éléments de l'organisation[1]. La secrétaire du directeur de la planification, en particulier, soumettait ses collègues à un ensemble de petites techniques de contrôle, dont l'effet cumulé résonnait dans l'espace sans fenêtre et le temps répété du bureau. Cette "technologie des pouvoirs subtils"[2] jouait sur les rouages organisationnels et sur la différenciation des individus. La plupart des éléments de la vie du bureau étaient traités comme les munitions du conflit entre les deux factions du service. Les bureaux, les cloisons, les fournitures et les téléphones n'étaient plus administrés en fonction des tâches et du rang de chacun; les normes municipales étaient transformées en éléments tactiques; les groupes formés au fil du travail en commun étaient également utilisés comme instruments. Enfin, les professionnels soupçonnaient le directeur de pratiques manipulatoires autour de la coopérative de logement, qui n'était peut-être qu'une affaire de propagande politique ou d'intérêts privés. La manipulation était avant tout le fait du groupe de la secrétaire mais les professionnels y avaient aussi recours : le comptable avait ourdi un blocage des études; Marco avait organisé avec ses alliés du palais le "pompage" des dossiers traités par le directeur, c'est-à-dire leur renvoi systématique d'un service à l'autre, une variation sur le thème bien connu du "dossier égaré". Il s'était créé une culture de la manipulation, qui conduisait les protagonistes à lutter dans ces termes ou à se soumettre.

"Objets inanimés, avez-vous donc une âme ?", pourrait-on dire en paraphrasant Lamartine[3]. Les entretiens que j'ai menés avec des

---

1 Par rapport aux principes et normes du système social, les pratiques sont à envisager sous l'angle de la *conformité*, de la *stratégie*, de la *manipulation* ou de la *contestation* (Balandier 1978 : XI).

2 Selon l'expression de Foucault (1975 : 105), qui a souligné l'importance du contrôle des détails dans le fonctionnement des institutions disciplinaires.

3 "... Qui s'attache à notre âme, et la force d'aimer ?" (*Milly*).

membres d'autres services municipaux ont confirmé cette vision d'un milieu de travail où tous les éléments — matériels ou symboliques — pouvaient être instrumentés au service d'enjeux qui ne coïncidaient pas forcément avec les finalités institutionnelles. De même, les objets intimement liés à un individu (meubles, outils de travail, vêtements...) pouvaient servir de vecteur d'agression ou de cible substitutive à une attaque personnelle. Faute d'avoir la "force d'aimer", comme se le demandait le poète, les objets du bureau avaient apparemment la force de nuire. Une dynamique complexe gouvernait ainsi la physique du palais, au rythme de la *transmission* des documents, du *court-circuitage* de certaines étapes, de l'*accélération* des dossiers ou au contraire de leur *gel* au fond d'un tiroir, de leur *évaporation* entre deux bureaux ou de leur *combustion* au cours d'un sinistre, sans oublier la subtile hydraulique du *pompage* et les diverses formes du *grippage*[1].

La manipulation des éléments de l'organisation, tout comme l'invocation des principes officiels en vue de finalités particulières, contredisent l'organisation formelle en la prenant comme matériau. Il est possible d'en tirer une interprétation complémentaire des affrontements de la direction de la planification, en faisant appel à la notion de *double contrainte*, caractérisée par les éléments suivants : deux personnes au moins; une expérience répétée; deux injonctions renforcées par la menace de punitions et qui se contredisent à des niveaux d'abstraction différents; l'impossibilité d'échapper à la situation[2]. En

---

1 Par exemple, si le conseil municipal bloque les projets du maire, ce dernier peut en retour opposer son veto aux ordonnances du conseil, qui ne peut alors s'en affranchir qu'à la majorité des deux tiers... une proportion bien difficile à réunir à San Gabriel.

2 Cf. Bateson (1977, 1980); Watzlawick, Helmick Beavin & Jackson (1979); Winkin (1981). Pour un recensement des pathologies de la communication dans les organisations modernes, et notamment la double contrainte, voir Aktouf 1989 : 420-421. Voir aussi Chanlat 1984. Certains travaux de gestion font référence à la notion de *double contrainte* (par exemple Benghozi 1987) mais se limitent souvent à des cas où les gestionnaires sont pris entre plusieurs objectifs contradictoires, sans que soient réunies les conditions spécifiques dégagées par Bateson.

effet, bon nombre de normes municipales sont des injonctions sanctionnant la transgression des interdits ou le non-accomplissement des devoirs des agents : c'est le cas de la moitié des articles du statut du personnel permanent de la mairie. Par ailleurs, la manipulation est lourde de menaces, psychologiques (accaparement des tâches, mise sous contrôle, exclusion), voire physiques, comme lorsqu'un membre du groupe de la secrétaire arrache des documents des mains des employées adverses ou les menace pour leur faire signer des pétitions. Quant à l'impossibilité d'échapper à la situation, elle venait d'abord de la difficulté à trouver un autre emploi, dans le contexte de crise économique qui sévissait en Argentine.

Les soudaines affections qui terrassèrent plusieurs protagonistes peu avant le dénouement du conflit leur permirent de s'abstraire momentanément d'une situation extrêmement tendue. Le comptable arrivait au même résultat en débranchant sa prothèse auditive. Les employées du groupe des professionnels prirent finalement le parti de rire ostensiblement des initiatives de leurs adversaires. Devant l'impossibilité de lever les contradictions de la double contrainte dans laquelle elles étaient prises, elles tentèrent de modifier le contexte de la communication en adoptant une stratégie analogue à l'éclat de rire ou de colère du disciple zen face aux insolubles énigmes proposées par le maître[1]. La manipulation potentielle de tous les éléments de la vie municipale étayait le fantasme d'un pouvoir sans limite auquel nul principe n'était opposable. Mis à part la fuite dans un autre service ou dans la maladie, le seul recours eût été l'invocation des finalités officielles auprès des autorités supérieures, mais ces dernières étaient inaccessibles.

Durant le conflit de la direction de la planification, certaines tâches administratives de routine continuaient à se dérouler mais l'attention et

---

1 Cf. Bateson 1980 : 16.

l'activité des protagonistes était accaparée par la partition du service. Le temps que les agents passaient au bureau était ainsi devenu un matériau manipulable, au même titre que les éléments de l'organisation. Après avoir été mise à l'écart et reléguée aux horloges pointeuses, Luisa eut soudain l'impression de disposer à nouveau du temps nécessaire à l'accomplissement de ses tâches professionnelles : "Maintenant, j'ai largement le temps de travailler. Avant, je n'allais pas travailler, j'allais parer les coups".

La "plasticité" du temps de l'agent municipal est d'ailleurs un trait général du palais. Le statut du personnel insiste sur le fait que chacun doit se consacrer à ses fonctions mais un relevé des prestations dont le personnel bénéficie durant ses six heures de présence conduit à relativiser considérablement cette exclusivité :

- *garderie* : les mères de famille amènent leurs enfants en bas âge à leur bureau. Le service de garderie municipale passe les prendre après le début de la journée de travail; en attendant, il faut bien s'occuper de bébé.

- *alimentation* : les employés organisent un service de café ou de thé, grâce à la petite cuisine de chaque étage. En outre, deux jeunes enfants passent dans les bureaux pour prendre les commandes de petits pâtés (*empanadas*) et de portions de tourtes, que leur mère livre au cours de la matinée, un grand panier au bras. Le maté[1] se boit en cachette, par exemple dans les salles d'archives.

---

1 Boire le maté est un des rites de base de la sociabilité argentine. C'est une infusion préparée en versant de l'eau frémissante sur quelques feuilles hachées d'*ilex paraguayensis* — le "thé des jésuites" ou *yerba mate* —, disposées dans une petite calebasse évidée munie d'une pipette. On aspire la totalité du breuvage, puis on passe le tout à son voisin : la calebasse est remplie pour chacun sans changer l'herbe à maté. Le maté se boit en principe à plusieurs, à la ronde, en devisant et en prenant son temps : pour cette raison, il est banni des lieux de travail.

- *information* : on commente avec ses collègues l'actualité politico-économique du département, ainsi que les événements nationaux ou internationaux.

- *cercles d'épargne* : plusieurs personnes versent mensuellement une cotisation; les sommes collectées permettent d'acheter tous les mois un appareil à l'une d'entre elles (téléviseur, réfrigérateur...).

- *loteries et jeux* : on parie sur les trois derniers chiffres du gros lot de la loterie, c'est la *quiniela* (clandestine, car on peut aussi jouer à la quiniela dans les agences des loteries officielles, en ville); on joue — là où l'ambiance est bonne — à l'*ami invisible*, chacun tirant au sort le nom d'un collègue, à qui il assure anonymement des mots aimables et des petits cadeaux.

- *habillement et objets divers* : sans sortir du palais, les employés peuvent acheter des vêtements pour adultes ou pour enfants, des chaussures, des draps, des articles de parfumerie ou de bijouterie, etc. Les vendeurs sont des collègues municipaux ou bien viennent de l'extérieur et parcourent les bureaux. On peut payer comptant ou à crédit; dans ce dernier cas le vendeur revient chaque mois toucher les traites. Les échantillons sont exposés à la cuisine de l'étage et les toilettes servent de salon d'essayage.

- *services personnels* : on peut se faire couper les cheveux par une employée dans la cuisine, voire s'y faire arracher une dent par un dentiste qui passe de temps à autre.

Les agents se taillent ainsi leur propre temps au sein de l'organisation. Ils utilisent également les ressources de la mairie à diverses fins : les étudiants d'architecture réalisent par exemple des plans pour leurs travaux pratiques, se servent de la photocopieuse et recherchent des clients pour des tâches d'arpentage ou de construction; certains employés du service des sports jugent bien commode de disposer des salles de la

Maison municipale du sport — et des tapis d'entraînement — pour célébrer leurs fêtes personnelles...

En définitive, les autorités de San Gabriel utilisent au service du parti péroniste une partie des ressources de la mairie (embauche massive de militants, insertion des "coordinateurs", participation des employés aux campagnes électorales); mais les agents municipaux, pour leurs fins privées, ne sont pas en reste; les démarcheurs non plus, qui savent profiter de la grande concentration d'acheteurs potentiels au palais[1].

L'échelle mobile, épine dorsale de l'organisation, semble elle-même éminemment flexible. Pour satisfaire les revendications syndicales et tempérer le blocage des salaires qui accompagne théoriquement les plans de lutte contre l'hyperinflation (174% en 1987, 388% en 1988), on adapte les catégories municipales ou on met en place — sous divers prétextes — des rémunérations additionnelles. Par exemple, les catégories un à trois

---

1 Une proportion considérable — difficile à chiffrer précisément — des embauches réalisées sous le mandat du maire (1983-1987) a bénéficié à des militants du parti, surtout pour des postes situés hors du palais municipal proprement dit. Bon nombre de ces nouveaux agents travaillent à l'instar des autres employés mais d'autres jugent qu'ils n'ont aucune tâche à accomplir et que leur rémunération n'est que la juste contrepartie de leur engagement militant; hors des périodes d'activité politique, ils tuent le temps par exemple en jouant aux cartes.

Le nombre d'agents municipaux a considérablement augmenté en quatre années de gouvernement (de 70%, dont 60% la première année) mais, faute d'un accroissement correspondant des recettes municipales, la mairie consacre la quasi-totalité de son budget aux frais de personnel et aux dépenses de fonctionnement et n'a plus guère les moyens de promouvoir des travaux sur le territoire du département.

La mairie revendique les réalisations suivantes entre 1983 et 1987 :
- le dragage de 6 km de cours d'eau;
- un réseau d'eau potable pour 400 maisons;
- l'asphaltage de 86 tronçons de 100 m de rue (*cuadras*);
- la construction d'un tunnel sous les voies de chemin de fer;
- une conduite de gaz de 5 kilomètres, sans connexions domiciliaires;
- l'électrification de cinq quartiers, en collaboration avec l'entreprise d'électricité.

En 1991, un nouveau candidat péroniste fut élu à la mairie de San Gabriel car le maire sortant perdit de quelques voix les élections internes du parti.

ne sont plus utilisées depuis 1986 : on embauche en catégorie quatre. Ceci avantage les nouveaux employés (tout en portant un préjudice relatif à ceux qui ont lentement gravi les premiers échelons dans le passé) et permet également aux conseillers municipaux de recevoir une indemnité supérieure, vu qu'ils bénéficient, de par la loi, du quintuple du salaire minimum municipal ("pour l'affectation de leurs activités privées"); ils perçoivent donc cinq fois la catégorie quatre[1].

Les principaux cadres administratifs (la catégorisation des agents, leur rémunération et leur répartition, l'allocation des ressources municipales...) se prêtent ainsi à des mises en œuvre fort contrastées. Cette plasticité des instruments de gestion, jointe aux nombreuses possibilités de manipulation et de stratégie, place la vie au palais sous le signe dynamique d'un bricolage imaginatif. Les éléments de l'organisation — donnés à ses membres ou construits par eux — constituent les matériaux de cette activité créatrice et forment de puissants outils qui sont loin d'être réservés aux autorités officielles.

Nous allons maintenant examiner d'autres grandes organisations modernes, *a priori* bien différentes de la municipalité de San Gabriel : une entreprise française de construction automobile, une entreprise argentine de laminage d'acier et la compagnie d'électricité de Buenos Aires. Au contraire d'une mairie dont les missions sont extrêmement hétéroclites, ces trois entreprises fabriquent un produit bien défini. Par ailleurs, les deux premières sont soumises à la loi de la concurrence et du profit tandis que la pérennité de la compagnie d'électricité, en situation de monopole, semble aussi assurée que celle d'une collectivité publique.

---

1 Trois mois après l'intronisation du nouveau maire, des promotions massives ont octroyé une promotion d'une catégorie à tous ceux qui avaient plus de deux ans d'ancienneté, et de deux catégories pour plus de dix ans d'ancienneté. Ces mesures s'inscrivent dans une tendance générale en faveur de "la base" : au début du quadriennat du maire, un employé débutant ne gagnait que le quart du salaire d'un chef de département, de catégorie 15 (et seulement le sixième au plus fort du régime militaire); à la mi-87, il en percevait la moitié.

Enfin, les organisations françaises et argentines sont évidemment placées dans des contextes culturels, institutionnels et politiques bien distincts. Nous allons constater cependant que, du point de vue de l'individu agissant dans l'organisation, ces différents cas ne constituent pas des mondes irréductibles.

## CHAPITRE II — NOUVEAUX POUVOIRS A L'USINE

Facettes de la hiérarchie.....108
Descente à la mine.....121
Les instruments de l'autorité.....132
Finalités, transcendance et hiérarchie.....140

Contrairement au cas de la mairie de San Gabriel, les dirigeants de la grande compagnie automobile française qui fait l'objet de ce chapitre — et que j'appellerai Minaut — savaient parfaitement qu'un ethnologue enquêtait sur la vie dans l'organisation, vu qu'ils avaient sollicité ses services. Il convient toutefois de préciser que j'avais commencé en 1978 ma vie dite active dans les bureaux d'études de cette entreprise, en qualité d'ingénieur. Des automatisations d'ateliers, de l'informatique industrielle : ces sujets variés et assez propices à l'exercice de la créativité n'évoquaient guère les sciences sociales, sauf lorsque les hommes des usines renâclaient à utiliser les systèmes automatisés, trop souvent conçus et installés à leur insu. La technique et le social s'affichaient déjà ensemble mais je n'en tirai pas alors les conséquences.

Quand plus tard je me rendis à l'Institut des langues orientales pour y étudier le tibétain, je ne recherchai qu'un passe-temps complémentaire. Toutefois, l'enseignement comprenait, outre les cours de langue, un volet important de "civilisation", assuré par des ethnologues[1]. Ayant pris en les écoutant la mesure de mon ignorance, je décidai de tenter l'aventure ethnologique. Pour en avoir la possibilité, je devins momentanément ingénieur à mi-temps.

Lorsqu'en septembre 1984 j'eus achevé une maîtrise d'ethnologie (consacrée à la parenté dans les sociétés tibétaines), j'obtins de mon employeur de mettre à l'épreuve cette nouvelle approche dans le champ des ateliers. Les études d'ethnologie venaient d'être ajoutées, à ma demande, à la liste des diplômes recensés dans le fichier du personnel d'encadrement, sans que l'entreprise soit pour autant disposée à s'ouvrir à la recherche ethnologique; ma crédibilité aux yeux des managers était

---

1 Notamment Philippe Sagant, qui revenait du Népal et passionnait son auditoire par ses analyses de la société *limbu*.

mieux assurée par mon passé d'ingénieur que par mes études de la parenté au Tibet[1].

La direction du personnel, chargée de définir les politiques de "relations sociales" et de "gestion du personnel" pour l'ensemble de l'entreprise, chercha donc un sujet sur lequel pût se déployer le regard de l'ingénieur-ethnologue maison. Or, depuis le début des années 80, un grand nombre d'innovations de gestion avaient été expérimentées dans les services les plus divers, sous le signe d'une *participation* plus active de tous les agents, quel que soit leur grade. La direction du personnel n'avait pas orienté ces démarches participatives et saisit l'occasion de confier à un œil distancié un bilan des initiatives locales. J'eus donc pour mission de remettre, pour la mi-1985, un rapport sur la mise en œuvre du *management participatif* dans les usines[2].

Minaut avait son siège social à Paris; les usines et les bureaux d'études étaient disséminés dans plusieurs régions françaises; une partie de la production était assurée à l'étranger par des filiales. Muni d'une lettre du directeur du personnel en guise de sauf-conduit, je parcourus les principaux établissements industriels français, observant et interviewant les protagonistes des expériences participatives. Le biais de ma présentation comme envoyé de la direction du personnel ne me permettait pas d'ausculter "ceux d'en bas" au même titre que "ceux d'en haut", même si j'assurais aux ouvriers, lors de nos entretiens individuels, que je ne répéterais pas à leur hiérarchie ce qu'ils me confieraient. Faisant de nécessité vertu, je me penchai en priorité sur les pratiques de ceux avec qui j'avais les meilleurs rapports : je m'attachai

---

1 Cf. Guigo 1986.

2 Le rapport interne, remis en juillet 1985, donna satisfaction à l'entreprise. Après une analyse des différentes démarches participatives, ce document proposait en conclusion quelques mesures, dont le texte avait été rédigé en commun avec un responsable de la direction du personnel qui voulait promouvoir ce nouveau style de gestion. Un compte-rendu scientifique de l'étude, dont certains éléments vont être repris ici, a été publié dans la revue *Gérer et comprendre* (Guigo 1987a).

notamment aux conceptions entretenues par les gestionnaires de personnel à propos du monde des usines, et aux stratégies de mobilisation mises en œuvre par la hiérarchie des ateliers.

Après m'être plongé dans les archives de la direction du personnel, pour retracer l'émergence de l'idée de participation dans l'entreprise, je passai la quasi-totalité du premier semestre 1985 au sein des trois principales usines de Minaut, afin d'appréhender sur le terrain le déroulement des initiatives frappées du sceau de démarches participatives. Les plus visibles de ces innovations, les "cercles de qualité", proposaient à des groupes d'une dizaine de volontaires — ouvriers, chef d'équipe et techniciens mêlés — de résoudre certains problèmes techniques ou organisationnels qui les concernaient directement (éclairage des locaux, disposition des machines, qualité des produits...). Chaque cercle se réunissait régulièrement pour étudier la question avec une méthodologie définie, puis proposait une solution et supervisait sa réalisation. Début 1985, on dénombrait 350 cercles chez Minaut; la vogue des cercles de qualité battait alors son plein dans de nombreuses entreprises privées (environ 15.000 cercles au total). Ce mouvement était puissamment orchestré par une "Association française pour les cercles de qualité" (AFCERQ), fondée en décembre 1980 par des managers modernistes de retour d'un voyage d'études au Japon, ainsi que par les grands cabinets de consultants qui avaient inscrit le cercle à leur catalogue de produits de gestion. Les démarches de réflexion en groupe, prônées par les chantres des cercles de qualité, faisaient beaucoup parler d'elles : articles dans des revues grand public et dans la presse spécialisée, reportages télévisés (dans la série mensuelle "L'enjeu" animée par Emmanuel de la Taille sur TF1), multiples congrès nationaux ou internationaux, comme celui de juin 1985 à Paris, à l'issue duquel plusieurs milliers de personnes dansèrent au Parc des expositions

de la Porte de Versailles, en compagnie de vedettes de la radio-télévision[1].

Les dits cercles de qualité ne constituaient chez Minaut que la partie émergée d'un mouvement plus profond : dans les usines, certains chefs de service, à la recherche d'un nouveau style d'organisation du travail et de commandement, mettaient en place des groupes de travail où tous étaient invités à s'exprimer. Même si cette entorse au taylorisme[2] régnant ne concernait que des thèmes définis de manière "constructive" par la direction (sécurité, conditions de travail, qualité, productivité...), il n'en restait pas moins que les agents subalternes se voyaient officiellement considérés, souvent pour la première fois, comme sujets pensants, capables d'émettre une opinion sur le contenu et l'organisation du travail. Sous des appellations variées (groupes opérationnels, groupes d'analyse, poches hiérarchiques, groupes d'amélioration de la qualité, réunions ambiance...), il s'agissait d'instituer des lieux et des temps — pris sur le temps de travail — où la parole "d'en bas" était reconnue, la hiérarchie étant parfois mise "entre parenthèses" durant les réunions. Les résultats de ces groupes de travail

---

1 Pour une analyse détaillée de ce mouvement managérial, ultérieurement diffusé dans le secteur public, voir Midler, Moire & Sardas 1983; Moire 1985; Groux & Lévy 1985; Midler 1986a; Chevalier 1987, 1989, 1991; Mothé-Gautrat 1986; Rigal 1988. On dénombrait 40.000 cercles dans les entreprises françaises à la fin 1987. L'AFCERQ a déposé son bilan en 1989 mais les cercles n'ont pas disparu; un bon nombre subsistèrent en tant que tels ou furent intégrés dans le fonctionnement organisationnel (Chevalier 1989, 1991). Les antennes régionales de l'AFCERQ, juridiquement indépendantes, survécurent au naufrage de leur maison-mère et se rapprochèrent d'autres associations de promotion de la qualité dans l'industrie, l'AFCIQ (Association française pour le contrôle industriel et la qualité) et l'AFQ (Association française pour la qualité) (Devillechabrolle 1990).

2 Dans ses *Principes de la direction scientifique des entreprises* (1911), l'ingénieur américain Frederick W. Taylor posa les bases d'un système d'organisation séparant strictement la *conception* et l'*exécution* du travail, et dans lequel les temps d'exécution des tâches des ouvriers — considérés comme des rouages interchangeables — étaient rigoureusement contrôlés. Pour Taylor, le travailleur était un *homo œconomicus*, motivé essentiellement par son salaire.

étaient ensuite célébrés dans des cérémonies où — à la demande des promoteurs de ces innovations — la haute direction venait témoigner sa satisfaction devant le travail accompli et souligner la fécondité de la participation du personnel.

On voit qu'il n'était nullement question de subvertir la pyramide hiérarchique; bien au contraire, la direction veillait à définir strictement le cadre de ces groupes de réflexion et à réaffirmer sa maîtrise du processus lors des cérémonies de clôture[1]. Des enregistrements vidéo étaient consacrés aux cas exemplaires; dans l'un de ces cas, qui avait abouti à un gain considérable de productivité (le temps perdu à ajuster les presses lors du changement du type de pièces à emboutir était passé de 8 heures à 15 minutes, un succès certifié par une visite du célèbre professeur japonais Shingo), l'enregistrement s'ouvrait par une interview du directeur qui exposait la situation et déclarait sur un ton péremptoire : "J'ai décidé de mettre en place une démarche participative". Il ne s'agissait pas non plus de supprimer la distinction entre concepteurs (les services de Méthodes) et exécutants; simplement, ces derniers étaient désormais invités à donner leur avis. Un faisceau de facteurs généraux encourageait cette ouverture prudente : la plus forte réticence des nouvelles générations à être traitées comme des rouages anonymes; une crise assez sévère qui avait fait plonger les comptes de Minaut dans le rouge et qui incitait la direction à en appeler à la créativité de tout le personnel; enfin, les craintes de l'encadrement suite à la promulgation des lois Auroux sur "les libertés des travailleurs dans l'entreprise", qui évoquaient, pour de nombreux cadres, le fantasme des *soviets* dans l'usine et les poussaient à prendre l'initiative.

---

1 Le pouvoir ne change pas de mains; ce sont les modalités de l'exercice de l'autorité qui évoluent. Que ce soit pour plaider en faveur de la participation dans l'entreprise (Mothé-Gautrat 1986) ou pour dénoncer une manipulation cachée derrière les cercles (Tixier 1986), les études sur les démarches participatives insistent fréquemment sur le fait — présenté comme surprenant — que la hiérarchie n'en sort pas affaiblie.

D'autre part, un aspect essentiel de l'image du pouvoir avait changé : dans les années 70, la direction du personnel était tenue par des militaires; au début des années 80, des ingénieurs les remplacèrent peu à peu et un style plus civil succéda au système "ecclésiastico-militaire" de la décennie précédente. Cette expression d'un directeur d'usine de Minaut, qui stigmatisait ainsi le style des autorités passées, évoquait deux principes de légitimité sur un mode métaphorique[1], un peu comme s'il eût invoqué l'ancienne image du "patron de droit divin"[2]. Cependant, bon nombre de postes-clés des services de personnel avaient bel et bien été occupés par des militaires (du cadre de réserve) et la question de l'appartenance religieuse était loin d'avoir perdu toute pertinence au début des années 70 : l'accès aux plus hautes responsabilités était alors réservé *de facto* à ceux qui professaient la religion protestante (sauf exceptions remarquées). En 1978, lors de mon entretien d'embauche, on s'était d'ailleurs enquis de ma religion, tout en ajoutant que cela n'avait plus d'importance mais que la confession protestante, "il y a quelques années", facilitait bien les choses.

Durant l'ère ecclésiastico-militaire, les relations sociales étaient placées sous le signe de l'affrontement. Le directeur du personnel, un général énergique et redouté, se présentait ainsi lors du stage d'initiation des jeunes cadres (un rituel d'intégration de 15 jours, comprenant des visites et des exposés sur les grands services de la maison) : "Avez-vous chacun votre fiche de définition de fonctions ? Ma fiche de définition de fonctions indique autorité fonctionnelle sur... (un temps d'arrêt) Autorité, ça me suffit !" Il envoyait ensuite au front chacun de ses adjoints pour un temps de parole strictement défini. A l'issue de ce ballet bien réglé, où les coups d'œil furtifs des intervenants illustraient la menace permanente d'un rappel à l'ordre, le directeur réaffirmait le

---

1 Principes qu'on a vus opérer dans le champ du palais municipal de San Gabriel.

2 Titre des mémoires du président de Pont-à-Mousson (Martin 1984).

principe d'autorité masculine dans la famille ("Si on vous propose une mutation, ne venez pas me dire que votre femme ne veut pas déménager. Chez vous, c'est vous qui commandez !") et rappelait les enjeux des affrontements en cours ("Vous pouvez bien sûr être CGT ou CFDT mais vous aurez une toute toute petite carrière..."). A l'époque, les cadres embauchés étaient convoqués au siège social pour des formalités administratives, à l'occasion desquelles un adjoint du général les invitait à choisir leur camp parce que, leur expliquait-il dans l'intimité d'un bureau, il y avait dans la société deux types de syndicats, les *révolutionnaires* (catégorie désignant la CGT et la CFDT), qui voulaient "détruire l'entreprise", et les *participatifs*, seuls considérés comme légitimes.

Pendant ces années de confrontation, ponctuées de plusieurs conflits sociaux, les responsables des services de personnel des usines vécurent "la guerre révolutionnaire", selon l'expression de l'un d'entre eux, également ancien militaire, qui estimait avoir agi "pour reconquérir le pouvoir dans l'entreprise, d'abord déminer le terrain pourri, puis le cultiver". Ils étaient conseillés en cela par des consultants sociaux, qui proposaient des stratégies pour forcer les opposants à la démission, modifier l'image de l'entreprise ou améliorer les conditions de travail. Ces actions élaborées étaient présentées par les consultants comme un "jeu de go", ramené à l'idée de "poser des pions" et à une dynamique "extension-contention"; autrement dit, ne pas seulement s'attaquer de front aux opposants mais prendre l'initiative sur de nouveaux terrains. Ces visions stratégiques avaient tout pour séduire les anciens militaires des services de personnel et n'excluaient pas, à l'occasion, des opérations plus musclées lors de grèves ou d'occupations d'usines, voire l'embauche d'ouvriers très spéciaux, chargés de se livrer à des tâches de renseignement dans les ateliers.

Une catégorisation révolutionnaires/participatifs, telle était la vision du monde affichée par les services de personnel dans les années 70. Ce

clivage opérait à chaque évaluation de l'opinion interne, lors des élections syndicales comme lors des sondages confiés à des cabinets extérieurs. C'est ainsi que des enquêtes, réalisées par questionnaires, débouchaient sur une cartographie du personnel selon deux axes : l'*antagonisme* (est-on satisfait ou mécontent ?) et la *synergie* (partage-t-on les buts de l'entreprise ou y est-on indifférent ?). Plusieurs groupes d'agents étaient alors distingués : les "opposants" (fort antagonisme, faible synergie), les "inconditionnels" (pas d'antagonisme, forte synergie), les "frustrés" (assez fort antagonisme, forte synergie), les "indifférents", etc. Les effectifs des différents groupes étaient corrélés avec la "carte syndicale" (c'est-à-dire les résultats des élections) et servaient de base à des propositions de stratégie sociale[1]. Par exemple, la similitude des pourcentages faisait assimiler les "opposants" à la CGT, les "frustrés" à la CFDT, les différents "satisfaits" aux autres syndicats, les "indifférents" et ceux qui ne répondaient pas aux enquêtes, aux abstentions, blancs et nuls (le "marais"). L'enjeu de la direction du personnel était alors de rallier le "marais", voire les "frustrés", à des attitudes plus favorables à l'entreprise, tandis que les "opposants" étaient jugés irrécupérables.

En revanche, à partir des années 80, les responsables des services de personnel affichèrent un style différent : à commencer par le nouveau directeur, il s'agissait généralement d'ingénieurs qui avaient auparavant commandé en usine. Ils jugeaient que les temps avaient changé et ils prônaient une idéologie centrée sur l'efficacité, en phase avec le discours, désormais participatif, des managers "de terrain" : "C'est fini l'idéologie chez nous. Terminé. Il y a deux sortes de gens, ceux qui travaillent et les autres", affirmait le chef du contrôle final des véhicules fabriqués, le service qui vérifie la fixation des organes mécaniques, les équipements

---

[1] Long est le cycle de vie des outils des consultants : on retrouve l'analyse antagonisme/synergie dans l'audit de communication interne commandé en 1989 par le CNRS.

électriques, les bruits et la sécurité en général. Au cœur des services de gestion du personnel, on suivait encore les résultats des élections de délégués, en distinguant le score des révolutionnaires — au feutre rouge — et celui des participatifs, mais ce n'était plus là que des catégories à usage interne : dans les ateliers, on invoquait seulement la qualité, l'efficacité, la productivité ou la compétitivité. Sans que l'on puisse conjecturer de relation de cause à effet, ni faire précisément la part des facteurs sociaux globaux et celle des changements internes, l'évolution de l'image des chefs des services de personnel résonnait favorablement avec l'appel à la participation sur le terrain des ateliers.

**Facettes de la hiérarchie**

Examinons maintenant les normes organisationnelles de différenciation des individus dans les usines de production de Minaut. Les salariés sont répartis en trois catégories principales : les *ouvriers*, la *maîtrise* et l'*encadrement*. Toutes les modalités de l'administration du personnel (horaires, salaires, carrières, régimes de prévoyance et de retraite...) s'administrent en premier lieu selon la catégorie d'appartenance : par exemple, l'encadrement bénéficie d'une mutuelle particulière; les classifications du personnel ouvrier font l'objet de négociations syndicales spécifiques, etc. La catégorie des ouvriers semble de prime abord relativement indifférenciée, tandis que la maîtrise est subdivisée en trois niveaux (*chef d'équipe, contremaître, chef d'atelier*) et l'encadrement en cinq : *cadre* tout court, *chef de service, chef de département, sous-directeur, directeur.*

Bien entendu, tout ne se ramène pas à cette distinction en trois catégories : en particulier, les *statuts* détenus par les agents se combinent avec les *pouvoirs* qu'ils exercent; ce qu'ils *sont* s'articule avec ce qu'ils *font*. Les statuts personnels s'inscrivent dans un ordre symbolique qui classe les individus les uns par rapport aux autres; le pouvoir conféré par

l'entreprise renvoie en premier lieu aux subdivisions de l'organisation (les équipes, les services, les directions...).

L'essentiel de l'enquête de terrain a eu pour cadre les ateliers d'"habillage des carrosseries" des véhicules, au cœur des trois principales usines de Minaut, situées dans des régions différentes[1]; appelons-les l'usine "ancienne" (c'est le berceau de l'entreprise), la "nouvelle" (elle est plus moderne, plus aérée et le personnel est plus jeune) et l'"étrangère" (à la différence des deux autres usines, les ouvriers y sont en majorité immigrés). Nous allons examiner en premier lieu la combinaison des rangs détenus et des postes occupés dans l'atelier d'habillage de l'usine "ancienne", afin d'appréhender les logiques de différenciation qui y opèrent[2].

L'habillage est l'étape où la voiture prend corps : la plupart des pièces (tableau de bord, vitres, joints, câbles...) y sont montées sur les carrosseries. Dans le flux de production, l'atelier se situe en aval des installations de peinture robotisées et en amont de la pose des moteurs. Le travail se fait "à la chaîne"; les ouvriers — appelés *monteurs* — doivent donc accomplir leurs tâches en accompagnant le lent mais inexorable déplacement d'une crémaillère qui emmène les "caisses" à habiller d'une extrémité à l'autre de la zone du bâtiment dévolue à l'atelier. Les monteurs réalisent des opérations certes plus variées que dans le film *Les Temps Modernes* mais leur temps d'intervention sur chaque voiture n'est que de l'ordre de trois minutes, à l'issue desquelles ils reviennent quelques mètres en amont pour reprendre les mêmes opérations sur le véhicule suivant. Il y a peu de machines automatiques à l'habillage; les instruments des ouvriers ne sont guère plus

---

1 Certains modèles de voitures ne sont fabriqués que par une seule usine, d'autres le sont par les trois.

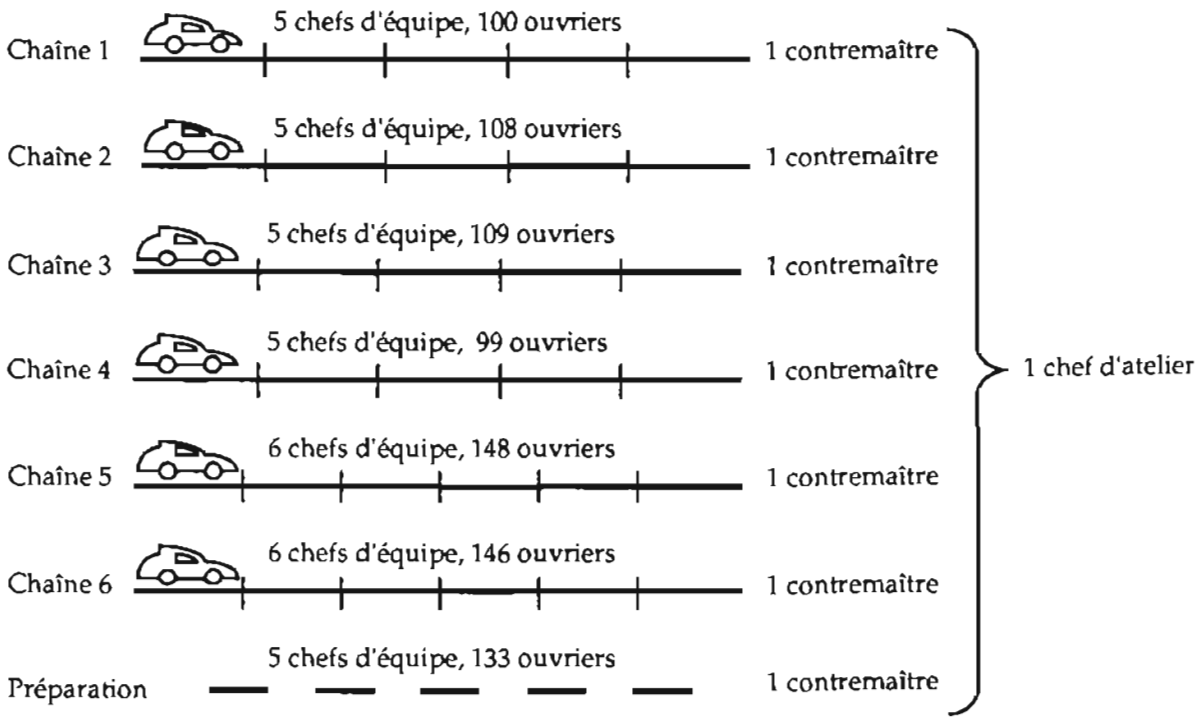
2 Les ateliers d'habillage sont des parties d'usines, physiquement et budgétairement délimitées, dont les chefs ont le grade de "chef de département" (et non de "chef d'atelier", vocable qui désigne le grade supérieur de la maîtrise).

sophistiqués que des visseuses. En bord de chaîne, chacun dispose de sa réserve d'outils et d'éléments à monter, qu'il positionne, visse ou assemble, en suivant — en principe — les directives du service des Méthodes.

Six chaînes de montage parallèles reçoivent les carrosseries nues et délivrent en sortie, trois cent cinquante mètres plus loin, des véhicules prêts à recevoir les organes mécaniques (moteur, transmission, suspension) et les sièges. Chaque chaîne rassemble entre 100 et 150 ouvriers, divisés en cinq ou six équipes : un *chef d'équipe* (le premier grade de la maîtrise) commande donc environ une vingtaine d'ouvriers. On compte un *contremaître* pour chaque chaîne de montage; ils sont tous sous l'autorité d'un *chef d'atelier*, qui a ainsi sous ses ordres plus de 700 monteurs. Le personnel de "préparation hors chaîne", qui assemble certains sous-ensembles complexes placés ensuite par les monteurs (les tableaux de bord par exemple), dépend également du chef d'atelier. On travaille en "deux fois huit" (heures) : la "tournée" de l'après-midi (13h18-21h36) relaie sur les chaînes la tournée du matin (5h-13h18).

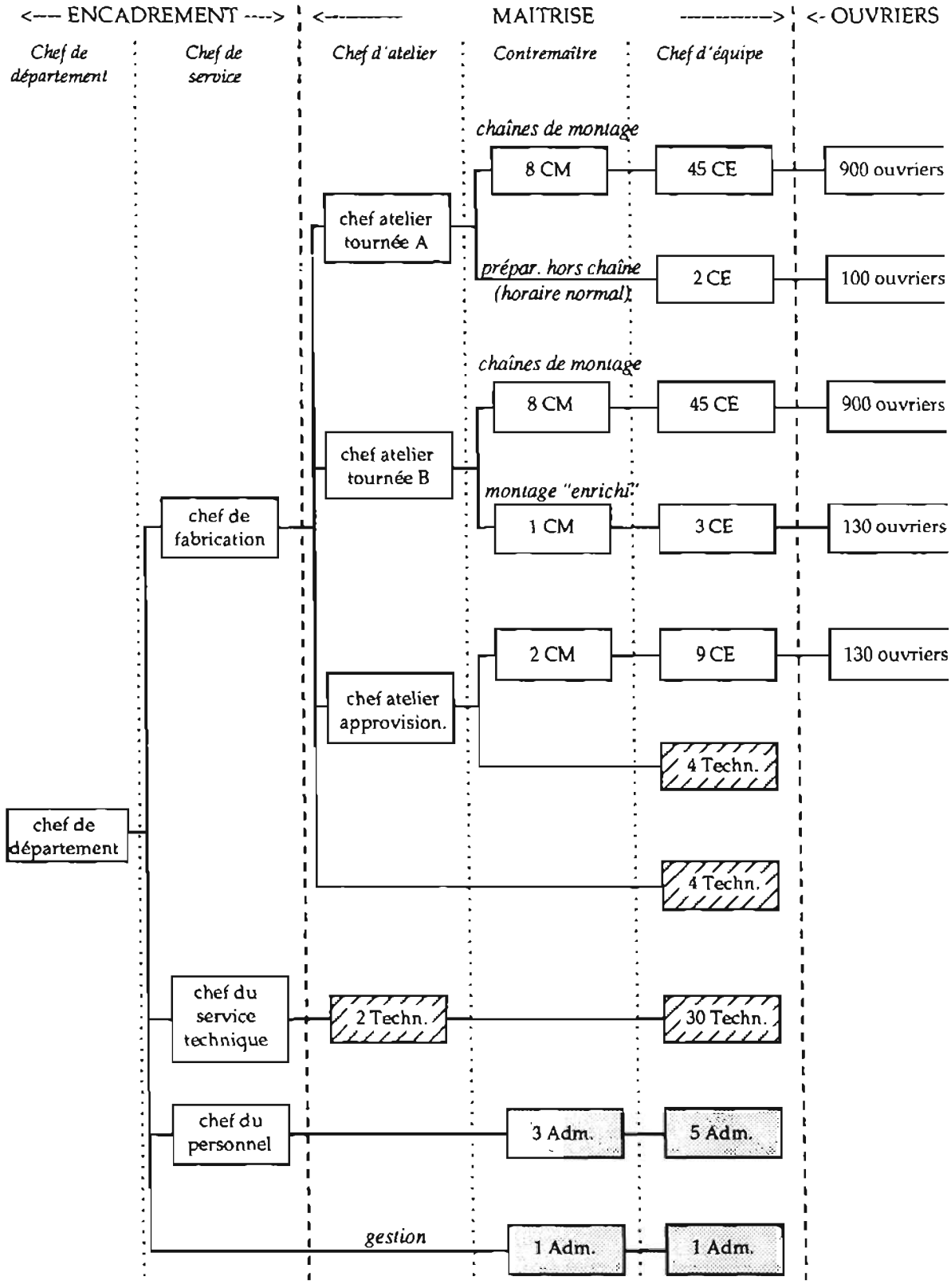
D'autres membres du personnel sont également placés sous l'autorité des chefs d'atelier des deux tournées. Outre les ouvriers polyvalents, les chefs d'équipe remplaçants et le contremaître "haut-le-pied", qui sont prêts à pallier les absences dans l'atelier, il s'agit, d'une part, d'un secteur de "préparation hors-chaîne" qui travaille en horaire normal (7h33-16h18); d'autre part, d'un secteur d'habillage de carrosseries, également en horaire normal, et où les tâches ont été "enrichies" : il n'y a là aucune "chaîne de montage" et les monteurs effectuent un temps de travail d'une demi-heure, parfois davantage, sur chaque véhicule.

LES CHAINES DE MONTAGE DE L'ATELIER D'HABILLAGE DES CARROSSERIES
LA DISTRIBUTION DES EFFECTIFS D'UNE TOURNEE




Les chefs d'atelier des deux tournées, ainsi que le chef des approvisionnements — qui supervise la fourniture, le long des chaînes, des pièces à monter —, dépendent du service de *fabrication*. Le service du *personnel* assure l'administration courante des agents; le service *technique* est chargé de l'organisation du travail et de la qualité. En outre, un gestionnaire et son adjoint élaborent les tableaux de bord statistiques de l'habillage. Les agents qui dépendent du chef de fabrication sont qualifiés d'*opérationnels*, les autres sont des *fonctionnels*.

ORGANIGRAMME SIMPLIFIE DU DEPARTEMENT D'HABILLAGE DES CARROSSERIES



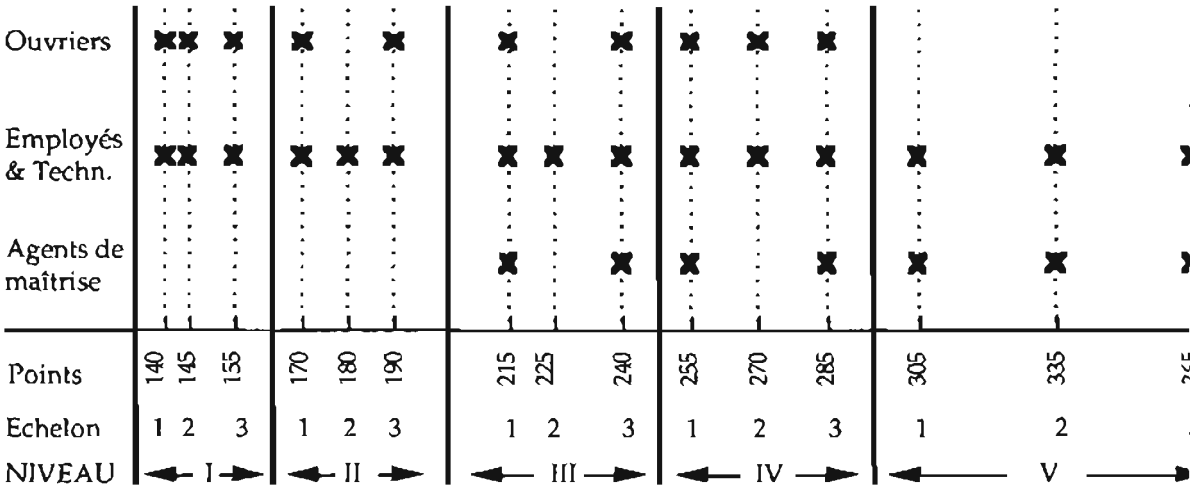
Dans le département d'habillage, on compte au total 2200 ouvriers environ (dont 400 femmes), 180 agents de statut maîtrise (dont huit femmes : la contremaître du secteur de montage enrichi, une chef d'équipe d'atelier, cinq employées administratives, une secrétaire) et seulement quatre cadres, tous masculins. Le chef de département a ainsi 2400 personnes sous ses ordres, toutes situées à proximité immédiate des chaînes de montage. En revanche, le directeur de l'usine et les sous-directeurs, qui supervisent l'ensemble des départements, siègent dans une autre partie du bâtiment.

L'organigramme officiel du département d'habillage donne à voir la découpe globale de l'organisation; il ne comprend pas les ouvriers. Tous les membres de la maîtrise et de l'encadrement y sont nommés et placés dans l'ordre hiérarchique et les secteurs qu'ils dirigent sont identifiés. Il y a trois types de membres de la maîtrise : les *agents de maîtrise d'atelier* — les seuls à être appelés "agents de maîtrise" dans le vocabulaire courant — qui commandent les ouvriers; les *techniciens*, qui n'ont généralement pas de subordonnés et font partie du service technique ou assistent le chef de fabrication; les *employés administratifs* du service du personnel ou de la gestion. Il n'y a pas de cadres "tout court" à l'habillage : on en trouve par exemple dans les bureaux administratifs centraux, où ils dirigent quelques employés sans être chefs de service; quelques autres, chargés d'une mission ponctuelle ou spécialistes d'une question technique "pointue", n'ont aucun subordonné; ce sont toutefois des cadres à part entière, qui sont gérés comme tels.

On entre ici dans le domaine du statut, que l'on peut saisir à travers les modalités de classification et de rémunération. En effet, la gestion du personnel s'inscrit dans le cadre des conventions collectives de la métallurgie. D'une part, les ouvriers, les employés, les techniciens et les agents de maîtrise (OETAM) se voient attribuer un niveau (I à V, avec trois échelons pour chaque niveau) et par là-même une place dans une échelle à quinze barreaux. Cette catégorisation correspond à un barème

de rémunération, en points. Le premier échelon du niveau I vaut 140 points; le dernier échelon du niveau V vaut 365 points. Par exemple, avec un point à 29,05 F (valeur début 1990), un employé à 240 points perçoit au minimum une rémunération mensuelle brute de 29,05 x 240 = 6972 F, plus un "treizième mois", ainsi qu'une prime d'ancienneté qui varie de 3% (pour trois ans d'ancienneté) à 15% (pour quinze ans et plus). Les ouvriers reçoivent en outre un supplément de 5%; les agents de maîtrise d'atelier, de 7%. Les carrières des différents sous-groupes du personnel OETAM se déploient bien entendu dans des zones plus ou moins avantageuses de l'éventail des catégories de la convention collective.

CONVENTION COLLECTIVE DES INDUSTRIES METALLURGIQUES
CATEGORISATION OETAM - Région Parisienne
(Niveaux accessibles aux ouvriers, employés, techniciens et agents de maîtrise)



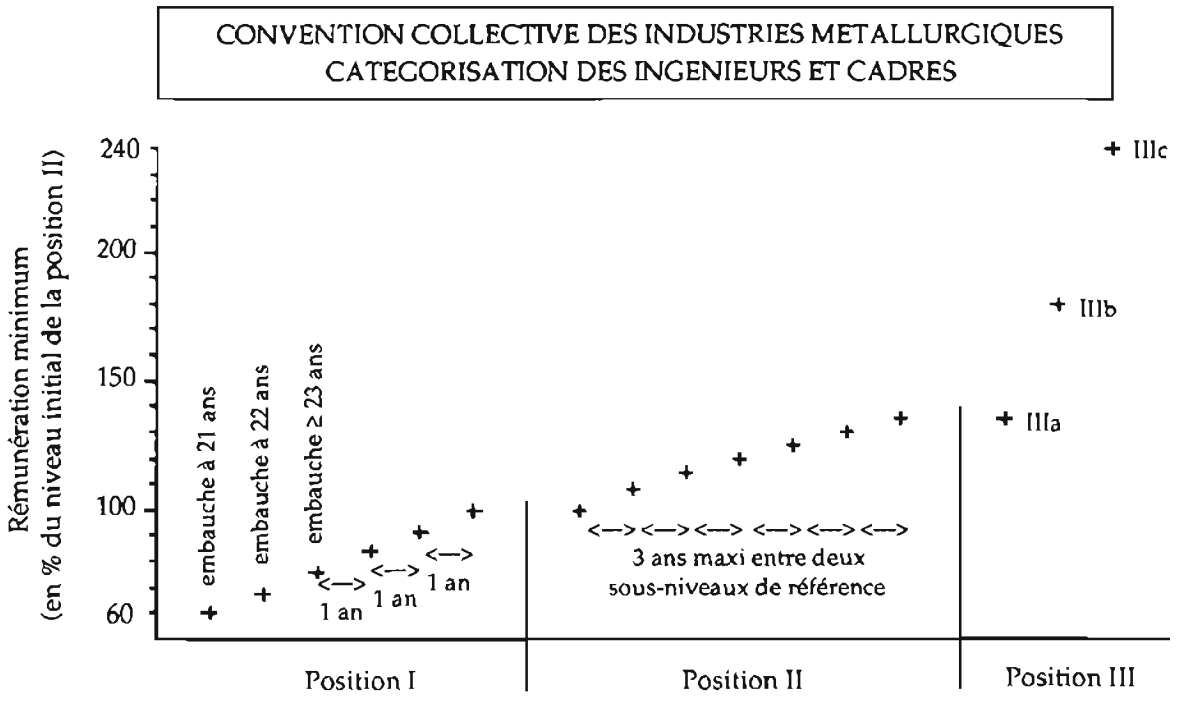

Le modèle type de la convention collective ne fournit qu'un cadre général, qui peut être modifié — dans un sens favorable aux salariés — par des accords signés entre la direction et les syndicats. La catégorisation du personnel en vigueur chez Minaut détermine ainsi, pour chaque sous-groupe (les ouvriers, les employés administratifs, les techniciens,

les agents de maîtrise d'atelier), différentes *filières professionnelles*, qui rassemblent un certain nombre de postes de travail et tracent des voies à plusieurs étapes depuis l'embauche jusqu'à la fin de carrière (huit par exemple pour les "monteurs en autocontrôle" du département d'habillage des carrosseries, qui débutent à 160 points et terminent à 225 points). Le nombre de points d'un poste ne fixe en fait que le salaire minimum de celui qui l'occupe. Cependant, la correspondance entre le poste et le salaire est assez strictement définie en bas de la hiérarchie : les rémunérations des ouvriers s'écartent fort peu des minima conventionnels correspondants. En revanche, les salaires de la maîtrise sont individualisés d'une manière plus significative (d'un montant voisin d'un échelon ou deux, par exemple).

D'autre part, la convention collective des ingénieurs et cadres (à l'exclusion des directeurs et sous-directeurs) les place dans l'une des *positions* I, II, IIIa, IIIb ou IIIc[1]. La position I s'applique aux débutants (avec trois minima de salaire selon l'âge d'embauche : 21 ans, 22 ans, ou 23 ans et plus); au bout de trois ans (au plus tard) ils passent en position II et leur rémunération minimum progresse alors suivant six paliers triennaux (de 3 à 18 ans d'ancienneté en position II); les positions III concernent en principe les chefs de services plus ou moins importants, à moins que cette gratification ne soit octroyée à un cadre en fin de carrière, à titre de "bâton de maréchal". Le salaire minimum en position II (126.500 F pour l'année 1990) sert de base pour calculer toutes les valeurs de référence de la grille de rémunération des ingénieurs et cadres.

---

[1] De même que pour les niveaux OETAM, les positions des cadres sont en principe liées à la complexité des tâches effectuées, à l'étendue des responsabilités assumées et à la capacité d'initiative nécessaire. Voir l'annexe I pour la définition des niveaux et positions dans les conventions collectives de la métallurgie.




Chez Minaut, les salaires de l'encadrement sont nettement supérieurs aux minima conventionnels, et la gestion des rémunérations des ingénieurs et cadres ne dépend guère de leur position au regard de la convention collective. Chacun a une courbe de salaire individuelle, qui anticipe ses responsabilités futures et vise le salaire type de la charge qu'il est censé assumer à terme (chef de service, chef de département, directeur...). Chaque cadre a ainsi un "potentiel de fin de carrière" (bien entendu modifiable) qui détermine pour une bonne part son augmentation annuelle; l'évolution de sa rémunération au fil des ans (calculée en points cadres, c'est-à-dire à peu près en francs constants) est encadrée par des courbes types qui varient suivant l'âge et le potentiel des intéressés. Cet outil de gestion s'applique aussi aux directeurs et sous-directeurs, qui ne relèvent pas de la convention collective car les "directeurs salariés" et les "cadres supérieurs" sont explicitement situés au-delà du champ de la position IIIc. Les membres de l'encadrement sont donc plutôt gérés en fonction de ce qu'ils sont (ou seront) que du poste qu'ils occupent. Les jeunes cadres peuvent commencer leur vie professionnelle à un poste de maîtrise (chef d'atelier, par d'exemple),

voire en enchaînant brièvement les différents niveaux hiérarchiques de l'atelier, depuis un poste d'ouvrier; nul ne s'y trompe : ces cadres en période initiatique sont essentiellement différents des ouvriers et des agents de maîtrise.

Différents clivages apparaissent entre les catégories du personnel des usines. Tout d'abord, entre opérationnels et fonctionnels, selon qu'ils travaillent directement, ou non, pour la production. D'autre part, à partir du niveau maîtrise, on a l'occasion de donner des ordres. Dans les ateliers, à partir du niveau encadrement, on ne travaille pas en "deux fois huit" mais en horaire normal. Jusqu'au chef de département, dont le bureau vitré surplombe les chaînes de montage, on est situé au cœur de l'atelier, tandis que les membres de la direction sont à l'écart. Au-dessus pourraient naître d'autres distinctions segmentaires : la direction de l'usine pourrait s'opposer à certaines orientations par trop financières de la direction générale, laquelle pourrait ne pas partager certains points de vue des actionnaires...

Le clivage essentiel se situe entre ceux qui sont cadres et ceux qui ne le sont pas. Le vocable d'encadrement signifie déjà que les premiers sont censés encadrer les seconds. Ce critère s'applique bien dans les usines mais c'est en général une affaire de statut plutôt que de commandement : ailleurs, certains cadres, en position d'expert, n'ont aucun subordonné. Les distinctions des instruments de gestion renforcent la spécificité des cadres : ils sont gérés en fonction de ce qu'ils sont, tandis que la maîtrise et les ouvriers sont administrés selon les postes qui leur sont assignés. La maîtrise, composée pour une bonne part d'anciens ouvriers, est ainsi assez nettement séparée des cadres. Toutefois, les "chefs d'ateliers", qui sont classés "assimilés cadres" au regard du régime de retraite complémentaire (c'est le cas pour les agents de maîtrise de coefficient supérieur à 300), sont invités aux "amphis-cadres" semestriels, où la direction générale disserte sur la situation et l'avenir de Minaut. Assimilé cadre (alias cadre A, prononcé *cadra*) est une catégorie

intermédiaire; il s'agit généralement de cadres en devenir, sortis du rang par promotion interne; les instruments de gestion s'efforcent de préparer leur insertion dans les normes administratives de l'encadrement.

La différenciation des membres des ateliers peut s'appréhender synthétiquement sous l'angle de leur rapport au temps. En production, l'ouvrier est assujetti à la chaîne de montage; il répète les mêmes gestes toutes les trois ou cinq minutes, avec quelques variations lorsque des modèles différents de véhicules se succèdent sur la chaîne[1]. Le temps compté des monteurs leur limite aussi l'espace : comment pourraient-ils s'éloigner des cinq ou six mètres de chaîne où défilent les carrosseries ? Sauf convocation au service médical, il n'y a guère que les cadres à pouvoir circuler (officiellement) dans l'usine. Les agents de maîtrise ne sont pas soumis aux mêmes astreintes mais leur horaire de présence en "deux fois huit" (en "doublage", on dit aussi en "travail posté") diffère de l'horaire dit "normal" des cadres[2], qui sont également les seuls à s'attarder après l'heure de sortie des bureaux. D'autre part, la maîtrise établit les relevés de gestion journaliers, hebdomadaires et mensuels, tandis que les prévisions à long terme concernent d'abord l'encadrement.

Pour les salaires et les carrières, les cadres, dont la rémunération moyenne est environ le triple de celle des ouvriers, ont également des échéances spécifiques : ils perçoivent de janvier à novembre onze acomptes sur leur rémunération annuelle ajustée en fin d'année, tandis que les salaires de la maîtrise et des ouvriers sont calculés sur une base mensuelle. De même, les grilles de gestion des cadres retracent leur

---

1 Dans son célèbre ouvrage sur le travail aux usines Citroën en 1968-69, Robert Linhart a décrit le temps compté de l'ouvrier à la chaîne : "...quand il aura amassé, au bout d'une heure ou deux, le fabuleux capital de deux ou trois minutes d'avance, il le consommera le temps d'une cigarette — voluptueux rentier qui regarde passer sa carrosserie déjà soudée, les mains dans les poches pendant que les autres travaillent. Bonheur éphémère : la voiture suivante se présente déjà..." (Linhart 1978 : 12).

2 D'ailleurs compatible avec une vie de famille normale.

progression en fonction de leur âge et intègrent une prévision de leur niveau de fin de carrière (60 ans), alors que les barèmes des ouvriers et de la maîtrise se basent sur leur ancienneté, sans prendre en compte ce que deviendront à terme ces agents qui sont payés en fonction du poste occupé. Le rapport au temps de la carrière individuelle distingue ainsi les uns et les autres; la même fonction de chef d'atelier peut être occupée par un jeune cadre ou par un agent de maîtrise chevronné; ce qui les différencie — outre le fait que ce dernier connaît mieux les ficelles du métier — procède en particulier du peu de temps que le jeune cadre a mis pour arriver à ce poste, où il ne s'attardera pas non plus. Le pouvoir, en général, affronte le temps et cherche à maîtriser le changement[1]; dans l'usine, les différentes strates se distinguent aussi par l'horizon temporel qui leur incombe de par les normes organisationnelles[2].

Les différences de statut (ouvriers, maîtrise, encadrement) et de pouvoir (l'autorité sur les membres de tel sous-ensemble de l'entreprise) coïncident assez largement dans les usines de production. Cependant, le statut peut être plus opératif dans une usine que dans une autre : en particulier, la différenciation des cadres selon la convention collective (positions I, II, IIIa, IIIb ou IIIc) peut intervenir, ou non, dans la gestion. Dans l'usine "ancienne", les réunions de travail rassemblent généralement les responsables à partir d'un certain niveau (chef de service, chef de département...), quelle que soit leur position. En revanche, dans l'usine "étrangère", certaines réunions de direction sont

---

1 Balandier 1985 : 263.

2 Dans ses travaux sur le stress dans les organisations, le psychanalyste et sociologue Elliott Jaques plaide pour la mise en harmonie du niveau de responsabilité et de rémunération de chaque agent avec son «horizon temporel autonome» (*time span of discretion*). Son modèle semble toutefois quelque peu mécaniste et l'on ne souscrirait pas sans réticence aux généralisations qu'il propose : "Il semble donc que les employés de tous les niveaux, hommes et femmes, jeunes et âgés, dans toutes sortes d'entreprises ou d'organisations et dans plusieurs pays différents, aient en commun des idées bien arrêtées sur ce qui devrait constituer la responsabilité et l'autorité des cadres..." (Jaques 1985 : 159).

réservées aux IIIc, indépendamment de l'importance du secteur qu'ils dirigent, ce qui marginalise certains jeunes chefs de département récemment nommés, qui n'ont pas encore reçu la gratification symbolique de l'échelon IIIc.

Pour l'encadrement, les améliorations de statut ne s'accompagnent généralement d'aucun avantage matériel car les salaires des cadres sont bien supérieurs aux minima de la convention collective. Seule la nomination comme sous-directeur donne accès à un avantage concret (une voiture de fonction); il faut pour cela être *nommé* sous-directeur, pas seulement diriger une sous-direction. Mais les prérogatives et les signes visibles des différents échelons hiérarchiques varient d'une usine à l'autre et nous allons constater qu'ils forment des fils conducteurs intéressants pour une analyse comparative. Avec ces dynamiques de différenciation en toile de fond, examinons maintenant la coordination de l'action collective dans les ateliers en management participatif de Minaut.

Descente à la mine

Nous n'allons pas nous centrer ici sur les divers groupes de travail, du genre des cercles de qualité : bien que d'une grande importance symbolique, ils laissent pratiquement inchangées les tâches quotidiennes et n'intéressent jamais qu'une minorité du personnel (5% en moyenne chez Minaut, au maximum 20% dans certains services). Les premiers groupes participatifs ne concernaient d'ailleurs que l'encadrement (campagne de "concertation avec les cadres"); les non-cadres des tentatives suivantes furent d'abord soigneusement choisis par la maîtrise, avant l'ouverture à tous les volontaires; selon le responsable d'une de ces expériences : "On voulait bien de la participation, mais pas d'autogestion". Ces groupes de travail n'étaient finalement qu'un élément d'un contexte participatif par lequel la hiérarchie se cherchait une nouvelle légitimité. En revanche, au cœur des usines de fabrication, dans les ateliers d'habillage des carrosseries, de nouvelles pratiques de gestion, axées sur l'*autocontrôle*, ont entraîné des évolutions notables sur le travail quotidien de toutes les catégories de personnel. Dirigeons-nous donc vers ces ateliers de production; "descendons à la mine", comme on dit dans les bureaux de l'usine "étrangère".

Chez Minaut comme ailleurs, il n'est pas question de relever précisément les faits et gestes de l'ensemble du personnel. Notons que les services spécialisés de l'entreprise, imbus de taylorisme, consacrent fréquemment des mètres-cubes de papier à l'analyse détaillée des postes de travail d'exécution. L'ethnologue ne saurait rivaliser avec ces descriptions minutieuses — quoique parfois plutôt théoriques — dont l'unité de temps est parfois aussi ténue que le dix-millième de minute (soit 6 millièmes de seconde), d'autant qu'il courrait alors le risque d'être assimilé au personnage redouté du chronométreur, censé espionner les ouvriers en vue d'une accélération des cadences.

A titre d'exemple, voici l'analyse d'un geste simple (prendre un stylo et son capuchon sur une table et les assembler) par la méthode *MTM*, d'origine américaine (1945), diffusée en France à partir de 1951, et utilisée chez Minaut pour décomposer les postes de travail "à la chaîne" en mouvements élémentaires et leur assigner des "temps standard"[1].

| Mouvement | Main gauche | Main droite | Temps alloué (en dix-millièmes de minute) | |
|---|---|---|---|---|
| Atteindre le stylo et le capuchon | R 35 B | R 35 B | 70 | Chaque main doit atteindre (Reach) un objet situé à 35 cm. B signifie: l'objet est isolé, sa position peut varier légèrement. |
| Saisir le stylo et le capuchon | G 1 A | G 1 A | 10 | Chaque main doit saisir (Grasp) un objet. 1 A signifie: l'objet est isolé, facile à prendre par simple fermeture des doigts. |
| Assembler le capuchon sur le stylo | M 40 C | M 40 B | 91 | Chaque main doit mouvoir (Move) un objet sur 40 cm. La main droite meut le corps du stylo jusqu'à un emplacement approximatif (tel est le sens de B), la main gauche meut le capuchon jusqu'à un emplacement précis (C). |
| | P 1 S E | | 28 | La main gauche positionne (P) le capuchon. C'est un engagement peu précis (1), symétrique (S) et facile (Easy) des deux objets l'un dans l'autre. |
| Appuyer sur le capuchon | AP A | | 52 | La main gauche applique une pression (Apply Pressure) sur le capuchon. Le second A signifie qu'il n'est pas nécessaire de ressaisir au préalable l'objet pour améliorer la préhension. |
| Lâcher le capuchon | RL 1 | | 10 | La main gauche lâche (ReLease) le capuchon. 1 signifie: lâcher normal. |
| | | | Total: 261 dix-millièmes de minute (soit 1,57 secondes) | |

1 L'étude de la genèse, de l'utilisation, de l'évolution ou de la contestation de ce genre d'instruments à couper le travail en tranches, est particulièrement instructive pour l'analyse des fondements de la gestion des usines. Voir par exemple Midler 1986b.

Comparons tout d'abord sous l'angle du costume du personnel les trois ateliers d'habillage des carrosseries, dont deux sont en autocontrôle. Dans l'usine "ancienne", trois grandes catégories s'offrent au regard : les ouvriers en combinaison de coton bleu ("en bleu"); la maîtrise en blouse de coton bleu; les cadres, toujours en cravate, souvent en costume deux pièces. Certains ouvriers, formés à un grand nombre de postes, portent une combinaison marron ou orange, selon leur degré de polyvalence. On distingue les différents agents de maîtrise de la manière suivante : ils portent un badge d'identification précisant leur nom et leur service; le bord du badge est rouge pour les chefs d'équipe, jaune pour les contremaîtres, et autrefois bleu pour les chefs d'atelier. Depuis que ces derniers sont passés à un statut d'assimilés cadres, ils n'utilisent plus leur badge d'identification et abandonnent même parfois la blouse pour adopter le costume, voire la cravate, du cadre. Les ouvrières ne sont pas "en bleu" mais ont leur propre blouse choisie ou confectionnée par leurs soins. On a vu qu'il n'y a pas de femme cadre et que, à deux exceptions près, les huit membres féminins de la maîtrise travaillent dans les bureaux, non en production.

Dans l'atelier "étranger", la multiplication des couleurs et des signes facilite, pour ceux qui connaissent le code, l'identification des différentes confréries : on observe la même distinction générale entre ouvriers, maîtrise et cadres, mais avec des sous-catégories plus fines. Les ouvriers portent une "cotte" bleue (un polo sans bouton et un pantalon, en coton) dont la couleur du col indique le département d'appartenance. REGLEUR est ajouté dans le dos de certains ouvriers qui, au lieu de régler les machines comme leur nom semblerait l'indiquer, sont en fait les adjoints des chefs d'équipe. Les *contrôleurs* (des opérations de montage) portent une cotte beige, avec CONTROLE inscrit au dos; les *retoucheurs* ont le bas bleu et le haut orange, avec VR au dos (vérificateur-retoucheur). On remarque les anciennes cottes des *hommes-repos*, en bleu mais au col orange, avec HR au dos. Ils

remplaçaient les ouvriers lors des pauses tournantes sur la chaîne (c'était le "dépannage"); leur fonction a disparu car toute la chaîne s'arrête désormais au même moment et leur costume est maintenant donné indifféremment aux monteurs. Des cottes rouges, vertes, blanches ou marron, ou des détails comme des poches à velcro, signalent des corps spécialisés : chauffeurs de chariots automoteurs (*caristes*), régleurs caristes, balayeurs... Par ailleurs, la maîtrise est plus différenciée que dans l'atelier "ancien" : à côté des blouses marron des services de cadencement, on observe des blouses grises (chefs d'équipe), bleues (contremaîtres) et blanches (chefs d'ateliers). Comme dans l'usine "ancienne", les cadres arborent le costume-cravate et les femmes échappent à l'uniforme.

Enfin, l'atelier "nouveau" ne distingue pas strictement l'habit ouvrier et la vêture de la maîtrise. Les ouvriers portent, à leur convenance, une combinaison ou une blouse de coton bleu; certains travaillent même en jean et pull-over. La maîtrise utilise la blouse bleue; sur un badge blanc figure le nom, le service et, en abrégé, le grade (CE, CM, CA). Et si les cadres portent généralement la cravate, certains l'ôtent parfois quand il fait chaud ou pour animer des réunions avec les ouvriers.

En résumé, à la différenciation poussée de l'atelier "étranger", où l'on ne dit pas "t'es passé chef d'équipe", mais "t'as eu ta blouse", s'oppose la relative décontraction de l'atelier "nouveau", où le monopole de l'usage de la blouse n'existe pas. L'atelier "ancien" occupe une position intermédiaire.

Comparons maintenant les trois cas sous l'angle de l'organisation du travail. Dans l'atelier "étranger" règne encore l'organisation taylorienne traditionnelle : typiquement, une centaine de monteurs se succèdent sur une chaîne et ce n'est qu'après qu'interviennent une dizaine de contrôleurs, qui signalent les retouches à effectuer à une dizaine de retoucheurs. Ces derniers doivent parfois redémonter entièrement une partie du véhicule, si un défaut a été créé en début de chaîne. Il est en

quelque sorte justifié de créer des défauts, puisque les contrôleurs sont payés pour les détecter et les retoucheurs pour les corriger. Quant aux documents écrits par les Méthodes pour spécifier les modes opératoires, ils ne correspondent qu'imparfaitement à la réalité des temps et des gestes car il règne dans les ateliers une certaine opacité de gestion, tolérée ou ignorée par les spécialistes des Méthodes, et sous le couvert de laquelle prospèrent des arrangements locaux entre la maîtrise et les délégués syndicaux.

Dans l'atelier "ancien", l'autocontrôle a fait ses premiers pas en 1980. Début 1985, au moment de l'enquête de terrain, il est en voie de généralisation. Les contrôleurs ont disparu : ce sont les monteurs eux-mêmes qui signalent, sur un formulaire qui accompagne la "caisse" à habiller, les opérations qu'ils n'ont pu mener à bien. Deux ou trois retoucheurs subsistent à la fin de chacune des six chaînes de montage, divisées en cinq ou six sections d'une vingtaine d'ouvriers. Chaque section est dirigée par un chef d'équipe, assisté d'un *moniteur d'autocontrôle.* Les moniteurs sont de statut ouvrier, mais ont l'aspect d'agents de maîtrise : ils portent des blouses marron et arborent les badges à contour bleu, utilisés autrefois par les chefs d'atelier.

Cette nouvelle organisation a été présentée aux ouvriers après une série de réunions où le chef de service a rassemblé par groupes de dix les monteurs des chaînes, sur le thème : "Que faire pour améliorer la qualité des voitures ?" Minaut a établi à cette occasion une nouvelle filière professionnelle de "monteur en autocontrôle", avec des rémunérations légèrement supérieures à celles de la filière classique (180 points de la convention collective au lieu de 170 pour un monteur non polyvalent, soit 6% d'augmentation). L'instauration du nouveau système a été précédée d'une mise à jour des "gammes", c'est-à-dire des modes opératoires réglementaires établis par les Méthodes. A cette occasion, et pour la première fois, tous les postes de travail ont été revus en tenant

compte des suggestions des monteurs eux-mêmes, qui ont reçu une prime pour chaque idée retenue.

L'autocontrôle ambitionne de remplacer le jeu du chat et de la souris entre monteurs et contrôleurs, par une déclaration spontanée des défauts, dès leur apparition et quel qu'en soit le motif (pièce ou outil défectueux, maladresse...). Le système repose sur la fidélité des comptes-rendus des ouvriers; pour garantir cette fidélité, le moniteur de chaque section contrôle régulièrement un véhicule de fond en comble; ces "audits" sont réalisés à des heures tirés au sort par un programme informatique. Les agents de maîtrise et la plupart des cadres (directeur de l'usine compris) réalisent aussi de temps en temps un tel audit sur les chaînes de montage. Si jamais l'un de ces contrôles aléatoires révèle un défaut non signalé, le moniteur vérifie toutes les carrosseries habillées depuis l'audit précédent et avertit le monteur de son oubli[1]. Dans les cas graves, on sort la personne de la chaîne pour lui montrer, en aval, les conséquences de son omission : on proclame ainsi à la face de l'atelier qu'il ne joue pas le jeu.

Le long de la chaîne, chaque chef d'équipe affiche un tableau jaugeant ses subordonnés à l'aune du système : c'est un décompte journalier du nombre de défauts non signalés par chaque monteur en autocontrôle, qui indique aussi les noms — éventuellement soulignés en rouge — des trois "moins bons" ouvriers du mois précédent. Certains chefs d'équipe y ajoutent un récapitulatif annuel, tableau à double entrée (les monteurs et les mois) où l'œil remarque aisément trois petites taches rouges par mois. De plus, pour comparer précisément les performances individuelles, le classement mensuel est élaboré suivant le critère

---

1 Les moniteurs sont maintenant tous des hommes car les ouvriers acceptaient mal les remarques des monitrices du début; c'était pourtant en prévision de la mixité de la catégorie des moniteurs qu'on les avait appelés ainsi, et non "entraîneurs" comme dans l'usine "nouvelle". Avant l'autocontrôle, les contrôleurs étaient généralement des femmes mais celles-ci n'étaient pas censées rapporter leurs défauts aux monteurs.

"nombre de défauts non signalés/nombre de jours de présence", ce qui permet d'afficher l'absentéisme nominatif : un jour d'absence, ABS figure dans la case du nombre de défauts.

Cet anti-palmarès compare les monteurs entre eux; comme le dit un technicien chargé de conseiller chefs d'équipes et moniteurs en matière d'autocontrôle : "C'est la transparence, on ne cache rien, tout le monde est au courant de tout le monde, tout le monde surveille tout le monde". Le chef de département : "Ils ne travaillent plus pour le chef, ils travaillent pour leur objectif personnel. Au lieu de 20 chefs qui surveillent et 2000 qui travaillent, les 2000 s'autosurveillent". Toutefois, il y a deux moyens de ne pas être mal placé : soit faire peu de défauts, soit que les autres en fassent plus. C'est pourquoi un monteur, s'il s'aperçoit de l'oubli d'une pièce au poste précédent, évite parfois de le signaler à son camarade : si jamais un audit aléatoire détectait le défaut, cela ferait un mauvais point pour le camarade en question... Pour lutter contre ces effets imprévus du système, le chef du service de fabrication prévoit d'afficher en sus une représentation imagée de chaque équipe : une figurine verte et souriante si les objectifs sont tenus, rouge et triste sinon. Il en espère une pression du groupe sur les fautifs.

Ces "résultats qualité" permettent de comparer les ouvriers entre eux et les équipes entre elles; un autre instrument de gestion, appelé "point de fonctionnement", a été imaginé pour mettre en compétition les échelons supérieurs de l'échelle hiérarchique. Les contremaîtres et les chefs d'atelier sont ainsi classés "en gestion favorable" si "leur" production du mois dépasse un certain seuil (proportionnel au nombre d'ouvriers). Les responsables de niveau supérieur sont étiquetés de même ("favorable" ou "défavorable"), suivant le budget qui leur est alloué et la production réalisée dans l'atelier. Le gestionnaire du département envoie chaque mois, à tous ceux qui sont soumis à ce point de fonctionnement, une liste des centres de frais en gestion favorable. Honte à ceux qui n'y figurent pas, et qui ne seront pas non plus en vert

sur un tableau récapitulatif affiché dans le bureau du chef de département. Les "bons" bénéficient en sus d'une ligne manuscrite de félicitations du chef. Au plus haut niveau, le directeur de l'usine a lui aussi affiché un graphique global de point de fonctionnement. La transparence se veut totale, la cohérence parfaite, puisque tous les secteurs emboîtés sont jugés suivant des comptes consolidés. Cependant, la seule unité commune est le kilofranc des lignes budgétaires : peut-on juger les services administratifs en fonction de la production sur les chaînes ? Il reste que tous les secteurs ont leurs objectifs, compatibles avec l'objectif global de 5% de gain annuel de productivité pour l'usine, et sur lesquels ils rendent compte régulièrement auprès de l'échelon supérieur.

Le directeur de l'usine "ancienne" vient de l'usine "nouvelle", pionnière de la gestion participative, où l'autocontrôle est en place depuis plusieurs années. A la différence de l'atelier "ancien", les moniteurs d'autocontrôle n'y portent pas de costume particulier; ils sont en quelque sorte banalisés. Dès 1980, l'idée de productivité y avait gagné en légitimité, au point qu'on rattrapait les pertes de production qui se produisaient à cause d'incidents techniques, en faisant tourner la chaîne 2 ou 3% plus vite les jours suivants. En 1985, ce genre de rattrapages venait tout juste d'être suggéré à une équipe de l'atelier "ancien", et était encore impensable dans l'usine "étrangère". Le dialogue maîtrise-ouvriers était habituel dans l'atelier "nouveau"; les démarches de compétition, quotidiennes (panneaux qualité) ou exceptionnelles (concours qualité), y étaient largement pratiquées.

Le nouveau pouvoir des ateliers en autocontrôle joue en somme sur la compétition et sur la pression du groupe pour orienter l'activité des agents dans le sens des finalités officielles de l'entreprise. Pression du groupe que l'on prend à témoin, dans le cas de l'affichage individuel des performances, contre les *poly-absents* et les fauteurs de défauts; pression des pairs lorsque la maîtrise demande huit volontaires pour intégrer un

"groupe ouvrier de gestion des congés", chargé d'obtenir de leurs camarades de travail une répartition harmonieuse des jours d'absence pour ne pas gêner la production; voire manipulation lorsqu'un contremaître imagine de fonder un groupe de réflexion sur la qualité, afin de faire reprendre telle idée de productivité par les ouvriers eux-mêmes : "On va discrètement les amener à nous le proposer. On y mettra le temps mais on y arrivera. C'est un état d'esprit qu'il faut amener petit à petit".

L'autocontrôle se caractérise aussi par un souci marqué de cohérence entre niveaux hiérarchiques : les mêmes instruments d'évaluation (le schéma de point de fonctionnement), le même souci affiché pour la qualité (tous les hiérarques réalisent parfois des audits sur les chaînes), l'élimination des courts-circuits (si un ouvrier se plaint à un contremaître, sa première réponse doit être : "En as-tu parlé à ton chef d'équipe ?"), des contacts directs avec les grands chefs en présence des échelons intermédiaires (réunions qualité), des ouvertures sur les activités des supérieurs (de temps en temps, un ouvrier accompagne un chef d'équipe pendant une demi-journée, ou bien un chef d'équipe réalise certaines tâches du contremaître); un même langage, enfin, prêché sans relâche par les différents niveaux de la hiérarchie et centré sur la qualité des produits. Comme le dit le chef de département : "La qualité, personne ne peut être contre." La revendication de la qualité lie les différents dispositifs du management participatif; les réunions-discussions en traitent, la revue interne de l'entreprise abonde en articles qui la présentent comme une question de survie; c'est la bannière des cercles de qualité, le passage obligé des objectifs de gestion et la légitimation de l'autocontrôle.

Cette cohérence entre niveaux hiérarchiques vise à combattre en particulier la non-implication du monteur qui se contente de se croiser les bras quand il est à court de pièces, alors que son chef d'équipe ne s'aperçoit du problème que lorsque plusieurs voitures ont déjà filé. Peut-

être qu'avant "ce n'était pas son problème", désormais il lui faut anticiper. De même, l'encadrement cherche à "mouiller" les agents de maîtrise, en leur demandant des idées d'amélioration puis en leur donnant les moyens de les réaliser. Avant on exhortait à la qualité, maintenant on prescrit le pourcentage de défauts à ne pas dépasser. Toutes les actions de la maîtrise sont soumises à des objectifs, dont l'agrégation sert de base aux consolidations des échelons supérieurs, rassemblées dans un "plan d'amélioration de la qualité". Même quand un chef de service dispose par ailleurs des résultats de gestion, il les demande à ses subordonnés afin que nul ne puisse dire : "Je n'étais pas au courant". La pression est maintenue, pour que le laissez-aller ne puisse s'autoriser d'aucun prétexte. Une ouvrière en autocontrôle confie qu'elle se disait autrefois : "Si eux s'en fichent, pourquoi nous on ferait quelque chose ? Puisque eux ne peuvent rien faire, nous non plus". Un chef d'équipe de l'atelier : "Avant on se disait, bordel pour bordel... on s'en foutait un peu, à la limite. Avant on préférait être en dehors de l'équipe". Selon un autre chef d'équipe, les monteurs d'avant l'autocontrôle, "s'ils avaient envie de travailler, ils travaillaient. S'ils avaient pas envie, ils remplissaient la feuille [indiquant l'impossibilité de telle ou telle opération]". Dorénavant, tout est fait pour que chacun se sente partie prenante; bon gré mal gré, tous sont invités à la compétition.

Au total, la mise en place de l'autocontrôle entraîne une série de petites innovations, expérimentées dans un secteur limité puis généralisées ou infléchies selon les réactions des agents. C'est plus souvent l'incrédulité ou le scepticisme qui s'affiche au début, surtout de la part de la maîtrise d'atelier qui, ayant abouti à un certain équilibre avec le partenaire syndical (au prix d'une relative opacité de gestion, que les services centraux ne peuvent percer), voit rarement d'un bon œil une annonce de bouleversement. Mais la mise en œuvre d'une politique plus transparente — et plus cohérente entre niveaux hiérarchiques — engage les protagonistes dans un jeu de rôle difficilement contournable,

sous l'œil de la Qualité; un "système verrouillé", selon l'expression du chef de département de l'usine "ancienne", qui exprime ainsi l'ambition d'orienter de manière décisive les actions de tous les agents.

Dans cette évolution, l'opposition entre le "temps court" des exécutants et le "temps long" des hiérarques, qui a été dégagée plus haut, commence à s'estomper. Le long des chaînes, les tableaux d'évaluation des monteurs en autocontrôle retracent leurs performances sur le mois, parfois l'année; les entretiens individuels du chef d'équipe avec les ouvriers sont suivis d'une année sur l'autre. Quant aux rémunérations ouvrières, si elles n'ont guère progressé du fait de la gestion participative, elles s'inscrivent chez Minaut, depuis la signature d'un accord avec les syndicats, dans un cadre qui établit le concept de *carrière ouvrière* et garantit quelques améliorations de classification après un certain nombre d'années au même coefficient. Ce nouveau système de gestion appréhende ainsi le personnel ouvrier d'une manière plus individualisée, par opposition à la vision taylorienne qui les administrait exclusivement selon les postes occupés (mis à part l'obligation conventionnelle de la prime d'ancienneté) et les considérait comme des rouages, si possibles interchangeables. On individualise aussi les bleus des ouvriers de l'atelier "ancien", en y portant désormais leur nom et leur service, comme pour la maîtrise[1]. Par ailleurs, les agents de maîtrise des ateliers de montage en autocontrôle, tenus d'assurer le suivi des nombreux objectifs de la gestion participative, emportent fréquemment des dossiers chez eux et se rapprochent des horaires "élastiques" de l'encadrement. Enfin, le syndrome de la concurrence

---

1 On sait que de nombreuses sociétés assimilent leurs "barbares" à une horde indifférenciée et considèrent la différenciation comme un privilège de la "civilisation" (Gomes da Silva 1983). De ce point de vue-là, les nouveaux systèmes de gestion amorcent un rapprochement significatif entre les différentes catégories de personnel. Bien entendu, la personnalisation des combinaisons vise également à un meilleur soin du costume.

japonaise sensibilise la plupart des agents au temps long et incertain du futur.

**Les instruments de l'autorité**

On s'est attaché ici à analyser l'exercice du pouvoir dans les ateliers, et non à évaluer l'efficacité économique du management participatif. Remarquons cependant que la mise en place de l'autocontrôle a coûté plusieurs dizaines de milliers d'heures de formation, rapidement amorties par des gains de productivité considérables. Les démarches participatives s'étendent progressivement chez Minaut; la direction générale a donné un discret feu vert pour s'engager dans cette voie mais les diagnostics de faisabilité et les mesures à adopter dépendent entièrement des responsables locaux, qui sont tenus à une obligation de résultats. Comme le dit le directeur de l'usine "ancienne" : "J'ai le droit de faire tout ce que je veux, à condition de ne pas me casser la gueule. Si j'ai une grève, j'irai au placard".

L'évolution progressive du management se lit aussi dans les systèmes d'appréciation du personnel ouvrier. Jusqu'à la fin des années 60, le chef d'équipe donnait à chaque ouvrier une note de travail et une note de comportement, sur 5, et ne disposait d'aucune grille pour les déterminer. En 1968, le DISQA-DP est mis en place. C'est un système de notation accompagné d'un carnet explicatif au dos duquel un personnage cravaté, à qui la balance de la justice tient lieu de physionomie, énonce : "Suis-je objectif ? Je fonde mes appréciations sur des faits que je pourrais rapporter devant l'intéressé". Chaque lettre de DISQA-DP est l'initiale d'un critère noté sur 5 par le chef d'équipe (Disponibilité, Initiative, Sociabilité, Qualité du travail, Activité) ou le service du personnel, appelé alors service de main d'œuvre (Discipline, Présence). En 1976, le successeur du système, ingénieusement appelé APRES-DISQA, entre en scène. On veut alors analyser plus finement le facteur humain, car l'ancienne paire Discipline-Présence se mue en Adaptabilité, Ponctualité

et assiduité, Respect du matériel, Etat d'esprit et comportement vis-à-vis de l'entreprise, Sécurité. Les dix critères sont notés sur 5 au cours d'un entretien individuel avec le contremaître, qui communique leur note aux intéressés. La Sociabilité concerne désormais les rapports "avec les collègues et avec la hiérarchie" et non pas les seules relations entre pairs comme auparavant; le carnet du DISQA-DP précisait en effet qu'il ne s'agissait pas d'évaluer "la déférence qu'on vous témoigne" mais seulement "la qualité des relations entre compagnons". On entre dans l'ère qualitative : la note de Présence du DISQA-DP ne dépendait que du nombre d'absences (5 pour ceux qui ne manquaient jamais, 1 pour ceux qui comptaient plus de six semaines d'absence); la Ponctualité et l'assiduité de l'APRES-DISQA prend en compte avant tout "l'attitude intentionnelle de l'individu" (la note reste à 5 si la maîtrise est prévenue de certaines absences exceptionnelles justifiées par des événements sérieux, mais tombe à 2 pour quelques absences aux motifs suspects si l'intéressé ne prévient pas et ne s'excuse pas).

Cependant, le critère "Etat d'esprit" était en butte à certaines critiques; la CGT, en particulier, le dénonçait comme un fichage du comportement syndical. Voilà l'une des raisons pour lesquelles l'Etat d'esprit disparut du formulaire d'entretien individuel mis en place en 1983 et utilisé désormais par les chefs d'équipe (le Respect du matériel a aussi été supprimé). Il n'est donc plus question de déposer par écrit qu'un ouvrier "contribue au progrès de l'entreprise et a le sens des intérêts de celle-ci", ou qu'il "s'oppose à toute valorisation de l'entreprise", bien que l'identification des opposants constitue toujours un enjeu de la gestion de l'atelier.

Une innovation radicale a été introduite dans le nouveau système à huit critères : les notes ne varient plus de 1 à 5 mais de 1 à 4. Avant, estime un chef d'équipe, "on mettait tout en trois : 33.333"; dorénavant, la hiérarchie doit s'engager. C'est le chef d'équipe — et non plus le contremaître — qui rencontre tous ses subordonnés, seul à seul, au

moins une fois l'an. Souvent, l'entretien débute par : "Voilà ce que je pense de toi". L'usage du *Je* est recommandé dans les séminaires de formation : il ne faut pas dire *On* car c'est son propre jugement que le chef exprime. Mais c'est un jugement qui se veut objectif et qui porte sur le comportement de l'ouvrier selon les critères du système. Le chef est ainsi placé au-dessus de la mêlée, en position d'arbitre. Un chef d'équipe évoque les entretiens : "Vous êtes pas là pour lui foutre une branlée, vous êtes là pour lui dire où il en est". Il s'agit de proposer un objectif, un contrat personnalisé, par exemple : "S'engage à confirmer sa personnalité en 1984, à participer plus à l'animation de la section, en un mot à sortir de l'anonymat". L'objectif est écrit devant l'intéressé, à qui le chef dit : "Tu t'engages à faire cet effort-là". A la prochaine occasion, on fera le point : "Moi, le gars qui tient ses objectifs, tout ce qu'il veut, il l'a".

"On sait qu'on peut leur faire confiance, maintenant, tandis qu'avant c'était pas le cas", dit un chef d'équipe en parlant des monteurs, mais autocontrôle et responsabilisation ne signifient pas autogestion. L'autonomie n'est assurée que dans un cadre défini par la hiérarchie, qui juge, corrige, met en garde et éventuellement sanctionne. Si quelqu'un ne joue pas le jeu, on examinera s'il ne peut pas (on le formera ou on le mettra à un poste plus facile) ou s'il ne veut pas (on le mettra sous "surveillance renforcée" pour constituer un dossier sur lui, ce qui pourra aboutir à un licenciement).

Tous ces dispositifs forgent de nouveaux chefs; c'est le rôle des chefs d'équipe qui subit la mutation la plus importante. Ils suivent maintenant un stage de trois mois pour se préparer à leurs fonctions. Ils sont investis du rôle du formateur technique de leur équipe dans des locaux spécialement aménagés : finie, la formation "sur le tas" d'un ouvrier par son prédécesseur au poste. Selon un contremaître, il y a quinze ans, le chef d'équipe "c'était un peu le garde-chiourme (...) c'était un gars qui faisait 1m85, qui avait une grande gueule". Aujourd'hui, le chef doit permettre aux monteurs de produire de la bonne qualité : "Le

chef d'équipe, il faut qu'il se pose la question : qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui pour rendre service à un gars ? C'est au travers de ça qu'il assure son autorité" (un chef d'atelier). Cela ne signifie pas la disparition des sanctions mais elle sont quatre fois moins nombreuses, distribuées à meilleur escient et signées par le chef d'équipe lui-même et non plus par l'autorité supérieure, sauf dans les cas les plus graves : "Si vous voulez vous amuser à sanctionner à tort et à travers, cela n'apporte rien à la qualité et les gens se mettent facilement en maladie". C'est au nom de la qualité qu'on blâme. La personne sanctionnée doit comprendre "qu'elle se punit toute seule" : il n'y a qu'un pas de l'autocontrôle à l'autopunition. Ne dites plus "Je vous fous un avertissement", dites "Je vous fais un rapport qualité" ou un "rapport de comportement". De même, tous les mots-clés changent (sauf lapsus) dans la bouche de la hiérarchie : la chaîne devient "la ligne"; le pointeau (l'employé chargé du contrôle des fiches de pointage) est désormais "agent de relation"; l'agent de sécurité devient "animateur sécurité". Gare au chercheur qui ne parle pas "ligne" avec le chef de département; il se voit répliquer vertement : "Vous avez vu des chaînes, ici ?"...

Les réactions des monteurs à ce nouveau système sont loin d'être toujours enthousiastes : certains regrettent l'affaiblissement des solidarités ouvrières : "Ça divise peut-être encore plus les ouvriers. On regarde les résultats [de l'affichage du nombre de défauts oubliés]"; "Ça n'incite pas [à ce] qu'il y ait une entente"; "Quand je suis rentré chez Minaut, il y avait plus d'esprit d'équipe, c'était mieux". En entretien, plusieurs ouvriers critiquèrent la généralisation des pratiques compétitives, rapportant qu'ils avaient l'impression de se retrouver à l'école. Même analyse, mais en positif, du côté des chefs d'équipe : "C'est comme un enfant qui a été mal éduqué, qu'il faut reprendre en main, ça ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut les reprendre à la base, comme des bébés, pareil"; "Ils sont presque pris dans un engrenage. C'est presque un concours, pour eux, de bien travailler".

D'autre part, au moment de l'étude, aucun syndicat n'avait encore émis d'avis positif sur le système : les syndicats dits "participatifs" ne prenaient pas position; les "révolutionnaires" se gardaient bien d'utiliser les nouveaux mots (l'agent de relation, la ligne) et rappelaient les enjeux traditionnels ("L'objectif stock zéro est lui aussi néfaste pour l'emploi et pour les horaires de travail"); les opposants inconditionnels émettaient des commentaires persifleurs à propos des groupes de réflexion ("Licenciez-vous vous-mêmes !"; "Une secte de qualité"). De toute manière, la mise en place de l'autocontrôle progressait par un ensemble de petites réformes locales, à propos desquelles la direction évitait tout effet d'annonce spectaculaire, tandis que les opposants mettaient plutôt l'accent sur des problèmes généraux qui débordaient le cadre de l'entreprise; ces deux logiques d'action ne se situaient pas sur le même terrain[1].

Malgré les réticences, la mobilisation poursuivait donc son cours dans les ateliers. Faut-il rappeler les dimensions contraignantes de la vie dans l'organisation industrielle ? Outre les aspects coercitifs évidents du pouvoir hiérarchique et des normes de fonctionnement, on peut supposer que même les membres qui adhèrent aux finalités de leur institution n'y passeraient sans doute pas leurs journées, si leur subsistance ne dépendait pas de leur salaire. La crainte du chômage constituait alors un puissant stimulant pour resserrer les coudes autour de l'entreprise. L'industrie automobile était alors en crise; la concurrence japonaise était mise en scène dans les articles techniques et dans les bandes dessinées des revues internes ("Qui relevera le défi de la hyène de

---

1 L'opposition du patronat aux réformes, lorsqu'elle s'articule avec une volonté syndicale de changer radicalement de modèle de société, rend pratiquement impossible toute évolution sociale dans le monde des usines. "Quelle aubaine pour le patronat d'avoir à traiter avec des chefs dont les objectifs d'anéantissement total du partenaire empêchaient les négociations et lui permettaient de sauvegarder son système autoritaire face à un syndicat dont le fonctionnement était calqué sur celui de l'entreprise, avec sa hiérarchie de petits chefs !" (Mothé 1980 : 96).

Tokyo ?"); nombre de membres du personnel étaient inquiets pour leur avenir et pour celui de leurs enfants. Lors d'une présentation de cercles de qualité, un ouvrier à qui l'animateur demandait ses motivations a expliqué : "On parlait tout le temps des Japonais, des Japonais; c'est pourquoi je me suis porté tout de suite volontaire". La plupart des noms de cercles rappelaient qu'il était question de préparer l'avenir : "La réussite", "L'éveil", "Progrès", "Avenir", "Espoir", "Demain au présent", "Qualité futur", "Confort 2000", "Espoir 2000", "Ariane", "Saturne", "Futura", "Avenir du futur"...

Le système d'autocontrôle, inscrit dans le mouvement managérial de la *qualité totale*, place de nouveaux noms et de nouveaux symboles dans les rouages des instruments de gestion des ateliers (évaluation des individus et des équipes, formation et information interne, carrières, techniques d'entretien...) afin de remplacer l'ancienne solidarité des groupes de pairs (une équipe d'ouvriers ou de techniciens, par exemple) par une nouvelle solidarité trans-hiérarchique, basée sur le partage des valeurs de qualité et de compétitivité. Non que cette nouvelle alchimie industrielle édulcore le principe hiérarchique; en particulier, les techniques de motivation varient selon le niveau. En bas, il s'agit plutôt d'échapper au châtiment (comptabilisation du nombre de défauts, exhibition de l'absentéisme individuel...); les objectifs proposés au personnel sont généralement présentés sur le mode négatif (zéro absentéisme, zéro *démérite* — les défauts des voitures sont calculés en points de démérite par un service spécialisé —, zéro défaut non signalé, ou un certain nombre de défauts de fabrication...). En revanche, c'est plutôt sur le mode de la récompense qu'on stimule l'encadrement (une ligne de félicitation du chef sur le rapport de gestion mensuel...). Ce n'est pourtant pas un clivage absolu : d'une part, il y a des "concours qualité" pour tous; d'autre part, le directeur de l'usine prodigue généreusement ses remontrances lors de chaque "réunion objectifs", à tel point que les chefs de département appellent cet exercice la "réunion pâtée".

Les différences de style entre la chefferie classique, qui règne encore sur l'atelier "étranger", et les "chefs qui aident" de l'atelier "nouveau", bien installé dans l'autocontrôle, s'articulent avec des usages distincts de l'espace et avec le contraste vestimentaire qui a été décrit plus haut (strictement différencié dans un cas, plutôt décontracté dans l'autre). Alors que le territoire du chef d'équipe de l'atelier "étranger" se limite à deux armoires peu reluisantes en bord de chaîne, les chefs de l'atelier "nouveau" disposent chacun d'un grand espace où s'affichent les performances de leur équipe. L'atelier "ancien", où l'autocontrôle était en cours de mise en place au moment de cette étude, occupe à tous égards une position intermédiaire : la maîtrise dispose de petits locaux ouverts, aux murs semi-transparents; ses signes vestimentaires s'amenuisent car les derniers agents de maîtrise nommés n'ont pas reçu le badge coloré qui différenciait leurs collègues; le sens de la compétition s'étend car les chefs d'équipe des secteurs non encore jaugés selon le critère du point de fonctionnement ont demandé à y participer.

Dans l'atelier "étranger", la blouse fait le chef mais l'opacité des arrangements locaux enveloppe, dans un halo difficile à percer, les modalités de la gestion sur le terrain. A l'atelier "nouveau", le chef ne se reconnaît pas de loin mais le système rend visibles et mesurables tous les individus des ateliers. Autrement dit, au lieu de la traditionnelle hiérarchie d'apparat (mais dépourvue d'instruments de consensus), la gestion moderne organise la visibilité des agents. La blouse du chef devient alors disponible pour qui désire s'en vêtir (pour travailler plus commodément, bien entendu) car l'âme du chef n'est plus dans sa vêture mais dans l'expression des valeurs de l'entreprise, qu'il incarne et qui le transfigurent[1]. Si le dirigeant d'usine traditionnel, depuis son bureau vitré dominant l'atelier, peut surveiller directement le travail ouvrier, ce n'est plus nécessaire lorsque s'accomplit le management

---

[1] La blouse comme symbole du chef disparaît, mais l'accès des ouvriers à la blouse est un acte symbolique tout à fait significatif chez Minaut.

participatif: les médiations des instruments de gestion, soigneusement orchestrées, assurent la visibilité de chacun; le chef n'est plus au-dessus de la mêlée de par sa localisation physique mais en tant que porte-parole des règles du jeu. Le responsable du service de contrôle final des voitures de Minaut, lui aussi engagé dans la gestion participative, synthétise le nouveau style hiérarchique par une formule qui connote également le passage du "matériel" à l'"idéel"[1] : "La maîtrise a l'impression d'avoir repris tout son pouvoir, mais sans galon". Au nom de la qualité, la compétition et la pression du groupe opèrent à tous les échelons des ateliers participatifs, par le biais de techniques de mise en visibilité, adaptées aux différents niveaux hiérarchiques[2].

Vu de l'extérieur, le système semble reposer sur une soudaine motivation du personnel par les valeurs du "culte de l'entreprise"[3]; l'approche ethnologique montre comment l'articulation de rouages organisationnels et de pratiques symboliques construit la légitimité des prêcheurs de cette nouvelle religion de la qualité, ouverte en quelque sorte à tous les travailleurs de bonne volonté : "Tous ceux qui voudront faire de la qualité pourront en faire. Ceux qui ne voudront pas en faire n'auront peut-être plus leur place parmi nous", annonce un directeur lors d'une cérémonie de présentation des travaux des cercles de qualité.

---

1 Pour reprendre les termes de l'ouvrage de Maurice Godelier (1984).

2 Cette visibilité généralisée évoque les analyses de Michel Foucault sur l'évolution des systèmes disciplinaires. Le pouvoir "devient un système «intégré», lié de l'intérieur à l'économie et aux fins du dispositif où il s'exerce. Il s'organise aussi comme un pouvoir multiple, automatique et anonyme; car s'il est vrai que la surveillance repose sur des individus, son fonctionnement est celui d'un réseau de relations de haut en bas, mais aussi jusqu'à un certain point de bas en haut et latéralement; (...) il contrôle sans cesse ceux-là même qui sont chargés de contrôler" (Foucault 1975 : 179). Certaines études ont souligné l'effet "panoptique" que peut entraîner l'informatisation de l'usine (Lautier 1982). Mais des conséquences tout aussi notables peuvent découler de la combinaison de petits instruments de gestion qui ne demandent que papier et crayon.

3 Titre de l'ouvrage sur les nouvelles méthodes de gestion, paru dans la série *Autrement* (Rousseaux 1988).

Un chef de service affirme par ailleurs, dans une réunion-discussion : "Il faut que vous contestiez. On a besoin que vous contestiez. Il faut que vous contestiez mais d'une manière constructive". Le mot de contestation n'est plus tabou, il est retourné au profit de l'autorité.

En effet, l'initiative et les mots ne sont libérés qu'à condition de les inscrire dans le cadre du système : "On est moins libre qu'avant. Il y a plus de dialogue, je suis d'accord, mais moins de liberté" (un monteur en autocontrôle). Chacun dispose d'une marge d'autonomie reconnue (très restreinte — mais non nulle — en bas de l'échelle hiérarchique) pour accomplir des objectifs délégués et harmonisés entre eux, afin que les créativités individuelles concourent au bien de l'ensemble. Tel est le sens de l'expression "un système verrouillé", qu'affectionnait le chef de l'atelier de l'usine "ancienne"; un dirigeant d'une autre société qui revendique un management participatif m'a évoqué pour sa part l'image de "l'entonnoir", qui exprime, sous un jour moins inquiétant, la même ambition d'une libération maîtrisée de l'énergie de tous les agents. Dans l'imaginaire du système, les technologies de gestion participatives mènent à la prospérité des entreprises, comme la "main invisible" du marché conduisait, selon Adam Smith, à la richesse des nations.

**Finalités, transcendance et hiérarchie**

Peut-on appréhender sous un angle commun l'activité des membres des ateliers en autocontrôle de Minaut et celle du personnel municipal de San Gabriel, qui a fait l'objet du chapitre I ? Nous allons esquisser ici une comparaison centrée sur la prégnance des finalités officielles de l'organisation. On sait que le pouvoir fait toujours appel à une certaine transcendance[1]; à Minaut, les discours de motivation invoquaient ainsi la qualité et la productivité, et mettaient en scène la survie du groupe. Il n'était pas nécessaire d'adhérer totalement aux valeurs prêchées par la hiérarchie pour y être sensible; chacun savait que ces fins étaient censées

---

1 Balandier 1978 : 46 & 119.

s'imposer à tous, et cette "mise en surplomb" leur donnait une considérable efficacité potentielle[1]. Mais surtout, la technologie de gestion s'articulait à leur invocation et forgeait des "ressorts de rappel" destinés à redresser les comportements déviants. En revanche, la mairie s'en remettait aux normes formelles pour inscrire les finalités organisationnelles dans le quotidien des agents; aucun dispositif particulier n'était prévu pour hiérarchiser les différentes valeurs qui opéraient dans le champ du palais (la bonne administration locale, la solidarité syndicale, la promotion du parti au pouvoir, le soin des familles des employés...); les agents devaient arbitrer par eux-mêmes selon les signes transmis par les différents réseaux.

Quant aux finalités officielles de la mairie, elles étaient spécifiées par la loi (l'administration locale dans le respect "des concepts d'apparat, de salubrité, d'assistance sociale, de sécurité, de moralité, de culture, d'éducation, de protection, de développement et de conservation"); les questions de l'efficacité des services municipaux et du bon déroulement du travail n'étaient abordées par les autorités que dans les discours ("Celui qui n'accomplit pas ses tâches, il ne va pas rester plus de dix minutes dans cette administration !", avait lancé le nouveau maire dans son discours d'intronisation). Lors des promotions internes, on sollicitait l'avis des supérieurs hiérarchiques mais aucune procédure n'évaluait l'accomplissement régulier des tâches du personnel; les agents municipaux orientaient leur activité en prêtant d'abord attention aux réseaux internes et aux multiples facteurs de blocage. Non que les moyens de coercition fissent défaut à San Gabriel : leur mise en œuvre dépendait de la volonté de chaque responsable, ou de ceux qui prenaient l'initiative de bâtir un dispositif de pouvoir à partir des éléments de l'organisation, comme on l'a vu lors de l'ethnographie du service de

---

1 Même sans en connaître le détail, chacun sait qu'il y a un ensemble de règles qui s'appliquent à tous : Sperber & Wilson (1986) ont proposé, pour ce genre de situation, le concept de *manifestabilité mutuelle*.

planification. L'incarnation des finalités institutionnelles dans les rouages de la gestion, si développée à Minaut, n'était pas organisée sur la scène municipale. Du moins à l'intérieur, car sur la place de San Gabriel, de grands panneaux revendiquaient l'utilisation prioritaire des moyens municipaux au service de la santé des habitants du département, avec des chiffres d'ailleurs discutables pour qui connaissait la réalité du budget municipal; au moment des élections, les autorités ne manquaient pas non plus de mettre en valeur les réalisations du mandat.

Pour caractériser l'activité des individus dans une organisation donnée, on peut donc examiner, outre la différenciation de ses membres, la manière dont les finalités officielles — énoncées par les dirigeants (dans une entreprise privée) ou par la loi (dans une administration publique) — sont liées ou non aux autres éléments organisationnels. L'échafaudage dont il s'agit est hiérarchisé du point de vue cognitif : les finalités d'une institution ne se situent pas au même niveau d'abstraction que les faires et les dires de ses membres; elles transcendent les protagonistes et forment un cadre d'interprétation pour donner un sens à leurs actes et légitimer l'exercice de l'autorité. Le pouvoir des chefs est ainsi limité par des règles et des principes connus; ils ne résolvent pas les différends de par leur libre arbitre, mais au nom des finalités officielles. Les normes se placent à un niveau intermédiaire : elles instrumentent les finalités et ne peuvent habituellement être modifiées que suivant une procédure définie. Elles conçoivent un certain découpage de la réalité, une division des rôles, des tâches et des ressources, ainsi qu'un mode d'emploi réglementaire de tous ces éléments. Les normes officielles présentent un intérêt spécifique : parce que tous les agents sont censés se conformer au fonctionnement théorique qu'elles expriment, l'étude de leur création, de leur application et de leur manipulation éclaire d'une manière révélatrice les enjeux de chacun.

Bien entendu, les membres d'une organisation ne se font pas tous la même idée de ses buts ni de leur légitimité[1] et ne se cantonnent pas nécessairement aux rôles qui sont prévus pour eux : l'organisation "formelle" est à la fois contrainte et matériau. Que ce soit pour les revendiquer, les contester ou les manipuler, les finalités de l'organisation, tout comme les classifications qu'elle opère parmi ses membres, sont des ressources symboliques à la disposition de chacun. Des valeurs extérieures, définies au niveau de la société globale, peuvent aussi être invoquées; les activités des membres d'une organisation sont donc analysables en termes d'actes de communication interprétables à plusieurs niveaux : tel employé prépare-t-il un dossier, exécute-t-il un ordre, œuvre-t-il au développement de l'entreprise, travaille-t-il pour le syndicat, pour le parti ou pour la patrie ? Il n'y a pas de réponse unique; chacun construit une ou plusieurs significations en fonction de sa position et de ses informations[2].

Les chefs participatifs de Minaut pouvaient orienter l'activité du personnel dans le sens des finalités organisationnelles, d'une manière bien plus efficace que ne le faisaient les autorités de San Gabriel, parce que la technologie de gestion s'attachait à hiérarchiser les principes de légitimité et à mettre tous les actes de la vie des ateliers sous le signe de la

---

1 Au contraire de certaines conceptions de la "culture d'entreprise" qui postulent *a priori* l'existence de valeurs partagées par tous les membres, comme cela a été signalé dans l'introduction.

2 Dans une perspective d'économie politique, Boltanski & Thévenot (1987) ont proposé d'analyser l'action collective sous l'angle de la confrontation de différents "principes supérieurs communs", transcendants aux personnes et revendiqués par les protagonistes. Ces auteurs relient les différents principes aux textes de la philosophie politique; l'anthropologie les considérerait plutôt comme des principes de légitimité renvoyant aux différentes facettes des "êtres totaux". Voir Boltanski & Thévenot 1991 pour une présentation actualisée de cette socio-économie de la "justification".

qualité du produit[1]. Le personnel d'exécution était invité à énoncer lui-même cette valeur première ("Que venons-nous faire ici [à l'usine] ?", demandait le chef au début des réunions-discussions); les agents des bureaux centraux étaient gratifiés d'informations détaillées sur les ventes dans les différents pays, afin que tous aient présent à l'esprit que le sens de leur travail, en dernière instance, provenait de la fabrication des voitures. Parmi les "anecdotes exemplaires" qui émaillaient les stages de formation, les managers goûtaient tout particulièrement celle où trois tailleurs de pierre, au bord d'un chemin, affirmaient tour à tour "Je casse des cailloux", "Je gagne ma vie" et "Je construis une cathédrale"; c'était une représentation semblable à cette dernière que les médiations gestionnaires visaient à inscrire dans les têtes.

Minaut et San Gabriel se différencient également dans la gestion de la distance hiérarchique. Le contraste est frappant entre la cohérence des niveaux hiérarchiques de l'usine d'automobiles, basée sur les groupes de discussion et sur le suivi des objectifs, et l'inaccessibilité des dirigeants de la mairie, pour les agents qui ne font pas partie des "amis" politiques. A Minaut, la multiplication des contacts entre la base et les dirigeants vise explicitement à promouvoir les valeurs de qualité et de compétitivité; nous avons également noté que le critère de sociabilité dans l'évaluation du personnel ouvrier s'intéresse désormais à la communication avec les chefs et non plus seulement aux relations horizontales entre pairs. Lorsqu'un directeur exhorte le personnel à être constructif, il ajoute : "Sinon, un jour, on sera tous sur une liste de licenciements, moi le premier". Cet accent sur la dépendance réciproque et la socialisation trans-hiérarchique va de pair avec une volonté d'objectivité et une impersonnalisation des principes au nom desquels s'exerce l'autorité. Il s'agit en somme de forger une nouvelle solidarité industrielle : les

---

1 Il serait hasardeux d'en déduire que l'efficacité était une notion inconnue au palais : on a vu que les ressources municipales pouvaient avec succès être mises au service d'objectifs divers, notamment la promotion du parti péroniste.

clivages hiérarchiques perdent leur caractère transcendant car les dirigeants ne sont plus ontologiquement différents des subordonnés; c'est la loi du système (verrouillé) qui surplombe tout le monde.

Cette variation sur le thème de la hiérarchie — une dimension fondamentale des sociétés humaines, depuis la préseance dans les dîners des grands de ce monde[1] jusqu'à la disposition des maisons dans les habitats les plus précaires[2] — est d'autant plus significative dans l'ordre industriel que la différenciation hiérarchique commande ici la répartition officielle des moyens matériels. En comparant les cas de San Gabriel et de Minaut, la distance hiérarchique semble ainsi varier entre les pôles *qualitatif* et *quantitatif* : elle est qualitative lorsque chefs et subordonnés (on peut rencontrer là plusieurs clivages segmentaires) sont traités à des aunes tellement différentes qu'ils semblent être de nature distincte (comme dans l'expression "patron de droit divin"); quantitative lorsque ceux d'en haut et ceux d'en bas font partie du même monde (notamment pour ce qui est de la gestion de leur espace, de leur temps et des critères sur lesquels ils sont jugés[3]).

Quand, comme à Minaut, l'horizon temporel et intellectuel des agents subalternes ne se limite pas aux postes qu'ils occupent, quand ils ont la possibilité d'améliorer leur statut et voient leur créativité reconnue — et utilisée — par l'entreprise, quand ils côtoient les hiérarques et sont soumis aux mêmes valeurs qu'eux, quand les chefs sont jugés en fonction de l'agrégation des résultats de gestion de leurs subordonnés, c'est que les agents de tous niveaux font partie du même monde. Les dirigeants ne sont pas en position transcendante; la distance hiérarchique

---

1 Blanco Villalta 1985, Gandouin 1989.

2 Pétonnet 1982a.

3 On retrouve ici, sous une forme plus ouverte, la notion de "situation de gestion" proposée par Jacques Girin : "Une *situation de gestion* se présente lorsque des *participants* sont *réunis* et doivent accomplir, dans un *temps* déterminé, une action collective conduisant à un *résultat* soumis à un *jugement* externe" (1990 : 142).

est plutôt quantitative; les avantages des chefs découlent de ce qu'ils font, de leur place dans la poursuite d'un objectif explicité sur lequel chacun rend compte; c'est en somme une affaire de contrat plus que de statut, pour reprendre la célèbre dichotomie de Maine[1]. A San Gabriel, au contraire, les hiérarques n'invoquent pas la "bonne administration" locale sur la scène quotidienne du palais et marquent la distance qui les sépare des fonctionnaires de carrière; les possibilités de créativité individuelle, certes considérables, ne sont pas mises sous le signe des finalités officielles; la solidarité, la complémentarité et la synergie des réseaux renvoient avant tout — et non sans efficacité — aux registres politiques, syndicaux et familiaux. La distance hiérarchique est alors plutôt ontologique et gouvernée par des questions d'allégeance et de statut; on tire plus facilement avantage de ce qu'on est — notamment de sa place dans des réseaux extra-organisationnels — que de ce qu'on fait. Une telle conception qualitative de la distinction hiérarchique est sans doute difficile à légitimer aux yeux de l'individu moderne : on a vu par exemple la secrétaire du service municipal de planification tenter de discréditer sa collègue sociologue, en l'accusant de prétendre "être plus" (*ser más*) que les employés de bureau.

Les concepts de distance hiérarchique qualitative et quantitative ne sont bien sûr que des types idéaux qui ne coïncident pas totalement avec les cas de San Gabriel et des ateliers participatifs de Minaut. Dans l'entreprise automobile, ces nouvelles méthodes de gestion sont encore minoritaires; l'avancée de l'autocontrôle se greffe sur des logiques plus traditionnelles qui divisent le personnel en plusieurs états, dont certains semblent "nobles" (les cadres, les concepteurs et les métiers plutôt intellectuels) et d'autres "vils" (les exécutants et les travailleurs manuels en général)[2]. Le développement des démarches participatives amorce

---

1 Maine 1959.

2 Cf. A. & Ph. d'Iribarne 1987; d'Iribarne 1989.

cependant un virage significatif dans la conception de l'ordre social de l'usine; les responsables des ateliers en autocontrôle ne vont toutefois pas jusqu'à formuler des préoccupations éthiques sur la vie en société; ils se limitent à des enjeux d'efficacité économique. Il reste que la solidarité industrielle participative demande une conception non ontologique de la distance hiérarchique; les chefs n'y revendiquent pas les finalités officielles en leur nom propre mais au nom de la loi du système. Les capacités cognitives et stratégiques de l'individu sont ainsi prises au sérieux, alors que le système taylorien les laissait en quelque sorte à la porte de l'usine, en considérant les personnes comme motivées exclusivement par le salaire.

L'établissement d'une grille serrée d'objectifs emboîtés répond alors à une question analogue à celle de la "cohésion sociale", qui hantait Durkheim[1] : la libération des initiatives individuelles entraîne-t-elle des effets "dissolvants" sur la solidarité ou, en termes plus simples, la participation conduit-elle au désordre ? On a vu que tel n'est pas le cas dans les ateliers participatifs de Minaut : il y régne non pas "l'an-archie" (l'absence de commandement; du grec *arkhein*, commander) mais un nouveau style de hiérarchie (du grec *hieros* — sacré — et *arkhein*[2]). Chefs et subordonnés sont soumis aux mêmes valeurs globales de qualité et de productivité, que la technologie de gestion incarne dans les rouages de la compétition quotidienne; l'ordre gestionnaire disqualifie les attitudes anti-solidaires et articule les intérêts des individus, du groupe tout entier et des sous-groupes intermédiaires. Le contraste entre les cas analysés dans nos deux premiers chapitres montre que l'harmonisation des initiatives des individus et des équipes est tout sauf naturelle; devant

---

1 Durkheim 1960a, 1960b, 1960c.

2 En latin ecclésiastique *hierarchia* signifie "ordre et subordination des divers chœurs des anges" (Dictionnaire de la langue française *Lexis*, Larousse, éd. 1988) mais la hiérarchie participative n'est justement plus sacrée, séparée; elle serait plutôt une "profanarchie".

la multiplicité des inclinations personnelles et la diversité des principes de légitimité qui peuvent être invoqués, c'est l'agencement des médiations organisationnelles qui est susceptible d'établir la prégnance des finalités officielles et de les rendre opératoires.

Nous allons maintenant examiner l'élaboration de la solidarité du groupe et les modalités de la distance hiérarchique dans une troisième organisation : une compagnie sidérurgique argentine installée sur les rives du *Río de la Plata*. La direction de cette entreprise a également lancé un programme de cercles de qualité, reprenant ainsi une orientation de gestion participative donnée naguère par le prestigieux fondateur de ce groupe sidérurgique. Nous allons donc observer la mise en scène des idées de participation et de solidarité trans-hiérarchique dans un contexte culturel distinct de celui de Minaut et parfois présenté en ces termes aux nouveaux embauchés : "Nous sommes des Argentins gérés à l'américaine et qui voulons être des Japonais". D'autre part, la dimension historique va apparaître de manière significative car il s'agit d'une entreprise récente dont de nombreux membres actuels ont vécu la mise en marche et parce qu'elle est dirigée par les descendants du président-fondateur, dont les mânes sont régulièrement invoquées pour asseoir la légitimité des décisions de la direction.

## CHAPITRE III — UN GRAND PROJET DE LAMINAGE

L'acier sous l'ombre de l'armée....154
Le rêve d'une usine intégrée....159
Une entreprise de laminage....167
Fabriquer la tôle....169
Etre ou non "en ligne"....178
A la recherche du consensus....192
Un projet bien préparé....208
Les leçons de l'histoire....215
Tisser la solidarité industrielle....234

Mes contacts avec l'entreprise sidérurgique dont il est question ici ne se nouèrent pas de la même manière que pour les terrains de recherche qui ont fait l'objet des chapitres précédents. En effet, l'enquête dans les usines de Minaut s'était effectuée à la demande de la direction; je n'avais pas fait mystère de mes ambitions ethnologiques mais la plupart de mes interlocuteurs m'avaient considéré avant tout comme un agent du service du personnel; tirant parti de cette position quelque peu ambiguë, j'avais centré l'étude sur l'exercice de l'autorité dans les ateliers. Le fait d'apparaître intimement lié à l'un des acteurs de l'usine avait cependant limité mes relations avec les autres; j'allais rechercher une position plus équilibrée sur les terrains suivants. Je formai alors le projet d'enquêter en Argentine, comme je l'ai relaté au début du chapitre I; il fallait donc trouver une entreprise argentine disposée à s'ouvrir à un ethnologue.

Pouvoir invoquer le parrainage de prestigieuses institutions françaises (l'Ecole polytechnique, le CNRS) était un atout certain; mon expérience passée d'ingénieur jouait aussi un rôle important : elle rassurait mes interlocuteurs et leur offrait la possibilité de glaner quelques informations comparatives sur la situation dans les entreprises françaises. Un mois après mon arrivée à Buenos Aires, j'obtins le feu vert pour un premier terrain d'enquête : une entreprise sidérurgique de laminage à froid, dont le siège social était situé au centre de la capitale — c'est-à-dire près du port — et l'usine à 70 kilomètres de là, sur la rive du *Río de la Plata*[1].

Mes premiers interlocuteurs argentins, avec lesquels j'avais auparavant pris contact par écrit, se situaient à l'aboutissement de connexions assez complexes : des chaînes de quatre, cinq ou six personnes, dans lesquelles certains universitaires argentins établis à Paris

---

[1] A la demande de ses responsables, l'entreprise sidérurgique qui fait l'objet de ce chapitre ne sera pas identifiée. Un de ses dirigeants se demandait par exemple si cette étude n'allait pas indisposer les actionnaires européens de la société.

jouèrent le rôle d'entremetteur[1]. A l'extrémité d'une de ces filières, un directeur d'un groupe industriel du secteur textile accueillit favorablement ma demande d'investigation, mais le manager de l'usine concernée la jugea inopportune car il venait de mettre en œuvre un plan de licenciement dont les remous n'étaient pas encore apaisés. Une deuxième tentative se heurta à une fin de non-recevoir : sans doute avais-je vu trop grand en proposant d'étudier l'organisation interne d'un des principaux groupes sidérurgiques privés du pays. Limitant mes ambitions, je pris contact avec le directeur du personnel d'une entreprise de laminage d'acier qui faisait partie de ce groupe : appelons-la *Lami*; un grand programme de cercles de qualité — une innovation en Argentine — y battait son plein. Le directeur du personnel donna son accord pour une recherche sur l'innovation sociale et technique, un thème suffisamment large pour me laisser le champ à peu près libre dans les ateliers et les bureaux. La direction du personnel envoya une note aux responsables des différents départements de Lami (une vingtaine) pour les informer du démarrage d'une enquête monographique sur l'entreprise, réalisée par "l'ingénieur français Denis Guigo" pour le compte du CNRS et de l'Ecole polytechnique. Le chercheur deviendrait simplement "M. Denis Guigo" dans le document de présentation suivant, qui indiquait un nouveau calendrier de rendez-vous dans divers secteurs[2].

Ma familiarité avec les cercles de qualité en France avait sans doute facilité les choses; mes interlocuteurs de Lami allaient souvent me questionner sur le développement de ce genre de démarches participatives ainsi que sur les syndicats et la représentation du

---

1 En particulier Madame Sofía Fisher, Maître de conférences à l'Ecole des hautes études en sciences sociales, grâce à qui je pus rentrer en contact avec un consultant qui travaillait pour le groupe industriel sidérurgique qui nous intéresse ici.

2 Voir en annexe II la convention de recherche signée avec l'entreprise, la note de présentation du chercheur émise par la direction du personnel et la synthèse élaborée pour Lami en fin d'étude.

personnel dans les entreprises françaises. Le directeur du personnel proposa de m'attribuer l'une des bourses offertes aux "jeunes professionnels" qui effectuaient un stage à Lami; je déclinai cette proposition qui conduisait l'administration à me gérer comme un employé temporaire, ce qui risquait de me faire considérer par le personnel et par les syndicats comme inféodé à la direction. J'acceptai toutefois que l'entreprise facilite mes déplacements : Lami m'enverrait une voiture de remise pour me rendre à l'usine et prendrait également en charge mes frais d'hôtel dans la petite ville située à proximité, une ou deux nuits par semaine (j'habitais dans la banlieue de Buenos Aires, à une heure et demie de voyage en voiture, ou deux heures trois quarts par les transports en commun). Cette contribution à un projet de recherche scientifique accepté par Lami n'avait sans doute pas de caractère scandaleux dans une entreprise où de nombreux salariés réalisaient des déplacements professionnels.

De la mi-novembre 1985 à la fin 86, je passai deux ou trois jours par semaine chez Lami, parfois dans les bureaux du siège, plus souvent à l'usine. Je m'y rendis également à plusieurs reprises en 1987, pour actualiser mes informations ou pour enquêter sur des sujets précis[1]. Pour ma première visite à l'usine, le directeur du personnel m'emmena dans sa voiture; nous entrâmes par l'accès le plus direct, réservé normalement aux transports de marchandises mais que les directeurs pouvaient emprunter; il me présenta à ses collaborateurs, qui m'entraînèrent aussitôt dans une journée de présentation des cercles de qualité de Lami, organisée pour les responsables d'une clinique de la ville voisine, intéressés par cette nouvelle forme de management.

Plusieurs caractéristiques de Lami se révélèrent lors de cette première visite : l'administration du clivage hiérarchique, qui octroyait aux strates

---

1 Par exemple sur la manière dont l'entreprise s'accommodait de l'hyperinflation, qui sévit en Argentine depuis 1975. Voir à ce sujet Guigo 1988.

dirigeantes des attributs particuliers en matière de voies d'accès à l'usine, de véhicules de fonction et de restaurant d'entreprise, entre autres avantages; l'accent mis sur le projet de cercles de qualité, dont l'emblème ornait les premiers panneaux que l'on remarquait en arrivant à l'usine; l'insertion de l'entreprise dans la société locale, car la direction veillait à construire une image positive de Lami dans la région, en diffusant son modèle de gestion participative et en subventionnant certaines "réalisations communautaires" (écoles, centres de santé).

Le symbole du projet de cercles de qualité figurait sur tous les documents des cercles (affiches, comptes-rendus de réunion...), ainsi que sur les murs des bâtiments de l'usine, sur de grands panneaux porteurs de slogans du type "Une invitation à continuer à grandir".

L'enquête de terrain chez Lami n'aurait pu se réaliser à l'insu de la direction car l'espace de l'usine était entouré de grillage et des gardiens veillaient à chacune des entrées. Dans les bureaux, des secrétaires ou des gardiens filtraient de même les visiteurs. La position d'"établi" n'était pas envisageable car elle m'aurait cantonné à quelques postes particuliers dans l'entreprise; de toute manière, j'étais dépourvu de carte de travail. Mes interlocuteurs comprenaient aisément que j'aie sollicité l'autorisation préalable de la direction; je devais toutefois me garder d'apparaître comme trop lié au directeur du personnel, ce qui aurait été le cas si j'eusse gagné régulièrement l'usine dans sa voiture; lors de mes visites suivantes, j'empruntai donc le véhicule de remise mis à ma disposition par Lami, un mode de déplacement plausible pour un boursier français. Le début de l'enquête de terrain fut consacré à des

entretiens sur l'histoire de Lami et à un premier contact avec les responsables de chaque service ou leurs adjoints. Présentons donc cette entreprise de laminage, en relevant tout d'abord un élément fondamental pour l'appréhension des milieux sidérurgiques argentins : la prégnance de l'influence militaire.

## L'acier sous l'ombre de l'armée

Longtemps la puissance d'une nation se mesura en tonnes d'acier et de nombreux Etats bâtirent des complexes sidérurgiques ambitieux pour jeter les bases de leur développement industriel. En Argentine, le rôle de promoteur et de planificateur de la sidérurgie fut confié aux forces armées, lors de la création, en 1941, de la direction générale des fabrications militaires, au ministère de la Défense, à un moment-clé de ce que Alain Rouquié a appelé "la «militarisation» de la société argentine"[1]. Les *Fabricaciones Militares* eurent pour missions de préparer la "mobilisation industrielle" du pays[2] et de coordonner les secteurs considérés comme stratégiques pour la défense nationale et l'industrie; elles impulsèrent des projets industriels dans les mines, la chimie, la construction mécanique, l'aéronautique, la sidérurgie et l'armement. La planification et le développement industriels se firent ainsi sous la houlette des forces armées[3].

Cette militarisation de la société atteignit son paroxysme, dans les entreprises comme ailleurs, sous le dernier régime militaire (1976-1983). Les Fabrications militaires contrôlaient alors la quasi-totalité du secteur industriel public ou mixte[4]; les trois Armes s'y étaient réparti un grand

---

1 Rouquié 1982a : 321.

2 Selon les termes du décret de création de la *Dirección General de Fabricaciones Militares* (Rouquié 1981 : 306).

3 Pour le rôle des militaires durant cette période, voir Rouquié 1981 & 1982a, Potash 1984 & 1986.

4 Rouquié 1982b : 26.

nombre de postes dirigeants et y avaient placé des officiers de réserve. Auparavant, les militaires qui exerçaient des responsabilités dans l'industrie étaient plutôt des ingénieurs diplômés de l'Ecole supérieure technique de l'Armée ou des officiers qui commençaient une deuxième carrière dans le privé après leur retrait du service actif : de nombreux groupes privés en avaient ainsi incorporé à leurs structures de direction et leur avaient confié, par exemple, la direction du personnel (pour leur aptitude supposée au commandement) ou un siège au conseil d'administration (pour leur réseau de relations au sein de l'appareil d'Etat).

Après le retour à la démocratie en 1983, les militaires quittèrent le devant de la scène de la planification industrielle, qui échut aux secrétariats d'Etat du ministère de l'Economie. Les officiers de réserve se retirèrent de la plupart des postes qu'ils occupaient dans le secteur public ou mixte. Mais les forces armées conservèrent certaines positions-clés, notamment dans la planification sidérurgique et dans l'armement. La direction générale des fabrications militaires ne forme plus aujourd'hui qu'une sorte de *société holding* pilotée par de hauts gradés, qui n'est plus censée planifier l'industrie nationale mais contrôle encore un groupe d'entreprises dont le chiffre d'affaires était estimé à 220 millions de dollars en 1986[1], soit 0,3% du produit intérieur brut. Quelques grandes entreprises privées ont maintenu des officiers de réserve parmi leurs dirigeants, pour leur expérience industrielle ou pour leurs contacts dans les milieux militaires, dont les réseaux peuvent toujours être activés.

Rendons à César ce qui est à César : la sidérurgie argentine naquit effectivement sous le patronage de l'Armée, après que les ruptures d'approvisionnement en produits manufacturés, provoquées par la deuxième guerre mondiale, eussent mis en lumière l'état d'extrême

---

1 Valeur indiquée par *Prensa Económica* (Buenos Aires, n°156, septembre 1987), qui classe l'ensemble des Fabrications militaires au 19° rang des entreprises industrielles pour le chiffre d'affaires.

dépendance du pays. L'Argentine avait surtout développé l'agriculture et l'élevage; il y avait certes de nombreuses petites entreprises mais qui importaient toutes leurs machines et leurs matières premières. La prise de conscience de cette fragilité fut pour beaucoup dans la décision de promouvoir l'industrialisation, une orientation fortement encouragée par les forces armées, qui se substituèrent d'ailleurs au gouvernement lors du coup d'Etat de 1943 (auquel participa un certain colonel Perón). Les Fabrications militaires, créées deux ans auparavant, intensifièrent leurs activités; elles furent ainsi à l'origine des premiers investissements dans la sidérurgie, à une époque où les entrepreneurs privés ne s'y intéressaient pas. Le premier haut-fourneau fut mis en service au nord du pays (à Zapla, dans la province de Jujuy), au voisinage d'un gisement de minerai de fer, au lendemain de la seconde guerre mondiale. En 1947, l'Argentine ne produisait que 7% de l'acier qu'elle consommait; en 1960, encore seulement 16%[1].

L'entreprise la plus importante du secteur, Somisa (cokerie, hauts-fourneaux, aciéries, laminoirs), fut créée en 1947. Elle ne put toutefois commencer à produire qu'en 1960, à cause des soubresauts politiques successifs et des vicissitudes des programmes d'investissements. Somisa fut créée comme entreprise mixte (son nom est l'abréviation de Sociedad Mixta Siderurgia Argentina), soumise pour l'essentiel à la législation sur les sociétés privées, mais en 1985 l'Etat détenait 99,97% de son capital : les investissements privés se dirigèrent vers des projets distincts[2]. Le secteur privé se développa ultérieurement; en 1986, les entreprises publiques ne représentaient plus qu'un tiers du chiffre d'affaires de la sidérurgie argentine, les deux autres tiers étant assurés respectivement par le groupe dont fait partie Lami et par d'autres compagnies privées. Le

---

1 Voir San Martín (1988) pour l'histoire du Plan sidérurgique argentin.

2 Les données chiffrées concernant la sidérurgie argentine actuelle ont été élaborées à partir du n° 156 de *Prensa Económica* et du Rapport 1985 du Centre de l'industrie sidérurgique (CIS, Buenos Aires).

chiffre d'affaires de la sidérurgie argentine était alors de 1600 millions de dollars (2,4% du PIB). Mais il convient de noter que les projets sidérurgiques privés ne se réalisèrent que dans la mesure où les forces armées jugeaient qu'ils ne mettaient pas en péril la souveraineté nationale. C'est ainsi que plusieurs programmes d'investissement où intervenaient des entreprises étrangères furent repoussés : l'acier, dont on fait les canons et les blindés, était considéré comme un domaine stratégique, au même titre que l'armement. Nous verrons que le développement de Lami, en particulier, eut à en pâtir[1].

Le rôle de l'Armée et le clivage privé/public sont deux aspects essentiels de l'histoire de la sidérurgie argentine. Aujourd'hui, défense nationale ne rime plus nécessairement avec industrie lourde. Mais la direction générale des fabrications militaires est toujours chargée de gérer le Plan sidérurgique national, le célèbre "Plan Savio" (1947), du nom du colonel (plus tard général) Manuel Savio, le premier directeur général, dont un buste en bronze est placé devant l'usine de Lami; un autre, abondamment fleuri, veille sur le trottoir de l'immeuble des Fabrications militaires. Le Plan sidérurgique fixe en particulier les volumes de production dans la limite desquels chaque entreprise bénéficie d'exemptions fiscales, notamment pour importer sans taxes douanières les matières premières, les machines et les pièces détachées. Il faut donc l'accord des Fabrications militaires pour étendre ou moderniser un laminoir ou une aciérie. Les entrepreneurs privés tiennent en piètre estime les compétences des militaires en matière de planification sidérurgique mais doivent tenir compte de leur rôle au sein de l'Etat. Sous le gouvernement Alfonsín (1983-1989), un civil avait été nommé directeur des fabrications militaires; cette innovation avait été

---

1 Un groupe d'officiers de l'Ecole supérieure technique de l'Armée visite Lami dans les années 70. Un colonel demande la parole au moment du déjeuner; il déclare que Lami, fabriquant l'acier dont on fait les tanks, "oeuvre pour la patrie" (*hace patria*). *Hacer patria* est une métaphore qui s'applique aux tâches où l'on est censé se dévouer avec abnégation pour la communauté.

fort mal reçue au ministère de la Défense. Tout rentra dans l'ordre traditionnel à l'avènement du gouvernement péroniste de Carlos Menem (1989), dont une des premières décisions fut de placer un général à la tête des Fabrications militaires. La politique de privatisation, mise ensuite en œuvre par les libéraux incorporés au gouvernement péroniste, épargna la sidérurgie d'Etat.

L'ombre de l'Armée n'a pas cessé de planer sur les hauts-fourneaux. C'est ainsi que les Fabrications militaires suivaient avec inquiétude le volet sidérurgique de l'accord argentino-brésilien d'intégration industrielle, dont le coup d'envoi avait été donné en 1987, après la signature, par les Présidents des deux pays, d'une dizaine de protocoles visant à faciliter les échanges. Les stratèges argentins auraient préféré tenir à distance le fort potentiel industriel et militaire brésilien. Un conseiller du secrétariat d'Etat à l'Industrie nous a en effet confié qu'il avait été interrogé de manière inquisitoriale par un responsable des Fabrications militaires, dont le fauteuil était adossé à une fenêtre ("Qui est l'ennemi dans cet accord d'intégration ?... Je baisse le store parce que sinon vous allez tout avouer..." [à cause de la lumière dans les yeux]). Le secrétariat d'Etat à l'Industrie dut suspendre, peu après, les études sur l'intégration sidérurgique : suite au soulèvement militaire de la "semaine sainte" 1987, le Parlement venait d'adopter la loi du "devoir d'obéissance", qui innocentait la quasi-totalité des militaires accusés de violations des droits de l'homme; le Gouvernement ne souhaitait pas irriter l'Armée — même sur des sujets techniques — au moment où elle faisait la preuve de sa capacité à intervenir sur la scène politique. Les forces armées argentines se sont souvent déchirées en conflits internes mais face au pouvoir civil elles sont à considérer comme un camp homogène, depuis les séditieux qui grondent dans les casernes jusqu'aux stratèges en géopolitique de l'acier. De même que l'étude de la mairie de San Gabriel nous a permis de constater que des légitimités ecclésiastiques et militaires pouvaient opérer sur la scène du palais municipal, le cas de

Lami nous montre que le développement d'une affaire *a priori* aussi peu mystérieuse (industriellement) que l'amincissement de tôles d'acier peut dépendre dans une large mesure des stratégies du "parti militaire". Nous verrons que Lami poursuivit nonobstant un important projet d'intégration sidérurgique avec un partenaire brésilien.

**Le rêve d'une usine intégrée**

On dit qu'une usine sidérurgique est intégrée lorsqu'elle comprend les différentes étapes nécessaires à la fabrication des produits en acier à partir du minerai de fer : la *réduction* du minerai, dans un haut-fourneau où, mélangé à du coke en combustion (du carbone presque pur, obtenu par distillation du charbon), le fer se sépare en grande partie des autres composants du minerai; l'élaboration de la *fonte* (autrement dit du fer avec environ 4% de carbone), grâce à une nouvelle fusion du produit du haut-fourneau; la transformation en produits semi-élaborés d'*acier* dans un four appelé convertisseur (l'acier est du fer avec très peu de carbone, auquel on a ajouté une proportion précise d'autres métaux — du nickel, du manganèse, du chrome... — selon l'utilisation prévue); enfin, le *laminage* des produits semi-élaborés qui, selon leur forme (les "produits longs" en barres, les "produits plats" en plaques...) et le type de laminoir, fournit différents produits terminés, comme les rails, les tubes ou les tôles. Certaines techniques modernes, comme la coulée continue, peuvent condenser ou simplifier plusieurs étapes.

Lami avait été prévue comme usine intégrée car la maîtrise de toutes les étapes de fabrication du produit octroie une meilleure marge de manœuvre et permet donc de bâtir une stratégie industrielle dans des conditions plus satisfaisantes. Le groupe industriel avait déjà mis en marche, sur un autre site, une usine de production de tubes d'acier sans soudure (destinés en premier lieu à l'extraction pétrolière), qui avait commencé en 1954 par le laminage de lingots d'acier importés et ne terminerait son intégration qu'en 1978. En 1958, les perspectives de

croissance du marché argentin paraissant prometteuses, les dirigeants du groupe, associés à d'autres industriels privés, soumirent — sans succès — aux Fabrications militaires plusieurs grands projets d'usines sidérurgiques intégrées. A l'époque, Somisa n'avait toujours pas commencé à produire de l'acier mais l'Etat avait toutefois la ferme intention de conduire le développement de la sidérurgie argentine : dans le Plan de 1947, la fabrication des produits semi-élaborés était du ressort de Somisa et le laminage postérieur revenait aux industriels privés; les attributions de Somisa furent plus tard étendues à l'intégralité du processus de fabrication, ce qui lui octroyait la position dominante du fournisseur simultanément concurrent de ses clients. Les industriels privés voulaient eux aussi maîtriser le cycle de production complet mais n'obtinrent pas le feu vert souhaité.

La planification sidérurgique argentine reflète ainsi les enjeux de différents groupes de pression publics et privés, argentins ou étrangers; les Forces armées détiennent au minimum un rôle d'arbitre, de par les compétences des Fabrications militaires, et parfois même, durant les années de dictature, les leviers de commande effectifs. Il n'y a pas ici la place de détailler ce jeu complexe; quant à l'usine de Lami, ses dirigeants avaient d'abord prévu (1961) d'y produire 1.100.000 tonnes d'acier par an sous forme de *biettes*, les barres à section carrée dont le laminage fournit par exemple les fers à béton utilisés dans l'industrie du bâtiment. Un autre groupe privé ayant conçu un projet concurrent, Lami échafauda une nouvelle prévision d'usine intégrée, destinée cette fois-ci à la fabrication de la tôle, dont la production nationale était insuffisante. Les crises politiques et économiques de l'époque — notamment le coup d'Etat de 1962 contre le Président argentin "développementiste" (*desarrollista*) Frondizi, avec qui le fondateur du groupe de Lami avait tissé des liens — retardèrent considérablement la gestation des différents

projets[1]. Lami se proposa finalement de réaliser une unité de production de 1.360.000 tonnes de tôle, en commençant par la dernière étape du laminage (le laminage à froid, sans réchauffement préalable de l'acier) et en se réservant d'édifier ultérieurement les autres étapes du processus de production (réduction du minerai, aciérie, premier laminage à chaud). Cette première étape ayant été approuvée en 1967, les travaux commencèrent immédiatement; la première tôle d'acier sortit du laminoir durant la nuit de Noël 1969, une date évidemment choisie pour sa portée symbolique; le démarrage effectif de l'usine eut lieu le 29 décembre : "on fit venir le général [le directeur des Fabrications Militaires] pour presser le bouton". Quelques semaines auparavant, le port de Lami avait été inauguré en grande pompe par deux bateaux de guerre, en présence du ministre de la Défense, du commandant en chef de la Marine et de nombreuses autres autorités civiles, ecclésiastiques et militaires.

Lami échafauda ensuite de nombreux projets pour réaliser l'intégration de l'usine mais tous ses dossiers furent finalement rejetés. Les Fabrications militaires donnèrent à l'occasion leur feu vert mais les bouleversements résultant des coups d'Etat — ou des révolutions de Palais — remirent chaque fois tout en question. On crut aboutir en février 1972 : le ministre argentin de la Défense contresigna l'accord conclu avec une entreprise nationalisée italienne, qui octroyait un crédit de 240 millions de dollars pour l'extension de l'usine. En avril, l'Etat italien ratifia l'accord; en mai, un nouveau ministre argentin de la Défense le dénonça et déclara que le développement de la production d'acier était du ressort de Somisa. Lami n'eut pas plus de succès en proposant à l'Etat de s'associer au projet; selon un conseiller de la

---

1 En 1964, le gouvernement donna la priorité aux plans du groupe privé concurrent de Lami, en lui facilitant l'accès à un prêt avantageux de la Banque Mondiale; ces plans seront ensuite bloqués (1968) puis autorisés de nouveau (1975); l'intégration de l'usine correspondante fut terminée en 1978, alors qu'une récession économique profonde et durable avait déjà commencé à faire chuter la consommation d'acier dans le pays.

direction de Lami, qui participa aux négociations, l'intégration fut rejetée "un peu comme l'idée qu'une société privée puisse avoir son armée"; "la production massive devait être de l'Etat, de l'Etat des militaires". De plus, le groupe était vu comme plus ou moins étranger, bien qu'il fût juridiquement argentin; son fondateur — un ingénieur italien naturalisé argentin — ne parla d'ailleurs jamais parfaitement l'espagnol. Il arriva qu'un représentant de l'entreprise fût pris à partie et traité de "rital" (*tano*) par un nationaliste ombrageux au cours d'une réunion. En décembre 1972, un décret exclut même Lami du champ d'application du Plan sidérurgique national — ce qui signifiait la liquidation à brève échéance —, en lui attribuant la responsabilité du retard de l'intégration et en prévoyant de lui demander des indemnités pour cette raison. Le décret fut finalement annulé en 1975 mais l'intégration ne put jamais être menée à bien[1].

Parfois la nationalisation pure et simple de Lami sembla imminente : en 1971 (les forces armées étaient au pouvoir depuis le coup d'Etat de 1966), le président du groupe fit visiter l'usine à un général des Fabrications militaires qui devait en être le futur manager et qui confia au directeur industriel de l'époque son espoir d'une bonne collaboration; une quinzaine de militaires parcoururent ensuite les installations "comme s'ils allaient en prendre possession", selon un témoin de la scène; toutefois, l'affaire ne se fit pas, sans doute pour cause de désaccord sur le montant de l'indemnisation. Il en resta une trace sous forme de photos-souvenirs de rutilantes casquettes militaires dans des paniers à

---

1 Le caractère national ou non de la production d'acier constituait un élément essentiel du débat mais il n'y avait pas que les militaires à s'opposer au développement de Lami : certains groupes concurrents — ou importateurs de tôle — étaient sans doute en mesure d'influencer les décisions qui se prenaient dans les petits comités qui avaient l'oreille du gouvernement militaire. Le jeu de la concurrence n'était pas toujours *fair play*, comme le montre l'anecdote suivante : une grande entreprise sidéro-métallurgique (n'appartenant pas au groupe de Lami), menacée par une petite compagnie plus compétitive, en racheta les actions puis en découpa les hangars et les machines pour les fondre dans ses hauts-fourneaux.

courrier : des clichés pris par un employé quand les officiers durent remplacer leur couvre-chef par un casque de sécurité pour visiter l'usine. L'entreprise réussit donc à préserver son indépendance; un général retraité — l'ex-chef des services de renseignement — occupa certes pendant quelques mois un siège au conseil d'administration, à l'époque où Lami attendait le feu vert des Fabrications militaires; ce ne fut qu'une concession tactique bien limitée, par comparaison avec la politique d'un autre grand groupe sidérurgique privé, qui plaça un général à sa tête.

L'idée d'une usine intégrée ne fut cependant jamais abandonnée par le président-fondateur du groupe de Lami. Après avoir dirigé avec succès les plus grandes installations sidérurgiques italiennes, cet ingénieur avait gagné l'Argentine en 1946 pour y former, avec quelques amis et collaborateurs, une société de conseil et d'ingénierie qui réaliserait de nombreux grands ouvrages puis édifierait ses propres usines, devenant ainsi l'un des principaux groupes industriels argentins. La majorité des fonds nécessaires au démarrage de la société furent apportés par des européens qui s'étaient réfugiés en Argentine pour fuir la deuxième guerre mondiale et trouvèrent là une occasion de faire fructifier leurs capitaux. Le succès des premières réalisations industrielles et l'investissement de leur bénéfice dans de nouvelles opérations permirent le développement ultérieur. Le capital du groupe est aujourd'hui contrôlé par la famille du fondateur (décédé en 1978); il est dirigé par son fils; trois de ses petits-fils y occupent des postes de premier plan.

Selon le témoignage que ce grand capitaine d'industrie livra en 1949 au premier numéro du journal interne de la compagnie, il s'était embarqué à 50 ans passés pour Buenos Aires avec 10.000 dollars en poche après avoir vendu tous ses biens car "à la fin de la guerre le monde avait changé et les situations nouvelles devaient être assumées par des hommes nouveaux"; il se déclarait heureux de travailler dans cette "Amérique libre", "où personne ne met[tait] d'entrave au travail et où

l'on encourage[ait] la saine production". En effet, ayant occupé des postes de premier plan dans la sidérurgie nationalisée italienne, il avait été amené à participer aux organisations corporatives mussoliniennes (la *Camera dei fasci e corporazioni*, assemblée consultative où il représenta l'industrie des métaux); il avait en conséquence été frappé d'ostracisme à la fin de la guerre. Il avait initialement partagé les idées fascistes d'"exaltation des minorités actives", tout en désapprouvant le fait que "la politique" et "la bureaucratie" prennent rapidement le pas sur "la compétence". Durant la guerre, il s'opposa à l'envoi d'ouvriers italiens en Allemagne et refusa de licencier ceux que la police politique accusait d'activités subversives (il les pria de ne pas mener d'actions dans l'usine); il fut cependant poursuivi à la libération pour avoir indirectement contribué au soutien du régime fasciste, en développant la sidérurgie italienne. Bien que finalement lavé de tout soupçon de collaboration, il fut profondément affecté par ces accusations : "Mon dégoût de cette situation m'entraîna à la décision irrévocable d'émigrer à l'étranger, à n'importe quelle condition et pour toujours"[1].

Un grand "homme d'entreprise", dévoué avant tout à la cause de l'acier — et menant une vie plutôt austère, contrairement à la représentation habituelle de l'entrepreneur argentin —; un grand projet d'usine intégrée; voilà des traits originels qui n'ont pas été oubliés à Lami. Le port privé où l'on décharge les bobines d'acier à laminer porte le nom du fondateur; les déclarations écrites ou orales des managers mettent régulièrement l'accent sur la filiation des politiques actuelles avec les orientations qu'il avait jadis préconisées. Pendant des années, les membres de Lami ont vécu dans l'idée que l'usine n'était que le premier maillon d'un grand complexe intégré qui produirait un, voire deux millions de tonnes d'acier et emploierait 8000 personnes; le plan des futures installations figurait jusqu'en 1982 à l'entrée de l'usine; la veille

---

1 Les informations sur la vie du fondateur du groupe sont tirées d'une biographie publiée en 1984 par un journaliste italien.

de sa mort, le fondateur aurait d'ailleurs déclaré à ses proches collaborateurs : "Ne pensez pas aux vacances cette année, on va s'occuper sérieusement de l'intégration".

La sévère récession qui frappa l'Argentine dans les années 80, ainsi que les fluctuations du marché sidérurgique mondial, conduisirent finalement les dirigeants de Lami à trouver quelque avantage à s'être vu refuser l'extension de l'usine. En particulier, le premier laminage à chaud, qui transforme en bobines épaisses les plaques issues des aciéries (les *brames*, produits plats semi-élaborés), ne pourrait être rentabilisé à Lami étant donnée la faible capacité installée de laminage à froid (750.000 tonnes au maximum); selon un conseiller du groupe, "c'est un éléphant qui doit faire des millions de tonnes"; si on l'avait construit, ce serait aujourd'hui "un rossignol", faute de débouchés. Toutefois, le rêve de l'usine intégrée est encore présent dans de nombreuses têtes car les réflexions stratégiques sont un domaine réservé aux hautes strates de l'entreprise et le reste du personnel n'en est pas informé. Lorsque le Président Alfonsín, dans un discours présentant un plan de stabilisation économique en mars 1986, prôna l'intégration industrielle (latino-américaine), certains agents de Lami l'interprétèrent comme un feu vert implicite à la réalisation de la grande usine. Remarquons également que les ambitions initiales du projet sont inscrites dans l'espace du site industriel : les installations actuelles n'occupent que 40 hectares sur un terrain qui en compte 900; plusieurs travaux d'infrastructure n'auraient pas été réalisés si l'on avait su qu'on en resterait au laminage à froid; de même, le bâtiment administratif de l'usine était prévu pour être le restaurant de la future usine intégrée.

Le contexte historique du grand projet de laminage a été présenté ici car il a fortement marqué les agents embauchés à l'époque, lesquels évoquent maintenant les premières années de l'usine comme un âge d'or malheureusement révolu; de nombreux membres de Lami y travaillent en effet depuis la mise en marche. De même, les stratégies de

motivation du personnel, échafaudées autour du nouveau grand projet constitué par les cercles de qualité, ont été introduites par le directeur du personnel comme découlant directement des conceptions philosophiques du fondateur du groupe. Par ce type de retour aux sources, les dirigeants revendiquent le considérable capital symbolique laissé par ce prestigieux ingénieur et tentent par là-même de conforter leur légitimité. A la descendance intellectuelle se combine d'ailleurs la filiation réelle car le groupe et Lami sont présidés respectivement par le fils du fondateur et par l'un de ses petits-fils.

Le processus de fabrication mis en œuvre à l'usine de Lami va maintenant être exposé de façon plus détaillée que cela n'a été fait pour les cas traités dans les chapitres précédents, car l'enchaînement des différentes étapes du laminage sous-tend de manière significative certaines représentations de la topographie de l'usine et de la différenciation du personnel[1]. Par comparaison, les tâches des employés de la municipalité de San Gabriel n'étaient guère orientées par une activité commune, vu que la "bonne administration locale" recouvrait des missions fort diverses et était concurrencée par d'autres principes de légitimité souvent plus prégnants (l'allégeance politique ou syndicale, le bien-être des familles des employés). Quant à l'analyse des ateliers participatifs de Minaut, où tous les agents pouvaient être considérés comme placés sous le signe de l'amélioration de la qualité des véhicules, nous l'avons axée sur l'exercice de l'autorité et sur l'incarnation des finalités institutionnelles dans les rouages de la gestion[2], pour comparer à cet égard les deux premières organisations étudiées et esquisser ainsi un cadre d'interprétation des stratégies de "solidarité industrielle", qui sera

---

1 Pour une monographie générale de l'usine de laminage et des processus de modernisation, voir Guigo 1987b.

2 Voir Midler (1980, 1986b) pour une étude détaillée de l'organisation du travail dans une entreprise française de construction automobile.

réexaminé à la lumière du cas de Lami. Centrons-nous donc sur les membres de cette entreprise sidérurgique et leurs activités.

Une entreprise de laminage

Lami est divisé en deux mondes bien distincts, le siège (*la sede*) et l'usine (*la planta*). Au siège, dans le quartier des affaires de Buenos Aires, travaillent une centaine de personnes appartenant à la direction générale et aux services commerciaux et financiers. Ils sont regroupés pour l'essentiel dans trois étages d'une grande tour de bureaux où sont également installées, quelques étages plus haut, les autorités du groupe. A l'usine, à 70 kilomètres de la capitale, se situent les installations de production, qui occupent environ 1200 salariés, ainsi que les services administratifs et du personnel (200 personnes). L'usine est située à l'embouchure du Río de la Plata — autrement dit, une zone très peu profonde de l'océan Atlantique Sud —; elle dispose d'un port privé, ce qui lui permet de recevoir et d'expédier directement les matières premières et les produits terminés.

Le fondateur de Lami était un promoteur de l'installation d'usines d'acier en bord de mer, en Italie d'abord, puis en Argentine; l'import-export par voie maritime permet en effet de réaliser des usines compétitives même si le pays ne dispose pas de riches gisements de minerai de fer et de charbon (pour la réduction du minerai). Après le premier choc pétrolier (1974), les milieux sidérurgiques s'interrogèrent sur l'éventualité d'un redéploiement industriel vers des pays disposant de minerais facilement exploitables et d'énergie à bon marché; toutefois, les pays qui accrurent considérablement leur production et leurs exportations durant la décennie suivante n'étaient pas tous dans cette situation (le Brésil, oui, mais non la Corée du Sud, par exemple). La maîtrise des processus techniques, l'optimisation de la gestion et la qualité des produits fabriqués sont rapidement apparus comme les facteurs essentiels de la compétitivité, bien plus importants que la

proximité des gisements de matières premières[1]. La principale usine du groupe de Lami, consacrée à la production de tubes d'acier sans soudure de haute qualité (les tubes ordinaires sont faits d'une tôle roulée et soudée), fait ainsi preuve d'une santé florissante.

Quant à Lami, sa situation demeure assez délicate à cause de la faible marge de manœuvre dont disposent ses dirigeants : il est malaisé de faire de la stratégie industrielle lorsqu'on ne réalise que l'étape terminale de la fabrication d'un produit dont le commerce n'obéit guère à la "loi" de l'offre et de la demande, car le cadre réglementaire fluctue entre les pôles protectionniste et libre-échangiste. D'après les bilans annuels de l'entreprise, l'exploitation est tantôt bénéficiaire, tantôt déficitaire; les bénéfices éventuels ne proviennent pas forcément de l'activité de laminage mais parfois des produits financiers, notamment de la fructification des capitaux accumulés en vue de la future extension de l'usine. Si Lami ne semble donc pas constituer un modèle de rentabilité industrielle, elle a toutefois été conçue comme un laboratoire social et gestionnaire, destiné à entraîner à terme la rénovation du style d'administration du groupe tout entier.

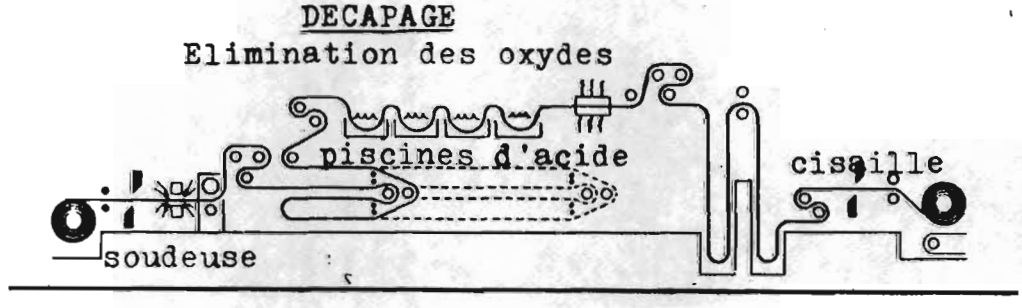
---

1 Cf. Judet 1980 & Vaysse 1987.

Fabriquer la tôle

Suivons maintenant le fil du processus de fabrication. Lami reçoit, à son port privé, les bobines de tôle épaisse (1,8 à 4,5 millimètres) provenant du premier laminage (à chaud) des *brames* issues des aciéries. Ces bobines pèsent jusqu'à 25 tonnes et le port pourrait recevoir des bateaux qui en livreraient 40.000 tonnes à la fois. La faible profondeur du Río de la Plata (et surtout du chenal d'accès dragué : 10 mètres sur 55 de large) oblige cependant à limiter la charge à 20.000 tonnes de bobines, une quantité raisonnable compte tenu de la production de l'usine (environ 500.000 tonnes par an). Les deux grues du port prennent les bobines dans la cale des bateaux et les placent sur des camions qui les amènent à l'entrée du grand bâtiment industriel de 495 mètres de long sur 130 de large, divisé en quatre nefs (*naves*), où les étapes successives du laminage à froid aboutissent à la tôle mince (jusqu'à 0,18 millimètres d'épaisseur).

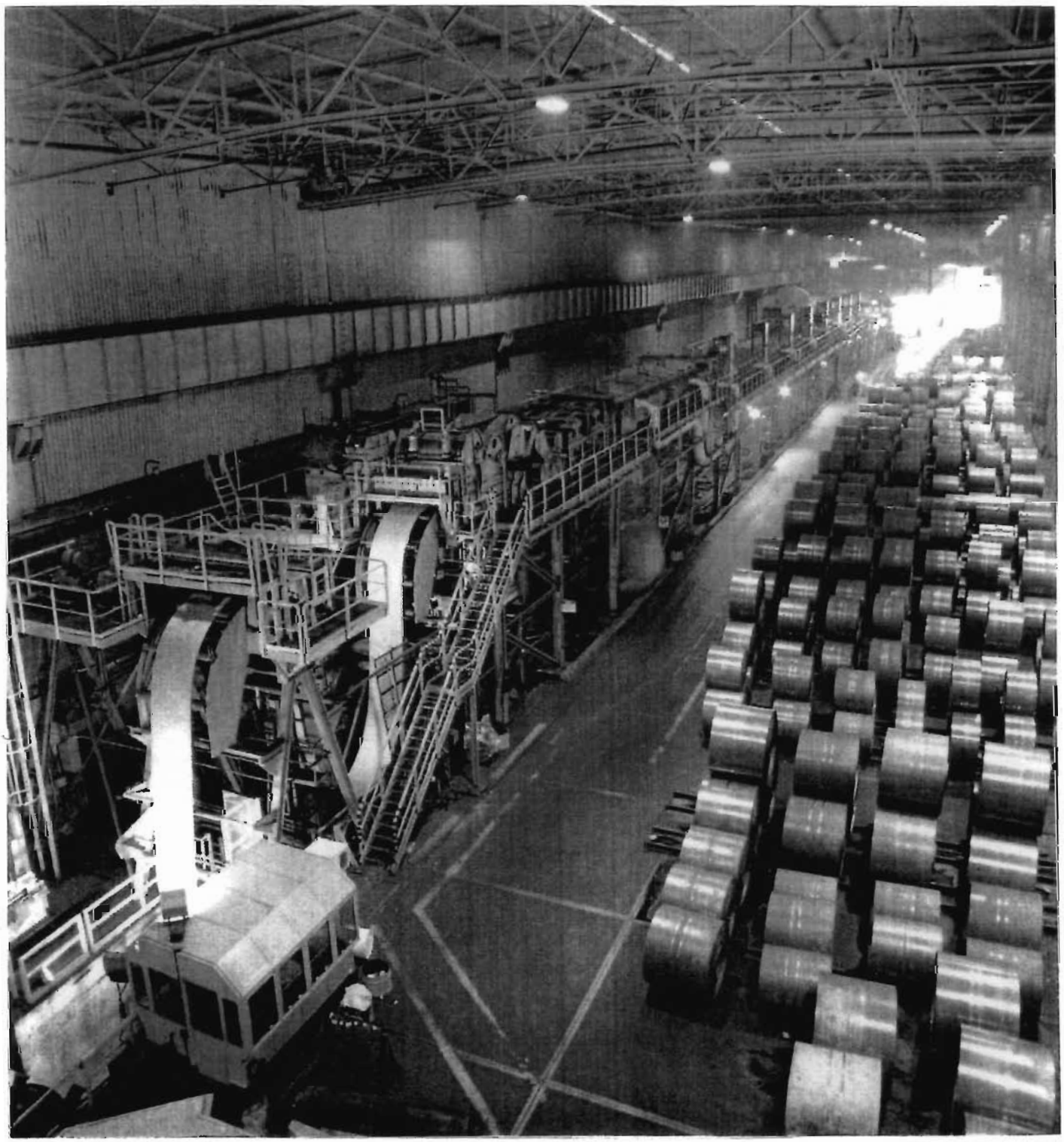
La première opération que subit la tôle à laminer est un *décapage* qui la débarrasse de toute trace d'oxydation, par immersion dans un bain d'acide chlorhydrique. Le décapage se fait en continu : on soude la queue d'une bobine à la tête de la suivante. A la sortie des piscines d'acide, on rembobine la tôle et une cisaille opère des coupes pour reformer des bobines décapées, de la longueur désirée.



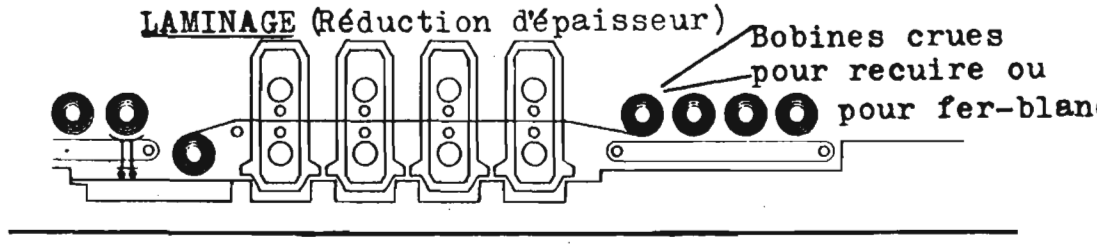
La ligne de décapage en continu.

A droite, un dépôt de bobines d'acier décapées.

(Photo prise depuis un pont-roulant et tirée d'une plaquette de présentation de l'usine)

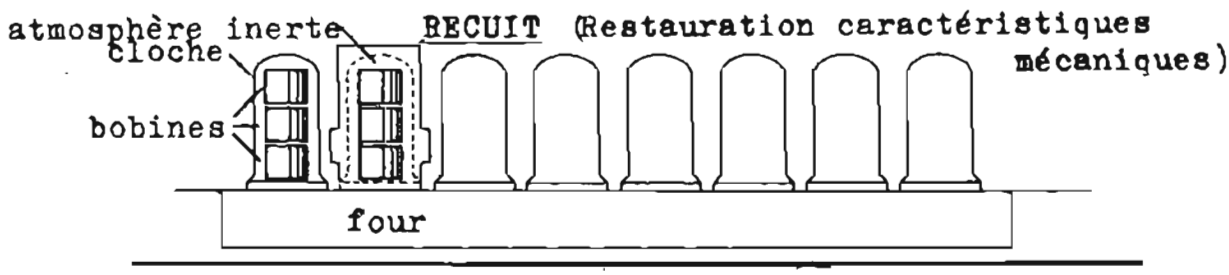


L'opération suivante est le *laminage* proprement dit, qui consiste à réduire l'épaisseur de l'acier en combinant une force de traction de la tôle et une force de compression entre des cylindres tournant à grande vitesse. La tôle passe ainsi dans quatre "cages de laminage" successives, qui permettent d'atteindre, en un seul passage, l'épaisseur souhaitée, tout en respectant certaines conditions de rugosité et de planéité. Dans chaque cage, deux cylindres de travail, au contact de la tôle, sont encadrés par deux cylindres d'appui qui transmettent la force permettant d'amincir par écrasement le matériau qui défile à une vitesse élevée (jusqu'à 1250 mètres par minute en sortie, soit près de 21 mètres par seconde). L'acier qui sort de cette imposante machine de huit mètres de haut (qui se prolonge d'autant dans le sous-sol) est appelé matériau "cru". Cette installation est le véritable cœur de l'usine; on l'appelle le *tandem* — car chaque cylindre de travail est associé en tandem à un cylindre d'appui — ou bien le train de laminage, du fait de l'enchaînement des quatre cages.

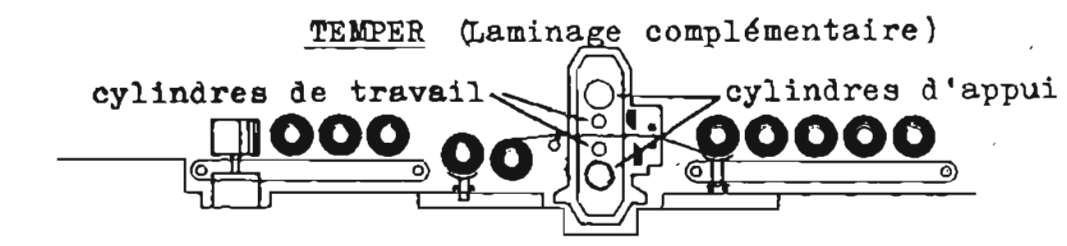



Environ 20% de l'acier produit est vendu "cru" à des clients qui continueront le processus de fabrication dans leurs propres installations, en ajoutant par exemple une mince couche d'étain (pour le fer-blanc des boîtes de conserve) ou de zinc ("galvanisation"). Le reste des bobines est charrié par les grutiers, perchés sur leurs ponts-roulants, jusqu'à la zone de *recuit*. Cette troisième étape vise à restaurer les caractéristiques mécaniques de l'acier (dureté, élasticité...), fragilisé par le laminage, car

les grains de la structure métallique ont été déformés par l'écrasement entre les cylindres des cages du tandem. Pour recuire les bobines, on en réchauffe trois ou quatre à la fois dans de grands fours verticaux, pendant une certaine durée et à une température variable selon l'utilisation finale du matériau (jusqu'à 30 heures de cuisson, dans un gaz "inerte" pour éviter l'oxydation).

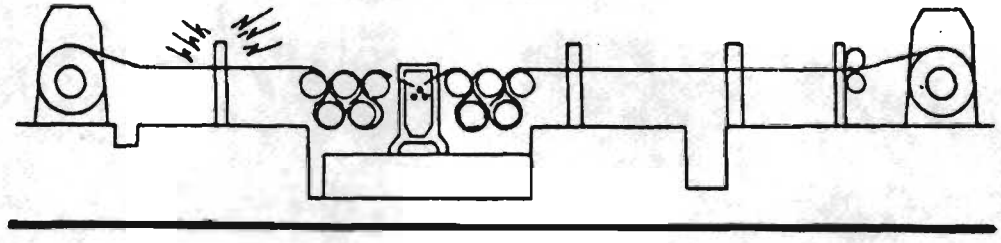



On opère à la sortie du recuit une lamination complémentaire par passage de la tôle dans une cage de laminage identique à celles du tandem. C'est une légère réduction d'épaisseur, qui durcit la surface de l'acier et en améliore les caractéristiques mécaniques; on l'appelle le *temper* (de l'anglais *to temper* : tremper, durcir).



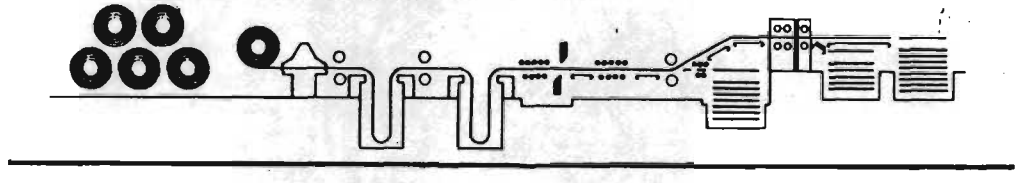
Dans la plupart des cas, l'élaboration du produit est terminée; toutefois, pour obtenir une meilleure planéité de la tôle, on peut faire subir aux bobines une cinquième étape, l'*aplanissage*, qui améliore l'état de surface de la tôle d'acier par une série de tractions et de flexions. C'est le cas pour 15% de la production environ.

APLANISSAGE



L'acier est alors prêt à être emballé, sous forme de bobines qui seront livrées aux clients. Dans 20% des cas, Lami assure également la *découpe* de la tôle en feuilles (découpe transversale) ou en rubans (découpe longitudinale).

LIGNES DE DECOUPE longitudinale et transversale

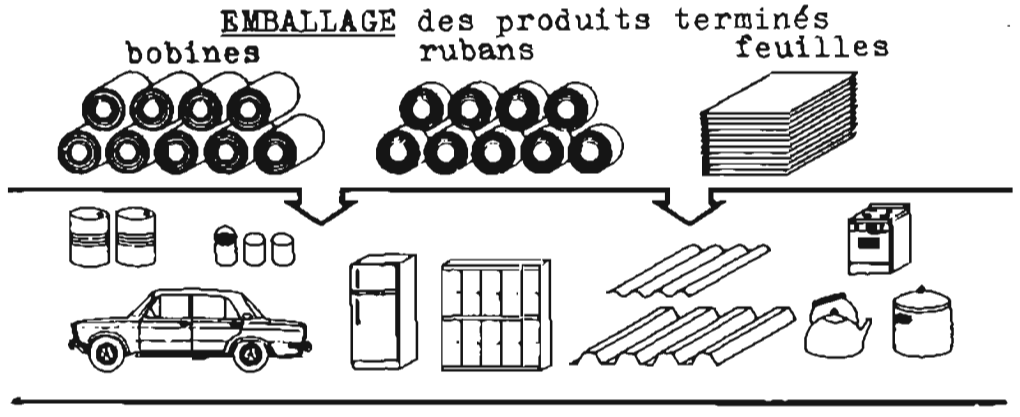


Les lignes de découpe de la tôle en feuilles,

ponctuées par les cabines des opérateurs.

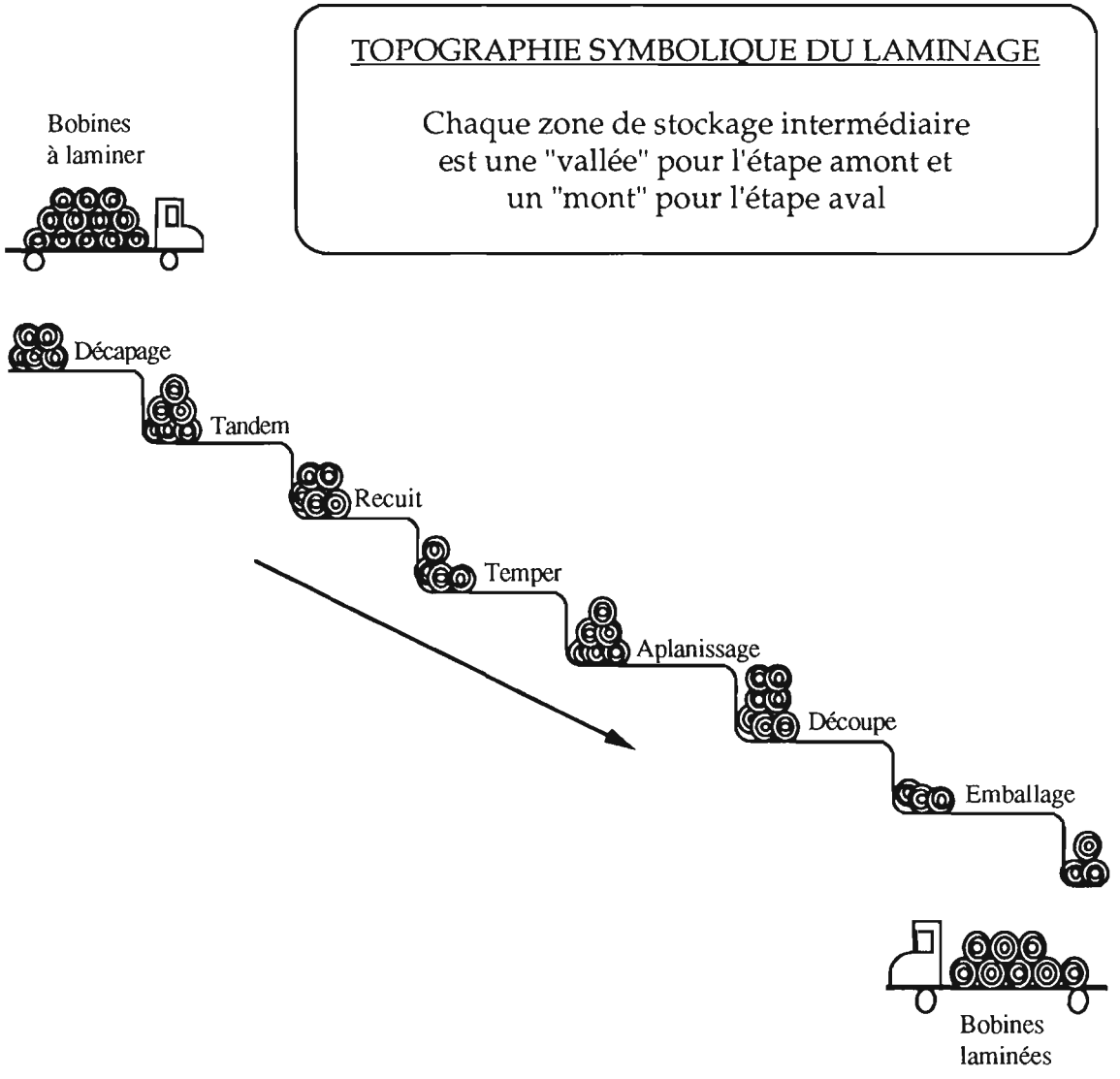
(Photo prise depuis un pont-roulant et tirée d'une plaquette de présentation de l'usine)

L'*emballage* — dans du papier, généralement renforcé de métal — est la dernière opération, la moins mécanisée. La tôle est alors prête à être stockée, au voisinage du secteur d'emballage ou dans un vaste magasin situé dans un bâtiment séparé. Elle sera ensuite chargée sur des camions qui la transporteront par route chez le client, ou bien au port privé lorsque l'expédition se fait par voie maritime.




Entre chaque opération de fabrication, les bobines sont transportées par ponts-roulants dans des zones de stockage intermédiaires, qui constituent à la fois le débouché (*el valle*) de l'étape amont et le réservoir de matière à traiter (*el monte*) de l'étape aval. Par exemple, l'espace où l'on dépose les bobines décapées est la *vallée* du décapage et le *mont* du tandem. L'accumulation d'un nombre variable de bobines dans ces zones intermédiaires est une caractéristique fondamentale du laminage à froid car chaque opération se déroule à son rythme propre : la tôle peut entrer à 490 mètres/minute au décapage mais n'en sort qu'à 200 m/mn, du fait d'un système d'accumulation par chariots mobiles; le tandem délivre ensuite l'acier laminé à une vitesse maximum de 1250 m/mn, ce qui correspond à une vitesse d'entrée moindre, compte tenu de la réduction d'épaisseur; le débit du recuit dépend de sa durée; le temper ne dépasse

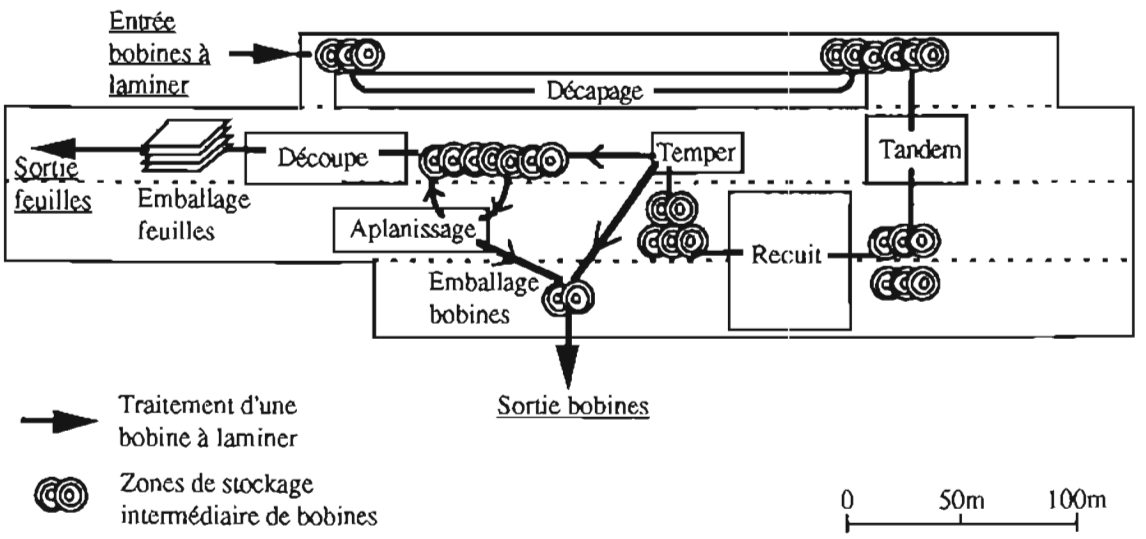
pas 1000 m/mn et l'aplanissage 400 m/mn... L'acier court ainsi par monts et par vaux, dans une topographie symbolique qui renvoie à la continuité du flux de production : les piles de bobines en cours de traitement ne doivent pas déborder, sous peine d'entraîner la paralysie progressive de l'usine pour cause de saturation des zones intermédiaires de stockage[1].




1 Paralysie totale ou partielle : si le grippage se situe après le tandem, on peut encore produire du matériau "cru"...

Le plan géographique est en quelque sorte une projection de ce schéma sur l'espace de l'usine; l'emplacement des différentes machines combine leur insertion dans le flux continu de fabrication avec leurs caractéristiques propres, notamment les installations annexes ou souterraines qui sont nécessaires à leur fonctionnement (pour régénérer l'acide utilisé dans le décapage de la tôle, par exemple, ou pour préparer le mélange d'huile et d'eau projeté sur les cylindres des cages de laminage afin de les lubrifier et de les réfrigérer).

L'USINE DE LAMINAGE
Plan des quatre nefs du bâtiment industriel principal




Un service de programmation planifie l'activité de l'usine en fonction des caractéristiques des machines et du temps de travail des opérateurs. L'essentiel de la fabrication se déroule sans interruption du lundi 6 heures au samedi 22 heures, en trois tournées, c'est-à-dire que trois équipes commencent respectivement à 6 heures, 14 heures et 22 heures. Certaines installations fonctionnent à un rythme distinct, selon leur capacité de production : par exemple, si un maillon du flux de fabrication

est saturé, on augmente, quand c'est possible, le nombre d'équipes qui s'y relaient. En 1986, on travaillait ainsi en trois tournées au tandem, au temper, à l'aplanissage et à l'emballage des bobines; le décapage et le recuit fonctionnaient sans interruption sept jours sur sept, à quatre équipes (six jours de travail, deux jours de repos); la découpe et l'emballage des feuilles, qui ne concernaient que 20% de la production, se faisaient en deux tournées (de 6 heures à 22 heures, du lundi au samedi).

Etre ou non "en ligne"

Il s'agit d'une usine de laminage; au premier coup d'œil, le train de laminage proprement dit n'occupe pourtant pas grand monde : douze ouvriers et un chef de tournée, qu'on appelle aussi *superviseur*. En tenant compte des trois équipes qui se succèdent dans une journée, c'est une quarantaine de personnes qui ont directement affaire avec le tandem. Elles sont placées sous l'autorité du *chef de section* de laminage, qui travaille en horaire de jour (de 7h30 à 16h, mais il reste souvent plus tard). Les opérateurs de l'imposante machine insistent sur le rôle-clé de leur section : "Laminer, il n'y a rien de plus grand !"; "Cette machine se mange les bobines comme toi tu mangerais de la confiture de lait[1] !" Le reste du personnel de Lami est incomparablement plus nombreux mais ses tâches sont en quelque sorte périphériques par rapport aux quelques millimètres de réduction d'épaisseur de la tôle, que réalise le tandem.

Du décapage à l'emballage, les différentes sections rassemblent, par tournée, sept à quinze ouvriers et un superviseur; en comptabilisant toutes les équipes qui se relaient pour assurer la continuité de la production, c'est une vingtaine de superviseurs et 230 ouvriers environ qui travaillent directement sur ce qu'on appelle les "lignes de fabrication". Il faut y ajouter ceux qui assurent diverses fonctions logistiques et de coordination : réception des bobines à laminer, entretien et réparation des cylindres de laminage et des cisailles, manœuvre des

---

1 Le *dulce de leche*, lait caramélisé qui est la confiture la plus courante en Argentine.

ponts-roulants, suivi de production... D'autre part, une cinquantaine d'ouvriers appartiennent au *pool* : ils sont destinés en priorité à remplacer les absents sur les lignes de fabrication; lorsque cela n'est pas nécessaire, ils sont occupés à diverses tâches, comme le triage des ferrailles et des morceaux de tôle mis au rebut. Au total, 480 personnes appartiennent au département de production, divisé en huit sections : le port, le décapage, le tandem, le recuit, la finition (temper, aplanissage, découpe), l'emballage, le tournage (entretien des cylindres de laminage et des cisailles) et les "services opérationnels" (réception des bobines à laminer, ponts-roulants, pool). On relève ainsi quatre niveaux hiérarchiques en production : sous le chef de département se trouvent les chefs de section (huit), puis les superviseurs (une trentaine) et enfin les ouvriers (environ 400) ou employés (une quinzaine de personnes occupées à des tâches administratives). En outre, une quinzaine de techniciens — notamment un expert technique par ligne de fabrication — ont le même statut que les superviseurs, sans avoir d'ouvriers sous leurs ordres.

On est cependant loin d'avoir fait le tour de l'usine si l'on ne considère que le département de production; en effet, le personnel est aussi nombreux au département de maintenance car le laminage de l'acier implique la mise en œuvre de très importants équipements industriels. En additionnant maintenance et production, on rassemble les deux tiers du personnel (mais 95% des ouvriers); en ajoutant les 100 personnes qui vérifient la qualité des produits fabriqués, les 90 qui se chargent de la programmation de la production et les 60 qui s'occupent de la modernisation des installations ("ingénierie"), on obtient ce que Lami place sous le vocable de direction industrielle (*gerencia industrial*). Le reste du personnel brasse plutôt du papier que de l'acier : ce sont les services financiers, commerciaux, administratifs et de personnel, qui appartiennent à des directions distinctes. L'ensemble des directions est placée sous l'autorité d'un directeur général (*gerente general*). Un

volume entier serait nécessaire pour détailler l'activité des uns et des autres; contentons-nous ici de figurer le découpage des trois premiers niveaux de l'organisation : la direction générale (avec, au même niveau, le secrétariat général, dont le titulaire s'occupe des relations avec les pouvoirs publics et les associations patronales), les directions et les départements. Les organigrammes élaborés par Lami descendent un niveau plus bas (les sections), en laissant de côté les deux niveaux subalternes (superviseurs, ouvriers et employés).

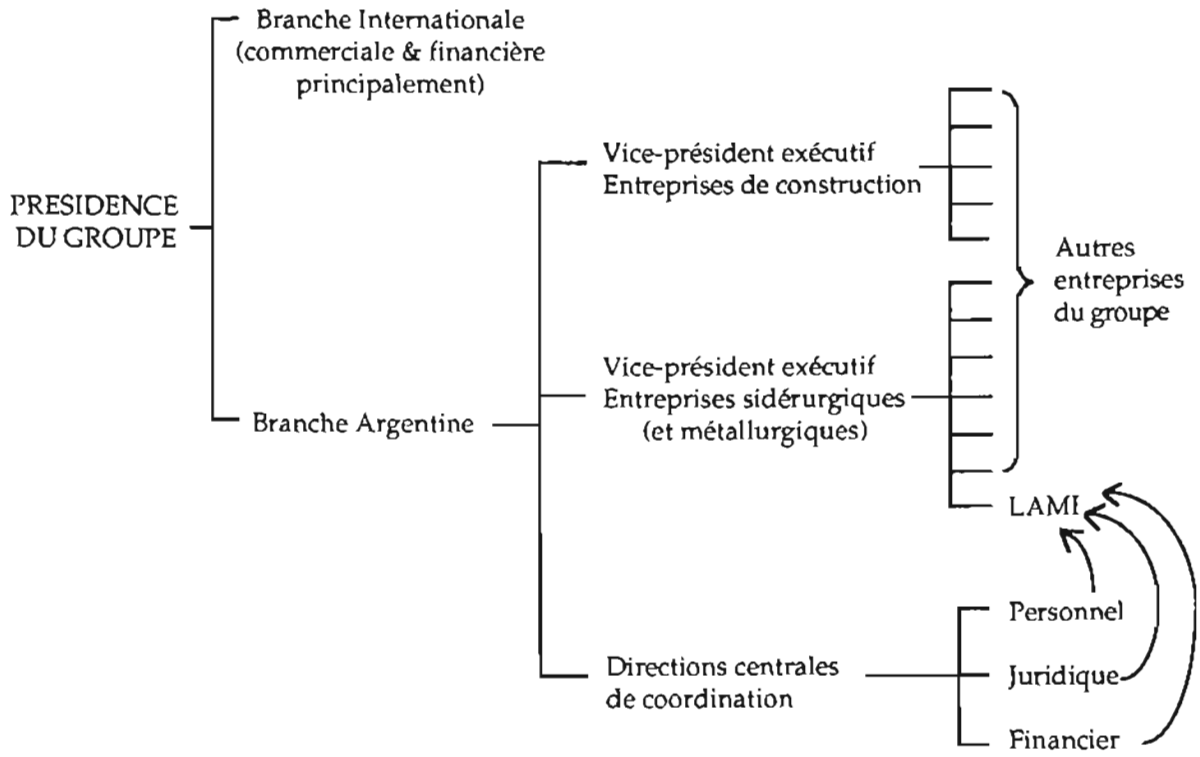
ORGANIGRAMME DE LAMI
Les trois premiers niveaux

| Direction générale | Directions | Départements | Effectifs | Nb sections |
|---|---|---|---|---|
| DIRECTION GENERALE | COMMERCIALE (50 personnes) | Matière première | 10 | 3 |
| | | Ventes | 20 | 3 |
| | | Planification commerciale | 20 | 3 |
| | FINANCIERE (40 personnes) | Crédit et encaissement | 20 | 3 |
| | | Planification financière | 10 | 3 |
| | | Trésorerie | 10 | 2 |
| | ADMINISTRATIVE (150 personnes) | Systèmes | 40 | 3 |
| | | Fournitures | 50 | 3 |
| | | Comptabilité | 60 | 5 |
| Secrétariat général | PERSONNEL (70 personnes) | Ressources humaines | 20 | 3 |
| | | Avantages sociaux | 10 | 3 |
| | | Relations sociales | 40 | 5 |
| | INDUSTRIELLE (1210 personnes) | Production | 480 | 8 |
| | | Maintenance | 480 | 9 |
| | | Qualité | 100 | 4 |
| | | Programmation production | 90 | 4 |
| | | Ingénierie | 60 | 5 |

Complétons ce schéma par une description sommaire de l'organisation du groupe industriel auquel appartient Lami. En laissant de côté une branche internationale qui remplit principalement la fonction d'intermédiaire commercial et financier, il est divisé en deux parties : l'industrie de l'acier (la sidérurgie, essentiellement) et la construction (ingénierie, grands ouvrages). Pour assurer la coordination effective des différentes entreprises, un vice-président exécutif coiffe toutes les entreprises du même secteur; des services centraux (personnel, financier, juridique) assurent des fonctions de conseil. L'ensemble du groupe est contrôlé par la famille du fondateur (son fils, en premier lieu), par l'intermédiaire de plusieurs sociétés financières qui détiennent la majorité des actions. De plus, des membres de la famille — ou des amis — occupent la présidence de chaque société et les sièges des conseils d'administration.

Le groupe n'a pas d'existence formelle en tant que tel : toutes les entreprises industrielles sont juridiquement indépendantes, pour favoriser leur autonomie de gestion et aussi parce que les dirigeants ne souhaitent pas rendre trop apparentes l'importance et l'organisation du groupe (quinze mille salariés au total et plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires annuel). Chez Lami, on sait que le véritable centre de décision se situe dans les derniers étages de la tour du siège de Buenos Aires mais il s'agit d'une nébuleuse sur laquelle bien peu de personnes ont les idées claires. Comme dit un superviseur de Lami : "Je me suis toujours demandé qui est le propriétaire de tout cela. Ça doit être un poulpe grand comme le Vatican !"

ORGANISATION DU GROUPE DE LAMI

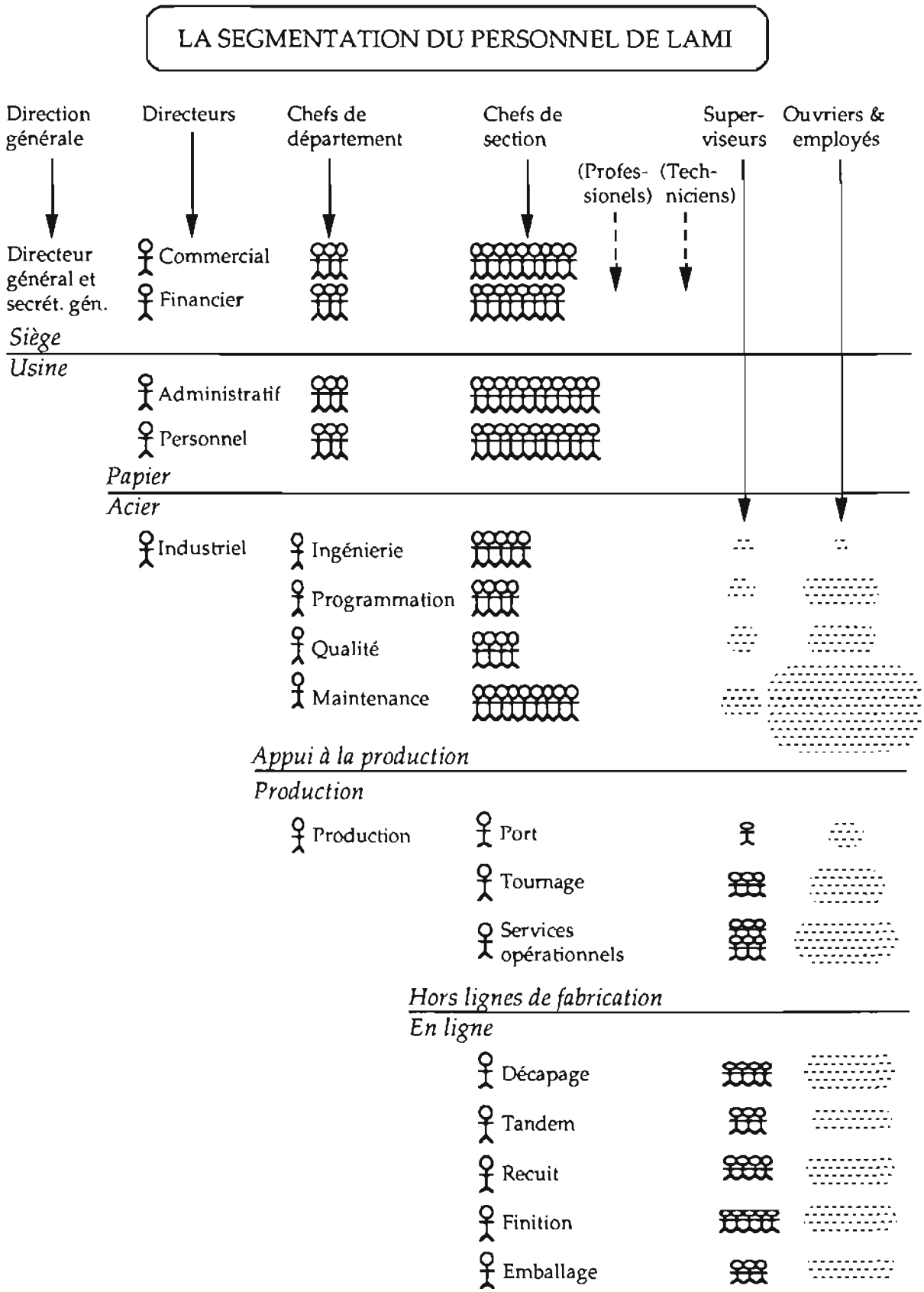



On peut également dresser une autre représentation de la différenciation du personnel de Lami, qui ne figure pas sur le papier mais plutôt dans les esprits; celle qui rend compte de la plus ou moins grande proximité de chacun avec le cœur de l'usine, c'est-à-dire le train de laminage ou, plus généralement, les lignes de fabrication. Travailler en ligne entraîne en particulier l'assujettissement direct au rythme continu des machines et l'impossibilité d'abandonner son poste avant l'arrivée d'un remplaçant[1]. Pour les ingénieurs aussi, le fait d'être ou non passé par la ligne — en tant que chef de section ou en tant qu'expert technique — introduit une distinction; cela confère une aura particulière

[1] Notons qu'à Minaut, les agents des chaînes de montage étaient parfois qualifiés d'enchaînés.

("J'ai beaucoup appris au contact des gens de production", confie un jeune ingénieur chimiste); c'est un atout à l'heure des promotions. Outre ce premier critère "en ligne/hors ligne", d'autres clivages s'emboîtent de manière segmentaire : on travaille au sein du département de production ou bien dans des secteurs qui ont une fonction d'appui à la production (maintenance, contrôle de qualité, programmation...); en s'éloignant davantage des machines, on n'a plus affaire directement à l'acier comme à la direction industrielle mais au papier ou à l'information; enfin, à Buenos Aires, les membres des services commerciaux et financiers siègent aux côtés de la direction générale dans une prestigieuse tour de grand standing, un cadre feutré qui semble être aux antipodes de l'usine de Lami, dont les bureaux se trouvent dans un bâtiment sans étage, initialement destiné à être le restaurant de la future usine intégrée.

Le schéma suivant synthétise la segmentation des membres de Lami selon ces différentes distinctions, en fonction de leur plus ou moins grande affinité avec la fabrication en ligne. Six niveaux hiérarchiques ont été figurés; le schéma est d'autant plus détaillé qu'on s'approche des lignes; pour la direction industrielle, on a porté une représentation approximative du nombre de superviseurs et d'ouvriers (ou employés). Certains experts techniques ("professionnels" — diplômés d'études supérieures longues — ou techniciens) n'ont pas de personnel sous leurs ordres; ils dépendent généralement des chefs de section et n'ont pas été indiqués pour ne pas alourdir le schéma. Enfin, quelques personnes sont dans une situation particulière qui vise à faciliter les communications entre le siège et l'usine : par exemple, certains agents du département de qualité travaillent au siège; le directeur du personnel y passe également deux jours par semaine.


LA SEGMENTATION DU PERSONNEL DE LAMI
Direction générale
Directeurs
Chefs de département
Chefs de section
Super-viseurs
Ouvriers & employés
(Profes-sionels)
(Tech-niciens)
Directeur général et secrét. gén.
Commercial
Financier
Siège
Usine
Administratif
Personnel
Papier
Acier
Industriel
Ingénierie
Programmation
Qualité
Maintenance
Appui à la production
Production
Production
Port
Tournage
Services opérationnels
Hors lignes de fabrication
En ligne
Décapage
Tandem
Recuit
Finition
Emballage

Au sein du personnel de Lami, un clivage fondamental sépare les fabricants et les autres. Mais tous ne situent pas la limite au même endroit : vu du décapage ou du tandem, les ouvriers du tournage, qui préparent les cylindres de laminage, sont dans une position périphérique et ne sont déjà plus en ligne; vu du siège, "la ligne" s'applique généralement à toute la direction industrielle, tandis que le reste forme "le staff". L'idée d'une distinction entre ceux qui fabriquent et ceux qui sont, pour ainsi dire, en deuxième ligne, est généralement partagée, mais sa localisation est relative à la position de chacun[1]. Même parmi les ouvriers du train de laminage — sans doute les fabricants typiques —, on retrouve une opposition de ce type; ceux qui pilotent effectivement le tandem, depuis un poste de commande installé dans une cabine surélevée, ne manquent pas de faire remarquer l'abîme qui les sépare de leurs camarades moins qualifiés qui actionnent les plaques de guidage de la tôle ou disposent les brides autour des bobines : en bas, "ils se cognent dans les bidons", en haut, "tu te sens un autre homme", "on dirait la cabine d'un avion".

Les ouvriers les plus qualifiés du tandem pourraient-il alors être considérés comme les fabricants par excellence ? Début 1986, le poste correspondant (un par tournée) ne s'intitulait pourtant que "premier aide du lamineur" car le lamineur avait disparu plusieurs années auparavant (ses fonctions avaient bien entendu été reprises par différentes personnes, dont le premier aide). Une entreprise de laminage sans lamineur : le fabricant ne serait-il que le point aveugle de l'usine, l'aune à laquelle on se compare ? A la mi-1986, la dénomination de lamineur réapparut à la faveur d'une réorganisation mais, devant la généralisation des dispositifs de commande automatisés, les titulaires de ce poste s'interrogeaient sur leurs compétences et sur la pérennité de leur présence aux commandes de la machine : "Cet ordinateur en connaît

---

1 On disait à Minaut "opérationnels" et "fonctionnels" pour cette sorte de clivage.

plus que nous"; "Moi je suis stupide", "l'entreprise sait tout" et le chef de la section d'automatisation est "le génie de l'ordinateur"; "Au Japon ils mettent des robots et... dehors les hommes !", "je n'aimerais pas qu'ils mettent demain un pantin à ma place pour conduire le laminoir". Au point où l'on semblait atteindre la quintessence du fabricant, elle se dissout et nous renvoie aux concepteurs des machines et des circuits d'information. La fabrication du produit dépend en fait de la bonne coordination de l'action collective; le savoir-faire des bureaux d'étude n'est pas moins nécessaire que le tour de main du lamineur. Ce dernier n'a rien d'un artisan, on pourrait le qualifier de *conducteur d'installations*[1]; il a le permis de conduire mais n'est pas censé soulever le capot; le système de commande automatisé du tandem est pour lui une boîte noire qu'il décrit souvent en termes anthropomorphiques : "c'est un nain plutôt capricieux, ce gars-là !", comme si le fabricant par excellence avait une tête de circuit imprimé.

"Les départements de ligne se considèrent comme plus importants que ceux de staff", commente un chef de section du siège. C'est pourtant dans les bureaux du siège, et non à l'usine, que se trouvent les hautes autorités de Lami. De toute manière, les chefs qui veulent monter en grade veillent à leur mobilité car, depuis le début des années 80, il faut avoir occupé plusieurs postes au même niveau, dans des sections ou des départements distincts, pour accéder à des responsabilités supérieures ("on doit tourner pour grandir"). La coordination des différents secteurs de l'entreprise est supposée plus aisée lorsque leurs responsables connaissent, pour les avoir vécues, les contraintes de certains de leurs collègues. Ces mutations peuvent faire basculer une personne d'un univers à un autre : le chef du département de production vient du département de qualité et dirigeait auparavant un département commercial au siège social. Mais de tels mouvements de rotation ne

---

1 Terme utilisé à Minaut sur les lignes de production automatisées.

s'appliquent qu'au personnel dirigeant, surtout s'il est promis à un brillant avenir; quant aux agents subalternes, il n'est pas rare qu'ils restent plus de quinze ans au même poste. A haut niveau, l'expérience des lignes de fabrication — qui génèrent la "valeur ajoutée" — est en quelque sorte un atout à monnayer. En définitive, la proximité de la fabrication est opératoire pour se distinguer les uns des autres; elle est utilisée pour revendiquer un surcroît de légitimité dans un groupe éminemment diversifié mais dont tous les membres sont placés sous le signe du travail du métal : des "hommes d'acier", selon le titre d'un manuscrit autobiographique rédigé par un ancien ouvrier de Lami.

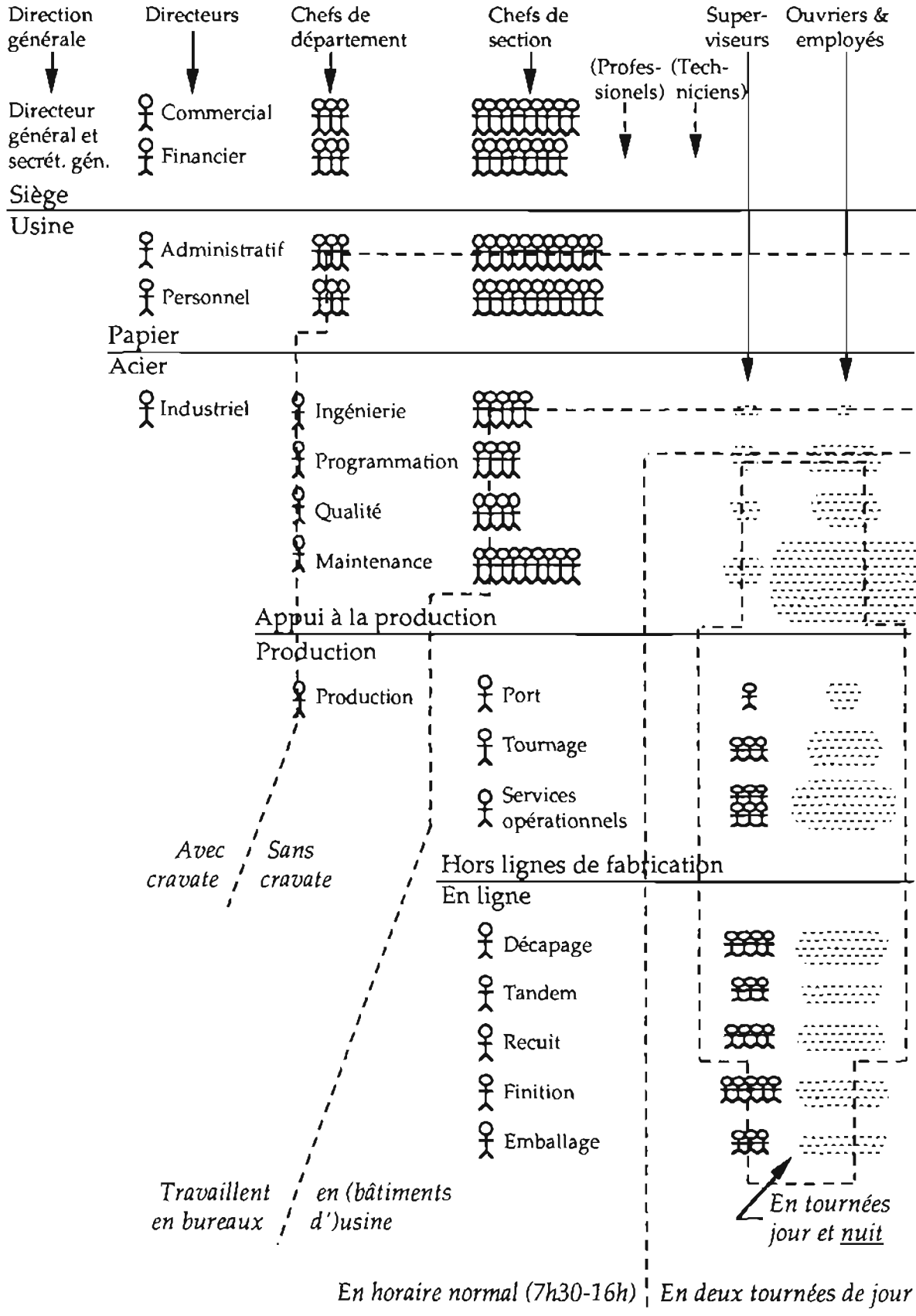
La segmentation présentée précédemment, basée sur la plus ou moins grande proximité avec les lignes de fabrication, peut également nous faciliter l'appréhension de certaines différenciations qui ont trait au temps, à l'espace et au costume. En effet, une présence humaine est nécessaire sur les installations de Lami qui fonctionnent en continu; ceci concerne la quasi-totalité du personnel du département de production (on a vu qu'une partie de la finition et de l'emballage ne tourne que de 6h à 22h) et une fraction de trois autres départements de la direction industrielle : la maintenance (il faut pouvoir intervenir immédiatement sur une machine en panne), la qualité (les produits fabriqués sont contrôlés en permanence) et la programmation de la production. En s'éloignant un peu de ce noyau dur où les hommes se relaient jour et nuit (ou sont susceptibles de le faire, car il n'y a pas toujours de bateau à décharger au port, par exemple), on travaille encore en tournée mais seulement de jour (une semaine de 6h à 14h, la suivante de 14h à 22h), tandis que le reste du personnel fait l'horaire normal (7h30-16h).

Selon que le personnel travaille ou non dans un bureau, une autre distinction peut être dégagée, qui englobe les précédentes. En effet, vu du siège, tout le site industriel de laminage, à 70 kilomètres de Buenos Aires, est qualifié d'usine (*la planta*) mais sur ce site, le même terme de *planta* désigne exclusivement les bâtiments industriels, par opposition à

l'édifice de bureaux (*las oficinas*). Ce sont les membres de la direction industrielle qui sont ainsi localisés "en [bâtiments d']usine", à l'exception du directeur, des chefs de département et de quelques autres personnes, essentiellement ceux qui préparent les futures installations dans le département d'ingénierie. On trouve donc dans les bureaux ceux qui brassent du papier et ceux qui, au sein de la direction industrielle, sont plus spécialement chargés du long terme. Etre ou non *en planta* est un clivage relatif, du même ordre que celui qui distingue ligne et staff; notons qu'une grosse machine est également appelée *planta* (par exemple, l'installation de régénération de l'acide chlorhydrique utilisé au décapage).

Enfin, une autre distinction peut être mise en relation avec la proximité relative des lignes de fabrication : le port ou l'absence de la cravate. Au siège, tous les agents masculins l'arborent; à l'usine, c'est le fait des directeurs et d'une partie des membres de la direction administrative, surtout les comptables, qui sont empiriquement plus éloignés des lignes que leurs collègues des départements des achats (qui gèrent toutes les founitures des lignes, sauf les bobines à laminer), des systèmes (qui réalisent en particulier l'informatique de suivi de production) et du personnel (qui traitent notamment les problèmes des gens de fabrication, les plus nombreux). Il ne s'agit pas d'une règle absolue (les chefs des départements de la direction industrielle en usent de temps en temps et le port de la cravate est fréquent quand on se rend en réunion à l'extérieur) mais d'une distinction supplémentaire qui connote un plus grand éloignement des installations de production. Le schéma suivant met ces différents clivages en perspective par rapport à la catégorie de ceux qui travaillent régulièrement en horaire de nuit (les trois tournées se relaient sur les lignes : une semaine le matin, une semaine l'après-midi, une semaine la nuit).

CLIVAGES DU PERSONNEL DE LAMI



Les schémas précédents découpent le personnel de Lami selon son affinité avec la fabrication; les normes organisationnelles opèrent d'autre part une différenciation vestimentaire hiérarchique. Dans les bâtiments industriels, on distingue ainsi les deux niveaux subalternes : les ouvriers portent une chemise et un pantalon de coton bleu, fournis par l'entreprise; les superviseurs ont le même costume en beige. Certains ingénieurs ou techniciens qui travaillent en permanence pour les lignes de fabrication portent aussi le pantalon et la chemise beiges. Ceux qui n'y vont qu'occasionnellement se contentent de chaussures de sécurité (antidérapantes et renforcées pour éviter un écrasement accidentel du pied; les ouvriers disposent d'un modèle à tige montante qui protége également la cheville[1]), d'un caban (en hiver) et d'un casque, dont le port est — en théorie — obligatoire dans l'usine. La couleur du casque permet en outre d'identifier le département d'appartenance : jaune pour la production, bleu pour la maintenance, gris pour la qualité, et sinon orange. Le personnel des entreprises sous-traitantes qui interviennent dans l'usine se reconnaît à ses casques verts. Enfin, ceux qui détiennent un grade égal ou supérieur à chef de département arborent un casque blanc (certains visiteurs aussi — dont l'ethnologue —, qui se fournissent auprès du chef de département des ressources humaines). A partir du niveau de chef de département, on ne relève d'ailleurs plus des services de personnel installés sur le site industriel; on est géré par les services centraux du groupe de Lami.

D'autre part, les appartenances syndicales recoupent les strates organisationnelles : les ouvriers et employés sont représentés par les

---

1 Il y a en outre toute une panoplie d'articles de sécurité selon les tâches de chacun : lunettes, œillères, gants plus ou moins montants, tabliers de soudeurs, capes et anoraks pour le personnel d'extérieur, etc.

délégués syndicaux de l'Union ouvrière métallurgique (UOM)[1] et sont soumis à la convention collective correspondante; les superviseurs et une partie des techniciens dépendent du syndicat des superviseurs de la métallurgie (ASIMRA). Au total, mille personnes "sont de UOM" (800 ouvriers, 200 employés) et 200 appartiennent à ASIMRA. Les 300 restants (tous les ingénieurs et cadres, la majorité des techniciens, les secrétaires...) sont "hors convention" (en abrégé, on dit les "hors" — *los fueras* — ou les "exclus") et ne sont défendus par aucun syndicat[2]. 80% des ouvriers et employés sont effectivement affiliés à la UOM (qui transmet à Lami la liste des personnes concernées, sur les salaires desquels l'entreprise retient une cotisation de 1,5% — portée à 2,5% à la mi-1986 — et la reverse au syndicat); 90% environ des superviseurs sont affiliés à ASIMRA (où la cotisation est également de 2,5%). Mais en cas de mouvement de grève, la quasi-totalité des ouvriers, employés et superviseurs suivent les consignes de leur syndicat, qu'ils soient affiliés ou non.

Ces différents clivages — être en bureau ou en atelier; appartenir à tel niveau organisationnel; être lié ou non aux lignes de fabrication; travailler en horaire normal ou en tournée; appartenir à tel syndicat... — dessinent différentes facettes de l'identité des membres de Lami et leur fournissent un ensemble de droits, d'obligations et de moyens d'action. L'enjeu de la direction de l'entreprise est d'harmoniser cet ensemble d'oppositions, de les hiérarchiser pour mettre l'activité de tous les agents

---

1 Le délégué argentin est un membre du personnel élu par son groupe de travail pour le représenter auprès de la direction; il doit avoir l'aval du syndicat car il représente également les autorités du syndicat auprès de l'entreprise. En France, les deux rôles de délégué du personnel et de délégué syndical sont distincts, bien que souvent assumés par les mêmes personnes. L'ensemble des élus du personnel constitue le *corps* des délégués, qui désigne quelques-uns de ses membres — 5 sur 26 à Lami — pour former la *commission interne* chargée de dialoguer avec la direction de l'entreprise.

2 Pour souligner la précarité potentielle de leur situation, certains les appellent, par jeu de mot avec *fuera*, les *forros* ("capotes"), qu'on jette après usage.

sous le signe de l'efficacité productive. Certains facteurs, comme les visées stratégiques des militaires sur l'acier national, sont pratiquement hors de portée de l'entreprise et Lami doit s'en accommoder. Inversement, les autorités peuvent invoquer des valeurs patriotiques ou les besoins des autres firmes du groupe industriel, pour accentuer la solidarité du personnel avec l'entreprise. Selon l'époque, les stratégies mises en œuvre varient considérablement; examinons donc les voies empruntées par les dirigeants de Lami pour tenter d'affermir le consensus de ses membres et de le rendre opératoire.

A la recherche du consensus

La conception de Lami fut marquée par plusieurs traits originaux. A l'époque, lorsqu'une grande entreprise industrielle était montée en Argentine, on faisait appel à un groupe de spécialistes étrangers pour occuper les postes-clés pendant quelques années, jusqu'à ce que le personnel argentin soit suffisamment formé pour prendre le relais. Pour la mise en marche de la première usine du groupe dans les années 50, on avait ainsi fait venir d'Italie la plupart des cadres, techniciens et agents de maîtrise. Cependant, bon nombre de ces nouveaux immigrants, qui "pensaient trouver des émeraudes sur place", selon le mot d'un conseiller du groupe, n'avaient pas été réellement satisfaits de leur situation et étaient retournés dans leur pays.

Lors de la préparation du démarrage de Lami, on décida donc de confier tous les postes à des argentins (à trois ou quatre exceptions près) et d'en former environ une centaine (y compris certains ouvriers) par des stages préalables de trois à dix-huit mois dans une usine italienne analogue. Il y avait certes des possibilités de formation en Argentine mais c'était chez Somisa, l'entreprise publique concurrente : "Cela aurait été apprendre le catéchisme chez le diable !" Les ouvriers d'entretien furent formés à l'usine, peu avant le démarrage. On engagea en majorité des personnes jeunes, souvent sans expérience sidérurgique, mais que

des psychologues du travail — encore une innovation — jugèrent aptes à monter rapidement en grade (par exemple, le premier lamineur était auparavant entraîneur de chevaux); on leur offrit des rémunérations nettement supérieures aux salaires habituels de l'époque. Pour nombre d'ouvriers, entrer à Lami signifiait doubler, voire tripler, leur revenu mensuel. La perspective de la future grande usine intégrée — et des postes à responsabilités élargies que l'on y trouverait — incitait chacun à redoubler d'énergie.

La création de Lami avait multiplié par deux la taille du groupe industriel; le président-fondateur voulut donner à cette nouvelle entreprise un style de gestion participatif, susceptible d'être étendu par la suite au groupe tout entier. Il confia donc le poste de directeur général de Lami à un ingénieur italien qui avait autrefois travaillé avec lui sur d'autres projets, un grand meneur d'hommes, plus très jeune mais ouvert à l'idée de participation[1]. L'équipe réunie par ce dernier fut marquée du sceau de l'innovation : elle comprenait notamment un psychologue du travail qui avait suivi le premier enseignement universitaire de cette discipline en Argentine et un jeune directeur du personnel qui avait été parmi les premiers diplômés du pays en gestion du personnel. Parmi les caractéristiques originales de l'organisation mise en place, remarquons l'établissement d'un document énonçant les principes et les finalités de l'entreprise (ce qu'on appellerait aujourd'hui un projet d'entreprise); la limitation du nombre de niveaux hiérarchiques à cinq (directeur général, chefs de département, chefs de section, superviseurs, ouvriers); l'implantation d'une "direction par objectifs" précisant les buts à atteindre par les superviseurs et les cadres;

---

[1] J'ai pu interviewer la quasi-totalité des membres des directions initiale et actuelle de Lami, ainsi que de nombreux membres de l'entreprise à tous les niveaux (pratiquement tous les chefs de département et de sections, plusieurs dizaines de superviseurs et d'ouvriers); j'ai également observé le déroulement d'un très grand nombre de postes de travail et de réunions de toutes sortes. Dans ce qui va suivre, les auteurs des citations seront situés mais non systématiquement identifiés, afin de leur conserver l'anonymat.

l'absence de pointage des employés; le pointage des ouvriers sur le lieu de travail et non dans un secteur centralisé et surveillé; l'installation dans chaque section d'un endroit de repos bien aménagé avec des tables et des bancs "où il ne manquait que la télévision et une fille en train de danser", selon le mot d'un ouvrier. Le directeur du personnel était un ardent promoteur des théories motivationnelles de Mc Gregor, qui mettaient l'accent sur le développement de l'autonomie et de la responsabilité de tous les membres du personnel[1].

L'ambition participative des premiers dirigeants de Lami visait en particulier à accentuer la cohésion du groupe et l'adhésion des salariés aux objectifs proposés par la direction. De multiples actions furent engagées en ce sens : obligation de résider au voisinage de l'usine et non à Buenos Aires; limitation des marques de statut hiérarchique (un même type de meubles pour tous les bureaux, un seul restaurant d'entreprise pour tous); accès des ouvriers à certains avantages que les autres entreprises du groupe réservaient à l'encadrement, comme les prêts personnels; multiplication des contacts avec le milieu familial (organisation de festivités à diverses occasions calendaires, mise sur pied de campements pour les enfants du personnel, encadrés par un groupe

---

1 A la suite des travaux de Mayo (1933), Maslow (1943, 1954) développa sa célèbre théorie de la hiérarchisation des besoins humains en cinq niveaux : organiques (nourriture, vêtements), de sécurité (santé, retraite), d'appartenance (camaraderie, affiliation), d'estime (prestige, réussite) et d'auto-réalisation (autonomie, responsabilité). La psychologie industrielle en tira un modèle étroitement déterministe, où un besoin de niveau supérieur ne peut être satisfait si un besoin inférieur ne l'est pas, et ignora deux autres besoins conjecturés par Maslow : ceux de compréhension et d'esthétique (Sarin 1991 : 62). Mc Gregor (1960) se prévaudra de cette hiérarchie des besoins pour stigmatiser les conceptions du management qui considèrent l'homme comme mû avant tout par l'appât du gain et prôna les bienfaits des politiques participatives; il baptisa "théorie X" (autoritaire) et "théorie Y" (participative) ces deux types de représentations de la motivation au travail. Lorsque l'administration à la japonaise et la valorisation du groupe de travail seront vingt ans plus tard présentées comme les voies à suivre, on appellera "théorie Z" le nouveau modèle proposé (Ouchi 1982), un vocable que Maslow avait lui-même utilisé pour caractériser l'état des individus qui dépassent le besoin d'auto-réalisation (Maslow 1971 : 282, cité par Sarin 1991 : 68).

de parents)... Le fait d'avoir été sélectionné parmi un très grand nombre de candidats et d'avoir bénéficié d'une formation poussée, la perspective du développement ultérieur du projet, les salaires confortables souvent agrémentés d'un volume considérable d'heures supplémentaires, le contact direct avec les grands chefs, tout stimulait l'adhésion du personnel. Selon des ouvriers qui vécurent cette époque : "Il y avait des gens qui faisaient deux mois d'heures supplémentaires et qui s'achetaient la voiture; "Tu ne demandais pas d'augmentation, parce qu'elle venait toute seule !"; "On sentait qu'on était une pièce de la grande machinerie, on portait les couleurs[1] de l'entreprise"; "C'était l'union entre l'entreprise et l'ouvrier, une très bonne relation qui ne te permettait en aucune manière de mal agir car tu avais toute la confiance de l'entreprise".

Les premiers temps de Lami se placèrent donc sous le signe du consensus. Les conditions de travail étaient parfois difficiles; le rythme de travail, élevé; mais l'enthousiasme était là. La croissance de l'entreprise était satisfaisante, malgré certaines difficultés provenant de modifications inattendues des règlements en vigueur, pour le commerce extérieur en particulier. Cependant, l'équipe de direction ne portait pas un jugement unanime sur le style participatif qui distinguait Lami des autres firmes du groupe. Le bouillonnement des premiers temps s'était d'ailleurs quelque peu atténué et la fameuse direction par objectifs n'était pas vraiment opérationnelle. Au bout de quelques mois, on avait créé un niveau hiérarchique supplémentaire, celui de directeur industriel, entre la direction générale et les chefs des départements industriels (production, maintenance, programmation, qualité) car l'organigramme "superplat" du début demandait de réels dons d'ubiquité au directeur général. Celui-ci n'avait plus à ses côtés que le directeur industriel et le directeur du personnel comme subordonnés directs, vu que les

---

1 *Ponerse la camiseta*, revêtir la tenue, métaphore sportive qui connote l'identification.

responsables des ventes, d'une part, et des affaires financières et administratives, d'autre part, avaient transféré leurs bureaux à Buenos Aires, en arguant de la localisation de leurs principaux interlocuteurs dans la capitale; cet abandon du site industriel était toutefois significatif de leurs réticences envers le style de gestion de Lami. Il apparaissait ainsi un clivage entre les participatifs et ceux que ces derniers qualifiaient de mécanicistes, les renvoyant par là-même à la représentation taylorienne d'une usine (des ouvriers-rouages sans autonomie), tout en défendant de leur côté la conception d'une entreprise comme "un tout organique dont les structures permettent l'accomplissement fluide des fonctions pour lesquelles elle a été créée", où les individus puissent "compenser les éventuels défauts organisationnels"[1]. Les dits mécanicistes, quant à eux, estimaient que le fonctionnement désormais régulier de l'usine ne devait plus faire appel aux mêmes concepts que la phase de démarrage; autrement dit, ce n'était plus l'heure des innovateurs mais celle des gestionnaires rigoureux. Il est vrai qu'il est souvent plus aisé de lancer un grand projet que de le gérer au quotidien.

Y avait-il de réelles différences de doctrine ou était-ce plutôt une lutte de factions comme il s'en produit généralement dans les strates dirigeantes des organisations ? Nous n'avons pu réunir qu'un nombre limité d'éléments sur ce sujet évidemment très délicat mais les deux facteurs peuvent certainement être invoqués. Chaque groupe avait ses appuis au niveau supérieur, dans la nébuleuse de parents et d'amis qui entourait le président et formait les conseils d'administration des différentes sociétés. Toujours est-il que le directeur général présenta sa démission en 1972. Selon le témoignage de certains de ses collaborateurs de l'époque, il résolut de se retirer car le soutien dont il disposait à haut niveau paraissait s'effriter : un de ses alliés avait quitté le conseil d'administration; le nouveau responsable de la coordination de la

---

1 Document de réflexion du directeur industriel de l'époque.

branche industrielle du groupe, très attentif aux résultats de gestion, allait vraisemblablement tenter de réduire l'autonomie de l'entreprise; enfin, le fils — et successeur désigné — du président semblait moins enthousiaste que son père envers la participation telle qu'on la pratiquait à Lami. L'année 1972 avait aussi été celle d'une grande frustration, comme on l'a mentionné plus haut : elle avait débuté par un décret qui approuvait l'intégration mais s'était terminée par un autre qui excluait l'entreprise du Plan sidérurgique. D'autre part, selon les critères habituels du groupe industriel, la rentabilité de Lami était vraisemblablement trop faible, même si la responsabilité de cette insuffisance de résultats n'était pas attribuable uniquement à la gestion du directeur général mais revenait pour une large part aux fluctuations du contexte politico-économique.

La démission du directeur général fut suivie de celle du directeur du personnel. Selon l'analyse de ce dernier, Lami avait été "le fils désiré mais mal-aimé" du président-fondateur, une organisation qu'il avait voulue originale sans toutefois lui octroyer l'autonomie nécessaire. Sans doute le président n'avait-il pas voulu trancher entre les différentes factions qui cherchaient à l'époque à pousser leurs pions. Lami entra ainsi dans une phase de normalisation. Le directeur industriel, resté en place, tenta de maintenir le cap participatif mais plusieurs mesures significatives rapprochèrent l'entreprise du moule du groupe : l'instauration du pointage des employés; l'adoption de nouvelles modalités de présentation des résultats économiques et de gestion du personnel (embauche, rémunérations); l'établissement d'une convention collective pour les ouvriers, employés, superviseurs et techniciens (la législation imposait de toute manière le remplacement des contrats individuels établis au démarrage de l'entreprise); l'importance donnée à l'intermédiation syndicale au détriment du contact direct entre la base et les chefs. En effet, il n'y avait pas de partenaire syndical au démarrage de Lami; vu la forte identification de la

majorité des agents avec l'entreprise, la syndicalisation des ouvriers et des employés n'avait progressé que très lentement, bien que la direction l'eût encouragée afin de disposer d'interlocuteurs institutionnels. Le vice-président exécutif du groupe avait même réuni l'ensemble des salariés pour leur communiquer solennellement que le moment était venu d'adopter des modalités normales de représentation du personnel d'exécution. Toutefois, les conditions de travail, les rémunérations et les prestations sociales étaient nettement meilleures à Lami que dans le reste de la branche sidéro-métallurgique; les ouvriers n'avaient guère d'avantages matériels immédiats à attendre de la syndicalisation. Quant aux superviseurs, ils étaient encore "hors convention" lorsque certains d'entre eux prirent contact en 1972 avec le syndicat ASIMRA; ils le firent discrètement car ils ignoraient si la direction verrait cela d'un œil favorable. Il n'y eut en fait aucune objection et la plupart des superviseurs s'affilièrent à la section locale ASIMRA; vu leur nombre, ils y acquirent une influence prépondérante et l'un d'eux en devint le secrétaire général.

Le directeur administrativo-financier, leader de la ligne "mécaniciste", assuma la responsabilité de la direction générale et plaça des alliés à plusieurs postes-clés. Remarquons qu'il ne fut pas nommé directeur général pour autant, ce qui marquait peut-être certains regrets de la présidence du groupe envers le départ de l'équipe précédente. De nombreux cadres de la direction du personnel quittèrent la société; ils n'eurent aucun mal à se faire engager dans d'autres entreprises car l'expérience participative de Lami avait acquis une grande notoriété. En effet, le régime militaire au pouvoir depuis six longues années touchait à sa fin vu que les prétoriens avaient fait la preuve de leur incapacité à diriger l'Argentine comme une caserne; dans tout le pays, des réflexions sur les processus de démocratisation — la participation et l'autogestion dans l'entreprise, en particulier — agitaient les esprits. L'avènement du gouvernement péroniste élu en 1973 ne fit qu'accentuer le mouvement.

L'opposition entre le directeur industriel de Lami et le reste de l'équipe dirigeante, notamment le responsable de la direction générale, devint chaque fois plus marquée. Celui-ci partageait son temps entre le siège social de Buenos Aires et l'usine; il avait installé son quartier général à la petite maison située à l'entrée du site industriel, surnommée le phare, où se tenaient les déjeuners lors des invitations officielles et qui avait jadis servi de maison close à l'usage des marins. Etait-ce pour cela que l'on rapportait que certaines employées y étaient parfois convoquées pour des entretiens pas toujours en rapport avec le travail ? Toujours est-il que les désaccords de la direction s'étalaient maintenant au grand jour : à un ordre du directeur industriel succédait parfois un contrordre du directeur général[1].

Un nouveau facteur de division allait bientôt faire voler en éclats ce qui subsistait du consensus de Lami. En effet, la législation argentine n'institutionnalise pas les clivages syndicaux : un seul syndicat est reconnu comme représentatif dans une branche d'activité donnée; il est toujours possible de former une nouvelle association mais il faut démontrer qu'elle réunit davantage d'affiliés pour bénéficier alors, en lieu et place du syndicat précédent, des attributs de l'action syndicale[2]. De plus, les délégués du personnel doivent avoir l'aval du syndicat. Ce dispositif donne des moyens de contrôle très efficaces à la hiérarchie syndicale (la section locale de l'Union des métallurgistes — la UOM —, dans notre cas) qui a généralement la possibilité statutaire de retirer leur mandat aux éventuels délégués frondeurs, pourtant élus par leurs camarades de travail. Mais "la base" peut alors se dresser contre la "bureaucratie syndicale" et soutenir les délégués répudiés, ce qui crée un vide formel de représentativité et rend la situation potentiellement

---

1 Ce qui donne tout son relief à la citation que le directeur industriel avait placé en exergue d'un document de réflexion : «L'ordre est bon mais ce n'est pas le désordre qui est le plus dangereux : c'est le contrordre».

2 Cf. Bunel 1989, 1991.

explosive[1]. Des dissensions au sein du parti péroniste peuvent également conduire à ce type de situation car la neutralité politique ne fait pas partie du credo syndical péroniste, comme on l'a constaté lors de l'étude de la mairie de San Gabriel.

Tout dépend de la manière dont les autorités syndicales interprètent le principe de représentativité qui est en définitive à la base de l'action syndicale. A Lami, le personnel jeune, ambitieux et mieux payé qu'ailleurs n'avait accepté qu'avec réticence l'intermédiation de la UOM, dont la croissance avait d'ailleurs coïncidé avec la remise en question du modèle participatif. Le report *sine die* de l'intégration de l'usine avait d'autre part fait naître certaines frustrations. Fin 1973, lors des élections de délégués syndicaux, on vit s'affronter deux tendances vivement opposées : la première s'alignait sur la politique de la section locale; l'autre, composée de militants plus combatifs, se déterminait avant tout par rapport aux enjeux des salariés de Lami et comprenait notamment plusieurs étudiants qui s'étaient "établis" dans l'entreprise pour radicaliser l'action syndicale. Pressentant une défaite, le chef de la section locale fit irruption avec ses hommes de main, rafla les urnes et s'enfuit à bord d'une voiture plus puissante que celle dont disposaient ses adversaires. On devine ce que fut le résultat officiel des élections; la tendance combative ayant organisé en conséquence un nouveau scrutin "parallèle" dans tous les secteurs, Lami eut désormais deux commissions syndicales : la bleue (officielle, c'est-à-dire avalisée par la section locale) et la blanche (parallèle). Cette dernière avait nettement plus d'influence et

---

1 Le statut octroie parfois directement à la hiérarchie syndicale le droit de révoquer un délégué; dans le cas de la UOM, la révocation dépend d'une assemblée générale convoquée à cet effet mais que la commission directive peut sans doute assez facilement manipuler. Les délégués ouvriers de Lami dépendent d'une section locale de la UOM qui a juridiction sur plusieurs départements de la province de Buenos Aires. La section locale dépend elle-même de la UOM nationale, étroitement tenue en main par son secrétaire général Lorenzo Miguel, lequel est depuis une vingtaine d'années un personnage-clé de l'échiquier politique argentin.

ses représentants étaient les principaux interlocuteurs de la direction mais au moment de signer des accords, il fallait de toute manière faire appel à la commission officielle.

Cet équilibre sous tension ne dura guère : en mai 1974, alors que le "pacte social" conclu l'année précédente au niveau national entre les syndicats, le patronat et le gouvernement commençait à se fissurer (le gel des prix et des salaires, en particulier, était de plus en plus théorique)[1], les délégués parallèles convoquèrent une assemblée générale pour exiger leur reconnaissance par le syndicat et réclamer une augmentation de salaire de 100.000 pesos. Le chef de la commission officielle, en revanche, soucieux de ses prérogatives et du respect du pacte social, menaçait à l'époque de paralyser l'usine si une augmentation était accordée sans qu'il l'ait demandée. Devant cet imbroglio, le directeur industriel, seul représentant de la direction resté sur place face à l'assemblée revendicative — mais non violente —, tenta de placer l'affaire sur le terrain institutionnel en lançant aux délégués parallèles, pourtant suivis par la majorité du personnel : "Vous n'êtes pas la UOM; vous ne représentez personne". Mal lui en prit : la commission parallèle appela aussitôt à l'occupation du site industriel et 800 ouvriers et employés s'installèrent — pacifiquement mais résolument — dans l'usine, non sans avoir bloqué les entrées par des barrages de bobines d'acier.

La belle époque de Lami était bel et bien révolue. La police cerna immédiatement l'usine avec des troupes à cheval et des véhicules blindés; le syndicat officiel et la direction de l'entreprise, unanimes, exigèrent la cessation de l'occupation de l'usine avant toute négociation. Le lendemain, un magistrat fit le tour des installations et constata qu'aucune déprédation n'avait été commise; il ordonna ensuite l'évacuation de l'usine, que les occupants finirent par réaliser au matin du cinquième jour, pour éviter l'expulsion par la force. Le commissaire

---

1 Dromi 1988, II : 126-128.

de police de la zone assuma momentanément le gardiennage du site industriel car aucun représentant de l'entreprise n'avait été mandaté à cet effet. La direction se donna le temps d'une méticuleuse inspection avant de remettre l'usine en marche et ne rappela que progressivement, par télégrammes individuels, les membres du personnel : un certain nombre d'ouvriers et d'employés, jugés indésirables, recevaient chaque quinzaine leur paye au "phare" mais se voyaient interdire l'entrée des installations.

Durant les semaines suivantes, des "débrayages" et des mouvements de protestation se reproduisirent dans l'usine pour insister sur les revendications qui avaient motivé l'occupation et réclamer la réincorporation d'une douzaine de membres du personnel, qui n'avaient pas été rappelés et à qui l'entreprise avait notifié leur licenciement. Cependant, un nouvel acteur — la *guerrilla* — se préparait à intervenir sur la scène de Lami. Elle s'était déjà signalée le jour de la mise en marche de l'usine : sous le prétexte d'apporter au personnel les victuailles traditionnelles de la nuit de Noël (du cidre et de la brioche), des *guerrilleros* avaient pénétré dans le poste de garde, couvert les murs de slogans et enchaîné le gardien. On avait dû emmener ce dernier au tandem et rompre ses chaînes au chalumeau. Ce funeste présage avait laissé augurer que le prestigieux projet de développement de Lami constituerait plus tard une cible de choix des activistes politiques et syndicaux[1].

Le premier juillet 1974, la mort du général Perón accentua la mainmise de l'extrême droite sur le gouvernement et accéléra l'enchaînement de violences — déjà bien amorcé — qui déboucherait sur le coup d'Etat de 1976. En particulier, un grand nombre d'activistes syndicaux allaient être intimidés ou assassinés par des "escadrons de la

---

1 Quelques mois auparavant, les premières explosions sociales dans plusieurs villes de province (notamment à Córdoba en mai 1969) avaient montré que le feu couvait sous la chape de la dictature militaire de l'époque.

mort"; parallèlement, plusieurs dizaines d'hommes d'affaires seraient pris pour cibles d'attentats. A Lami, le premier visé fut le directeur industriel, dont trois gardes du corps surveillaient pourtant la maison depuis l'occupation de l'usine : deux voitures transportant des individus fortement armés mitraillèrent sa villa un matin à l'aube, tandis qu'un troisième véhicule neutralisait de même le pavillon des gardes, malencontreusement occupés à faire chauffer l'eau du *maté* matinal. On releva sur les murs 350 impacts de balles. Cet avertissement n'ayant pas été "correctement" interpreté, le directeur administratif (qui disposait de gardes du corps à domicile mais n'était pas protégé dans ses déplacements) fut enlevé au voisinage de sa maison. Un message parvint alors à la direction de l'entreprise : si les ouvriers licenciés n'était pas réincorporés et si l'augmentation de salaire demandée n'était pas accordée, l'otage serait exécuté. Ce dernier passa une dizaine de jours dans une tente dressée à l'intérieur d'une maison, sous la surveillance de geôliers qui dissimulaient leur identité au moyen de capes et de cagoules et engageaient à l'occasion le débat sur la justesse de leur cause. Le président-fondateur du groupe ayant décidé d'accepter les conditions de l'ultimatum — contre l'avis du chef de la section locale de la UOM qui pronostiquait que l'otage allait sûrement être assassiné —, le directeur administratif fut retrouvé ligoté, mais sain et sauf, au milieu d'un champ.

Les délégués syndicaux assurèrent à la direction qu'ils n'avaient pas commandité ces opérations terroristes mais se gardèrent de prendre publiquement position sur la question, pour ne pas risquer d'être pris entre deux feux. Le directeur industriel qui avait vainement tenté de maintenir l'esprit participatif des premiers temps quitta Lami, par lassitude et à cause du départ d'un membre du conseil d'administration, qui l'avait soutenu jusqu'alors; plusieurs managers se relayèrent sans grand succès à ce poste difficile. Des portes fermées à clé séparaient maintenant les bureaux de la direction et le reste du bâtiment

administratif; la section des "relations de travail", où se tenaient les discussions avec les délégués syndicaux (un pistolet à la ceinture, à l'occasion), était dorénavant installée à l'écart et protégée de même contre toute intrusion intempestive. Les affaires de l'usine prirent un tour assez cahotique; plusieurs membres de l'encadrement avaient reçu des menaces et adoptaient un profil bas; le flux de production était tout sauf régulier car des arrêts de travail généraux ou des grèves tournantes entraînaient fréquemment la paralysie des installations. On vit même l'usine arrêtée une journée entière pour un motif médical inédit : le chien-mascotte de la section d'entretien des cylindres de laminage avait eu une patte écrasée; les pompiers de Lami l'avaient aussitôt emmené à la Faculté vétérinaire et il n'avait pas été question de reprendre le travail avant de recevoir l'assurance du bon déroulement de l'opération.

Ce fut le coup d'Etat du 24 mars 1976 qui redistribua les cartes à Lami car l'infanterie de Marine prit position le matin même sur le site industriel. Les Forces armées s'étaient en effet réparti les zones d'intervention dans tout le pays. Après avoir représenté une cible de choix pour les militants de gauche, l'usine faisait maintenant partie du terrain de chasse de la Marine en quête de "subversifs". Les troupes restèrent trois jours sur place, inspectèrent les installations et filtrèrent l'entrée du personnel selon des listes noires établies au préalable. Ceux qui y figuraient ou dont l'armoire personnelle contenait des éléments compromettants (des tracts par exemple) furent ligotés, encapuchonnés et allongés sur le sol de la cantine; des camions militaires les emmenèrent vers une destination inconnue. 70 soldats environ furent maintenus dans l'usine pendant quelques semaines; l'armée ne se manifesta plus ensuite que par des visites-surprises. Toute la commission "parallèle" fut arrêtée; au total, une trentaine d'ouvriers de Lami passèrent un certain temps en prison (jusqu'à trois ans), sans qu'une inculpation leur soit signifiée pour autant : ils étaient "à la disposition du Pouvoir exécutif", selon l'expression en vigueur.

Quelques autres ne réapparurent pas et doivent être comptés parmi les milliers de "disparus" qui constituent le plus sinistre bilan de la dictature militaire. La question de l'éventuelle coopération de l'entreprise à la répression ne peut manquer d'être posée : la direction a-t-elle communiqué des listes noires à l'Armée ? Si quelques-uns de nos interlocuteurs le supposaient, notamment certains anciens activistes syndicaux que nous avons pu interviewer, aucun n'en avait d'indice probant; quant aux membres de la direction (ancienne ou actuelle), ils affirmaient avoir refusé de se prêter à la collaboration que la Marine leur avait effectivement demandée et soulignaient que les nombreux services de renseignements militaires et para-militaires avaient identifié par eux-mêmes, bien avant l'intervention de l'armée, les militants de l'usine. Ceux qui étaient ouvertement engagés dans les groupes d'extrême gauche — tel ce militant qui annonça en assemblée générale son passage à la clandestinité — n'avaient de toute manière pas attendu de voir la Marine aux portes de Lami pour tenter de s'enfuir.

La présidence du groupe industriel avait préparé plusieurs semaines auparavant un plan de reprise en main de l'usine; en effet, le coup d'Etat de 1976 n'avait pas été une surprise car le 24 décembre 1975 le commandant en chef de l'armée de terre avait déclaré que le gouvernement ne disposait plus que de 90 jours pour rectifier son orientation. En février, les autorités du groupe proposèrent le poste de directeur industriel de Lami à l'ingénieur qui avait été chef de production depuis la mise en marche jusqu'à la fin 1973; ce dernier accepta à condition d'avoir également autorité sur la direction du personnel, pour en finir avec les luttes intestines qui avaient auparavant secoué l'équipe dirigeante. Il fut nommé directeur de l'usine au mois d'avril; un nouveau directeur général s'installa à Buenos Aires en lui laissant la haute main sur le site industriel.

Le nouveau responsable de l'usine avait été un fervent de la première époque participative de Lami mais l'heure n'était plus aux grands projets

humanistes : selon son témoignage, "l'enchantement était rompu, comme dans un mariage après une infidélité"[1]. La priorité du moment était l'amélioration de la productivité et notamment la suppression d'un certain nombre de postes de travail mis en place sous la pression syndicale des années précédentes, contre l'avis de la direction. La baisse des effectifs fut peu à peu réalisée grâce à quelques licenciements et au non-remplacement des démissionnaires; de 1972 à 1976, l'entreprise était passée de 1400 à environ 1700 personnes; elle n'en compterait plus que 1450 en 1981. L'époque des grèves et des revendications était bel et bien terminée; la direction redéfinit précisément l'organisation du travail et établit en particulier un nouveau programme de formation de quinze jours pour les superviseurs. Un dialogue limité serait plus tard repris avec certains représentants du personnel, élus dans les différents secteurs de l'usine mais sur une liste unique qui avait l'aval de la section syndicale, dont le chef avait été remplacé par un *interventor* nommé par le gouvernement militaire[2].

Considérant que l'organisation était maintenant remise sur pied, le directeur de l'usine jugea que le moment était venu de redonner du dynamisme à la gestion. L'entreprise avait retrouvé un niveau de productivité équivalent à celui de 1973 mais il ne semblait pas possible d'aller plus loin sans un élan analogue à celui des premiers temps. La

---

1 L'attachement à l'entreprise est souvent décrit à l'aide de métaphores conjugales; par exemple, le premier directeur du personnel de Lami, qui estimait que lui-même et le directeur général "avaient engendré la politique participative", m'expliqua qu'il n'était jamais revenu à l'usine après sa démission (1972), "parce qu'on ne veut pas revoir à cinquante ans la première fiancée qu'on a eue quand elle en avait seize, pour se pas se trouver face à l'image de sa propre décadence".

2 Lorsqu'un membre de l'ancienne commission syndicale "parallèle", après trois ans d'emprisonnement, revint solliciter un emploi à Lami, on ne lui octroya que les indemnités de licenciement auxquelles il aurait eu droit à l'époque plus "quelques *pesos* au noir", en échange d'une lettre de démission. La direction ne comptait ni renouer avec le passé ni assumer la responsabilité des événements dramatiques qui avaient accompagné la remise en ordre de l'usine.

nouvelle politique fut présentée aux chefs de département et de section de la direction industrielle en avril 1978 puis communiquée à tout le personnel par voie d'affiches : le marché intérieur s'orientait vers une récession; le maintien de l'activité de l'usine passait par l'accroissement des exportations; il fallait donc améliorer la qualité de la tôle et baisser les coûts de fabrication. Chaque responsable devait réaliser "un effort d'imagination et un changement de mentalité", se fixer des buts à atteindre et trouver les moyens d'y parvenir en faisant comprendre à ses subordonnés l'urgence de la situation. Autrement dit, il était temps de remettre en place une gestion par objectifs et de gagner pour cela l'adhésion du personnel. Quelques mois plus tard, dans une interview accordée à une importante revue économique, le directeur général mit l'accent sur le style participatif qui caractérisait Lami depuis sa fondation et sur la "responsabilité sociale" de l'entreprise, en faisant référence aux conceptions d'Octave Gélinier, le célèbre promoteur français de la "direction participative par objectifs". Tout était en place pour le retour de la participation... qui n'était pas censée avoir quitté l'entreprise. Après la reprise en main de l'usine, le directeur général avait d'ailleurs réuni les chefs de département et de section, pour les mettre en garde contre la tentation de prendre leur revanche sur les déboires des années passées.

Les managers, qui avaient lu Maslow, firent tout d'abord réaliser un certain nombre d'améliorations des conditions de travail, coordonnées par le comité d'hygiène et de sécurité de l'usine. On lança ensuite une campagne axée sur l'ordre et la propreté et on doubla les programmes de formation du personnel, qui furent portés à 3% des heures travaillées. Enfin, en 1982, le nouveau directeur du personnel, engagé deux ans auparavant, présenta le grand projet de cercles de qualité qui visait à mobiliser l'ensemble du personnel autour des valeurs de qualité et de compétitivité. Remarquons qu'un chef de section, inspiré par l'exemple japonais du travail en groupe, avait proposé en 1971 un projet semblable, qui avait alors été jugé trop ambitieux.

Un projet bien préparé

Peu de promoteurs de cercles de qualité pourraient se vanter d'avoir mieux préparé leur projet qu'à Lami. Par comparaison, les premiers cercles de Minaut avaient été mis en place d'une manière plus que sommaire : une journaliste avait interrogé un directeur sur l'existence de ce genre de méthodes de travail dans l'entreprise; on avait alors rebaptisé cercles quelques groupes de réflexion lancés auparavant, pour ne pas paraître à l'écart du mouvement managérial de l'époque. Rien de tel chez Lami, où la direction du personnel recueillit d'abord des informations auprès de différentes sources : la filiale argentine d'une entreprise américaine, l'Institut argentin pour le contrôle de la qualité et surtout une entreprise sidérurgique japonaise, liée à Lami par un contrat d'assistance technique. On proposa à un chef de section de l'usine — monté en grade après avoir débuté comme ouvrier — d'être le *facilitateur* qui coordonnerait le projet; il reconnut dans la documentation rassemblée une orientation semblable à la philosophie initiale de Lami et accepta avec enthousiasme. On prit soin d'impliquer toutes les strates de l'entreprise dans l'affaire : au niveau directeur, un comité de direction définit les principes; au niveau chef de département, un comité de coordination établit les plans de formation, de communication et de lancement; au niveau chef de section, on forma un groupe d'appui. Afin d'éviter tout blocage, on informa officieusement les syndicats au préalable (mais discrètement, pour ne pas froisser la susceptibilité de l'encadrement). Les cercles, composés d'ouvriers ou d'employés volontaires, choisissaient leur sujet de réflexion; ils étaient dirigés par le superviseur de l'équipe, également volontaire — ce qui ne voulait pas dire qu'on ne l'avait pas encouragé à s'engager — et formé aux méthodes d'animation de groupes et de résolution de problèmes; lorsqu'un cercle le jugeait utile, un technicien participait aux réunions. Les superviseurs-animateurs se réunissaient chaque semaine avec le facilitateur pour confronter leurs expériences.

Après un premier essai dans quelques secteurs-pilotes à la fin 1982, des cercles furent créés dans la plupart des sections de production l'année suivante; la première présentation des travaux d'un groupe à la direction générale eut lieu en septembre 1983. Le nombre de cercles augmenta progressivement; en décembre 1985, on en comptait 33, rassemblant 223 ouvriers et employés (soit 22% de l'effectif total) et 61 superviseurs et techniciens (30%). Les trois quarts des conclusions des groupes avaient été mises en œuvre; plus de la moitié des sujets traités concernaient la productivité et l'efficacité; un quart, la sécurité au travail; 15% environ, les conditions de travail. Les parrains de l'opération — en premier lieu le directeur du personnel et le facilitateur — veillaient à nouer des liens avec d'autres entreprises engagées dans des mouvements analogues. Leur participation à un réseau d'innovateurs confortait leur légitimité au sein de Lami; les présentations de brillants comptes-rendus des résultats de certains cercles, effectuées par les ouvriers eux-mêmes au cours de différents colloques, était flatteuse pour l'image de l'entreprise, d'autant que le pays, en renouant en décembre 1983 avec la démocratie politique, avait officiellement rompu avec l'autoritarisme.

Quand je pris contact avec le groupe industriel, l'avenir de Lami se présentait sous des auspices favorables et ses cercles de qualité constituaient un cas exemplaire de ce type d'expérience en Argentine. Dans le pays, l'Etat de droit venait d'être consolidé par la condamnation à la réclusion criminelle à perpétuité des principaux responsables des dernières juntes militaires. Si l'année s'était soldée par une récession économique, le Plan austral de juin avait apparemment réussi à stopper une hyperinflation que rien n'avait pu dompter durant les douze années précédentes. La situation de Lami n'était pas vraiment brillante mais l'entreprise disposait d'atouts certains : un bon état technique, une situation financière confortable du fait des sommes autrefois mises de côté pour une éventuelle intégration; un personnel bien formé et

généralement ouvert au changement, pour peu qu'il n'en fasse pas les frais.

L'entreprise cultivait son originalité; fidèle à la responsabilité sociale chère au directeur général (promu ensuite vice-président exécutif de la branche sidérurgique du groupe), ainsi qu'au dividende social revendiqué naguère par le président-fondateur (autrement dit l'aide au développement sanitaire et social de la zone de l'usine), Lami n'avait pas décrété de chômage technique lors de deux baisses conjoncturelles de l'activité, en 1982 et en 1985 : dans le premier cas, une partie du personnel de l'usine avait été prêté aux municipalités environnantes pour réparer les écoles ou les hôpitaux; dans le second, on avait invité les salariés à former des "groupes créatifs de réduction des coûts", une initiative qui avait reçu l'appui des syndicats. Le projet de cercles de qualité était censé cimenter la cohésion de ce groupe somme toute assez favorisé dans le contexte argentin.

Le 17 décembre 1985, la cérémonie annuelle de remise de diplômes et de cadeaux d'ancienneté constitua un temps fort de la vie à Lami[1]. Dans les confortables installations d'un club d'aviron situé sur la rive du Río de la Plata, à proximité de l'usine, la fête rassembla environ 450 personnes : 380 qui allaient fêter leurs dix ou quinze ans d'ancienneté dans l'entreprise, ainsi que leurs supérieurs hiérarchiques et quelques hauts responsables. Un barbecue imposant — mais qui n'avait rien d'exceptionnel du point de vue argentin — était prévu pour nourrir les convives : 100 kilos de saucisses et de tripes variées; 350 kilos de viande de bœuf. En y ajoutant la salade, les glaces et le gâteau géant qui avait la forme du logo de Lami, on était assuré de repartir le ventre plein. Pour

---

1 Ce genre de cérémonie avait été supprimé durant les années de confrontation, après qu'un délégué eût profité de l'occasion pour se jucher sur une table et haranguer l'assemblée (1974). On renoua en 1978 avec la remise des diplômes — mais par petits groupes —; la tradition des grandes réunions fut reprise en 1981 à l'instigation du nouveau directeur du personnel (qui se préparait à lancer les cercles de qualité).

dix ans de service, on recevait un diplôme; pour 15 ans, un porte-clés nominatif. De plus, chacun avait droit à un petit cadeau (un sèche-cheveux, une glacière, une horloge...); une partie d'entre eux furent tirés au sort dans une ambiance chaleureuse animée par la musique du disc-jockey et les blagues du présentateur, qui appelait les heureux élus par les surnoms dont on les gratifiait à l'usine : Gamin, Moineau, la Tombe, le Cochon, Grand pied[1]... Alors que retentissaient les accords de "Joyeux anniversaire", les femmes qui célébraient leurs quinze ans d'ancienneté coupèrent le gâteau puis le président de Lami (un petit-fils du fondateur du groupe), le directeur général et le directeur du personnel prononcèrent quelques brèves phrases, chaudement applaudies, qui mettaient l'accent sur la reconnaissance des efforts de tous. Cette fête anniversaire, exceptionnelle par le nombre des récipiendaires, terminait dignement l'année; à l'usine, des guirlandes avaient transformé en sapin de Noël le grand château d'eau (lequel — vu sa forme — avait aussi un surnom : l'oignon).

Quelques jours auparavant, à un séminaire national sur les conditions de travail et la participation[2], un cercle d'ouvriers électriciens de Lami avait présenté avec aisance ses travaux sur la réduction du bruit dans une salle de compresseurs, en présence du directeur du personnel qui avait plaidé avec fougue la cause participative : "La connaissance et la participation aux décisions ne concernent pas seulement la direction,

---

1 L'attribution de surnoms — affectueux ou vachards — est un trait de la sociabilité de l'usine; on en affuble aussi les chefs sans toutefois les utiliser comme termes d'adresse car ils sont souvent dépréciatifs ("La panthère rose" pour la démarche de l'un; "Douche froide" pour un autre qui est toujours raide et droit; "Sel fin" pour qui raffole des bons repas; "Le commissaire" pour qui est trop sérieux; "Mister Ed" — du nom du cheval d'une célèbre série télévisée — pour qui a la denture proéminente...). Dans les discussions avec la direction, l'usage des surnoms permet aussi de faire référence à des camarades de travail sans que les représentants de la direction puissent identifier de qui il s'agit ("C'est Haricot qui me l'a dit...").

2 Où je présentai ma première communication sur le thème "Anthropologie et industrie" (Guigo 1985).

mais toutes les personnes de l'entreprise"; "il ne faut pas déclamer la participation, il faut l'exercer". Par comparaison avec certains autres représentants patronaux, apparemment allergiques au mot de participation ("le commandement ne se partage pas !"), le contraste était saisissant.

Cependant, les nuages s'accumuleraient bientôt sur les cercles de Lami. Ils n'avaient d'ailleurs impliqué qu'une minorité du personnel et les non-participants n'avaient pas toujours été suffisamment informés. Le syndicat des superviseurs avait appuyé le projet depuis le début mais les délégués du syndicat ouvrier étaient restés dans l'expectative et avaient parfois critiqué le principe du volontariat car ils estimaient que toute la responsabilité de l'affaire devait être assumée par la direction. D'autre part, plusieurs plans de revendication lancés par les instances nationales de la UOM ou par la CGT (la seule confédération syndicale du pays) avaient entraîné des journées de grève ou de "suspension de la collaboration" (avec l'entreprise), c'est-à-dire de grève du zèle[1]. Les délégués demandaient alors aux ouvriers et aux employés de ne plus participer aux cercles, qu'ils considéraient comme favorisant avant tout l'entreprise. La grève du zèle suspendait de toute manière les heures supplémentaires et les réunions de cercles ne pouvaient avoir lieu durant la journée de travail normale dans toutes les sections de production continue. Le syndicat des superviseurs prenait parfois des mesures analogues; les groupes étaient alors privés d'animateurs. Enfin, certaines décisions de la direction avaient produit des effets semblables : des groupes avaient été démantelés par le changement d'équipe de plusieurs membres; d'autres n'avaient pu se réunir pour cause de limitation des crédits d'heures supplémentaires.

---

[1] Différentes expressions s'utilisent pour la grève du zèle : suspension de la collaboration, travail à contrecœur (*desgano*), "à réclamation", "à tristesse" (on défile alors avec des effigies larmoyantes) ou "à méditation" (ce dernier vocable semblant être une innovation des délégués de Lami). Les plans d'action syndicaux sont habituellement qualifiées de "mesures de force" (*medidas de fuerza*).

Début 1986, après la traditionnelle mise en veilleuse estivale, la plupart des cercles eurent du mal à redémarrer. La conjoncture industrielle était incertaine; le Président Alfonsín avait annoncé la deuxième phase du Plan austral, censée consolider la stabilisation économique, mais le dérapage des prix et la spéculation reprendraient bientôt leur travail de sape. Un nouveau plan d'action de la UOM ralentit le rythme habituel de l'usine. Cependant, le véritable coup d'arrêt fut porté à la mi-avril par l'annonce d'une sévère "restructuration". En effet, en prenant argument des difficultés que subissait la principale entreprise du groupe — celle qui fabriquait des tubes d'acier et où avait été engagée, pour 600 millions de dollars, la plus importante opération de modernisation industrielle du pays —, la présidence venait d'ordonner une drastique campagne de réduction des coûts dans le groupe tout entier. Les objectifs en étaient une diminution des frais généraux et une réduction du personnel : 20% des cadres et de la maîtrise, 10% des ouvriers et employés. Mon exposé sur le management participatif en France, destiné aux cadres de Lami, fut reporté *sine die*. Le chef du département des ressources humaines, la mine défaite, me suggéra même de ne pas m'aventurer pendant quelque temps dans le bâtiment industriel de l'usine.

Toutefois, le contenu exact des mesures de restructuration ne fut pas clairement annoncé. Un certain nombre d'ouvriers n'entendraient même jamais parler des difficultés — d'ailleurs très momentanées — de la principale entreprise du groupe, mais seulement d'un plan de réduction des coûts lancé par la direction de Lami. Les directeurs et les chefs de département furent d'abord informés verbalement; ils reçurent un mois plus tard la visite du président du groupe qui exposa à son auditoire — tiré à quatre épingles pour l'occasion — les enjeux de l'opération. Le reste du personnel dut se contenter de nombreuses rumeurs et des informations parfois contradictoires que les délégués syndicaux rapportaient de leurs entrevues avec la direction (les délégués

UOM et ASIMRA avaient été informés quelques jours après l'annonce de la restructuration). Une note du directeur général stipula des mesures d'économie concernant les fournitures, les indemnités de déplacement et les frais généraux. Les ouvriers réalisaient à l'époque un mouvement de grèves partielles échelonnées qui désorganisait la production et entraînait la paralysie progressive de l'usine (une heure par jour, puis deux, puis trois, etc, en alternant une heure de travail et une heure de grève). Il s'agissait d'un plan d'action de la UOM nationale auquel les délégués de Lami avaient décidé d'adhérer, bien que les salaires de l'entreprise fussent déjà supérieurs aux revendications en question. Les discussions salariales correspondantes se déroulèrent hors de l'orbite de Lami; le travail reprit à son rythme normal le jour même de la signature d'un accord entre les instances nationales de la UOM et le patronat métallurgique. Ensuite seulement commencèrent les négociations sur l'ajustement des salaires de Lami et sur la restructuration.

Les superviseurs décrétèrent également la suspension de la collaboration car pour eux les licenciements avaient commencé d'une manière que rien n'aurait pu laisser soupçonner : alors que le directeur du personnel était en vacances, des télégrammes avaient été envoyés à douze superviseurs pour leur signifier qu'ils ne faisaient plus partie de Lami. Pour une entreprise qui avait revendiqué jusqu'alors la stabilité du personnel, c'était un véritable coup de tonnerre. On évoquait le probable licenciement de 47 superviseurs; plusieurs cadres avaient déjà été envoyés dans d'autres entreprises et l'on s'occupait de réduire le personnel temporaire et les sous-traitants. Dans les réunions d'animateurs de cercles de qualité on diagnostiquait la disparition des "valeurs humaines" et de "l'esprit du fondateur". Peut-être aurait-on pu déceler quelques signes annonciateurs de l'orage dans la rubrique "Relations avec le personnel" des bilans annuels de l'entreprise : le bilan 1982/83 soulignait que Lami maintenait "une politique traditionnelle de l'entreprise, celle de garantir la stabilité du personnel"; pour 83/84, on

avait ajouté : "ce qui demande un grand effort"; pour 84/85 on précisait qu'il s'agissait de la politique suivie par l'entreprise "jusqu'à maintenant". En effet, le bilan 85/86 indiquait sèchement une baisse d'effectif de 60 personnes : "Cette réduction obéit au plan de restructuration des effectifs commencé durant cette période et dont l'objectif est d'améliorer la productivité générale de l'entreprise"[1].

A plus haut niveau, certains critiquèrent également la brutalité des mesures prises, en faisant le parallèle avec la normalisation qui avait accompagné le départ du premier directeur général en 1972 : selon un chef de département, la crise manifestait le "manque de maturité" de la direction; selon un autre haut responsable, la restructuration démontrait que le groupe "ne se souciait pas de la famille des ouvriers". Le bruit courait que les stocks de bobines à laminer et de produits terminés avaient été volontairement réduits et que la direction avait renoncé à plusieurs contrats d'exportation, afin de créer un climat d'angoisse qui inciterait le personnel à se plier aux mesures d'austérité. Quelques-uns de ceux qui avaient été très impliqués dans les cercles de qualité reçurent des condoléances — pas toujours très sincères — de la part de certains de leurs collègues, sous le prétexte que le retour des "mécanicistes" aux leviers de commande allait sûrement entraîner leur licenciement.

Les leçons de l'histoire

A la mi-1986, les cercles semblaient déjà appartenir à un lointain passé. Les panneaux qui y faisaient référence sur la voie d'entrée à l'usine ou dans les grandes nefs du bâtiment de production étaient toujours en place mais toutes les réunions avaient été suspendues. L'incertitude sur les conséquences de la restructuration en cours avait gravement obéré un fondement de la crédibilité du projet de cercles : la solidarité entre la direction de l'entreprise et le personnel subalterne. Le licenciement

---

1 Lami n'étant pas cotée en Bourse, ses bilans ne sont pas accessibles au public mais seulement aux principaux fournisseurs, aux banquiers et aux instances de contrôle.

soudain de certains superviseurs avait été perçu comme une remise en cause des principes de "développement du personnel" et d'"humanisation totale du travail". Certains participants aux cercles estimaient que l'échange entre l'entreprise et ses agents était devenu bien inégal : "Je donne mais il faut qu'on me donne [en retour]". En effet, en s'engageant dans les cercles, on allait au-delà du contrat de travail entendu dans un sens étroit : on mettait sa créativité au service du groupe; on en attendait certaines contreparties en termes de carrière, de confiance et de partenariat.

D'autre part, lorsque le plan d'austérité avait été lancé, Lami ne semblait pas être dans une mauvaise passe. Le reste du groupe connaissait apparemment des difficultés, puisque les travaux d'extension de l'entreprise de tubes sans soudure avaient été interrompus, mais le manque d'information faisait douter de la sincérité de la direction. En définitive, Lami était-elle, on non, une entreprise rentable ? Les représentants syndicaux et le personnel en général supposaient que oui mais ne disposaient pas du moindre élément à cet égard. Quand un membre de la direction abordait la question, c'était pour dire que la situation était difficile. Les prix de vente de la tôle étaient d'ailleurs contrôlés par l'Etat et la direction fourbissait soigneusement ses dossiers de demande d'augmentation auprès du secrétariat d'Etat au Commerce intérieur. En réalité, Lami dégageait habituellement une marge confortable (5% après impôts, parfois plus) mais sa situation était assez fragile; l'entreprise était à la merci d'une variation soudaine des taux de change, des règles fiscales (notamment pour l'exportation) ou d'un retard dans l'ajustement des tarifs (vu l'inflation, un mois de retard signifiait en moyenne 10% de perdu). Certains bilans annuels s'étaient ainsi soldés par une perte, encore que ces déficits fussent parfois annulés l'année suivante par d'opportunes régularisations comptables. En fait, jusqu'en 1987, Lami rapportait généralement de l'argent mais la direction ne souhaitait pas rendre le fait trop apparent, d'autant qu'il

fallait dégager un autofinancement important pour préparer les futures modernisations. Le personnel aurait sans doute pu comprendre les contraintes et les enjeux de la fluctuante situation commerciale et financière de Lami mais il aurait peut-être réclamé alors une plus grosse part du gâteau[1].

Les membres de Lami se rappelaient cependant qu'ils avaient été invités à plusieurs reprises à serrer les coudes, dans des conditions qui soulevaient *a posteriori* certaines interrogations. En effet, à un moment où une récession économique avait fortement affecté l'usine (1982), le chef de production s'était adressé au personnel en des termes qui étaient restés célèbres : "le bateau coule". Si on était dans le même bateau, tous — matelots comme officiers — devaient redoubler d'efforts. Mais l'activité de Lami retrouva rapidement un rythme soutenu car le gouvernement prit peu après des mesures fiscales pour faciliter les exportations, ce que la direction négligea d'expliquer. Certains en déduisirent que si le bateau coulait, c'était qu'il était trop chargé de marchandises... De même, le bilan des "groupes créatifs de réduction des coûts" (1985) ne fut jamais présenté au personnel, comme si l'on eût craint de révéler la somme exacte que la créativité du personnel avait rapporté à l'entreprise; par une malencontreuse coïncidence, les directeurs et les chefs de département reçurent alors des voitures de fonction, un avantage en nature qu'ils réclamaient depuis longtemps et qui n'avait rien d'exceptionnel dans un grand groupe, mais qu'il était maladroit d'octroyer au moment où l'on cherchait à convaincre le personnel que la situation était critique. De nombreux membres de Lami réinterprétèrent ces événements passés à la lumière de la restructuration et eurent le sentiment que la solidarité, telle que l'entendait la direction, ne concernait le personnel subalterne qu'en cas de crise : ils étaient

---

1 Alors que l'enquête se déroulait depuis un peu plus d'un an, un haut responsable du siège initia le chercheur aux questions de rentabilité, tout en lui précisant qu'il n'était pas autorisé à le faire.

"associés dans les mauvais moments mais pas dans les bons" (*socios en las malas pero no en las buenas*).

Si le contrat paraissait ainsi revu dans un sens plus étroit, les questions de statut semblaient également revenir en force, pourrait-on dire en reprenant la dichotomie de Maine et la distinction des natures de distance hiérarchique, proposée en conclusion du chapitre II. En effet, les aspects qualitatifs de la distance hiérarchique à Lami avaient été progressivement renforcés au fil des ans; en particulier, les directeurs et les chefs de département semblaient de plus en plus séparés du reste du personnel. Ils avaient été les seuls à être officiellement informés de la restructuration (par téléphone, pour certains, en avril; puis de la bouche du président du groupe en mai). Les chefs de département venaient de se voir reconnaître, avec la voiture de fonction, un avantage autrefois réservé au niveau supérieur : la possibilité d'accéder à l'usine par l'entrée des fournisseurs, ce qui — compte tenu de la configuration du site industriel — évitait de faire un long détour. On a vu plus haut que les chefs de département et les directeurs étaient gérés directement par les services centraux du groupe; dans les documents écrits, cela se manifestait par une modalité spécifique de l'abréviation par laquelle on identifiait les émetteurs et les destinataires des notes de service : on utilisait alors trois majuscules (par exemple, FER pour Fernández, HER pour Hernández), tandis qu'on aurait écrit FeR ou HeR jusqu'à chef de section. Une autre différence était plus palpable, quoique sans doute peu connue : les chefs de département recevaient une prime de fin d'année équivalente à trois ou quatre mois de salaire, ce dont étaient dépourvus les niveaux inférieurs. Seuls les chefs des sections les plus importantes (5 sur 70 à Lami) touchaient une gratification à la même occasion (de l'ordre de deux mois de salaire); quant aux directeurs, ils percevaient en fin d'année une prime d'un montant variable, qui pouvait être bien

supérieure. Ces bonifications étiraient un peu plus l'échelle des salaires, qui allait de 1 à 13 environ, hors primes de fin d'année[1].

Le style d'agent de maîtrise qu'avait préconisé le projet de cercles de qualité de Lami était celui de "superviseur sans galons" (*sin tiras*), une expression également rencontrée dans les ateliers participatifs de Minaut. En effet, il ne s'agissait plus d'aboyer les ordres sur un mode militaire mais de convaincre et de prêcher les valeurs du groupe. On retrouvait ainsi l'idée de réduction des signes distinctifs de la hiérarchie — chère au premier directeur général de Lami — mais plutôt sur un mode métaphorique car les privilèges hiérarchiques étaient maintenant assez nombreux et on en voyait parfois apparaître de nouveaux. Par exemple, les directeurs garaient leur véhicule devant la porte du bâtiment administratif, sous une avancée du toit qui les protégeait de la pluie; les chefs de département avaient leur emplacement à une vingtaine de mètres de là; les chefs de section et la maîtrise disposaient d'un parking (avec carte d'accès) une centaine de mètres plus loin; les ouvriers et employés, enfin, devaient stationner à l'extérieur de l'enceinte de l'usine, comme les visiteurs.

Pour le repas de midi, les employés mangeaient à la cantine (self-service), ainsi que les ouvriers et les superviseurs qui restaient en heures supplémentaires après la tournée du matin, tandis que les membres de l'encadrement, sauf s'ils étaient pressés, se rendaient plutôt à la petite maison située à l'entrée du site industriel (le phare) où la nourriture était meilleure et où l'on profitait des services d'un garçon. Les superviseurs pouvaient théoriquement aller au phare mais n'avaient guère le temps de s'y rendre : la durée de leur pause était plus strictement définie et ils auraient sans doute dû changer de vêtements au préalable,

---

[1] Début 1986, les salaires moyens versés à Lami (convertis selon le taux de change officiel) allaient de 300 dollars US pour un ouvrier peu qualifié à 4000 environ pour un directeur. Dans le groupe, plusieurs dizaines de personnes avaient rang de directeur et les titulaires des postes-clés recevaient des rémunérations plus importantes.

pour ne pas salir les sièges de la salle de restaurant avec leur combinaison de travail. Par ailleurs, une petite pièce du phare, surnommée le living et destinée aux déjeuners d'affaires confidentiels, était devenue la salle à manger habituelle du directeur industriel et de ses chefs de département. Coïncidence ou pas, c'était depuis l'annonce de la restructuration que les principaux responsables de l'usine s'étaient ainsi placés à part. Ce retranchement dans le living était vu d'un œil critique par les responsables de la direction du personnel, sans doute parce qu'il s'agissait d'un privilège lourd de significations anti-communautaires, qu'aucune raison professionnelle ne pouvait justifier. "Qui t'a parlé de ça ?", fulmina le chef du département des ressources humaines quand je l'interrogeai à ce sujet. Je me contentai de répondre que tout le monde était au courant; pour ma part, c'était au cours d'un relevé systématique de la topographie des bureaux et du phare que j'avais découvert cette pièce "honteuse".

Dans l'espace des bureaux aussi, on notait la distinction hiérarchique. En premier lieu, les directeurs industriel et administratif étaient installés dans une zone assez spacieuse, aux cloisons opaques, surnommée la grotte et défendue par deux portes qui, sans être fermées à clef comme dans les années 74-76, délimitaient un espace où l'on ne s'aventurait pas sans raison et où la peinture et le mobilier étaient particulièrement bien soignés. On y trouvait une pièce d'environ 30 $m^2$ pour chaque directeur, une autre pour les deux secrétaires, ainsi que deux salles de réunion. Dans le reste du bâtiment, les cloisons étaient transparentes dans leur partie supérieure; les chefs de département étaient seuls dans des bureaux de 10 à 15 $m^2$; leurs tables de travail étaient loin d'avoir la même classe que celles des directeurs mais elles étaient toutefois légèrement plus grandes que celles de leurs subordonnés. La plupart des chefs de section étaient également seuls dans leur bureau, parfois très exigu (6 à 10 $m^2$). Par comparaison, le directeur du personnel n'était pas très bien loti : il était installé avec le département des relations sociales

(*relaciones laborales*, "relations de travail", c'est-à-dire avec les syndicats et, en matière disciplinaire, avec le personnel), dans un petit espace séparant le bâtiment administratif et la cantine, qui avait été aménagé après l'occupation de l'usine (1974) et où les bureaux ne mesuraient que 6 ou 7 $m^2$. La place était limitée mais il est vrai que dans ce secteur aux cloisons opaques se tenaient les discussions avec les délégués syndicaux, qui étaient ainsi protégées des indiscrétions[1].

La question des WC marquait également que les hiérarques n'étaient pas tout à fait des hommes comme les autres. Au démarrage de Lami, alors que tous les responsables partageaient le même type de meubles de bureau et la même cantine, l'inégalité en matière de toilettes était très limitée : seul le directeur général disposait de WC particuliers. Après la démission de ce dernier, le directeur industriel — le plus haut responsable à rester à l'usine en permanence — se contenta des toilettes communes; il n'ouvrait les "toilettes de la direction" que pour les visiteurs ou pour le nouveau directeur général ("mécaniciste") qui était généralement à Buenos Aires ou au phare. En 1985, le tableau était bien différent. Dans le bâtiment de bureaux, les directeurs utilisaient leurs WC particuliers; dans les nefs de fabrication, les superviseurs et techniciens disposaient eux aussi de toilettes réservées (il fallait une clef pour y accéder), tandis que celles des ouvriers étaient d'accès libre. Dans les vestiaires de ceux qui devaient revêtir le bleu de travail, des petits détails faisaient également la différence. Entre le vestiaire ASIMRA et le vestiaire UOM, tout d'abord : ce dernier était dépourvu de bancs, ce qui n'était guère pratique pour changer de vêtements. Quant au vestiaire des "hors convention", il était le seul à disposer de toilettes avec siège (elles étaient "à la turque" dans les deux autres) et de pommeaux de douche (ils couraient le risque d'être volés, paraît-il, dans les vestiaires des ouvriers

---

1 Le directeur du personnel passait deux jours par semaine dans la tour du siège social et y disposait également d'un bureau, analogue à ceux des directeurs financier et commercial.

et de la maîtrise). Enfin, on avait aménagé depuis 1983 une entrée séparée pour le vestiaire ASIMRA, avec des horloges pointeuses, afin que les superviseurs n'aient pas à pointer sous l'œil des ouvriers.

Ces marques distinctives de la hiérarchie ne semblaient pas extraordinaires dans le contexte argentin mais elles étaient quelque peu contradictoires avec le type hiérarchique réclamé par le modèle participatif; les attributs différentiels en matière de repas, de vestiaires et de sanitaires étaient des marques de statut qui s'attachaient à la personne des chefs et non à leur fonction (contrairement à d'autres prérogatives liées au niveau de responsabilité, comme le montant des dépenses qu'on était autorisé à engager sans formalité : 100 dollars pour un chef de section, 1000 dollars pour un chef de département). Durant l'année précédant la restructuration, l'octroi de voitures de fonction avait accru les avantages de la hiérarchie; le groupe avait racheté d'autres entreprises argentines; Lami n'avait pas cessé de verser des dividendes à ses actionnaires... il y avait de quoi s'interroger sur la réalité de la crise et sur la sincérité de l'appel à la solidarité de tous.

Le personnel subalterne manquait sans aucun doute d'information fiable, ce qui était assez représentatif de la "gestion de l'ambiguïté" que le directeur du personnel m'avait affirmé pratiquer lors de notre première entrevue. Lancer des ballons d'essai (*dejar correr bolas*) était d'ailleurs vu comme une attitude habituelle de la direction. Selon certains ouvriers : "Normalement l'entreprise fait d'abord courir des rumeurs; les mesures qu'elle prend dépendent de la vigueur des réactions"; "D'abord la rumeur, ensuite le coup de grâce". Le directeur administratif, chargé de coordonner la restructuration, revendiquait une stratégie analogue : ne pas tout dire, lâcher des éléments fragmentaires et attendre de voir les propositions des uns et des autres. D'après son témoignage, c'était sur ce mode qu'il communiquait avec le directeur du personnel à propos de l'avenir des cercles de qualité : "Les cercles vont sans doute continuer mais de manière peut-être un peu moins ambitieuse. Nous [lui-même et

le directeur général] ne l'avons pas dit au directeur du personnel. Nous attendons qu'il nous fasse une proposition".

Le directeur du personnel, quant à lui, ne pouvait informer officiellement le personnel des conséquences de la restructuration, car les délégués de la UOM lui avaient signifié qu'ils négocieraient éventuellement les réorganisations mais qu'ils n'accepteraient aucun licenciement, alors que les directives de la présidence étaient formelles : il fallait 10% d'ouvriers et d'employés en moins. En conséquence, il ne disait rien et s'occupait à résoudre la question de manière détournée : transformer — à l'aide de primes substantielles — les licenciements en démissions et convaincre les délégués que cette réduction d'effectifs ne porterait pas préjudice à l'activité syndicale. La UOM gérait également l'ambiguïté : pour savoir à quoi s'en tenir, ses délégués avaient sollicité une entrevue avec le directeur général. Celui-ci les avait reçus au siège social et leur avait dit qu'aucun licenciement d'ouvrier n'étaient décidé mais que rien n'était garanti si la conjoncture s'aggravait. En guise de compte-rendu de cet entretien, on lisait sur le panneau d'affichage du syndicat ouvrier, sur le site industriel, que le directeur général s'était engagé à ne pas licencier. La section locale de la UOM avait fait paraître un communiqué de même teneur dans le journal régional, sans doute pour montrer qu'elle défendait avec efficacité les intérêts des métallurgistes de la zone. Enfin, certains superviseurs se demandaient aussi si leur syndicat ne manipulait pas l'information à sa guise : "peut-être que le syndicat connaît les noms [des futurs licenciés] et ne les dit pas", entendit-on lors d'une des dernières réunions d'animateurs de cercles. Il n'était pas aisé d'être délégué de la maîtrise lorsque le contrat de confiance semblait être rompu par la direction : les deux représentants ASIMRA démissionnèrent fin 86 et il fallut six mois pour trouver deux candidats aux élections; encore s'agissait-il de techniciens et non de superviseurs ayant autorité sur une équipe d'ouvriers.

Vu d'en bas, les intentions de la direction étaient impénétrables. Un groupe de japonais visita l'usine : le bruit courut qu'il s'agissait des futurs propriétaires de l'entreprise. L'information interne était d'ailleurs très limitée à Lami, par comparaison avec les ateliers participatifs de Minaut, où l'information sur les résultats techniques et économiques de l'entreprise était un pilier de la stratégie de consensus de la direction. Les agents de maîtrise de Minaut étaient notamment chargés de transmettre en permanence des informations ciblées et préparées par les services de personnel, tandis que les superviseurs de Lami, pour tout ce qui n'était pas strictement technique, étaient pratiquement aussi dépourvus d'éléments que leurs subordonnés. En conséquence, certains responsables de la direction du personnel de Lami — très engagés dans les cercles de qualité — avaient décidé en octobre 1985 de lancer un journal interne ("Informant") qui visait à décloisonner les différents secteurs et se réclamait du bulletin que l'entreprise avait connu dans ses premières années ("Petit Lami informe")[1]. "Informant" n'alla pourtant pas au-delà de son quatrième numéro (avril 86) car il fut emporté par les compressions de dépenses de la restructuration (l'interview de l'ethnologue français qui hantait alors l'usine ne parut donc jamais). La disparition de ce petit bulletin de six à huit pages fut symptomatique du mode de communication entre le directeur administratif — chargé de coordonner la restructuration — et les responsables de la direction du personnel : il n'y eut aucune directive explicite; en cette époque de réduction des coûts, un regard appuyé du directeur administratif suffit pour que les responsables du département des ressources humaines décident de le saborder.

---

1 "Tous ceux qui travaillent à Lami sont responsables du fonctionnement harmonieux des communications. Ce nouveau moyen de communication, qui évoque l'ancien «Petit Lami», se veut un lien supplémentaire pour nous rapprocher et communiquer..." (Note de présentation du directeur général, dans le premier numéro de "Informant").

Il est vrai que la volonté de communication avec les subordonnés, que le projet de cercles essayait de promouvoir[1], se heurtait au style d'autorité habituel dans les milieux industriels et syndicaux argentins : les chefs étaient généralement avares de paroles, surtout sur l'essentiel. Le secrétaire général de la UOM nationale et les dirigeants des soixante et une sections locales du pays mesuraient chichement leurs déclarations. De même, il ressortait parfois du discours des ouvriers que le mutisme était un attribut normal de la hiérarchie : "Je tiens [telle nouvelle] de quelqu'un qui n'est pas un directeur ni une personne de ce genre-là, dont tu ne peux rien tirer"; les superviseurs ne donnent pas d'information "parce qu'il font partie de l'entreprise". En effet, la communication entre la direction de Lami et les ouvriers (ou employés) passait essentiellement par l'intermédiation des délégués syndicaux, comme on l'a vu à l'occasion de l'annonce de la restructuration. Il en était généralement de même avec les superviseurs. La direction et les délégués tenaient de fréquentes réunions — le nombre d'heures où les représentants syndicaux pouvaient exercer leur mandat n'était d'ailleurs pas limité —; on discutait abondamment dans la section des relations de travail mais la teneur des débats ne transpirait guère à l'extérieur des murs du département de même nom, qui s'occupait également du contrôle des absences et de l'action sanitaire et sociale dans la zone.

Pour le personnel subalterne, se rendre aux relations de travail n'annonçait rien de bon; pour les superviseurs non plus car cela risquait d'être interprété comme le signe d'un problème de communication avec leur équipe. La zone des relations de travail était isolée du reste du bâtiment administratif depuis les événements de 1974; on y trouvait une curieuse porte d'entrée de type comptoir, dont l'ouverture était naguère

---

[1] Dans le cadre de l'orientation participative, chaque chef de section devait conduire une réunion mensuelle de discussion et d'information avec "ses" superviseurs; chaque superviseur devait faire de même avec son équipe. Toutefois, ces dispositions restèrent pratiquement lettre morte là où il n'y avait pas de cercle, c'est-à-dire dans la majorité des cas.

commandée de l'intérieur par un interrupteur et dont le haut et le bas s'ouvraient séparément. C'était un monde à part, où l'on traitait des affaires de l'usine — par exemple, les réorganisations et les mutations entraînées par la restructuration — mais où intervenaient également des facteurs qui débordaient largement le cadre de l'entreprise. En effet, au niveau national, la UOM et le patronat entretenaient sur la question salariale des discussions toujours renouvelées, vu l'hyperinflation chronique et l'absence d'indexation des salaires sur les prix; le pouvoir d'achat des rémunérations ouvrières à Lami avait d'ailleurs perdu 15% depuis le début du Plan Austral (juin 85). Le syndicat ASIMRA emboîtait souvent le pas à la UOM et les négociations tournaient presque toujours à l'épreuve de force; les arrêts de travail progressifs (une heure par jour ou par tournée, puis deux, puis trois, etc) faisaient partie du paysage habituel de la branche sidéro-métallurgique et les délégués de Lami s'y conformaient presque systématiquement. Ces plans d'action syndicaux perturbaient fortement la marche des entreprises, surtout dans les usines à processus de fabrication continu, mais ne rapportaient parfois rien aux ouvriers et employés de Lami, dont les salaires étaient supérieurs aux minima de la convention collective; au contraire, les heures non travaillées donnaient lieu à de sévères retenues sur les feuilles de paye. Un des enjeux du directeur du personnel était justement de centrer les discussions syndicales sur les questions propres à Lami : il était prêt à donner un coup de pouce aux salaires si les délégués s'engageaient à se désolidariser pour quelques mois des plans de lutte décidés au niveau national : pourquoi octroyer des avantages supplémentaires, argumentait-il, si le partenaire syndical n'en tient pas compte par la suite ?

Le directeur du personnel jouait là une partie délicate; il s'agissait en somme de recomposer l'agencement de différents principes de solidarité : affaiblir la solidarité de branche entre le personnel de Lami et

celui des entreprises où les salariés étaient moins bien traités[1]; affaiblir de même la solidarité ouvrière à Lami, en tentant de faire accepter aux délégués que les "moins bons" ouvriers (en termes d'absentéisme, en particulier) puissent être poussés à la démission, moyennant un petit pécule; mettre l'accent sur une nouvelle solidarité trans-hiérarchique centrée sur la productivité et la qualité, des valeurs qui sous-tendaient l'argumentation de la restructuration et allaient animer un futur programme de *qualité totale,* censé impliquer toutes les catégories de personnel et servir de trait d'union entre les services.

Situer les discussions syndicales — voire l'élaboration des conventions collectives — au niveau de l'entreprise et non de la branche constituait un des thèmes de discussion de l'époque car la réforme des lois du travail était à l'étude; pendant que le directeur du personnel de Lami tentait de circonscrire le débat au cadre de l'entreprise, un des dirigeants du groupe négociait justement au niveau national avec les représentants de la UOM et du ministère du Travail. De même, la question du droit à l'information était un sujet controversé : certains projets de loi, inspirés des législations française et espagnole, prévoyaient divers mécanismes d'information des salariés et des délégués du personnel en matière technique ou sociale (nouvelles technologies, bilan social...). Ces tentatives de réforme furent abandonnées devant le tir de barrage du patronat, avec l'assentiment des instances dirigeantes des syndicats, qui obtinrent en échange l'abandon d'autres projets qui auraient donné aux syndiqués un droit de regard plus marqué sur les décisions des commissions directives. Dans l'entreprise ou dans le syndicat, l'information était apparemment une chose trop sérieuse pour être confiée à la base. Le pays avait renoué avec la démocratie mais n'avait pas tiré un trait sur les pratiques de l'information limitée et de

---

1 En ce qui concernait les ouvriers et les employés, avant tout, car les superviseurs de Lami ne s'alignaient pas toujours sur le syndicat ASIMRA. Pour ce qui était des relations avec le personnel "hors convention", la direction avait les mains libres.

l'élaboration des décisions en petit comité. Remarquons à ce propos que le directeur général de Lami avait occupé un poste de sous-secrétaire d'Etat à l'Industrie durant le dernier gouvernement militaire : le groupe industriel pouvait ainsi être au courant de ce qui se tramait dans les cercles fermés du pouvoir et ne pas être pris au dépourvu lors de la promulgation de nouvelles dispositions réglementaires.

Dans le domaine de l'information, il y avait cependant du nouveau à Lami : le directeur du personnel avait commencé à communiquer aux délégués quelques éléments — véridiques mais soigneusement sélectionnés — sur la "valeur ajoutée", les coûts de production et les salaires (mais tout de même pas sur les bénéfices). Il tentait de jouer sur les aspirations de la base pour contrer la solidarité de branche chère aux délégués ouvriers, en offrant des augmentations de salaire un peu plus intéressantes à condition que l'entreprise soit assurée de ne pas être affectée par les prochains plans d'action de la UOM. Début janvier 1987, par exemple, il proposait soit 16% d'augmentation (en échange d'une garantie de paix sociale pour un trimestre) soit seulement 11% (sans garantie). Les délégués hésitèrent mais choisirent les 11% sans consulter le personnel, dont une assemblée précédente leur avait donné mandat de conduire les conflits comme ils l'entendaient (ce qui souleva les critiques de certains ouvriers qui s'estimèrent manipulés). Deux mois plus tard, à l'occasion de la négociation suivante, les délégués convoquèrent une assemblée générale pour trancher la question : les ouvriers et employés optèrent alors pour l'augmentation la plus forte, assortie d'un engagement de trois mois sans revendication salariale, quels que soient les éventuels plans d'action lancés par les instances syndicales. La négociation s'autonomisait ainsi de la situation de la branche, conformément aux vœux du directeur du personnel; elle ne deviendrait pas nécessairement plus facile pour autant : en juillet, une assemblée générale rejeta les 18% offerts par la direction.

Ouvriers et employés renouèrent alors avec la grève progressive — une demi-heure par tournée, puis une heure, une heure et demie... — mais c'était un arrêt de travail propre à Lami et cette fois-ci la direction pouvait agir au lieu d'attendre passivement le résultat de négociations tenues dans les hautes sphères. La zone de recuit ayant été paralysée par suite de l'encombrement de sa "vallée" — le "mont" du temper, où s'accumulaient les bobines à traiter —, un constat d'huissier fut prestement effectué pour attester le blocage du secteur; le personnel fut intimé à reprendre immédiatement le travail et surtout à abandonner la grève progressive, dont la légalité n'était d'ailleurs pas très assurée. La direction se prépara à saisir la justice pour demander réparation des préjudices subis, tant matériels (l'oxydation des bobines dont le traitement était interrompu) que financiers. L'épreuve de force tourna à l'avantage de la direction : en août, une assemblée générale des ouvriers et employés accepta, contre l'avis des délégués, une augmentation de 26% (équivalente aux 18% de juillet, compte tenu de l'inflation). Il est vrai que la hausse des prix avoisinait les 10% par mois et que les salariés ne pouvaient guère se permettre d'attendre.

Les délégués devaient combiner les deux rôles de représentants du personnel de l'usine et de porte-parole des instances dirigeantes du syndicat, ce qui était loin d'être évident car la méfiance était de règle entre la délégation de Lami et les responsables de la section locale, de même qu'entre les responsables de la section et les autorités nationales de la UOM. Comme disait à ce propos l'un des responsables de la section locale au cours d'un entretien : "Ici tout le monde dissimule"[1]. Dans la stratégie de la direction, l'ensemble des ouvriers était considéré comme plus modéré que les délégués; le directeur du personnel jouait là-dessus

---

1 Ce responsable ignorait par exemple le pourcentage des cotisations syndicales qui revenait à la section (tout en précisant qu'il ne s'était jamais interrogé sur ce point). En effet, la UOM n'étant pas une fédération mais une "union", les entreprises envoyaient le montant des cotisations retenues sur les salaires aux instances nationales du syndicat, lesquelles en reversaient une partie aux sections.

mais ne souhaitait pas ôter toute crédibilité à la délégation syndicale, car les débordements de 1974 avaient montré ce qu'il advenait lorsque les partenaires sociaux perdaient leur représentativité.

La fin des cercles de qualité était avérée, bien qu'elle n'eût pas été annoncée officiellement. Les animateurs de cercles désertèrent peu à peu la réunion hebdomadaire. On arrêta de convoquer les réunions du comité de coordination et nul ne s'en émut. Le facilitateur fut promu chef d'un département technique dans une autre usine du groupe; on le remplaça — sur le papier — par quelqu'un que l'on ne jugea pas utile de prévenir au préalable de sa nomination et qui ne reçut ensuite aucune directive sur le sujet. La mort des cercles rappelait à certains égards les controverses qui avaient agité jadis l'équipe de direction : le directeur du personnel jugea après coup qu'il lui avait manqué un allié à la présidence; or, le premier directeur général de Lami avait démissionné suite au départ de celui qui le soutenait au conseil d'administration, c'est-à-dire au sein du noyau de fidèles qui gravitaient autour du président-fondateur. D'autre part, le directeur administratif chargé de coordonner la restructuration avait été parmi les "mécanicistes" des premiers temps de Lami; le dirigeant du groupe qui négociait au niveau national avec la UOM (pendant que le directeur du personnel tentait de forger un accord propre à Lami) avait été directeur du personnel à l'époque de la normalisation postérieure au coup d'Etat. Ce dernier responsable considérait que les cercles avaient échoué et que Lami n'était de toute manière pas plus participative qu'une autre entreprise; il qualifiait ses membres d'"enfants gâtés" qui jouissaient égoïstement de leurs privilèges, notamment de l'île située en bordure du Río de la Plata, au voisinage du site industriel, où se trouvait un terrain de camping pour les week-ends et les vacances du personnel. Dans son discours, c'était Lami qui semblait être une île qu'il était urgent de rattacher fermement au continent du groupe.

Ces divergences ne se montraient cependant pas au grand jour car les dirigeants n'en faisaient pas étalage; dans le syndicat non plus, les oppositions ne se manifestaient pas ouvertement et nul ne niait la représentativité de la délégation de Lami. Si certains délégués souhaitaient ardemment l'éviction des dirigeants de la section locale de la UOM, ils comptaient y aboutir à travers le processus électoral régulier. Voilà sans doute l'une des raisons pour lesquelles les dissensions n'avaient pas dégénéré en explosion sociale : les partenaires étaient clairement identifiés; ni la direction ni le syndicat n'avaient éclaté en sous-groupes opposés comme au milieu des années 70. Remarquons qu'à l'instar des luttes politiques de la mairie de San Gabriel, analysées dans le chapitre I, les controverses les plus violentes s'étaient alors déroulées à l'intérieur d'un même camp : selon le témoignage d'un ex-militant syndical "parallèle", la discussion avec la direction était tendue mais jamais impossible pendant ces années-là, tandis qu'avec la section locale (et les délégués "officiels") on ne faisait pas de quartier. On avait aussi vu, à cette époque troublée, un haut responsable de l'entreprise nouer une relation avec une ouvrière et dénigrer, auprès de cette dernière, d'autres membres de l'encadrement; ce qui posa certains problèmes lorsque la dite ouvrière, une fois la liaison rompue, devint — sous le surnom évocateur de La lionne — une militante syndicale particulièrement virulente... Nul doute que ce type de confusion des acteurs contribua grandement à rendre la situation incontrôlable.

Lorsque l'on présentait les cercles de qualité de Lami et leur enracinement dans la volonté participative du fondateur, les affrontements de 1973-76 étaient décrits comme la conséquence de l'irruption d'un facteur extérieur hostile — l'extrême-gauche — qui avait rendu nécessaire la parenthèse "mécaniciste". Cela n'était pas totalement faux car les intimidations et les attentats (de "droite" ou de "gauche") avaient été nombreux; toutefois, le consensus aurait sans doute été moins mis à mal si les capitaines du bateau et les représentants

de l'équipage n'avaient pas dépensé, chacun de leur côté, une bonne partie de leur énergie dans des luttes fratricides, alors que la tempête approchait. Bien entendu, le détail des événements n'était jamais évoqué; le déchaînement des conflits était brièvement attribué au "manque de maturité" des protagonistes. Dans un raccourci symptomatique, un des promoteurs des cercles de qualité me présenta l'intervention de l'infanterie de Marine comme une riposte immédiate à l'occupation par les ouvriers — l'Armée faisant évacuer l'usine puis s'y installant à son tour —, alors que deux années avaient séparé les deux événements. Dans l'imaginaire des pionniers de Lami, les "gauchistes" (*los zurdos*) et les militaires constituaient les deux branches de la tenaille qui avait momentanément mis à mal l'esprit participatif; une représentation cohérente avec la théorie des deux démons, revendiquée par le Président Alfonsín, selon laquelle la société argentine, dans les années 70, avait été victime du tir croisé de deux extrémismes de signe opposé.

A la mi-87, quinze mois après l'annonce de la restructuration, les objectifs de la direction semblaient à peu près atteints : tous les secteurs avaient été réorganisés dans le sens d'une réduction des coûts; l'organigramme avait été allégé (une direction, un département et quinze sections en moins); 105 personnes avaient démissionné (80 de UOM, 25 de ASIMRA et 10 "hors convention"); les contrats de 85 agents temporaires n'avaient pas été renouvelés (la plupart de leurs tâches avaient été absorbées par le département de maintenance). Un seul licenciement (celui d'un "hors convention") n'avait pas été transformé en démission. Et surtout, la UOM avait accepté qu'un certain nombre d'ouvriers et d'employés fussent poussés dehors; il est vrai qu'aucun d'entre eux n'était engagé dans l'action syndicale. Les délégués avaient été convaincus, sinon de la réalité de la crise, tout au moins de la détermination de la direction générale; le climat de récession économique ne favorisait pas non plus les logiques d'affrontement.

L'encadrement s'attela à la mise en place d'un système de *qualité totale* qui améliorerait la coordination des différents services de l'entreprise, de manière à ce que chacun d'entre eux prenne en compte, dans son fonctionnement quotidien et dans ses objectifs, les *desiderata* des autres. Début 1988, ce grand projet était encore en gestation lorsqu'un nouvel orage s'abattit sur Lami : le gouvernement venait de décider d'appliquer un droit de douane de 10% sur la matière première (les bobines laminées à chaud, qui avaient toujours été importées sans aucune taxe, dans le cadre du Plan sidérurgique national). Or, l'achat de la matière première représentait les trois-quarts des coûts de revient de Lami; la ponction douanière faisait disparaître toute marge et conduisait à travailler à perte. En tant que principal client, Lami avait autrefois acheté à Somisa de la matière première à prix réduit; cette époque était révolue car l'entreprise d'Etat exportait ses bobines laminées à chaud ou les utilisait elle-même dans ses installations de laminage à froid. Même la production pour le marché intérieur (où les prix étaient traditionnellement plus élevés qu'à l'exportation) n'était plus rentable : les prix de l'acier à Buenos Aires, contrôlés par le Gouvernement, étaient tombés extrêmement bas. La direction de Lami gagna un mois en demandant aux salariés de prendre tous les congés auxquels ils avaient droit puis mit le personnel au chômage technique (en versant 85% des salaires à titre d'indemnisation) et entreprit de recourir à la justice pour cause de suppression d'avantages douaniers acquis.

Paradoxalement pour une entreprise sidérurgique dont les dirigeants s'étaient toujours vu refuser l'intégration industrielle au nom de l'intérêt national étroitement interprété, ce fut de l'étranger que vint la solution : en effet, même si les Tribunaux restituaient les exemptions douanières, Lami devait rechercher un fournisseur régulier de bobines lanimées à chaud, à un prix inférieur à celui du marché, afin de s'affranchir du corset que représentait sa trop faible autonomie en termes de valeur ajoutée. Les pourparlers avec une entreprise sidérurgique

brésilienne, alors en plein développement, furent accélérés; on décida que Lami participerait au financement de la construction d'un nouveau laminoir à chaud sur la côte sud du Brésil (grâce à une partie des sommes accumulées depuis toujours en prévision de l'intégration de l'usine) et bénéficierait en contrepartie d'un approvisionnement à des prix bas et garantis, quelles que soient les flambées éventuelles du cours international de l'acier. C'était en somme une intégration à distance. L'accord marquait une fois de plus l'originalité de Lami dans le paysage industriel argentin car, après avoir été pionnière dans l'ordre de la participation, l'entreprise était maintenant l'une des premières à s'inscrire dans le cadre des accords argentino-brésiliens qui prévoyaient la suppression des frontières douanières pour les projets communs[1]. Au début des années 70, le thème de la "grande patrie" (latino-américaine) avait fortement agité le discours politique; les gouvernements autoritaires avaient ensuite ouvert une ère de méfiance réciproque qui avait failli dégénérer en conflit armé; l'accord scellé par Lami contribuait à faire renaître les espérances d'union régionale mais hors de tout romantisme : sur le mode du mariage d'intérêt, avec un contrat détaillé fixant les droits et les devoirs de chaque partie.

Tisser la solidarité industrielle

On a vu que le directeur du personnel de Lami, en proposant des augmentations supérieures aux minima négociés à niveau national, tentait de circonscrire le débat syndical au cadre de l'entreprise. Le syndicat ouvrier, au contraire, misait sur un champ de négociation élargi à toutes les entreprises de la branche, voire du pays. Mais parfois, le groupe que la direction cherchait à impliquer variait suivant l'enjeu et la

---

[1] On a vu que le coup d'envoi de l'intégration industrielle argentino-brésilienne avait été donné en 1986; le cadre des accords s'étendit en 1991 avec les négociations sur le *Mercosur*, un marché commun latino-américain prévu pour 1995 entre le Brésil, l'Argentine, l'Uruguay et le Paraguay; la participation du Chili y a été envisagée (Legrand 1991).

tactique du moment. Pour justifier la restructuration, on avait ainsi invoqué la crise d'une autre entreprise du groupe. Par ailleurs, les membres de Lami n'étaient pas seulement agents de l'entreprise mais également pères de famille, citoyens argentins... Selon le but recherché, la direction prenait pour cible telle ou telle communauté pertinente pour sa stratégie[1]. Il s'agit là d'une dynamique organisationnelle générale : les entreprises ne sont pas des mondes clos aux catégories figées; les acteurs institutionnels (la direction, un syndicat, un groupe de membres...) peuvent en appeler aux différentes facettes identitaires des agents et articuler plusieurs réseaux de relations. On l'a constaté de manière particulièrement nette dans le cas de la mairie de San Gabriel[2].

La direction du personnel de Lami décida ainsi de miser sur l'influence modératrice des familles des agents, à un moment où un mouvement de revendication salariale se développait en dépit du Plan Austral, qui commandait de maintenir les salaires bloqués (octobre 1985). Une lettre recommandée fut envoyée au domicile de tous les ouvriers et employés — autrement dit, à leur épouse — pour les inviter à "réfléchir" et à reprendre le travail : "Votre attitude, dans les moments critiques que vit le pays, ne répond pas au minimum de coresponsabilité et de solidarité nécessaire à la sauvegarde de votre emploi..." L'émoi des familles devant cette menace à peine voilée de licenciement constitua vraisemblablement un facteur décisif de la reprise du travail, décidée dès le lendemain en assemblée générale. Le chef du département des relations sociales manifestait quelques regrets après l'envoi de ces redoutables lettres d'intimidation : il évoquait à leur propos la formule

---

1 Ségrestin (1980) a proposé le concept de "communauté pertinente" pour l'étude des actions revendicatives : la mobilisation est variable et regroupe certains acteurs en fonction de l'enjeu et de l'organisation des différents groupes.

2 Bien entendu, les réseaux organisationnels peuvent également fonctionner au service des finalités officielles; l'étude d'une entreprise mexicaine a ainsi mis en évidence l'importance des liens traditionnels de compérage dans la communication interne (Ruffier 1987).

lancée par un journaliste au moment de la transition démocratique ("il y a un nain fasciste dans tout argentin"); il reconnaissait toutefois l'efficacité de la mesure et rappelait le rôle décisif du vote féminin dans la défaite du péronisme en 1983 : "Les femmes ont bien changé le gouvernement, alors..."

Cette pression sur les épouses peut être considérée comme une contrepartie de la prise en compte des besoins des familles du personnel de Lami, qui bénéficient d'un certain nombre de prestations : une assurance maladie complémentaire; des tabliers et des fournitures scolaires pour les enfants; des livres de classe; des prêts personnels pour la construction ou l'équipement de la maison; une coopérative d'achats; des clubs de sports; un camping pour les week-ends ou les vacances dans l'"île" du Río de la Plata; sans oublier les "campements participatifs" pour les enfants du personnel, une réalisation originale et très appréciée où, à la différence des colonies habituelles, il s'agit d'apprendre à chacun à tenir sa place dans un groupe et à participer aux tâches communes. Ces campements, réalisés par groupe d'âge, incluent quatre ou cinq week-ends par an (avec la participation des parents le dimanche) et dix jours de camp d'été. Selon un superviseur rencontré à l'un de ces week-ends et engagé dans les cercles de qualité, les enfants font là "ce qu'on n'a pas encore réussi à faire dans le pays : s'unir et participer". Même l'ethnologue français de passage doit s'impliquer dans les activités du campement et se retrouve par exemple en train de jouer de la flûte sur une estrade.

On voit que les liens entre Lami et ses membres ne se limitent pas aux dispositions prévues par les contrats de travail; par comparaison avec Minaut, les familles du personnel sont davantage prises en compte dans le cas de l'entreprise sidérurgique. En revanche, le tissage des relations de travail à l'intérieur des usines est nettement moins élaboré à Lami sur deux points-clés de la communication interne : le contact direct entre la base et la direction, d'une part; la transmission, par les agents de maîtrise,

d'éléments sur la situation et les projets de l'entreprise, d'autre part. Le projet de cercles de qualité avait certes rendu plus accessible la haute hiérarchie car le directeur général assistait aux présentations des travaux des cercles. Ces contacts étaient néanmoins moins fréquents qu'aux premiers temps de Lami : le président-fondateur serrait alors volontiers la main des membres du personnel et certains directeurs parcouraient souvent l'usine. Ces manières de faire n'étaient plus d'actualité; le directeur industriel, en particulier, n'en avait plus — ou n'en prenait plus — le temps. Ceux qui travaillaient à l'usine depuis son démarrage faisaient la différence. "Moi, je ne connais pas le patron; j'aimerais bien le connaître", confiait un superviseur. Comme disait avec dépit un responsable de la direction du personnel : "La hiérarchie a peu de contacts; ils veulent ensuite compenser cela avec les vœux de Noël".

Par ailleurs, les éléments d'information donnés aux délégués syndicaux n'étaient pas transmis aux superviseurs car la direction ne les considérait pas capables de transmettre des "messages", c'est-à-dire les enjeux de la situation de l'entreprise tels que les concevait la direction[1]. Le directeur du personnel voulait certes tempérer l'exclusivité de la médiation syndicale, pour que les propositions de la direction arrivent jusqu'aux oreilles de la base sans être bloquées dans les réunions fermées du département des relations de travail, mais il ne disposait pas de canal pour cela. A l'époque, la plupart des superviseurs estimaient que les relations syndicales et la transmission de l'information n'étaient pas de leur ressort, comme en témoignaient certains dialogues tenus lors des réunions d'animateurs de cercles :

— je ne sais rien sur les relations du travail, entre le patronat et les syndicats, j'aurais besoin d'un cours...

— tu veux être directeur ?

---

[1] Le rapport que je fournis à l'entreprise en fin d'étude ne fut diffusé qu'aux directeurs et aux chefs de département et non à l'ample éventail d'agents de tous niveaux qui avait d'abord été envisagé et dont j'avais dressé la liste.

ou encore :

— la prime de production est de plus en plus petite, les gens demandent : que se passe-t-il, on ne produit pas ?

— assieds-toi avec le délégué, il te donnera tous les chiffres avec sa calculatrice.

On a vu que les agents de maîtrise de Minaut assurent l'intermédiation entre ceux d'en bas et les grands chefs, à travers des instruments de gestion conçus pour être des courroies de transmission et des facteurs de cohérence. Il en découle parfois des effets pervers, qui sont de toute manière plus aisément contrôlables que l'intermédiation syndicale dont la nature est de répondre — sauf cogestion — à des principes de légitimité différents de ceux de la direction. L'accent est mis sur le management idéologique du chef d'équipe, branché sur les hautes sphères qui lui soufflent l'inspiration; les agents de maîtrise réalisent également la formation technique et administrative de leurs subordonnés. Chez Lami, en revanche, la sphère d'initiative et de responsabilité des superviseurs se limite aux aspects techniques; ils n'assurent pas la formation de leur équipe : c'est un autre ouvrier qui s'en charge, parfois au sein d'un programme élaboré à l'avance, parfois sur le tas. Pour ce qui est de l'administration de leur personnel et des objectifs de l'entreprise, les superviseurs sont habituellement dépourvus d'information et relégués du côté de leurs subordonnés; certains se sentent livrés à eux-mêmes en cas de problèmes : "Celui d'en haut ne te prête pas la moindre attention"; "On meurt aplati au fond du pot, avec les gens de la base (*la gente*)"; "Les techniciens et ceux d'en haut ne veulent pas participer"; "Tout le monde a peur de se retrouver avec le cul ouvert [d'être pris en défaut] et qu'on nous crève le cul". La séparation des strates hiérarchiques se manifeste dans la vie quotidienne : fait-on vraiment partie du même monde quand on mange séparément et que l'on n'a guère l'occasion de se parler ni de se saluer ?

La solidarité prônée par la direction de Lami était moins crédible depuis que la sécurité de l'emploi n'était plus d'actualité. Le personnel appréciait les traits d'humanisme et de dialogue caractéristiques de l'entreprise (l'aide aux institutions sanitaires et éducatives locales; un style de relations de travail moins répressif qu'ailleurs, avec par exemple un comité d'absentéisme pour comprendre les cas difficiles au lieu de les sanctionner systématiquement; une tentative de définir d'un commun accord les missions des délégués du personnel...) mais les différents services et niveaux hiérarchiques étaient sans doute insuffisamment reliés les uns aux autres. Plus précisément, c'était des systèmes techniques (les tableaux du contrôle de gestion, les réseaux informatiques interconnectés des sections techniques et des services administratifs...) qui reliaient les différents sous-ensembles de l'usine, sans intermédiation humaine autre que celle de l'entrée des informations prévues dans les bases de données. Pour impliquer consciemment les uns et les autres dans un projet commun, on n'avait misé que sur le programme de cercles de qualité. Là-dessus avait reposé la stratégie de réforme des relations de travail et de dynamisation de la maîtrise, bien que seule une minorité de volontaires y participât. On a vu que les cercles de Minaut n'intéressaient également qu'une minorité du personnel mais qu'en revanche, dans les ateliers en autocontrôle, un échafaudage d'instruments de gestion avait été mis en place — progressivement et sans tapage — pour orienter l'activité quotidienne de tous les agents.

Là résidait sans doute le talon d'Achille du projet participatif de Lami. La rhétorique des cercles ne hiérarchisait d'ailleurs pas clairement entre les avantages individuels que devaient en retirer les membres de Lami (notamment leur "développement créatif") et les résultats économiques qui bénéficiaient au groupe (la qualité des produits, la productivité). Au-delà des textes de présentation à la causalité parfois circulaire, l'argumentation telle qu'elle était exposée et comprise semblait placer en

premier lieu l'épanouissement de la personne humaine[1]. De ce point de vue-là, la restructuration avait réorganisé l'échafaudage symbolique des finalités du groupe des membres de Lami : c'était d'abord pour produire de manière rentable des biens de qualité optimale qu'on était rassemblés; l'épanouissement de la créativité de chacun ne devait désormais être recherché qu'au service de cet objectif.

Toutefois, la productivité et la qualité n'étaient pas incarnés comme à Minaut dans les actes de gestion quotidiens; faute d'instruments d'évaluation, les managers — plutôt isolés de la base, comme on l'a vu — étaient portés à imaginer une implication du personnel supérieure à la réalité[2]. Prenons-en pour témoignage la diversité des opinions relevées au fil des niveaux hiérarchiques à propos d'un record de productivité établi au tandem lors de la restructuration de la section de laminage (septembre 1986) : l'indicateur d'efficience — 100% quand on respecte les normes de production — était monté à 122%. Selon l'avis du directeur industriel, "les ouvriers savent qu'on a battu un record; ils ont l'information et se mobilisent"; pour le chef de département, "ils doivent le savoir s'ils regardent le compte-rendu journalier"; d'après le

---

1 Le projet de cercles de qualité de Lami commençait par le texte suivant :

"Finalité

Les Cercles de Qualité prétendent contribuer avant tout à l'objectif social de l'entreprise, à partir du développement de la capacité créative de l'homme, grâce à un mécanisme de participation active. Voilà pourquoi les fondements conceptuels de cette activité sont la participation libre et volontaire, le développement créatif du potentiel humain, l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Compte tenu de ces fondements, on se propose d'atteindre les buts suivants : l'amélioration du produit et/ou du service, l'optimisation de l'utilisation efficiente et rentable des ressources, le développement du personnel."

Venaient ensuite sept objectifs, dont le premier était le déblocage du "potentiel contributif" du personnel, grâce à l'amélioration des communications.

2 La question ici n'est pas de savoir si tous les agents sont intimement convaincus du bien-fondé des objectifs proposés par la direction (on peut d'ailleurs en douter); il est suffisant qu'ils jouent le jeu; encore faut-il pouvoir l'évaluer suffisamment finement et faire remonter cette information.

chef de section, "ils le savent s'ils veulent le savoir"; selon le superviseur, "ceux d'en haut [installés au premier étage du tandem] connaissent plus ou moins l'efficience"; pour ceux d'en haut, "«ils» [la direction] veulent battre des records, pas nous; ceux d'en bas [au rez-de-chaussée du tandem] s'en moquent et il vaut mieux ne pas en parler à certains d'entre eux car ils feraient tout pour le faire échouer"; ceux d'en bas, enfin, affichaient des opinions très contrastées, qui allaient de l'intérêt à l'hostilité, en passant par l'indifférence.

Depuis la restructuration, la légitimité des valeurs de qualité et d'efficacité avait toutefois été confortée. Ce n'était pas seulement l'éventualité d'un licenciement qui incitait chacun à les prendre en compte : la réduction du nombre d'agents de maîtrise et de cadres avait donné l'exemple; de nombreux postes d'ouvriers et d'employés avaient été supprimés mais ceux qui restaient avaient vu leur salaire croître dans des proportions non négligeables, surtout pour les plus qualifiés. Au tandem, par exemple, un poste sur douze avait disparu dans chaque équipe; les augmentations des onze ouvriers restants s'étaient échelonnées entre 2% et 27%. L'encadrement, la supervision et la base avaient réalisé en somme des efforts comparables de réduction des coûts. On avait d'autre part respecté un critère impersonnel — le nombre d'années d'ancienneté, à qualification égale — pour la répartition des postes ouvriers après restructuration (quand le nombre de postes diminuait dans une équipe, le moins ancien se retrouvait affecté au pool de remplaçants). La réorganisation avait aussi dégagé des opportunités de promotion quasi-vertigineuses pour un certain nombre de jeunes cadres qui s'étaient retrouvés chef de section ou de département beaucoup plus rapidement qu'ils ne l'auraient escompté. Comme le disait en août 87 le chef du département de comptabilité : "J'ai été nommé en début d'année et je suis déjà un «ancien» chef de département !"

En définitive, comme à Minaut, la finalité officielle de l'organisation s'imposait à tous les niveaux et avait ainsi gagné en transcendance.

L'efficacité productive avait gouverné la réorganisation; la rhétorique du développement humain, chère aux promoteurs des cercles de qualité, avait été abandonnée; on avait cependant conservé, en en réduisant les frais, le fameux programme de campements pour les enfants du personnel. Le contrat entre l'entreprise et ses membres devait s'entendre dans un sens plus intellectuel : c'était l'intégralité de leur potentiel créatif que les individus devaient mettre au service de l'entreprise; pour ceux qui acceptaient de jouer le jeu, les possibilités d'avancement paraissaient prometteuses. Il manquait encore à la maîtrise d'atelier les instruments de gestion pour concrétiser au quotidien ses exhortations à l'efficacité en tant que condition de la survie du groupe — voire même du pays, un argument puissant dans le contexte de crise argentin. Le projet de *qualité totale*, qui était à l'étude lorsque s'est conclue notre enquête, devait justement s'accompagner de dispositifs de mesure et de suivi des performances, grâce auxquels les hiérarques se distingueraient plus par leur *leadership* idéologique que par des traits organisationnels les maintenant "à distance".

## CHAPITRE IV — UNE ENTREPRISE D'ETAT

Une entreprise née dans l'opprobre ..... 248
Un syndicat exemplaire ..... 255
Un syndicat participatif ..... 262
Un cas extrême de cogestion ..... 267
Quand la direction perd le contrôle ..... 279
Les instruments de gestion à la dérive ..... 292

De quelle manière les médiations organisationnelles sont-elles agencées et sous l'empire de quelles finalités ? Quelle est la nature du lien hiérarchique et à quels ressorts fait appel l'exercice du pouvoir ? Voilà les interrogations qui pourraient résumer l'analyse de l'action des individus dans le contexte organisationnel, telle qu'elle a été menée dans les trois chapitres précédents. Nous avons vu les membres de la mairie de San Gabriel tisser — ou subir — d'imaginatifs dispositifs de pouvoir au service d'objectifs variés; ceux des ateliers autocontrôlés de Minaut être pris dans un système "verrouillé" où chaque agent, mis en scène sous le regard des autres, n'était guère en mesure de s'écarter du droit chemin énoncé par les autorités; les membres de Lami, enfin, passer d'une grande utopie humaniste — à laquelle ne participait qu'une minorité — à une quête de la rentabilité susceptible de mobiliser la créativité du plus grand nombre, à condition que soient mis en place des instruments de communication adéquats.

Nous avons également relevé l'importance de la dimension historique : les membres des organisations y restent souvent de nombreuses années; la permanence permet de construire des réseaux d'amitié (ou d'inimitié) et fournit un réservoir d'épisodes significatifs pour interpréter les événements présents (et éventuellement réinterpréter le passé en conséquence). Par ailleurs, des éléments formellement étrangers à une organisation peuvent y jouer un rôle important, soit qu'ils interviennent dans les relations institutionnelles, soit parce qu'ils fassent appel à certaines facettes identitaires des membres. Même lorsque les dynamiques correspondantes n'ont pas trait aux finalités officielles — par exemple, la promotion d'un parti politique —, elles concernent toutefois le groupe dans la mesure où elles sont possibles de par l'existence et la réunion des agents et des moyens organisationnels.

Nous allons retrouver ces différents fils conducteurs dans la trame du fonctionnement de l'organisation qui fait l'objet de ce quatrième

chapitre : l'entreprise publique de production et de distribution d'électricité du Grand Buenos Aires (Segba, abréviation de *Servicios Eléctricos del Gran Buenos Aires*). J'y menai une enquête de terrain de juillet 1986 à octobre 1987, deux ou trois jours par semaine en moyenne. Contrairement aux cas présentés dans les chapitres précédents, l'entreprise étudiée est ici identifiée; l'histoire de Segba — seule prestataire du service public électrique dans la capitale fédérale et les trente et un départements de banlieue environnants — est de toute manière trop connue en Argentine pour imaginer de dissimuler son identité, dès lors qu'on l'aborde avec quelque détail[1].

Il convient tout d'abord de donner quelques éléments sur la manière dont se nouèrent mes liens avec cette entreprise, qui était alors la sixième du pays pour le chiffre d'affaires (environ 700 millions de dollars en 1986, soit 1% du Produit industriel brut)[2] et qui fournissait l'électricité à 12 millions d'habitants (40% de la population argentine). A la mi-1985, alors que j'étais encore à Paris, j'appris que le texte de mon projet de recherche avait été soumis au président de Segba par l'intermédiaire d'un de ses amis, un industriel argentin dont j'avais connu la fille en France et à qui j'avais confié un exemplaire du document, à des fins de prospection. Je ne reçus toutefois aucune réponse; le projet était sans doute trop ambitieux — ou trop incongru — pour être accepté par cette voie. Début 1986, alors que l'étude de Lami était en cours, j'activai mes différents réseaux de relations pour rechercher des participants à un séminaire de réflexion sur l'automatisation industrielle, que j'avais entrepris d'organiser sous l'égide de la Faculté d'économie de

---

1 Mes interlocuteurs de Segba qui parrainèrent la recherche me donnèrent leur accord sur le fait de mentionner le nom de l'entreprise. L'anonymat des auteurs de certains témoignages sera toutefois préservé.

2 *Prensa Económica*, Buenos Aires, n° 156, septembre 1987.

l'Université de Buenos Aires[1]. Mes premiers contacts avec l'anthropologie argentine m'avaient auparavant conduit vers une équipe qui échafaudait à grand renfort de tests et d'équations une sorte d'atlas de la santé mentale des différentes populations du pays (un professeur latino-américain d'une université parisienne me les avait recommandés); j'avais décliné toute participation à l'étrange projet de cette équipe mais j'avais rendu visite de la part d'un de ses membres à un sociologue de l'Institut national d'administration publique, lequel m'avait justement orienté vers un sous-directeur de Segba, mis "au placard" pour six mois à l'Institut[2]. Ce fut donc en pensant à mon séminaire que j'allai voir fin février cet homme affable, qui dépassa mes espérances en me proposant de prendre Segba pour terrain d'enquête ethnologique. Il avait lui aussi une demande à formuler : le syndicat des ouvriers, employés et chefs d'équipe de l'entreprise d'électricité, "Lumière et force" (*Luz y Fuerza*), semblait s'opposer aux plans de modernisation de la direction; la comparaison avec des entreprises françaises permettrait-elle de débloquer la situation ?

J'avais par ailleurs déjà commencé à m'intéresser à Segba car l'entreprise était célèbre pour la période d'*autogestion* qu'elle avait connue sous le dernier gouvernement péroniste (1973-76). Après la

---

1 Le séminaire *Impactos socio-organizacionales de la automatización en las empresas* rassembla une douzaine de praticiens et de consultants sous les auspices de l'Institut de recherches administratives de la Faculté d'économie. Je fus l'animateur et le rapporteur des quatre séances qui eurent lieu d'avril à août 1986. Je n'organisai pas d'autre réunion par la suite car j'étais déjà trop occupé par mes deux terrains d'enquête (Lami et Segba). De toute manière, j'avais surtout organisé ce séminaire pour nouer des contacts dans les milieux industriels, un objectif qui était largement atteint à la mi-86. J'allais par exemple me retrouver parmi les invités d'honneur d'un congrès sur la qualité dans l'industrie argentine (septembre 1986), chargé de présenter un exposé sur le développement des cercles de qualité en France.

2 On sait que les marginaux sont souvent les premiers informateurs des ethnologues dans les sociétés qu'ils étudient; dans ce cas-ci, le sous-directeur de Segba avait certes été écarté des responsabilités directes mais son réseau de relations dans l'entreprise était intact.

gestion participative à Minaut et à Lami, le cas semblait prometteur pour l'analyse comparative. Un ingénieur de Segba faisait justement partie d'un groupe de réflexion de cadres d'entreprise que je fréquentais à l'époque (le Centre argentin de stratégie); il m'introduisit auprès de ceux qui avaient été les principaux protagonistes de la fameuse autogestion; je menai ainsi une dizaine d'entretiens sur la question au cours du deuxième trimestre 1986. Indépendamment de mes contacts avec ces dirigeants historiques (qui avaient été congédiés dès le coup d'Etat de 1976), je préparai avec le sous-directeur une demande officielle d'étude ethnologique de l'entreprise, parrainée par l'Ambassade de France et appuyée par deux directeurs de Segba. Ma proposition, axée — en termes très généraux — sur les thèmes du changement social et du changement technique, fut déposée début avril auprès du directeur général de Segba; commencèrent alors de longues semaines d'attente. En effet, au bout d'un an de mandat, le président était sur le point de démissionner (c'était celui à qui mon projet initial avait été transmis depuis Paris). La phase d'installation des nouvelles autorités (présidence et conseil d'administration, car le directeur général restait en place) obligeait bien évidemment à temporiser mais l'attente se prolongea, parce que les relations avec Lumière et force connaissaient apparemment un regain de tension. Le syndicat réclamait le rétablissement de la convention collective, suspendue par la dictature militaire et qui n'avait toujours pas été renégociée après plus de deux ans de démocratie; le moment était paraît-il trop délicat pour que mes interlocuteurs de Segba plaident auprès du directeur général la cause de l'introduction d'un ethnologue français sur les lieux de travail.

En fait, comme on le verra plus loin, la direction de l'entreprise était chroniquement en position de faiblesse face à Lumière et force. Fin juin, mes interlocuteurs commencèrent à insinuer que les difficiles relations syndicales risquaient de compromettre le projet; je manifestai alors que je comprenais le caractère délicat de la situation et que je solliciterais

donc le parrainage du syndicat pour mener cette recherche : le secrétaire général de Lumière et force se chargerait sans doute de demander au président de Segba de bien vouloir accepter le projet... Simple coïncidence ou volonté de ne pas rendre trop évidente la faiblesse stratégique de la direction face au syndicat ? Trois jours plus tard, la lettre d'acceptation du directeur général parvenait à l'Ambassade de France.

**Une entreprise née dans l'opprobre**

On a vu que la question de l'intérêt national — et les différentes interprétations qu'en donnaient les protagonistes, notamment le "parti militaire" — avait joué un rôle important dans le développement de la sidérurgie argentine. L'énergie électrique a également constitué un thème de débat politique, comme dans la plupart des pays. L'histoire de Segba présente à cet égard quelques traits significatifs qu'il convient d'exposer en premier lieu.

La prestation du service électrique ne dépend pas d'une entreprise unique, bien que l'on évoque de temps à autre cette possibilité, que Lumière et force réclamait à l'époque de mes premiers contacts. Les différentes compagnies furent progressivement interconnectées à partir du début des années 70; on put ainsi transférer de l'énergie d'une zone du pays à une autre. La constitution de Segba se fit en plusieurs étapes. A la fin du dix-neuvième siècle, l'électricité était fournie dans la région de Buenos Aires par de petites sociétés privées ou municipales, peu à peu supplantées par quelques grandes entreprises qui se virent concéder de vastes territoires. L'énergie électrique, comme bien d'autres secteurs industriels du pays, était contrôlée par des capitaux étrangers attirés par le libéralisme économique du gouvernement et par des espérances de gain particulièrement prometteuses. Une société à capitaux allemands, la Cate (*Compañía Alemana Transatlántica de Electricidad*), assurait la production et la distribution d'électricité à Buenos Aires, tandis que les tramways, grands consommateurs d'électricité, étaient aux mains des

entrepreneurs anglais de la *Compañía Anglo-Argentina de Tranvías*[1]. La Cate n'avait dans la capitale qu'une licence d'exploitation révocable mais en 1907 la Municipalité lui octroya soudain une concession de 50 ans : en une seule réunion, le conseil discuta le projet, l'approuva et le passa au maire qui le promulga séance tenante. Bien entendu, des voix s'élevèrent pour dénoncer les intérêts personnels qui auraient poussé les conseillers municipaux à agir aussi diligemment. Cinq ans plus tard, on accorda une concession identique à une autre entreprise qui venait de se constituer à Buenos Aires, la *Compañía Italo-Argentina de Electricidad*. Deux concessionnaires du service public en concurrence dans la même ville : les clients allaient paraît-il trouver leur compte dans l'affaire. Toutefois, les deux prestataires se gardèrent de toute concurrence sauvage et se répartirent le territoire. Les principaux bénéficiaires de l'accord furent sans doute le maire et l'un de ses adjoints, qui avaient défendu le projet de la Compagnie italo-argentine et quittèrent bientôt la mairie pour le conseil d'administration de la nouvelle société...

L'issue de la première guerre mondiale entraîna la disparition de toute référence à l'Allemagne dans les noms des concessionnaires électriques de Buenos Aires : un certain nombre d'actions de la Cate furent négociées dans des conditions plus ou moins claires et cette société fut supplantée par une nouvelle compagnie ayant son siège en Espagne, la Chade (*Compañía Hispano-Argentina de Electricidad*). En réalité, la Chade était contrôlée par une banque industrielle privée de Bruxelles, la Sofina (Société financière de transports et d'entreprises industrielles), où avaient investi de grandes banques européennes et plusieurs personnalités de la haute société de l'époque (hommes politiques, aristocrates et businessmen). Cette société financière possédait des

---

1 Dans la première moitié du vingtième siècle, les services électriques d'une bonne partie de l'intérieur du pays seront contrôlés par une compagnie nord-américaine, la *Electric Bond and Share Company*, qui dépendait de la banque Morgan. Sauf mention contraire, les informations concernant l'histoire de l'industrie électrique argentine sont tirées de Scenna 1971.

intérêts dans un grand nombre de pays, ce qui lui permettait de monter des opérations aussi rentables que variées : par exemple, les centrales thermiques argentines de la Chade produisaient l'électricité en brûlant du charbon extrait des mines anglaises de la Sofina; voilà qui n'encouragerait pas les projets d'exploitation du potentiel hydro-électrique argentin, ni des mines de charbon de Patagonie. La Chade était sans aucun doute une affaire intéressante, d'autant que la société délaissait les zones d'habitat dispersé pour se concentrer sur le centre et les grands axes, où l'électrification était plus rentable, et faisait également des incursions dans la banlieue, pourtant non prévues par le contrat de concession. La Compagnie anglo-argentine des tramways passa aussi sous la coupe de Sofina.

L'approche de la deuxième guerre mondiale entraîna une nouvelle modification de la raison sociale de l'entreprise : la Chade risquait de pâtir de la guerre civile espagnole; il était temps de la mettre à l'abri. Le président de Sofina se rendit donc à Buenos Aires pour provoquer "l'argentinisation" de la société. Le gouvernement, issu du coup d'Etat de 1930, accepta l'idée de bonne grâce; il est vrai que le ministre des finances était consultant de la Chade et que l'entreprise avait justement prêté de l'argent au gouvernement quelque temps auparavant... Pour que la mesure ne fasse pas naître trop de soupçons (l'image de la Chade était déjà assez trouble et les années 30 seront plus tard qualifiées de décennie infâme — *década infame* — vu le nombre de scandales[1]), on fit habilement promouvoir la mesure par des hommes politiques d'opposition, réputés incorruptibles et soucieux de l'intérêt national : les radicaux du conseil municipal de la capitale. Aussitôt dit, aussitôt fait : en octobre 1936, une ordonnance municipale somma la Chade de

---

1 De cette époque date le plus célèbre tango d'Enrique Discépolo, *Cambalache* (Bric-à-brac) : "C'est aujourd'hui pareil d'être honnête ou d'être un traître; Ignorant, sage, voleur, généreux ou bien escroc; Tout se vaut, rien n'est meilleur, un âne, un grand professeur... On n'obtient rien sans supplier; Seuls les idiots ne volent pas; Allez, vas-y donc, toi aussi..." (trad. D. G.) (Gobello y Bossio 1979 : 65-66).

s'argentiniser, c'est-à-dire de se transformer en une société de droit argentin ayant son siège dans le pays; ainsi naquit la Cade (*Compañía Argentina de Electricidad*), un événement salué par la presse de l'époque. On sut plus tard que la société avait généreusement subventionné la publication de la plupart des articles qui avaient célébré cette percée des intérêts nationaux; les assesseurs de la Cade avaient également rédigé le projet d'ordonnance qui avait enthousiasmé les conseillers radicaux. Pourquoi ne pas avoir simplement transféré le siège de la société dans un autre pays d'Europe ? D'une part, la montée du nazisme incitait les dirigeants à la prudence (le président de Sofina était juif et se réfugia à New York durant la guerre); d'autre part, le changement de raison sociale, par le jeu de savantes augmentations de capital et d'émissions de nouvelles actions, mit hors-jeu — sans indemnités — les actionnaires espagnols et permit à un groupe restreint de s'assurer le contrôle de la société. La Cade bénéficia aussi de plusieurs avantages intéressants à l'occasion de cette argentinisation en trompe-l'œil, notamment l'exemption d'impôts pour la constitution de la nouvelle société et la construction du siège social.

Devant d'aussi bonnes dispositions du gouvernement argentin, la Cade ne s'arrêta pas là. A la Noël 1936, la Municipalité de Buenos Aires lui octroya une prolongation de quarante ans de la concession, qui pourtant n'expirait que plus de vingt ans plus tard, accompagnée de deux jolis cadeaux : la suppression du "fonds de recomposition" qui obligeait à mettre de côté 2 à 3% du montant des ventes pour garantir la modernisation des installations à l'issue de la concession; l'annulation du transfert gratuit des usines et des réseaux à la Ville en fin de concession, remplacé par une indemnisation dont le montant devait être fixé d'un commun accord. Pour obtenir ces avantages considérables qui engageaient la Ville pour plus de soixante ans, la société avait recouru à des arguments "sonnants et trébuchants", auxquels elle avait certes fait appel à d'autres occasions mais cette fois-ci l'arrosage fut tel que les

vocables de Chadiste, Cadiste ou conseiller municipal devinrent pour longtemps des synonymes de "corrompu". La même prolongation de concession fut octroyée à la Compagnie italo-argentine qui — malgré son nom — dépendait alors d'une société suisse, la Motor Columbus. La manœuvre faillit échouer *in extremis* à cause de l'opposition d'une fraction du gouvernement militaire, qui estimait que la Cade avait été trop généreuse envers le parti radical. L'obstacle fut prestement levé par l'octroi d'une somme conséquente au Président *de facto*, le général Justo, et à son dauphin, le ministre des Finances Roberto Ortiz. Ce dernier remporta d'ailleurs le scrutin présidentiel l'année suivante au détriment du candidat radical, grâce à une fraude massive, il est vrai, mais aussi parce que le prestige des radicaux avait été très affecté par l'affaire des concessions électriques. Par la suite, les scandaleuses ordonnances municipales furent souvent dénoncées; on publia la liste des bénéficiaires des pots-de-vin et le montant qu'ils avaient perçu; les commissions d'enquête qui furent mises sur pied se gardèrent toutefois d'enquêter trop à fond.

Tout sembla changer avec le coup d'Etat de 1943, fomenté par un groupe d'officiers nationalistes dont l'une des premières décisions fut de nommer une commission d'investigation de l'attribution des concessions électriques de la capitale. Les archives des compagnies furent saisies; on y trouva tous les télégrammes échangés avec le siège de Sofina et l'enquête fut menée avec diligence. En mai 1944, la commission remit un volumineux rapport qui préconisait d'annuler les ordonnances de 1936, de révoquer les concessions et d'exproprier immédiatement la Cade et la Compagnie italo-argentine. L'heure du règlement de comptes semblait avoir sonné; on résolut cependant d'étouffer l'affaire et de mettre sous clé les mille exemplaires du rapport : telle était la volonté de l'homme fort du gouvernement militaire, le colonel Perón, qui avait rencontré à plusieurs reprises le directeur de la Cade et en avait convenu avec lui.

En échange de quoi Perón avait-il pris cette décision ? La question mérite d'autant plus d'être posée que les gouvernements péronistes ultérieurs réalisèrent plusieurs nationalisations significatives (chemins de fer, téléphone, marine marchande...) et mirent en place de nombreux mécanismes de dirigisme économique, sans jamais s'attaquer aux monopoles électriques de la capitale, qui étaient d'ailleurs loin de fournir un service de bonne qualité. Par exemple, l'entreprise d'Etat *Agua y Energía*, chargée de l'irrigation et de l'énergie électrique dans l'intérieur du pays, fut créée en 1947; on y incorpora plusieurs centrales électriques expropriées. Vingt-cinq ans plus tard, en exil à Madrid, Perón manifesta qu'il avait fait archiver le rapport parce que le mal était déjà fait et pour éviter de "salir" les Argentins et la Fonction publique.

Cependant, une phrase d'une lettre envoyée à Evita en octobre 1945 alors qu'il avait été mis aux arrêts par ses frères d'armes (ce qui avait provoqué le déferlement des "sans-chemises" sur Buenos Aires) semble indiquer un autre motif de sa surprenante solidarité avec la Cade : "L'ami Brosen [René Brossens, directeur général de la Cade de 1936 à 1956] peut t'être utile en ces moments-ci car ce sont des hommes de grandes ressources". Un pacte d'aide mutuelle avait ainsi été conclu entre Perón et la société; l'entreprise aurait également participé au financement de la campagne électorale péroniste en 1946[1]. Ce ne fut donc qu'en 1957, deux ans après la chute de Perón, qu'un nouveau gouvernement militaire — pourtant d'orientation "libérale" — annula les ordonnances municipales de 1936 et décida de nationaliser la Cade et sa filiale qui distribuait l'énergie en banlieue, en reprenant simplement l'ensemble des installations en fin d'année, à l'expiration de la concession initiale. Toutefois, devant le tir de barrage réalisé par les actionnaires dans les milieux financiers internationaux, à un moment où le pays était avide d'investissements étrangers, le gouvernement

---

1 Cf. Luna 1971 (ch. II), 1984 (ch. III).

temporisa puis résolut d'indemniser la compagnie, en acceptant même le chiffre — d'abord jugé outrageusement surévalué — qu'elle avait exigé.

L'entreprise d'Etat vit ainsi le jour en 1958 après une longue période teintée d'opprobre. Segba fut créée comme société mixte à majorité de capitaux publics (avec les anciens propriétaires de la Cade comme actionnaires minoritaires), soumise pour l'essentiel à la législation sur les sociétés privées, en vue d'assurer une gestion plus dynamique; en 1961, l'Etat reprit la totalité des actions et l'entreprise ne fut plus mixte que sur le papier. La Compagnie italo-argentine bénéficiait toujours d'une concession dans la capitale; ses réseaux doublaient ceux de Segba : certaines rues, certains immeubles parfois, étaient desservis par les deux compagnies. En 1979, l'Etat racheta les actions de l'"Italo", comme on l'appelait à Buenos Aires, et l'incorpora à Segba; le calcul du montant de l'indemnisation réglée aux propriétaires fut lui aussi l'objet de sévères critiques qui dénoncèrent sa surévaluation et entraînèrent l'ouverture d'instructions judiciaires dès 1980. Dans l'affaire de l'Italo, comme aux plus beaux temps de la C(h)ade, les noms des responsables du gouvernement *de facto* (à commencer par le ministre de l'Economie) et des dirigeants de la compagnie étaient étroitement mêlés[1]. A l'arrivée de ce parcours controversé, on ne s'étonnera guère que la plupart des agents de Segba semblent préoccupés par la possibilité d'accords douteux conclus à haut niveau — *los negociados* — : "En-haut, tout est pourri", "Tous volent, dans toutes les institutions et au gouvernement aussi", estimaient par exemple deux jeunes ouvriers. "Le syndicat ? Tous des voleurs ! Le gouvernement ? Tous corrompus ! Les curés ? Tous des traîtres !" affirmait un troisième. Nous allons d'ailleurs constater que la question des relations — fort peu transparentes — avec l'Etat constitue

---

1 Dromi 1988 (II) : 318-20.

toujours un pivot du fonctionnement de l'entreprise même s'il ne s'agit plus de soudoyer des conseillers municipaux.

**Un syndicat exemplaire**

Dans la première moitié du XX° siècle, les entreprises électriques, grâce aux moyens qui viennent d'être évoqués, manœuvraient pratiquement comme bon leur semblait dans le contexte argentin; pour ce qui était de leur fonctionnement interne, les directions n'étaient guère disposées non plus à faire des concessions à d'éventuelles associations syndicales du personnel. Les maigres services sociaux de la Cade et de la Compagnie italo-argentine étaient surtout prévus pour ôter toute raison d'être aux associations ouvrières d'aide mutuelle. Pour contrer les velléités d'organisation du personnel, la direction n'hésitait pas à recourir à l'intimidation, au licenciement ou à l'achat des meneurs (par l'argent ou la promotion hiérarchique)[1].

C'est ainsi que la première union ouvrière de Lumière et force de Buenos Aires, fondée en 1928, fut annihilée par le licenciement de 300 ouvriers deux ans plus tard. Les tentatives suivantes se réalisèrent quasi-clandestinement, ce qui n'empêchait pas les directions de surveiller l'affaire et même d'obtenir à l'occasion la désertion soudaine d'un secrétaire général, qui accepta une avantageuse retraite anticipée et s'éclipsa avec la caisse du syndicat... La révolution de 1943 redistribua les cartes : certains groupes d'ouvriers, affiliés ou non à l'un des mouvements de l'époque — notamment l'Association des travailleurs de Buenos Aires, d'inspiration catholique —, avaient déjà commencé à présenter des réclamations auprès des directions, qui ne réagissaient pas de manière aussi répressive qu'auparavant mais rejetaient tout de même les revendications; à partir de fin 1944, grâce aux encouragements à la

---

1 Sauf mention contraire, les éléments concernant l'histoire du syndicat *Luz y Fuerza* jusqu'en 1970 sont tirés d'une étude réalisée pour l'*International Institute for Labour Studies* par Julio C. Neffa (1971).

syndicalisation prodigués par le secrétariat d'Etat au Travail (dirigé par Perón), la Cade et la Compagnie italo-argentine acceptèrent de négocier les premières conventions collectives, finalement signées en 1945 et unifiées l'année suivante en une seule convention plus favorable au personnel.

Les années suivantes virent la montée en puissance du syndicat, qui négocia une troisième convention collective avec des avancées notables : la limitation de la semaine de travail à 44 heures; l'instauration d'une échelle mobile; la fourniture de vêtements de travail; de nouveaux critères de promotion; la reconnaissance de délégués syndicaux (un pour vingt-cinq ouvriers ou employés), qui percevaient normalement leur salaire pendant les heures où ils défendaient le personnel; la rémunération de la commission directive; le contrôle de l'embauche par le syndicat, par l'intermédiaire d'une Bourse du travail où les membres des familles du personnel étaient prioritaires; enfin, si une nouvelle convention collective améliorait les rémunérations, le montant de l'augmentation du premier mois devait revenir au syndicat. Le projet de convention avait été préparé dans le plus grand secret et montré en premier lieu à Perón et à Evita, afin d'asseoir sa légitimité; il était intitulé "Les droits du travailleur", par allusion à la doctrine péroniste qui énonçait sous ce vocable dix droits fondamentaux (au travail, à une rémunération juste, à la formation...). Son acceptation par les entreprises électriques, à la suite de négociations ardues, fut grandement facilitée par le fait que deux syndicalistes issus de Lumière et force occupaient des postes-clés de conseillers syndicaux au secrétariat d'Etat au Travail[1].

---

[1] Les différents syndicats de Lumière et force sont rassemblés en une fédération nationale (FATLYF) adhérente à la CGT; Lumière et force de Buenos Aires est le syndicat le plus important (numériquement et politiquement); c'est lui que nous désignons dans ces pages par "Lumière et force". Il regroupe la quasi-totalité des ouvriers, des employés et des niveaux subalternes de la maîtrise de l'entreprise électrique. Le reste du personnel est représenté par un syndicat créé en 1958, l'Association du personnel supérieur de Segba.

Le syndicat eut rapidement les moyens d'offrir aux affiliés un nombre considérable d'avantages : des matériaux de construction bon marché (grâce à un système d'aide mutuelle, on édifiait plusieurs dizaines de maisons à la fois dans des "quartiers de Lumière et force"), des hôtels de tourisme, des camps de week-end, des bourses d'études, des spectacles, etc. Evita en personne inaugura le nouveau siège syndical, qui devint un lieu de visite obligé des délégations étrangères. C'était une vitrine du régime justicialiste, qui montrait les avantages qu'en retiraient les travailleurs. Grâce à son organisation exemplaire et à l'appui du gouvernement, Lumière et force allait largement au-delà des lois sociales octroyées par le gouvernement péroniste. Il est vrai qu'il s'agissait d'un secteur-clé de l'activité industrielle, en forte croissance, où les entreprises pouvaient se rattraper plus facilement qu'ailleurs en augmentant les tarifs.

En 1955, la chute du péronisme mit bien entendu Lumière et force dans le collimateur du gouvernement militaire; l'organisation fut mise sous tutelle et un *interventor* fut parachuté à sa tête pour détecter les éventuels détournements de fonds et autres illégalités. Toutefois, le capitaine de l'Armée à qui échut le contrôle de Lumière et force ne put trouver un seul motif de critique et rédigea au contraire une lettre de félicitations à l'adresse de l'ex-commission directive, qui avait démissionné avant cette *intervención*. Le syndicat décida en conséquence de normaliser la situation et réalisa dès 1956, malgré l'opposition du gouvernement militaire, de nouvelles élections de délégués et d'une commission directive. A l'occasion de la création de Segba (1958), le syndicat obtint d'autres avantages, notamment l'indexation des rémunérations sur l'indice des prix[1]. Dans les années suivantes, la direction accepta de financer de nouveaux bénéfices sociaux, administrés paritairement ou de manière autonome par le syndicat : une coopérative

---

1 Ce fut le premier syndicat du pays à l'obtenir (Graziano 1988 : 47).

d'assurances, une caisse d'épargne, une caisse de retraite complémentaire... En 1966, Lumière et force rémunérait 364 personnes, non compris le personnel des hôtels de vacances. En outre, le salaire de plusieurs dizaines de syndicalistes était payé par l'entreprise (notamment les 32 membres de la commission directive). Rien ne semblait pouvoir arrêter le développement du syndicat, qui devenait par ailleurs un acteur politique dont l'influence était sans aucune mesure avec son nombre d'affiliés relativement faible (environ 30.000, alors que d'autres syndicats comptaient leurs adhérents en centaines de milliers). Les dirigeants entretenaient de nombreuses relations avec les associations patronales d'"entrepreneurs nationaux", les partis politiques (néo)-justicialistes et les secteurs "progressistes" de l'Armée et de l'Eglise catholique.

Dans le droit fil de la doctrine péroniste, Lumière et force entendait l'action syndicale comme incluse dans le champ politique. En particulier, le syndicat approuva le coup d'Etat de juin 1966 qui destitua le Président radical Illia (élu trois ans auparavant lors d'un scrutin où le péronisme avait été proscrit)[1]. Les principaux dirigeants syndicaux réclamaient à l'époque un coup d'Etat régénérateur grâce auquel un homme fort — autrement dit porteur d'un uniforme et d'idées "nationales" — remplacerait le gouvernement présenté comme faible et inefficace[2]; ils aspiraient à la mise en place d'un régime corporatiste où les organisations syndicales se verraient reconnaître un rôle-clé et où les salariés recevraient une part plus importante de la richesse nationale. Les plus influentes fédérations patronales, dont les représentants saluèrent également le coup d'Etat, souhaitaient un changement politique de même nature mais misaient de leur côté sur l'orientation économique

---

1 Sur les événements de l'époque, voir Rouquié 1982a, en particulier pp. 235-251.

2 Les caricaturistes peignaient le Président sous les traits d'une tortue; la Place de Mai, où se trouve le Palais présidentiel, fut ainsi envahie par des tortues à l'occasion d'une manifestation. Le Président se voyait aussi assimilé aux paisibles pigeons de la Place de Mai, une image aux antipodes de celle de l'homme à poigne qu'on réclamait...

libérale du futur gouvernement. Le pivot du mouvement syndical était le chef de l'Union des ouvriers métallurgistes : Augusto Vandor, surnommé Le loup, un ex-sous-officier de Marine, homme mystérieux et avare de paroles[1]. Les dirigeants de Lumière et force jouaient également un rôle important dans l'affaire : ce fut apparemment lors d'une réunion organisée au siège du syndicat le 18 mars 1966 — à laquelle participèrent plusieurs militaires et syndicalistes de premier plan (dont Vandor) — que fut confirmé le compte à rebours qui aboutirait au coup d'Etat[2].

Une bonne partie des médias appelait ouvertement au coup d'Etat depuis plus d'un an, en arguant que le système démocratique était obsolète et ne correspondait pas aux grandes ambitions du pays à construire. Les leaders syndicaux étaient également vivement opposés aux décrets du gouvernement radical qui interdisaient l'activité politique des syndicats, instauraient un contrôle de l'usage des fonds syndicaux et encourageaient le pluralisme syndical[3]. Le paradoxe était que la bureaucratie syndicale née du régime justicialiste, pour se débarrasser d'un gouvernement démocratique jugé peu conforme à ses intérêts, n'hésitait pas à comploter avec des prétoriens prêts à tout pour éviter le retour du péronisme, qui semblait devoir remporter les élections de l'année suivante... La rhétorique de la révolution nationale et modernisatrice, de la "nouvelle mentalité" et du "changement de

---

1 Vandor ambitionnait de restaurer l'hégémonie péroniste mais à son profit et sans le *líder* alors exilé à Madrid, comme le montrait sa célèbre formule, "il est nécessaire d'être contre Perón pour défendre Perón et éliminer les scories de notre mouvement". Vandor fut la cible de deux attentats au premier semestre 1966; les luttes intra-péronistes ne firent ensuite que s'accentuer; Vandor finira assassiné quelques années plus tard, comme d'autres dirigeants syndicaux de premier plan.

2 Rouquié 1982a : 248.

3 Sánchez 1983 : 134.

structures" recouvrait les profondes contradictions de cette alliance opportuniste[1].

Les malentendus de cette entente syndico-militaire ne tarderaient pas à éclater. Neuf mois après le début de la *Révolution argentine* proclamée par le régime militaire, l'entrepreneur argentin — plutôt favorable à l'intervention de l'Etat — qui détenait le poste-clé de ministre des finances dut céder sa place à l'économiste Krieger Vasena, choisi pour ses bonnes relations avec la finance internationale et qui mit en œuvre un plan économique libéral : dévaluation, gel des salaires, baisse des protections douanières... L'idylle se changea en confrontation; Lumière et force participa à plusieurs grèves générales et plus d'une centaine de militants furent licenciés pour ce motif; le syndicat leur assura un salaire jusqu'à leur réintégration, ce qui absorba des ressources considérable car les négociations se prolongèrent durant un an. Le charme était rompu; les couvertures du mensuel *Dinamis*, que Lumière et force diffusait désormais en kiosque, s'interrogeaient : "Révolution nationale ou contrecoup [d'Etat] libéral ?" (octobre 1968); "Qui gouverne, le président ou le ministre ?" (novembre 1968). En fait, comme l'a souligné Alain Rouquié, "la «modernisation» telle que l'entendaient les responsables du nouveau régime générait de graves tensions sociales; il fallait donc gouverner d'une main ferme. Seule une certaine myopie ou une parfaite complicité pouvait faire dire au syndicat de Lumière et force de Buenos Aires : «l'espoir déposé dans la Révolution argentine s'est évanoui parce que les libéraux ont imposé leur ligne en appuyant Krieger Vasena». Régime autoritaire et libéralisme économique ne sont pas opposés mais interdépendants; ils vont ensemble"[2].

---

1 Comme l'a souligné Alain Rouquié, aussi bien les syndicats que les organisations patronales adoptaient "le style et les tics des sociologues à la mode" (1982a : 246).

2 *Ibid.*, p. 275.

On ne peut guère imaginer une "parfaite complicité" de Lumière et force avec les politiques qui visaient à détruire ses conquêtes; quant à la "certaine myopie", ses causes sont idéologiques : les promoteurs de la Révolution argentine voulaient réorganiser le pays à la manière de l'institution militaire; la prégnance de l'ordre moral, de l'autorité et de l'organisation devaient conduire à la grandeur nationale. La conception péroniste de la société comme communauté organisée était profondément cohérente avec ce type de représentations[1]. Pour les dirigeants de Lumière et force, le syndicat représentait justement cette communauté organisée qu'il avait été possible de mettre en place grâce à l'appui de l'Etat justicialiste. D'autre part, l'anticommunisme et le catholicisme constituaient le ciment de la coalition hétérogène qui avait appuyé le coup d'Etat[2]. Voilà qui concernait également les autorités de Lumière et force, même si la commission directive comprenait une minorité communiste et si les textes catholiques revendiqués par le syndicat provenaient des encycliques papales "progressistes" et du concile latino-américain de Medellin, et non des groupes intégristes qui avaient la faveur du général-président[3].

Le syndicat resterait de toute manière fidèle à la ligne qui lui avait réussi jusqu'alors : la négociation avec le gouvernement, plutôt que le conflit ouvert. Quand au sein de la CGT s'opposèrent les militants enclins au compromis (dirigés par le *Loup* Vandor) et ceux qui recherchaient la confrontation avec la dictature, Lumière et force s'allia aux premiers. Toutefois, lorsqu'en 1968 les tensions entre les deux camps

---

1 *Ibid.*, p. 265.

2 *Ibid.*, p. 253-263. Lors du coup d'Etat, le cardinal archevêque de Buenos Aires aurait déclaré : "C'est une aurore ! Notre pays, grâce à Dieu, marche vers sa grandeur !" (p. 256).

3 La revue de Lumière et force souligna par exemple les propos d'un évêque brésilien qui déclara au concile de Medellin (septembre 1968) : "A certains moments, il est plus important que l'Eglise investisse son argent dans la promotion d'un syndicat que dans la construction d'une église" (*Dinamis* n° 1, octobre 1968).

débouchèrent sur une scission de la CGT (les militants radicalisés s'auto-désignant "CGT des Argentins"), Lumière et force tenta de se situer à équidistance des deux blocs et plaida pour la réunification de l'appareil syndical[1]. Les adeptes de la confrontation et la minorité communiste du syndicat critiquèrent les dirigeants de Lumière et force pour leur attachement à la collaboration de classes mais ces derniers firent valoir que leur politique de dialogue — parfois tendu — avec le gouvernement leur avait permis d'obtenir un ensemble d'avantages sans équivalent dans le monde syndical argentin. Il est vrai qu'un syndicat bien organisé et aux membres disciplinés — et qui contrôlait un secteur vital pour l'économie nationale — était de nature à impressionner les fonctionnaires gouvernementaux plus ou moins éphémères qui, au siège de Segba ou dans les ministères, étaient chargés de définir la politique de l'entreprise.

Un syndicat participatif

Outre l'octroi aux affiliés d'un remarquable éventail d'avantages sociaux, Lumière et force se distingue également par l'ampleur des mécanismes d'information et de débat interne, et par l'opiniâtreté avec laquelle le syndicat revendique un rôle dans la gestion de l'entreprise. Les assemblées générales des délégués se tiennent dans le théâtre de Lumière et force; la commission directive est sur la scène; les délégués, à l'orchestre; les sympathisants (et l'ethnologue) au balcon. A l'issue des exposés des membres de la commission directive, les délégués qui le désirent peuvent prendre la parole. La participation aux assemblées est obligatoire, qu'il s'agisse des assemblées locales ou générales des délégués (plusieurs dizaines dans l'année), des réunions des "représentants" chargés d'approuver les investissements et les bilans financiers, ou de l'assemblée de la totalité des affiliés, nécessaire par exemple en cas de nouvelle convention collective, et qui se déroule dans un stade de

---

1 Calello & Parcero 1984 : 109.

football en raison du nombre de participants. Les délégués peuvent se faire représenter par leur suppléant; les absents sans motif valable encourent la suspension de toutes les prestations syndicales, mais non du droit d'être défendu devant la direction, ni bien sûr de l'accès au système de santé de Segba[1]. Trois absences, ou une faute considérée comme grave par le statut (trahir le syndicat, détourner des fonds, ne pas participer à un mouvement de grève...) sont passibles de l'expulsion, sans possibilité d'être réaffilié avant cinq ans. Pour les fautes bénignes, la direction n'applique pas toujours strictement les sanctions, ne serait-ce que pour éviter de perdre des affiliés; on essaie de ramener les brebis égarées dans le droit chemin.

Les échéances électorales donnent parfois lieu à de vives controverses; traditionnellement, les opposants rentrent ensuite dans le rang[2]. Après les dernières élections (novembre 1984), les leaders des deux premières listes tardèrent tout de même près de deux ans avant d'enterrer la hache de guerre et d'unifier leurs courants respectifs. Mais une minorité dite "Ligne nouvelle", arrivée en troisième position, joua les trouble-fête et lança des accusations de fraude électorale et de corruption contre les vainqueurs. Environ 300 de ses sympathisants défièrent ensuite Lumière et force, en intentant des procès à propos des conditions dans lesquelles la cotisation syndicale, baissée à 2,5% par le gouvernement militaire, avait été rétablie à 5% par la commission directive. Les procès étaient ouverts contre Segba, qui retenait les cotisations sur le salaire, mais c'était le

---

1 On compte environ 500 délégués, élus par leur secteur de travail, et quelque mille représentants, également élus; ces deux mandats sont incompatibles. Parmi les 500 délégués, seul un quart est reconnu officiellement par Segba comme interlocuteurs chargés de la défense du personnel. Les autres sont de simples "délégués militants", qui font le lien entre les affiliés et le syndicat. Les délégués militants constituent en quelque sorte le vivier des futurs délégués syndicaux.

2 La liste arrivée en tête occupe la totalité des trente-deux postes de la commission directive; toutefois, si une autre liste obtient plus de 30% des suffrages, on lui octroie trois postes subalternes parmi les trente-deux.

syndicat qui allait devoir payer si jamais la Justice faisait droit aux demandes. Lors des assemblées que j'ai observées, les dirigeants de la Ligne nouvelle n'étaient pas présents mais s'étaient vraisemblablement fait représenter par leur suppléant; la violence de la confrontation sous-jacente surgissait au détour de quelques excès de langage, éventuellement redoublés par les cris et les sifflets des supporters du balcon, lorsque le chef de la "Ligne nouvelle" se voyait qualifié par un orateur d'"infiltré voulant détruire l'organisation ouvrière", de "saloperie à supprimer" ou de "rat à défenestrer du syndicat".

La voie judiciaire était l'arme de prédilection de la Ligne nouvelle; lorsque j'interviewai son leader, il répondit à mon interrogation sur le nombre d'affiliés répondant à son courant : "Je ne sais pas mais j'ai 35.000 procès en cours [contre l'entreprise] et le syndicat n'en a même pas le quart". En me présentant l'un de ses amis qui dirigeait un courant majoritaire du syndicat de l'entreprise nationalisée du gaz, il eut ce commentaire flatteur : "Ils ont déjà mille procès pour trois mille personnes". En effet, pour des litiges concernant essentiellement l'actualisation du système de salaires de Segba, extrêmement complexe et sur lequel nous reviendrons plus bas, les sympathisants de la Ligne nouvelle déposaient chaque mois des centaines de demandes d'indemnisation auprès des Tribunaux du Travail. Quatorze cabinets d'avocats, spécialisés dans différents thèmes (le calcul du nombre de jours de vacances, l'indexation sur l'inflation...) étaient les alliés privilégiés de ce que Lumière et force dénonçait comme l'"industrie des procès", qui était en train de faire tâche d'huile dans les autres entreprises d'Etat et en vue de laquelle Segba avait provisionné une somme voisine de la moitié de la masse salariale, pour faire face aux futures indemnités à régler. Pour résoudre les nombreux litiges qui avaient surgi ces dernières années à propos des rémunérations, les autorités du syndicat essayaient plutôt d'obtenir une transaction ou un accord global avec l'entreprise.

Vu l'ampleur des mécanismes de contrôle et d'information internes du syndicat, les accusations de malhonnêté que la Ligne nouvelle répandait sur le compte de la commission directive ne reposaient sans doute pas sur des faits avérés. L'idée selon laquelle les fonds syndicaux étaient susceptibles d'être détournés de leurs fins légitimes était assez courante en Argentine mais on ne l'entendait pratiquement jamais à propos de Lumière et force (en revanche, les rumeurs accusaient parfois les dirigeants des métallurgistes). Cependant, le réseau serré de délégués qui irriguait l'entreprise, transmettait les informations et faisait respecter la discipline syndicale, n'empêchait pas que naissent des critiques à propos des décisions des hauts dirigeants. Certains jeunes délégués de base, en particulier, regrettaient le "verticalisme" et le manque de concertation, et estimaient que les assemblées étaient de simples chambres d'enregistrement.

En effet, la négociation avec la direction de Segba se déroulait en petit comité, à très haut niveau : *au palais* (c'est-à-dire au siège de l'entreprise), voire au secrétariat d'Etat à l'Energie ou au ministère de l'Economie. Les résultats en étaient flatteurs; la commission directive pouvait par exemple annoncer dans le bulletin du 44° anniversaire de Lumière et force (2 octobre 1987) que l'année écoulée s'était soldée par un gain de pouvoir d'achat de 61%. Le syndicat imposait sa loi dans ces négociations au sommet, qui court-circuitaient toute la hiérarchie intermédiaire et dévitalisaient les discussions locales des délégués sur les lieux de travail. "Le syndicat étudie cela avec le gouvernement", répondaient certains employés ou ouvriers à mes interrogations concernant l'évolution de l'organisation de tel ou tel atelier. Bien entendu, les plus démoralisés dans l'affaire étaient les membres de l'encadrement, qui manquaient d'appui et d'information : pour être informés des projets de la direction, il leur était plus utile d'entretenir de bonnes relations avec les délégués syndicaux que d'attendre les directives d'en haut.

Lumière et force exerçait ainsi un véritable droit de regard et de veto sur la quasi-totalité des aspects de la gestion de l'entreprise. On avait par exemple mis en place une commission paritaire de sous-traitance, dont le feu vert était nécessaire avant de confier une tâche à une entreprise extérieure. Les chefs de service demandeurs devaient exposer devant cette commission les justifications du contrat correspondant; les sourcilleux représentants syndicaux réclamaient l'embauche de nouveaux salariés — ce que des décrets gouvernementaux interdisaient — et n'acceptaient le recours à la sous-traitance que si les délégués locaux avaient donné leur feu vert, c'est-à-dire si aucun agent ne pouvait réaliser le travail en heures supplémentaires. Des représentants de l'Association du personnel supérieur participaient également à cette commission et s'alignaient généralement sur la position de Lumière et force. Faute d'accord sur les contrats à autoriser, on renvoyait la question aux discussions privées entre le secrétaire général du syndicat et le président ou le directeur général de Segba.

Il y avait de même une commission de productivité, créée fin 1986; certaines clauses de la convention collective avaient été remises en vigueur et il avait été convenu que d'autres pourraient être rétablies, à condition d'en financer le coût par des gains de productivité; on avait donc constitué cette commission pour détecter les gains potentiels. En réalité, ni la direction ni Lumière et force n'en attendaient le moindre résultat : la direction ne souhaitait aborder que des questions de productivité de la main d'œuvre et cette centralisation des discussions lui paraissait absurde; le syndicat voulait traiter tous les sujets et comptait plutôt sur sa technique habituelle de pression pour parvenir à ses fins. La commission servirait essentiellement à tourner les décrets gouvernementaux de limitation des salaires quand la pression syndicale se ferait trop forte. Lors des réunions, le directeur du personnel et les syndicalistes se livraient à des exercices de dialectique qui consistaient, pour Lumière et force, à se poser en véritable défenseur de l'entreprise et

à maintenir la tension en dénonçant des problèmes implicitement assimilés à des cas de corruption (et que le directeur du personnel, nouveau dans l'entreprise, était censé ignorer : "Attention, en 1980 on a eu un problème très grave avec un sous-traitant à Rodrigo..."); pour la direction, à réaffirmer les capacités de l'encadrement ("Vous sous-entendez que tous les directeurs sont incompétents ? Quand on fait des contrats, on les étudie...") et à accuser le syndicat de chercher à "intervenir dans tout", de "vouloir la cogestion"[1]. En effet, une autre originalité de Lumière et force était d'avoir autrefois poussé la participation à la gestion jusqu'à prendre quasiment la place de la direction... une expérience unique dans le pays, et qu'il convient maintenant d'évoquer.

Un cas extrême de cogestion

Au début de l'ère péroniste (1946), plusieurs commissions paritaires furent constituées pour traiter certaines questions spécifiques (l'hygiène et la sécurité, l'application de la convention collective). Depuis lors, les dirigeants de Lumière et force ne cessèrent de revendiquer un rôle toujours plus important dans la gestion de l'entreprise; le concept de participation occupe une place centrale dans leurs déclarations et leurs écrits. Ils s'inspirent de la "doctrine sociale de l'Eglise", notamment des encycliques de Jean XXIII et de Paul VI, d'une part; des textes classiques du péronisme qui prônent une troisième voie (*tercera posición*) entre capitalisme et socialisme, d'autre part. L'accent mis sur la libération des capacités créatives de l'homme au travail va de pair avec la dénonciation

---

1 Une grande partie des réunions était consacrée à déterminer de quoi on devait parler (selon le syndicat, de tout; selon la direction, de cas précis) et surtout, de quelle manière (pour le syndicat, c'était une question sans intérêt; d'après la direction, il fallait définir un protocole). Après avoir débattu avec acharnement, on se séparait par exemple en se promettant de faire établir par les services juridiques, avant la réunion suivante, un texte d'interprétation du règlement de la commission...

de l'aliénation de l'individu dans les sociétés de consommation et dans les sociétés communistes[1].

Dans la convention collective de 1963, le syndicat fit ajouter un paragraphe de l'encyclique Mater et Magistra, qui légitimait "l'aspiration des ouvriers à participer activement à la vie des entreprises". Dès l'année suivante, un ouvrier fit donc partie du conseil d'administration de Segba : il fut initialement désigné par les autorités de Lumière et force puis par le vote des affiliés. L'administrateur ouvrier informait l'assemblée des délégués tous les quarante jours; le syndicat put ainsi se mêler de nouveaux sujets : la politique tarifaire, les plans d'investissements... En 1966, un autre siège du conseil d'administration fut attribué à un délégué de l'Association du personnel supérieur. Des représentants de Lumière et force réalisèrent plusieurs voyages d'étude à l'étranger; ils en revinrent favorablement impressionnés par l'autogestion yougoslave et par la cogestion allemande. Dans la revue du syndicat, on notait des références flatteuses aux politiques participationnistes du gouvernement militaire péruvien (issu du coup d'Etat de 1968 et qui se réclamait d'un "socialisme humaniste" qui évoquait la troisième voie péroniste); en revanche, l'Unité populaire chilienne (1970-73), plus marquée à gauche et dont les expériences participatives ne reconnaissaient pas un rôle central aux syndicats, était vue d'un œil plutôt critique.

La possibilité d'intervenir effectivement dans la gestion fluctua suivant l'orientation des différents régimes militaires qui se succédèrent en Argentine de 1966 à 1973. En 1970, le président de Segba proposa une *cogestion* impliquant des représentants de toutes les catégories de personnel ainsi que des usagers; toutefois, cet innovateur ne resta pas suffisamment longtemps en place pour inscrire cette ambition dans les

---

1 Les informations de cette partie sont tirées de Graziano 1988, Neffa 1971, Taccone 1977 et d'entretiens avec les protagonistes de l'autogestion de Segba.

faits. Le syndicat plaida également, mais en vain, pour la distribution sous forme d'actions d'une partie de la participation aux bénéfices qui revenait au personnel. Il fallut attendre le retour de la démocratie pour que se réalise une avancée décisive et même inattendue : trois semaines après la prise de fonctions du président Cámpora (l'homme de paille de Perón qui démissionnerait peu après pour permettre à l'historique *caudillo* d'accéder une troisième fois à la présidence), Juan José Taccone, ex-secrétaire général de Lumière et force, fut pressenti pour diriger Segba[1]. C'était d'abord pour des considérations politiques qu'on lui avait proposé ce poste : les nominations à la tête des entreprises d'Etat avaient privilégié certaines tendances du parti; les courants centristes du péronisme orthodoxe s'étaient estimés lésés et avaient pensé que le choix de Taccone pour l'entreprise d'électricité de la capitale contribuerait à rétablir l'équilibre.

Ce dernier jugea l'occasion propice à la mise en place d'un système de cogestion avancée mais, vu les luttes internes qui déchiraient alors le mouvement justicialiste, il jugea opportun d'attendre le retour de Perón (20 juin 1973) pour prendre sa décision[2]. Quatre jours plus tard, le général en personne donna son aval à l'expérience et opta pour le vocable d'autogestion, contre l'avis des syndicalistes qui auraient préféré le nom de communauté organisée et qui argumentèrent en vain qu'ils risquaient "de se faire traiter de marxistes". En effet, les dirigeants de Segba étaient tout sauf révolutionnaires; dans les entretiens que j'ai menés avec Juan José Taccone, ce dernier s'est d'ailleurs manifesté comme un homme d'ordre, très soucieux d'éviter l'"anarchie" qui pourrait naître du manque de canaux de participation.

---

1 Après avoir été secrétaire général de Lumière et force durant deux mandats, Taccone s'était momentanément mis en réserve du syndicat pour raisons personnelles et occupait alors un poste de travail à la bibliothèque de l'entreprise.

2 On a vu que certains groupes de l'extrême-droite péroniste, à l'occasion du retour de Perón, mitraillèrent plusieurs dizaines de militants de la tendance révolutionnaire, parmi la foule venue attendre *Le Vieux* à l'aéroport de Buenos Aires (cf. chapitre I).

L'autogestion de Segba consista à encourager le débat et l'expression à tous les niveaux, sans changer l'organisation de l'entreprise mais en confiant à Lumière et force un rôle de chef d'orchestre. Dans les premiers temps, un comité d'autogestion, où les représentants syndicaux détenaient la majorité, fut chargé de conseiller la présidence. On invita le personnel à former des groupes de travail pour traiter tous les sujets; le comité d'autogestion centralisait le processus : quelqu'un proposait un sujet; après accord du comité, le groupe de travail réunissait les personnes intéressées, le chef du service concerné et le délégué; à l'issue des débats, le comité décidait des suites à donner. Aucune grande réforme ne fut lancée : d'une part, on n'en avait pas prévu; d'autre part, il s'agissait surtout de stimuler le dialogue et de faire remonter les idées de la base. L'appel à la participation sous l'œil bienveillant du comité d'autogestion tenait lieu de méthode de travail. Mais la rhétorique officielle de l'"homme nouveau" prêchait une idéologie qui dépassait largement le cadre de l'entreprise; son interprétation dans la vie quotidienne au travail était loin d'être claire[1].

Neuf mois plus tard, un ensemble de comités furent mis en place auprès des responsables des six directions et des quarante-neuf principaux services de Segba. Toutes les décisions de gestion devaient désormais se prendre par consensus dans ces comités, qui étaient également chargés de la coordination des groupes de travail. Le contrôle syndical se voyait renforcé car les délégués avaient la majorité dans toutes ces instances; ils pouvaient aisément court-circuiter les niveaux hiérarchiques, en s'adressant — en tant que camarade — à un autre

---

1 "Chaque camarade devra se convertir en homme-image d'une entreprise qui n'est plus seulement une entreprise d'Etat mais une entreprise du Peuple au service de la communauté et de la Patrie libérée..." (discours inaugural de Juan José Taccone, 26/6/73). Dans les documents de l'autogestion, le logo de Segba était sous-titré par le lemme suivant : "De l'Energie pour la Libération avec la Communauté Protagoniste".

membre de Lumière et force appartenant à un comité plus haut placé[1]. L'hégémonie du syndicat s'accentua encore lorsque Lumière et force absorba l'Association du personnel supérieur de Segba; une assemblée des affiliés à l'association approuva en effet cette fusion, encouragée par le ministère du Travail. Le personnel d'exécution, l'encadrement et la présidence de l'entreprise se voyaient ainsi regroupés en un seul acteur; d'autre part, le secrétaire général du syndicat et le président de Segba avaient appartenu à la même commission directive et partageaient la même idéologie. L'entreprise constituait en somme un prototype de la communauté organisée péroniste, cette représentation corporative et unanimiste d'une société éclairée par les puissantes vues d'un *líder*. Lumière et force était d'ailleurs particulièrement verticaliste, c'est-à-dire respectueux des directives du gouvernement de Perón, puis de sa veuve Isabel.

La relative confusion entre les rôles respectifs du syndicat, de l'encadrement et de la direction multipliait les risques de blocage. Le fonctionnement du système dépendait pour une large part de la légitimité du président, qui était le recours en cas de panne de consensus. Taccone était facilement accessible et aimait à souligner son goût des contacts directs ainsi que sa méfiance envers les statistiques. Les responsables de Segba s'étaient trouvés dans une situation analogue à celle de Lami ou de Minaut lors du lancement des cercles de qualité : si l'on en appelle à l'épanouissement et à la participation de tous, comment faire au quotidien pour conserver une certaine cohérence, afin que la créativité libérée ne se transforme pas en "mouvement brownien" ? A Segba, on se contenta du fil conducteur syndical qui courait dans les différentes instances; la participation du personnel devait conduire "naturellement" à l'efficacité de l'entreprise (revendiquée dans le préambule de la convention collective). A ceux qui

---

1 On retrouve ici le rôle-clé de ceux qui articulent plusieurs réseaux organisationnels, un trait qui a été souligné lors de l'étude de la mairie de San Gabriel.

avaient évoqué le système alors en vogue de direction participative par objectifs, les responsables de l'autogestion avaient rétorqué qu'il s'agissait là d'idées périmées.

Au bout d'un an et demi, cependant, la nécessité se fit sentir de quelques instruments propres à orienter les actions des uns et des autres. En effet, la rhétorique de la communauté organisée et du "développement intégral de l'être humain" ne garantissait pas l'harmonisation des initiatives des comités et des groupes de travail, ni la convergence des différentes logiques locales de l'entreprise[1]. La participation était une noble cause mais conduisait parfois à réfléchir à quinze à un problème qu'une seule personne aurait pu résoudre. Ceux qui adhéraient à l'idée de communauté organisée pouvaient se sentir enthousiastes; ceux qui ne la partageaient pas attendaient des jours meilleurs; s'ils étaient cadres, ils voyaient leur domaine de responsabilité grignoté par les groupes de travail. "Tu ne comprends pas le processus", disait-on aux sceptiques, qui n'étaient même plus invités aux réunions. Sous couvert de participation, certains cherchaient surtout à empiéter sur le territoire de leurs collègues. Dans l'enchevêtrement des réseaux syndicaux, politiques, et familiaux (vu l'embauche préférentielle des membres de la famille), l'atout le plus sûr était l'appui du président. Pour améliorer la cohérence de l'ensemble, on demanda finalement à un ingénieur d'imaginer un système de direction par objectifs. Mais il était déjà bien tard; la situation politico-économique du pays se dégradait et la direction vivait dans l'urgence; on n'avait plus le temps de former le personnel aux techniques de gestion participative. L'embryon de direction par objectifs de Segba se limita à des formulaires de suivi dont l'utilité n'était pas évidente. Comme disaient certains directeurs : "On a eu tellement de travail qu'on n'a pas eu le temps de s'occuper des objectifs..."

---

1 Cf. March & Simon 1969; Berry 1983.

Dans la nouvelle convention collective, conclue en 1975 et baptisée communauté organisée, figuraient toutes les instances de l'autogestion. Son préambule affirmait : "La communauté de travail sert mieux le peuple dont elle fait partie et la patrie dont nous sommes les fils, parce que nous voulons être cette communauté organisée dont Perón a rêvé pour faire une Argentine puissante". Le champ de réflexion du syndicat débordait le cadre de l'entreprise; Lumière et force éditait des publications sur des thèmes de politique nationale ou latino-américaine (ce qui était tout à fait légitime sous un régime justicialiste). L'expérience d'autogestion avait acquis une notoriété certaine mais n'avait pas fait tache d'huile; à partir de la mi-1975, le syndicat sembla même sur la défensive. Les critiques au processus autogestionnaire provenaient surtout de l'extérieur de Segba, notamment des secteurs conservateurs du parti, malgré l'orthodoxie des professions de foi de la convention collective et des dirigeants de Lumière et force. La multiplication des groupes de travail montrait qu'il s'agissait de faire participer aux décisions le nombre maximum de personnes, ce qui pour la droite justicialiste était incompatible avec le "verticalisme" du commandement[1]. Pourtant, même si la balance penchait en faveur des salariés et si les cadres devaient composer avec les délégués, l'ordre était maintenu dans l'entreprise; il y avait eu quelques innovations de gestion (une intensification de la formation et de l'information internes, une réduction des heures supplémentaires...); les groupes de travail et les fréquentes visites du président et du vice-président dans les ateliers avaient amélioré le climat social; on avait aussi mis en place des groupes de discussion avec des représentants de la clientèle.

L'initiative de Lumière et force était profondément originale dans le contexte argentin; plusieurs projets de loi du gouvernement péroniste de 1973-76 s'étaient certes intéressés à "la participation des travailleurs"

---

1 La droite et la gauche doivent s'entendre ici comme ceux qui mettent l'accent, respectivement, sur l'ordre social existant et sur le changement.

mais il ne s'agissait jamais que de faire une place à quelques représentants syndicaux, non de remplacer la direction ni de généraliser les comités. Les autres syndicats étaient plus à l'aise dans la revendication que dans la discussion sur l'organisation de l'entreprise. A mesure que le climat de violence politique s'accentuait dans le pays et que les rumeurs de coup d'Etat grandissaient, il était de plus en plus manifeste que l'expérience de Lumière et force conduisait à une impasse : à gauche, on rejetait le syndicat des électriciens pour ses réticences envers la confrontation; à droite, le seul vocable d'autogestion inquiétait; dans un milieu où les luttes d'influence s'intensifiaient, la cohésion et la puissance économique du syndicat était jalousée. Les autorités de Segba s'aperçurent un peu tard qu'ils avaient sous-estimé les oppositions et les malentendus que l'expérience avait fait naître dans la société argentine.

Effectivement, lors du coup d'Etat de mars 1976, les membres de la présidence et du comité d'autogestion furent immédiatement licenciés. Dans la répartition des cibles entre les trois Armes, le syndicat échut à l'Armée de terre et l'entreprise à la Marine; un capitaine de vaisseau puis un contre-amiral occupèrent la présidence de Segba. La convention collective et bon nombre de prérogatives syndicales, comme les commissions paritaires et la bourse du travail, furent suspendues; on supprima certaines primes et on annonça que la semaine de travail passerait de 36 heures à 42. Les militants syndicaux n'étaient toutefois pas disposés à céder sans combat; leur résistance ne fut pas entamée par plusieurs vagues de licenciements (d'abord 57 activistes syndicaux, puis 208); sous la direction du secrétaire général Oscar Smith — pourtant licencié —, la majorité du personnel s'opposa aux nouvelles autorités. Six mois après le coup d'Etat, un premier mouvement de grève se solda par l'occupation militaire des usines, une centaine d'arrestations et l'enlèvement de trois militants, relâchés après avoir subi des sévices. Fin janvier 1977, l'annonce de l'instauration de la semaine de 42 heures

provoqua la première manifestation de rue contre le régime militaire[1]. Dans les jours suivants, plusieurs mouvements de revendication locaux et des dizaines de sabotages montrèrent que la question ne se résoudrait que par l'affrontement. Le 8 février, le nouvel horaire entra officiellement en vigueur mais la quasi-totalité du personnel abandonna son lieu de travail à l'heure habituelle. L'armée investit de nouveau les usines; des négociations continuèrent cependant à se dérouler en coulisses. Alors qu'on semblait se diriger vers un compromis, plusieurs hommes armés interceptèrent la voiture d'Oscar Smith au matin du 11 février; on ne revit jamais plus le leader de Lumière et force. Six autres activistes furent également enlevés à Buenos Aires ces jours-là. Le choc causé par ces disparitions brisa net toute velléité de résistance; le nouvel horaire de travail fut mis en application sans plus tarder. Pour tout commentaire, le général-ministre du Travail déclara le 13 février : "La voie du dialogue a donné les fruits espérés. Les travailleurs de l'énergie sont retournés à leurs tâches".

Il n'y a pas ici la place pour relater l'histoire de Segba au fil de la gestion militaire, du retour à la démocratie et des réformes que les équipes de direction successives ébauchèrent sans grand succès. Remarquons simplement que les dirigeants de l'entreprise ne retrouvèrent jamais le niveau de légitimité dont avait joui l'équipe d'autogestion dirigée par Juan José Taccone[2]. Le contre-amiral de la dictature, qui cumulait les fonctions de président et de directeur général, organisait certes des réunions de dialogue avec le personnel mais il était le seul à parler. Mieux valait à l'époque ne pas se faire remarquer : dans l'un des édifices administratifs de Segba, un étage était devenu le domaine réservé des services de renseignement internes; les ascenseurs

---

1 Pour l'histoire du conflit, voir Abós 1984 : 22-28.

2 Tout au moins jusqu'au moment où nous avons arrêté de suivre l'évolution de Segba, c'est-à-dire à la prise de fonction d'une nouvelle équipe de direction lors du retour du péronisme au pouvoir (1989).

ne s'y arrêtaient plus. Quant aux cinq équipes de direction qui se succédèrent sous le régime radical (1983-89), elles furent trop éphémères — ou trop indécises — pour promouvoir des politiques susceptibles d'entraîner l'adhésion du personnel. Le véritable centre de décision de Segba se déplaça d'ailleurs vers certains secrétariats d'Etat où l'on étudiait la constitution d'un holding des entreprises nationalisées, ainsi que la possibilité d'un pacte de gouvernement associant péronistes et radicaux. A côté de ces grands projets, l'administration de Segba semblait pouvoir attendre.

L'autogestion promue par Lumière et force ne consista pas à instaurer les *soviets* dans l'usine mais à mettre en place une politique participative assez limitée, qui exigeait des responsables hiérarchiques une aptitude à convaincre[1]. Un certain nombre de cadres furent cependant traumatisés par ce qu'ils ressentirent comme un désaveu de leur compétence. Il est vrai qu'il n'y avait pas eu de formation à la résolution de problèmes ni à l'expression comme à Lami ou à Minaut; d'autre part, les coordinateurs des différents comités formaient une véritable hiérarchie parallèle. Ce fut sans doute sur l'encadrement que l'autogestion eut le plus d'impact; pour la majorité du personnel, le processus n'entraîna pas de changement notable. Seuls les délégués et ceux qui étaient intéressés par la participation jouaient un rôle dans les groupes de travail; les autres se contentaient d'engranger les bénéfices sociaux de l'époque et ne connaissaient parfois de l'autogestion que le nom[2]. Lors de mon enquête de terrain, l'expérience semblait n'avoir laissé aucune trace à Segba, excepté le ressentissement de certains cadres et les regrets des militants syndicaux qui avaient été impliqués dans l'affaire.

---

1 On a vu qu'après l'instauration des groupes d'expression par les lois Auroux, un certain nombre de cadres de Minaut s'interrogèrent sur le thème des *soviets* dans l'usine. Il ne s'agissait pourtant que d'écouter la parole de la base, et d'y répondre.

2 Communication personnelle de Marta Novick, qui réalisa à l'époque une enquête sur les formes de participation dans les entreprises argentines (Novick 1979).

L'autogestion différait des politiques participatives de Minaut ou de Lami sur deux points fondamentaux. D'une part, les nouveaux dirigeants de Segba ne s'étaient guère intéressés aux rouages du système; d'autre part, au lieu de former les responsables hiérarchiques pour leur confier un rôle central, on les avait mis sous la coupe du réseau syndical des coordinateurs de comités. Ils ne devaient plus être des chefs mais des "conducteurs" charismatiques, des "éducateurs", des "apôtres", selon les documents du service des relations communautaires, chargé de la communication interne et des relations avec l'extérieur. En reprenant le concept de distance hiérarchique proposé dans les chapitres précédents, il apparaît que l'autogestion de Segba condamnait la distance ontologique : les textes officiels de l'autogestion rejetaient "le chef pour qui l'autorité est un privilège" et approuvaient "le conducteur qui n'a pas besoin d'exhiber ses attributs de commandement"; "alors que le chef dit «allez» ou «faites», le conducteur dit «allons» ou «faisons». En promouvant le groupe grâce au travail en équipe, il suscite une adhésion intelligente en distribuant les responsabilités; il forme d'autres conducteurs; il obtient l'engagement réel de tout le groupe; il formule des plans de travail clairs et concrets en acceptant toutes sortes d'observations; il supervise les tâches de tous en répandant une mystique pleine de profonds idéaux". Promotion du groupe et *leadership* idéologique, voilà qui rappelait — la compétition en moins — les nouveaux chefs de Minaut. Il n'y avait pas dans la philosophie du système l'idée d'affaiblir la hiérarchie mais celle de lui donner une nouvelle légitimité.

La ligne hiérarchique de Segba était pourtant en concurrence avec la chaîne des délégués syndicaux aux différents comités et groupes de travail; le critère de décision par consensus au sein de ces instances rendait ambiguë la relation du délégué et du responsable hiérarchique. En termes de connaissances, de catégorie et de décisions techniques, le chef était supérieur; pour l'interprétation de la communauté organisée — en quelque sorte le "projet d'entreprise" — le délégué était en

meilleure posture. Depuis l'absorption du syndicat des cadres par Lumière et force, le chef était d'ailleurs représenté auprès de l'entreprise par son subordonné-délégué, dont il dépendait également pour bénéficier des conséquents avantages sociaux octroyés par Lumière et force (sauf dans le cas des directeurs et des sous-directeurs, qui n'étaient pas encore dans la convention collective mais que le syndicat ne désespérait pas d'absorber). La combinaison de ces différents facteurs rendait peu opératoire la distinction hiérarchique et conduisait généralement l'encadrement à une position de retrait. Ce caractère peu significatif de la distance hiérarchique contrastait en revanche avec une distinction marquée et quasi-transcendante : celle qui séparait le commun des mortels, conducteurs et subordonnés, du concepteur de la communauté organisée, Perón le "grand conducteur" (selon le qualificatif ressassé par l'hymne péroniste)[1]. Si l'on serrait les rangs presque jusqu'à la fusion, au-dessus régnaient le démiurge dont les écrits fondaient le nouveau contrat social et, à un niveau intermédiaire, le représentant qu'il avait adoubé pour diriger l'entreprise.

Nous allons voir qu'après la suspension de l'autogestion et la parenthèse militaire, les autorités de Segba nommées en 1983 par le gouvernement radical tentèrent de redonner à l'échelle hiérarchique une morphologie plus régulière. La tâche s'avéra toutefois fort délicate car les dirigeants de Lumière et force articulaient avec efficacité leurs contacts aux différents niveaux de l'équipe de direction de l'entreprise. Voilà qui conduisait à se demander si Segba n'était pas dirigée en fait par le secrétaire général du syndicat, malgré l'absence de traces apparentes de l'autogestion et bien que ce vocable même fût remplacé par codécision

---

1 Dans leur analyse du discours péroniste, Eliseo Verón et Silvia Sigal ont signalé que Perón symbolisait "la forme la plus accomplie de la distance, s'octroyant les attributs d'un homme illustre [*prócer*], représentant et continent individuel, irremplaçable, de la Patrie" (Verón & Sigal 1986 : 88).

lorsque des syndicalistes, dans tel ou tel congrès, théorisaient sur les réformes d'organisation à entreprendre.

Quand la direction perd le contrôle

Lorsqu'à la mi-1986 je débutai l'enquête de terrain, l'effectif de Segba stagnait depuis plusieurs années aux environs de 21.000 agents. Cette stabilité masquait toutefois de profondes disparités : dans certains secteurs, le personnel effectuait plus de vingt heures supplémentaires par semaine; dans d'autres, le rythme d'activité était notoirement réduit; plusieurs dizaines d'ouvriers d'une centrale thermique étaient même désœuvrés depuis deux ans. On envisageait bien entendu de transférer du personnel d'un service à l'autre mais cela ne se réalisait qu'au compte-gouttes : le syndicat n'acceptait que des mutations volontaires et exigeait des contreparties sur des thèmes qui lui tenaient à cœur, notamment le rétablissement de la convention collective. De nombreux salariés étaient cependant affectés à des tâches nouvelles et urgentes, comme la lutte contre les connexions clandestines au réseau, mais sans que Lumière et force ait donné son aval à l'organisation du travail correspondante. Si un conflit syndical conduisait à suspendre la collaboration (autrement dit, la grève du zèle), on en revenait à l'application stricte des normes écrites et toutes ces tâches étaient donc suspendues.

La répartition des agents entre "personnel de production" (représenté par Lumière et force) et "personnel de conduction" (représenté par l'Association du personnel supérieur) avait évolué : début 81, on comptait environ 11% d'agents de conduction; à la mi-86, la proportion était passée à 19%. L'encadrement de l'entreprise n'avait pas été renforcé pour autant : on avait donné de la catégorie pour assurer la paix sociale dans les dernières années de la dictature, faute de pouvoir octroyer des augmentations de salaires, théoriquement limitées pour cause de lutte

contre l'inflation[1]. Une partie des bénéficiaires de ces promotions particulières, ainsi que quelques autres cadres, avaient maintenu leur affiliation à Lumière et force lorsque l'Association du personnel supérieur s'était reconstituée comme syndicat distinct (1981). Par ailleurs, un millier de membres du personnel, diplômés de l'enseignement supérieur, s'étaient regroupés au sein du Centre des professionnels de Segba (fondé en 1982), qui s'intéressait à des sujets techniques mais pouvait peut-être jouer un rôle syndical dans le futur. La question de la représentation de l'encadrement n'était donc pas vraiment tranchée, d'autant que l'*aggiornamento* du cadre juridique de la dictature était assez complexe[2].

En juillet 1986, les deux syndicats se livraient à une guerre de communiqués sur ce thème. Les affiches de l'Association proclamaient

---

1 A la mi-86, l'effectif de Segba comprenait 16.300 agents "de production" (catégories 3 à 9) et 3.900 agents "de conduction" (catégories 10 à 16). Au-dessus se trouvaient une soixantaine de directeurs et de sous-directeurs, puis le directeur général, les quatre membres du conseil d'administration (qui intervenaient dans la gestion quotidienne), le vice-président et le président. Par ailleurs, quelque 700 professionnels des services de santé de Segba (médecins, infirmières, dentistes...) étaient rémunérés par l'entreprise, qui prenait en charge dans ses dispensaires ou dans un hôpital privé (avec lequel un contrat avait été passé) la totalité des dépenses de santé des salariés, des retraités, des employés du syndicat et de leurs familles (117.000 personnes en tout). Le coût de cette assurance-maladie équivalait à 26% du total des salaires versés. Signalons également que Lumière et force, pour assurer les différents services fournis à ses 16.500 affiliés, rémunérait à l'époque un millier de salariés permanents, auxquels s'ajoutaient 300 saisonniers pour les dix hôtels de tourisme et les huit camps de week-end. En outre, le salaire de plus d'une centaine de dirigeants syndicaux était payé par l'entreprise. En septembre 1987, Segba rémunérait ainsi 108 agents détachés à Lumière et force, et 22 à l'Association du personnel supérieur.

2 En août 1987, Lumière et force rassemblait 97% du personnel de production et 11% du personnel de conduction (essentiellement dans les catégories 10 et 11 pour ces derniers); l'Association du personnel supérieur de Segba regroupait 78% du personnel de conduction. Les catégories 1 et 2 n'étaient plus utilisées depuis quelques années et la catégorie 16 avait été ajoutée en 1984 : il était clair que l'inflation des catégories n'avait été qu'un palliatif de la rigueur salariale. En redonnant les catégories 10 et 11 à Lumière et force, on aurait obtenu un pourcentage de cadres de 10%.

"Ne vous laissez pas tromper ! On vous invite à vous affilier à une autre organisation, qui n'est pas la vôtre, avec des arguties qui cachent la vérité et la légalité"; celles de Lumière et force revendiquaient la représentativité de l'ensemble du personnel : "Il y a une seule classe d'hommes : ceux qui travaillent". C'était l'époque des négociations concernant la remise en vigueur de la convention collective, dont la dernière version, suspendue par le Régime militaire, avait entériné le syndicat unique et les comités d'autogestion; les partenaires sociaux faisaient monter les enchères mais n'escomptaient guère plus que le rétablissement des diverses bonifications salariales. Les représentants de chaque organisation reconnaissaient en privé que l'indépendance du syndicat des cadres n'était pas contestée et qu'il convenait de déplacer de deux ou trois catégories la limite entre conducteurs et subordonnés.

Ces polémiques sur la représentativité brouillaient l'image de la hiérarchie et évoquaient le souvenir de la communauté organisée du temps de l'autogestion, lorsque Lumière et force représentait — et *de facto* contrôlait — tous les échelons de l'entreprise. L'appartenance à la conduction était d'ailleurs problématique à Segba car les responsables hiérarchiques de tous grades étaient démobilisés par leur méconnaissance de la stratégie de la direction et le caractère très relatif de leur autorité sur le personnel subalterne. A plus haut niveau aussi, la question se posait de savoir qui dirigeait l'entreprise. Au-dessus des "grands" directeurs des principaux secteurs (production et transport d'électricité, distribution et ventes, planification et organisation, finances), les quatre échelons supérieurs (la direction générale, le conseil d'administration, la vice-présidence, la présidence) ne parlaient pas toujours d'une même voix. Plus haut encore, le secrétariat d'Etat à l'Energie (en tant que planificateur et unique actionnaire), le ministère de l'Economie (en tant que grand argentier), le secrétariat d'Etat au contrôle des entreprises publiques (chargé de veiller à la légalité des actes administratifs et à la véracité des comptes), le holding des entreprises

publiques (créé en novembre 1986 auprès de la Présidence avec l'ambition de coordonner tout le secteur public industriel), déterminaient de nombreux aspects de la politique de Segba : investissements, embauches, salaires, plans de développement, tarifs...

On ne s'étonnera pas qu'une entreprise assurant un service industriel essentiel intéresse un grand nombre d'institutions, ni qu'il y ait des dissensions entre leurs différents points de vue. Mais quand le directeur du personnel, le directeur général, le vice-président et le président disaient non à une demande syndicale, il se trouvait toujours un secrétaire d'Etat prêt à dire oui, à cause du poids politique des leaders de Lumière et force sur l'échiquier politico-syndical ou, plus simplement, par méconnaissance des dossiers ou par crainte d'une grève avec coupure d'électricité (dont la menace était régulièrement agitée mais jamais concrétisée, sauf dans les pâtés de maisons où résidaient les membres du gouvernement). Les dirigeants de Lumière et force, partout reconnus comme interlocuteurs, jouaient habilement des divergences entre les instances qui se mêlaient des affaires de Segba.

Quelques exemples vont illustrer cette direction éclatée, facilement manipulable vu son manque de coordination. En mai 86, un ouvrier d'une centrale fut sanctionné pour avoir insulté son chef d'atelier; la sanction fut confirmée par le directeur de production. Par solidarité avec le fautif, les 450 ouvriers de l'atelier cessèrent le travail pendant trois jours : la direction annonça alors que ces jours-là ne seraient pas payés. Lumière et force entreprit de faire annuler ces retenues sur les salaires : le syndicat sollicita séparément le président de Segba et le directeur du personnel; le premier prit la précaution de consulter le directeur de production et refusa, mais le second accepta; on abandonna donc l'idée des retenues sur les salaires.

Si jamais tous les niveaux dirigeants de l'entreprise faisaient bloc, Lumière et force frappait plus haut : par exemple, en novembre 1986, la direction proposa une bonification de 12% du salaire de base de ceux qui

effectuaient sur le terrain les opérations de répression des connexions clandestines. Les agents qui n'y participaient qu'indirectement, comme ceux qui traitaient les dossiers dans les bureaux, ne devaient recevoir qu'une augmentation nettement inférieure. La direction comptait sur cette prime pour multiplier les équipes de lutte contre la fraude, qui réalisaient une tâche ingrate et difficile. Mais le syndicat réclama 12% pour tous, et sur la totalité de la rémunération. Les discussions étaient conduites par le vice-président de Segba, lequel dut s'absenter une journée : à son retour, il apprit qu'une réunion s'était tenue au secrétariat d'Etat au contrôle des entreprises publiques et que la revendication syndicale avait été acceptée car "vu l'inflation du semestre, ce n'était pas la peine de rompre les négociations pour 12%"... Au secrétariat d'Etat, on prenait en compte les paramètres macro-économiques, non les problèmes de gestion des entreprises. A l'époque, les organismes gouvernementaux chargés de coordonner la politique industrielle étaient en pleine réorganisation : cette intervention du secrétariat d'Etat dans un conflit syndical — une question extérieure à ses attributions — permettait aussi de le faire reconnaître comme une pièce importante du dispositif institutionnel.

De la même façon, les bonifications sélectives que la direction mit en place (une prime pour ceux qui acceptaient la polyvalence, une indemnité de changement de lieu de travail pour ceux qui se déplaçaient effectivement...) furent étendues à tout le personnel. Ces primes ne pouvaient donc plus être utilisées pour motiver les agents ni pour faire évoluer l'organisation du travail; ces instruments de gestion, dont l'animation devait être confiée à la hiérarchie d'atelier, devenaient inopérants et leur intitulé n'avait plus grand-chose à voir avec la réalité. De temps en temps, un haut dirigeant de Segba ne supportait plus d'être court-circuité par les stratèges des ministères — ou par ses propres collègues — et démissionnait, comme le fit le vice-président en février 87, après avoir subi la même mésaventure que pour les 12% de "lutte

contre la fraude", mais cette fois-ci pour un 17% octroyé à son insu par les conseillers du "holding des entreprises publiques". Le directeur du personnel présenta également sa démission pour le même motif : "Je ne suis pas fait pour cela. Je veux des négociations avec un minimum de rationalité", soupira-t-il lors d'un de nos entretiens. Il était las de traiter avec des interlocuteurs syndicaux qui n'hésitaient pas à lui glisser que s'il ne cédait pas à leurs revendications, ils sauraient bien obtenir satisfaction auprès d'un secrétaire d'Etat : "Ne vous mettez pas en porte-à-faux, Docteur", lui conseillaient-ils avec commisération.

Je n'étais pas suffisamment introduit dans les milieux gouvernementaux pour pouvoir discerner avec précision les enjeux des diverses instances qui tentaient ainsi de négocier de leur côté avec Lumière et force; toujours est-il que l'absence de coordination était notoire entre ces institutions de tutelle et la direction de Segba. Il en était de même au sein de l'entreprise : les directeurs et les chefs de service échafaudaient généralement des objectifs, mais qui n'étaient pas harmonisés entre eux et dont le suivi était aléatoire. D'autre part, les attributions des différents niveaux hiérarchiques n'étaient pas clairement définies. Nombre de hauts responsables prenaient des décisions sur des points de détail, sans se concerter avec leurs subordonnés, qui devaient s'accommoder des *diktats* du grand chef. Même pour fixer un rendez-vous, tel directeur ne jugeait pas utile de demander l'avis d'un chef de service avec lequel je souhaitais prendre contact : "Dites-moi à quelle heure vous voulez aller le voir demain. Je lui dirai de se libérer". Plus bas dans la hiérarchie, les tâches des sous-chefs d'équipe, des chefs d'équipe et des contremaîtres (catégories 8, 9 et 10, respectivement) se recouvraient dans de nombreux ateliers; il en était de même pour les chefs des unités de production des centrales thermiques (les chaudières et turbines) et leurs adjoints : "Seule leur signature diffère", disait-on. Dans les ateliers, il n'y avait pas forcément de ligne de commandement précise : l'ensemble des chefs et des sous-

chefs d'équipe commandaient parfois indistinctement à tous les ouvriers.

Cette relative confusion hiérarchique contrastait fortement avec le fonctionnement des ateliers participatifs de Minaut, où les responsabilités des différents niveaux étaient soigneusement distinguées et coordonnées. On a vu que la politique de l'entreprise d'automobile reposait sur un jeu d'instruments de gestion chargés d'orienter l'activité des uns et des autres, ainsi que sur des actions de formation à ces nouveaux outils; l'un des dogmes de la direction était qu'un chef ne devait pas faire la même chose que son subordonné. Les cercles de qualité de Lami avaient également inclus une politique de formation et un ensemble de comités distincts mais coordonnés pour impliquer toutes les strates de l'entreprise, bien qu'il apparut ensuite qu'au plus haut niveau seul le directeur du personnel fût vraiment partie prenante dans l'affaire. En revanche, le flou de la ligne hiérarchique à Segba rendait illusoire toute tentative de réforme : aucune politique d'ensemble n'avait d'ailleurs été instrumentée depuis l'autogestion syndicale.

Il est vrai que le manque de cohérence venait parfois d'en haut : c'est du moins ce qui ressort de l'examen des cinq équipes qui se succédèrent à la tête de Segba sous le gouvernement radical. Le premier conseil d'administration, nommé en décembre 1983 (huit administrateurs dont un président et un vice-président), était divisé à parts égales entre deux lignes du parti; selon le témoignage d'un membre d'un conseil d'administration ultérieur, lui-même militant radical, cette première équipe était "plus préoccupée par les batailles de courants au sein du parti (*la interna*) que par les affaires de l'entreprise". Le président de l'époque ignorait tout de l'entreprise et voulait essentiellement éviter les tensions avec le syndicat, au point que les directeurs avaient surnommé son attitude conciliante "stratégie conflit zéro", par allusion aux méthodes modernes de management qui préconisent les "cinq zéros" (zéro stock, zéro défaut, etc). En mai 1985, un remaniement ministériel entraîna son

remplacement par un entrepreneur qui n'était pas un homme du parti et qui démissionna au bout d'un an, faute de s'accommoder (selon son témoignage) des ingérences quotidiennes des multiples instances gouvernementales. Il avait été intéressé par la politique de cercles de qualité de Lami, dont l'Association du personnel supérieur de Segba lui avait vanté les mérites, mais n'avait pas eu le temps de se lancer dans cette voie.

Un troisième président, nommé peu avant le début de mon enquête de terrain, démarra sous de meilleurs auspices : pour la première fois, deux sièges du conseil d'administration avaient été attribués à des directeurs "de carrière"; le secrétariat d'Etat à l'Energie était passé aux mains de l'équipe d'ingénieurs qui animait l'Institut de recherche du parti radical sur la politique énergétique, en phase avec les nouvelles autorités de l'entreprise. Las ! Le nouveau président (qui s'occupait auparavant de production cinématographique) ne semblait avoir aucune idée précise à mettre en œuvre à Segba, bien qu'il fît partie du conseil d'administration de l'entreprise d'électricité depuis un an. Il se contenta d'un rôle d'arbitre bienveillant; Lumière et force put rapidement articuler à sa guise les niveaux dirigeants de l'entreprise et les différents secrétariats d'Etat, désormais coiffés par le holding du secteur public industriel.

L'enquête de terrain n'était pas terminée que la présidence de Segba changeait à nouveau : fin octobre 1987, après plusieurs semaines d'intrigues au secrétariat d'Etat à l'Energie — attisées sans doute par les revers du parti radical aux élections partielles de septembre —, le président et le directeur général de l'entreprise présentèrent leur démission. Trois des cinq administrateurs restèrent en place, pas pour très longtemps. Le directeur qui avait parrainé mon entrée à Segba fut la principale victime du changement d'autorité : il avait été promu directeur général adjoint six mois plus tôt mais le poste de directeur général venait d'être supprimé par le nouveau président... Le

malheureux adjoint resta plusieurs mois dans l'ignorance de ce que l'on attendait de lui et fut finalement détaché au secrétariat d'Etat à l'Energie. J'avais prévu de présenter quelques résultats de recherche à un échantillon d'interlocuteurs de différents niveaux mais cette restitution n'était plus d'actualité. En effet, le nouveau président, qui venait de l'entreprise publique d'eau et d'assainissement de Buenos Aires, avait débarqué comme en terrain ennemi, entouré de sa propre équipe de conseillers; nul ne souhaitait se faire remarquer. Il ne communiquait que par écrit et avait supprimé les réunions de direction : même les grands directeurs de Segba n'arrivaient pas à obtenir une audience de sa part. A son arrivée, il avait tenu un discours très dur contre les syndicats mais — faut-il s'en étonner ? — les seuls à pouvoir accéder librement à son bureau furent bientôt les dirigeants de Lumière et force. Le directeur de production se désespérait de ne pouvoir obtenir son feu vert pour le remplacement de certains équipements dont l'obsolescence menait inexorablement à des coupures de courant : "C'est comme si je n'avais pas de chef ! C'est inédit !" Selon une tradition maintenant bien établie, les réformes négociées par tel ou tel directeur (par exemple, une réduction des heures supplémentaires en échange d'une augmentation des salaires) étaient annulées au dernier moment par un coup de téléphone laconique : "Le président a vu le secrétaire général du syndicat. On suspend." L'ère du secret et de l'incommunicabilité hiérarchique ne dura toutefois que six mois : en avril 1988, une équipe entièrement nouvelle, dont le président et le vice-président étaient issus de l'industrie privée, s'installa à la tête de Segba[1]. Cette cinquième et dernière équipe ne laissa cependant aucune trace car un peu plus d'un an plus tard, la défaite du radicalisme aux élections présidentielles (mai

---

[1] La tutelle aurait eu, semble-t-il, quelques raisons de douter de l'honnêteté d'un conseiller de l'équipe précédente et aurait décidé en conséquence un changement de direction. Dans une ambiance extrêmement sensible aux accusations de corruption, il ne s'agissait pas de laisser planer le soupçon.

1989) conduisit au remplacement des autorités de tout le secteur public industriel.

En conclusion de cette valse des présidents, signalons que le nouveau numéro 1 de Segba, nommé en juillet 89 par le gouvernement péroniste, commença par mettre sur pied une vingtaine de commissions de réflexion qui furent présentées dans une solennelle journée de "formulation des objectifs de l'entreprise". La découpe des commissions reprenait approximativement celle des sous-directions de Segba; chaque commission regroupait des cadres des secteurs concernés ainsi que des représentants de Lumière et force et de l'Association du personnel supérieur; les délégués syndicaux étaient chargés de rédiger les compte-rendus des réunions. Voilà qui évoquait l'esprit de l'autogestion d'antan mais l'heure n'était plus aux déclarations enthousiastes sur l'avènement de la communauté organisée car la situation de l'entreprise était plus critique que jamais : depuis plusieurs mois, des coupures d'électricité étaient programmées quotidiennement dans la capitale. La gravité de la crise semblait propice à la mise en œuvre des réformes d'organisation cent fois étudiées mais jamais réalisées. En attendant, le président de Segba ne risquait pas d'être gêné par d'éventuelles divergences au sein du conseil d'administration : ce dernier avait tout simplement été supprimé par un décret du nouveau président de la République, qui avait confié chaque entreprise publique à un *interventor* tout-puissant. Une fois de plus, la venue d'un homme fort avait été le moyen imaginé pour en finir avec les dissensions.

Plusieurs directeurs du personnel s'étaient également succédé durant ces années-là : le poste était souvent vacant car il était extrêmement difficile de trouver une personne disposée à occuper cette fonction vouée au court-circuitage. A intervalles réguliers, la direction du personnel revenait donc à un intérimaire (un administrateur, un autre directeur, un sous-directeur du personnel...) qui expédiait les affaires courantes pendant des semaines, parfois des mois. Comme disait un syndicaliste :

"Nous, nous sommes les permanents; les hauts fonctionnaires ne font que passer". Cette rapide rotation des cadres dirigeants dans une entreprise publique était caractéristique de l'instabilité politico-économique argentine, manifeste dans les coups d'Etat répétés, les bouleversements fréquents du cadre légal et l'hyperinflation chronique. Cette instabilité rendait évidemment difficile la mise en œuvre d'une politique organisationnelle. Chez Minaut, la direction s'était donné plusieurs années pour implanter un système participatif; à Segba, au contraire, les leaders de Lumière et force étaient les seuls à pouvoir jouer sur la durée et à maîtriser par là-même l'évolution à long terme de l'entreprise.

Lumière et force était passé maître dans l'art de discuter séparément avec les uns et les autres mais le syndicat n'utilisait pas que des arguments verbaux : à l'occasion, certains activistes n'hésitaient pas à recourir à des actions plus musclées. Dans une centrale thermique, par exemple, un conflit s'envenima lorsque les ouvriers refusèrent d'intervenir sur l'une des chaudières, au motif que l'ascenseur permettant d'y accéder était en panne. Il y avait certes un escalier en bon état mais en cas d'accident, argumentaient-ils, l'évacuation d'un blessé serait retardée; le chef de centrale affirmait de son côté qu'il n'y avait pas de crédits pour réparer la panne et que de nombreux lieux de travail étaient de toute manière difficiles d'accès et dépourvus d'ascenseur. Chacun se braqua sur ses positions; des sanctions furent infligées à plusieurs ouvriers; la direction de Segba avait justement pris la peine de préciser dans une circulaire que ceux qui ne respecteraient pas les ordres seraient sanctionnés. Le lendemain, les maisons des quatre principaux responsables de la centrale apparurent couvertes d'inscriptions insultantes ("Untel est un flic"...); leurs familles reçurent des menaces téléphoniques; l'un d'eux dut faire repeindre sa voiture, sur laquelle de l'acide avait été projeté. Un coup de fil de la direction ordonna bientôt d'annuler les sanctions; le chef de centrale refusa alors de recevoir les

délégués syndicaux pendant plusieurs mois : ils n'avaient peut-être pas commandité ces agressions mais ne s'étaient pas non plus manifestés pour les déplorer.

Ailleurs, Lumière et force déclarait que tel membre de l'encadrement, jugé insuffisamment conciliant, était "persona non grata" : pendant un an, tous les délégués devaient s'abstenir de lui adresser la parole et refuser de participer aux réunions où il serait présent. A diverses occasions, des militants venaient animer avec force slogans et tambours l'ambiance feutrée du siège social; le directeur du personnel nommé le 10 février 1988 (après avoir été chargé de la direction pendant neuf mois, suite à la démission du titulaire) fut ainsi gratifié d'une réception particulièrement soignée : une cinquantaine de personnes cassèrent sa porte et dévastèrent son bureau une semaine plus tard. Le directeur s'en tira avec quelques horions, la veste déchirée et une promesse de recevoir bientôt le même genre de visite à son domicile. Sans doute se rappela-t-il alors qu'un secrétaire de Lumière et force l'avait prié l'avant-veille de régler rapidement la question de la réorganisation de la clinique de Segba, "parce que les bases s'échauffaient".

Lors des premières négociations avec la Compagnie argentine d'électricité dans les années 40, les interlocuteurs syndicaux de la direction se répartissaient déjà entre ceux qui affichaient des attitudes conciliantes et ceux qui pratiquaient l'invective[1]. Cette tactique de discussion était toujours d'actualité, durant les commissions de sous-traitance ou de productivité, ou bien lorsque le gant de velours d'un hiérarque syndical conseillait de régler au plus tôt un dossier afin d'éviter la main de fer des bases en colère. Lumière et force jouait ainsi sur plusieurs registres; l'articulation de ses contacts avec les différentes instances n'en était que plus efficace. Si le pouvoir peut se jauger à la

---

1 La direction fut même une fois prise en otage pendant deux jours, jusqu'à ce qu'elle eût cédé sur certaines revendications (cf. Neffa 1971).

capacité d'orienter les actions d'autrui dans un sens conforme à ses vœux, c'était plutôt le syndicat qui dirigeait l'entreprise, depuis les premiers échelons de commandement dans les ateliers (les chefs d'équipe de catégorie 8 et 9 répondaient à Lumière et force) jusqu'aux plus hautes strates, toujours prêtes à négocier séparément avec le secrétaire général.

La position du syndicat atteignit son zénith en mars 1987, lorsque le gouvernement radical, en veine de pacte politique, résolut d'offrir le ministère du Travail aux péronistes. Le poste échut au secrétaire général de la fédération nationale de Lumière et force[1]; les leaders syndicaux de Segba eurent désormais un nouvel allié de poids dans les hautes sphères. Le nouveau ministre — qui était en excellents termes avec le haut épiscopat argentin — et le numéro 1 du syndicat de Segba venaient d'être reçus à Rome par le pape Jean-Paul II, qui préparait sa tournée pastorale argentine de début avril; dans un raccourci saisissant, la revue du syndicat fit figurer en couverture un "Merci, Saint Père" au-dessus de la photo du ministre, avec la légende "Pour les droits des travailleurs", comme si la promotion du chef des électriciens eût résulté de l'intercession du pape. L'éditorial de la revue reprenait d'ailleurs les thèmes de la communauté organisée avec une certaine tonalité ecclésiastique : "Il faut consolider un grand accord national sans exclusions. Les ouvriers, les entrepreneurs, les étudiants, les religieux et les autres membres de la communauté doivent apporter leurs idées et leurs expériences pour la mise en marche de ce nécessaire accord social. Ses objectifs ne peuvent être que la grandeur de la Patrie et le bien-être de ses fils. C'est ainsi que dans leur récente visite à Rome, nos dirigeants Oscar Lescano [le secrétaire général de Segba] et Carlos Alderete [le nouveau ministre] ont remis au Vatican à Sa Sainteté Jean-Paul II un

---

1 Un syndicaliste de l'industrie automobile déclara à cette occasion : "Nul n'ignore que le rêve de tout dirigeant syndical est de devenir ministre du Travail" (déclaration de R. Di Caprio, citée dans la presse du 25 mars 1987).

document qui contenait en particulier ces réflexions. L'Eglise — qui comme les Forces armées se nourrit de la sève du peuple — doit nécessairement accompagner ce processus transformateur et évolutif vers une société meilleure"[1]. Après avoir tissé leur toile autour des dirigeants de Segba et des institutions gouvernementales qui se mêlaient des affaires de l'entreprise; après avoir entrepris de nouer des liens avec les ambassades de la plupart des pays d'Europe[2]; les syndicalistes se plaçaient maintenant sous l'égide du souverain pontife. En comparaison, la légitimité de la direction de Segba apparaissait bien prosaïque.

Les instruments de gestion à la dérive

La catégorisation du personnel, le régime des heures supplémentaires, les primes théoriquement liées à l'exécution des tâches délicates : la quasi-totalité des instruments de gestion étaient fréquemment manipulés pour améliorer les rémunérations[3]. Comme disait un ingénieur de Segba : "Ce sont des ruses que nous faisons, nous les Argentins, pour toucher quelques *pesos*". Les salaires du secteur public étaient bas et le gouvernement voulait les contrôler : on maintenait donc la paix sociale en jouant sur les bonifications annexes qui devenaient progressivement supérieures au salaire de base. Au passage, la marge d'initiative de la hiérarchie disparaissait : par exemple, il n'était plus question d'octroyer des heures supplémentaires à tel individu qui travaillait mieux ou que l'on voulait récompenser; il fallait en donner à

---

1 *Dinamis* n° 7, avril 1987.

2 Mais non avec l'ambassade de France, qui estima qu'un syndicat d'entreprise n'était pas un interlocuteur politique ni diplomatique (1987).

3 En août 1987, les rémunérations moyennes à Segba, converties selon le taux de change officiel, allaient de 120 à 390 dollars pour le personnel de production (catégories 3 à 9) et de 400 à 1000 dollars pour le personnel de conduction (catégories 10 à 16). Les directeurs percevaient en moyenne 1200 dollars. Les trois quarts du personnel de production détenaient au moins la catégorie 6 (270 dollars).

tous sans distinction, souvent même à des agents qui n'en effectueraient pas, car cela constituait un supplément de rémunération quasi-contractuel.

Il y avait eu sous la dictature militaire quelques tentatives de redonner des instruments à la hiérarchie mais le style autoritaire de l'époque ne pouvait donner que des résultats illusoires. Un système de notation du personnel, à base de tests et de questionnaires, avait ainsi été mis en place; l'avis du supérieur hiérarchique était requis mais pas toujours suivi; la note finale était élaborée selon des critères gardés secrets. Les agents étaient répartis en plusieurs groupes suivant leur note et l'appartenance à un groupe déterminait le pourcentage de l'augmentation de salaire. La direction avait décidé que chaque secteur devait avoir la même proportion d'agents mauvais, moyens et bons; les services centraux modifiaient donc les notations pour arriver à l'harmonisation requise. L'obscurité du système provoqua tant de réclamations qu'il fut finalement laissé de côté; on reclassa progressivement tout le personnel dans le groupe des "bons" et l'épisode n'aboutit qu'à discréditer irrémédiablement toute idée d'évaluation individuelle du personnel.

D'autre part, le système des salaires était devenu extrêmement complexe. Le gouvernement militaire, dans son ambition de balayer les anciennes règles du jeu — le Régime s'était donné le nom de Processus de réorganisation nationale —, avait ordonné de "geler" toutes les rubriques de rémunération stipulées par la convention collective, qui avait été suspendue[1]. Mais si les esprits étaient muselés pendant ces années-là, l'inflation galopait librement (160% en 1977, 170% en 1978,

---

1 La convention collective de 1975 fut suspendue après le coup d'Etat de 1976; un "texte ordonné" en fut promulgué par le gouvernement militaire en 1980. Les négociations qui suivirent le retour à la démocratie débouchèrent en 1986 sur un nouveau "texte actualisé", qui reprenait la convention de 1975 en restreignant quelque peu les prérogatives syndicales et les avantages sociaux, et supprimait en particulier le système d'autogestion.

140% en 1979...); même si la direction rognait le pouvoir d'achat des salaires, il fallait parfois les augmenter : les réajustements alimentèrent donc une rubrique d'"actualisation" qui enfla démesurément. En décembre 1980, la feuille de paye d'un employé indiquait ainsi, sur un total de 2.943.000 pesos : 41.000 de salaire de base, 2.000 d'ancienneté, 522.000 pour une dizaine d'autres concepts et 2.378.000 au titre de l'actualisation des autres rubriques. L'année suivante, on imagina de réformer radicalement le système en rassemblant la totalité de la rémunération (hors ancienneté) en un nouveau salaire de base. Cette simplification n'était pourtant qu'un trompe-l'œil car les services du personnel continuaient à utiliser les anciennes rubriques pour faire les calculs. On vit se multiplier les réclamations — administratives et bientôt judiciaires — de ceux qui arguaient qu'on leur avait supprimé arbitrairement une partie du salaire; quelques bonifications avaient effectivement disparu au passage. La multiplication des décrets gouvernementaux octroyant des augmentations divisées en sommes fixes (données à tous les salariés et qu'il fallait faire figurer sur les feuilles de paye) et flexibles (que chaque entreprise d'Etat pouvait répartir comme elle l'entendait) sonna le glas du système pseudo-simplifié et les feuilles de paye retrouvèrent peu à peu leur complexité d'antan. En 1986, elle combinaient des dizaines de concepts chaînés entre eux selon des algorithmes subtils que les services spécialisés ne maîtrisaient pas toujours; la rémunération mensuelle versée au personnel avait même été majorée une fois, par erreur, d'environ 25%, soit deux millions de dollars, récupérés ensuite en plusieurs mensualités.

Il est vrai que l'application des décrets gouvernementaux qui contrôlaient théoriquement les salaires était loin d'être simple; on ne savait pas toujours sur quoi les augmentations devaient s'appliquer : le salaire de base, la prime d'ancienneté, les bonifications, les heures supplémentaires, l'indemnité de casse-croûte... Par exemple, en mai 1987, le ministère du Travail, alors aux mains du dirigeant de la fédération de

Lumière et force, et le ministère de l'Economie se mirent d'accord sur l'octroi aux salariés d'une avance exceptionnelle de 50 austraux (environ 30 dollars), à valoir sur le demi-"treizième mois" payé en juin. On décréta également une augmentation des salaires de 6%, avec un minimum d'augmentation de 30 austraux. Les controverses se multiplièrent durant les semaines suivantes : les 50 austraux allaient-ils être effectivement déduits du salaire de juin ? Les 6% concernaient-ils aussi le secteur public ? Allait-on les appliquer sur toute la rémunération ou seulement sur le salaire de base ? Pour les salaires inférieurs à 500 austraux, l'augmentation minimale de 30 austraux conduisait à un pourcentage supérieur à 6%; ce pourcentage s'incorporait-il au salaire et s'appliquait-il donc aux rémunérations supérieures s'il y avait une échelle mobile dans la branche ? Les syndicats et le ministère de l'Economie affichaient évidemment des avis opposés; le ministère du Travail oscillait d'un point de vue à l'autre, selon que l'on interviewait un fonctionnaire de carrière ou un syndicaliste nommé lors du dernier remaniement. Faute d'instance de négociation, l'arbitrage fut rendu par le Président de la République en personne : 6% sur la totalité des rémunérations, avec un plancher de 30 austraux mais sans incorporer aux échelles mobiles le coup de pouce aux bas salaires inférieurs à 500 austraux; on dut donc créer une nouvelle rubrique de "rémunération additionnelle permanente" pour les catégories subalternes. Quant aux 50 austraux avancés en mai, ils furent effectivement décomptés du demi-"treizième mois" de juin, pour être finalement restitués aux salariés en cinq traites de 10 austraux d'août à décembre, mais un austral de la Saint-Sylvestre ne valait plus que la moitié d'un austral du mois de juin[1].

---

1 On aura une idée de la complexité du système salarial de Segba en examinant la note que la direction du personnel fit afficher en date du 25 août 1987 :
"Il est communiqué au personnel que les décrets suivants ont été émis :
Décret 1309/87 : stipule le paiement des 50 A — proportionnels à la journée de travail — avancés précédemment et décomptés du treizième mois, en cinq traites mensuelles égales et consécutives, en tant que gratification extraordinaire non rémunératoire.

Les instruments de gestion ne semblaient plus aptes à incarner une quelconque politique : bien au contraire, les éventuelles mesures décidées par la direction étaient broyées dans des engrenages que nul ne pouvait plus réellement maîtriser. Plus question par exemple de muter des agents d'un service à l'autre si cela leur faisait perdre l'une des diverses bonifications. Les effets pervers de la dérive des médiations gestionnaires se manifestaient avec éclat dans la multiplication des procès intentés à l'entreprise par ses salariés. La plupart des litiges provenaient de décrets salariaux ambigus émis à l'époque de la dictature (sur quelle partie de la rémunération devait-on appliquer telle augmentation...) ou de la complexité du système de rémunération (devait-on verser la prime de casse-croûte pendant les vacances...). Dans l'année qui suivit le retour de la démocratie, plus de 6.000 procès furent intentés contre Segba pour ces différents motifs; les nouvelles autorités de l'entreprise avaient supposé qu'en un an la question des réclamations serait résolue mais les services juridiques furent complètement débordés par la vague. Il n'y avait que quatre juristes pour s'occuper de la centaine

---

Décret 1310/87 : stipule un ajustement de 1,8345% à partir du 1/3/87.

Décret 1322/87 : stipule d'ajuster les rémunérations de 1,90% à partir du 1/7/87, en raison du déphasage entre l'indice des prix du mois de juin et l'augmentation octroyée par le décret 832/37.

Décret 1323/87 : stipule une augmentation de 4,78% pour le mois de juillet et une augmentation de 7% pour le mois d'août.

Les paiements suivants s'effectueront donc avec les rémunérations de ce mois :

1) L'application des décrets mentionnés pour le mois de juillet entraînera le paiement d'un ajustement qui représentera 8,73% des sommes perçues (rubrique 242).

2) L'application successive des augmentations déterminées dans les décrets indiqués ci-dessus conduit à appliquer sur la rémunération fixe du mois d'août une augmentation de 16,34% par rapport à celle de juillet. Chaque rubrique variable du mois (13 à 21/7, 275, 29, 33, 331, 60, 61 et 617) se divise en deux; l'une contient les sommes augmentées de 6,702%, suivant les dispositions des décrets 1310/87 et 1323/87; l'autre, le 1,90% correspondant au décret 1322/87.

3) La rubrique 544 correspondra à la première traite du paiement indiqué par le décret 1309/87.

L'ajustement provenant de l'application du 1,8345% stipulé par le décret 1310/87 pour les mois de mars à juin 1987 sera perçu avec les rémunérations de septembre."

de procès intentés par semaine; comment auraient-ils pu éplucher dans le délai légal de quelques jours les volumineux dossiers déposés par les avocats des plaignants ? Si les cabinets homologués par Lumière et force présentaient des demandes d'indemnisation raisonnables (par exemple, environ 1000 dollars pour corriger une erreur d'indexation qui s'était produite fin 1982 et qui portait sur 3,77% du salaire), d'autres avocats réclamaient des montants nettement plus importants (on pouvait calculer suivant diverses modalités), voire extravagants, suite à d'opportunes erreurs de calcul qui, si elles n'étaient pas détectées dans les délais, ne pouvaient plus être rattrapées. Le record était détenu par un salarié qui avait obtenu plus de 30.000 dollars d'indemnisation : même avec les intérêts, c'était un chiffre étonnant pour un manque à gagner de 3,77% pendant trois ans, sur un salaire annuel voisin de 5.000 dollars...

Mieux vaut tard que jamais : la direction constitua en 1986 un service suffisamment étoffé — une cinquantaine de personnes dont dix-sept juristes — pour traiter les dossiers des 50.000 procès en cours; des accords furent signés avec Lumière et force pour résoudre plusieurs litiges par la voie de la négociation. Cependant, certains plaignants refusèrent de se plier à ces accords, notamment les militants de la Ligne nouvelle du syndicat; ils continuèrent à présenter des demandes judiciaires, à un rythme plus lent mais qui atteindrait encore trente par mois en moyenne à la fin 89. Les entreprises d'Etat entreprirent de se concerter sur le thème des recours en justice et tentèrent de dissuader leurs agents d'emprunter cette voie; la direction de Segba agita des menaces de licenciement contre ceux qui intentaient plus d'un procès pour la même cause (les salariés signaient parfois des pouvoirs en blanc à plusieurs cabinets d'avocats) et demanda systématiquement le paiement des frais de justice à ceux qui étaient déboutés par les juges. De son côté, la Ligne nouvelle avait commencé à se placer sur le terrain politique, à l'extrême droite de

l'éventail péroniste[1], et se répandait en invectives sur le compte des dirigeants du syndicat et de l'entreprise, en jouant à fond sur le thème de la corruption supposée de ceux d'en haut : "Il y a des dirigeants qui trompent leurs mandants; il y a des dirigeants avec des voitures importées zéro kilomètre, et des ouvriers pauvres; (...) les principaux ennemis appartiennent à la conduction; nous engendrons des ennemis puissants, immensément riches", déclara par exemple le leader de la Ligne nouvelle dans une conférence tenue à la faculté de droit de l'Université de Buenos Aires[2]. La question des procès n'était pas près de s'apaiser; lorsqu'un ex-directeur du personnel reprit du service en 1989 pour coordonner plus efficacement la défense judiciaire de Segba, il fut la cible de plusieurs mesures d'intimidation : des menaces téléphoniques, une projection de gaz lacrymogènes à son bureau et une bombe à son étude d'avocat.

Certains responsables hiérarchiques s'accommodaient de leur faible marge d'initiative et de la centralisation des négociations syndicales car cela les dispensait d'entretenir des discussions avec les délégués dans leur service. Le chef d'une centrale thermique refusait ainsi d'évoquer le sujet délicat de la polyvalence : selon un accord en préparation au "palais", tous les ouvriers de maintenance, en échange d'une augmentation de rémunération, allaient devoir mettre en œuvre, pour des réparations simples, des connaissances dans plusieurs domaines (mécanique, électricité...); des équipes de deux personnes, au lieu de trois

---

1 Juan Labaké, personnalité du péronisme ultra-orthodoxe et fondé de pouvoir de la veuve de Perón, figurait en bonne place sur la scène des meetings de la Ligne nouvelle. En mars 88, des activistes de la Ligne nouvelle furent surpris en train de peindre des slogans en faveur d'Aldo Rico, un officier qui avait dirigé deux mutineries contre le gouvernement radical. Rico fonda plus tard un parti politique, le Mouvement pour la dignité et l'indépendance, qui rassembla plus de 10% des voix aux élections de 1991 dans la province de Buenos Aires.

2 Cycle de conférences (extra-cursus) du département des relations du travail de la faculté de droit et des sciences sociales de l'Université nationale de Buenos Aires (13/10/87).

ou quatre, pourraient donc réaliser la plupart des interventions. Contre l'avis du chef du personnel et de l'ingénieur de maintenance, le chef de la centrale en question ne comptait pas aborder la question avec les délégués : "Si le syndicat signe, c'est suffisant. Si après les délégués ne sont pas d'accord, tant pis pour eux !" Cependant, les ouvriers n'étaient pas disposés à modifier l'organisation du travail; l'accord risquait fort de n'être pas appliqué... sauf en ce qui concernait la bonification salariale, bien entendu. On ferait "comme si" les règles étaient en vigueur, de même que pour les horaires de travail, qui étaient loin d'être respectés. Cela conduisait parfois à des situations cocasses : par exemple, au poste de garde de la centrale, seules les voitures des cadres étaient parfois inspectées pour vérifier qu'ils ne soustrayaient pas d'outils à l'entreprise; le personnel subalterne n'était pas contrôlé car Lumière et force s'était opposé aux fouilles envisagées; en attendant une hypothétique décision d'en haut, on faisait comme si le contrôle était effectif mais seulement au passage des chefs. Ces derniers étaient donc apparemment les seuls à être soupçonnés de malhonnêteté; voilà qui évoquait les commentaires de certains ouvriers : "En haut, tout est pourri !"

On a vu que les différents niveaux hiérarchiques de Minaut disposent d'instruments propres à orienter l'activité du personnel dans le sens souhaité, sous l'égide de valeurs censées s'imposer à tous les agents. A Segba, alors que la maîtrise des outils de gestion et de communication échappe à la hiérarchie, c'est le syndicat qui a bâti un genre de "système verrouillé" hors duquel il est difficile de jouer les francs-tireurs. Le réseau des délégués militants irrigue l'entreprise; la commission directive joue sur les divisions de la présidence de Segba et des organismes de tutelle; les clauses de la convention collective conditionnent étroitement l'organisation du travail; les avantages offerts par Lumière et force aux affiliés constituent de puissantes incitations à la discipline syndicale. Les militants voient souvent le secrétaire général, tandis que les autorités de l'entreprise ne rencontrent pratiquement

jamais le personnel. D'autre part, les idéaux dont se réclame Lumière et force — la justice et la prospérité de l'entreprise, de la nation, du continent latino-américain, voire de la planète — transcendent les prosaïques invocations de la direction. Le secrétaire général du syndicat, et non le président de l'entreprise, est en position d'énonciation crédible d'un projet global.

Il y a certes des dissensions au sein de Lumière et force : on a vu que certains délégués de base critiquent la centralisation des discussions et que la Ligne nouvelle a engagé un combat sans merci. Cependant, les objections au verticalisme des leaders syndicaux ne remettent pas en question la légitimité des dirigeants; si les délégués de base bloquent parfois les réformes sur lesquelles ils n'ont pas été consultés (la composition des équipes qui s'attaquent aux connexions clandestines, par exemple), ils rentrent dans le rang après avoir reçu les explications ou les injonctions de la commission directive. C'est d'ailleurs sur un mode ironique que certains groupes de militants rappelent leur existence; par exemple, lorsque le délégué des centrales téléphoniques devint permanent syndical, les affiliés du secteur affichèrent une lettre ouverte au secrétaire général de Lumière et force, dans laquelle ils s'étonnaient du non-respect de la "norme éthique élémentaire" qui aurait consisté à les consulter au préalable : "Comme nous avons été avertis par l'entreprise Segba, nous supposons que si l'on nous a ignorés, cela répond à une logique stratégique pour laquelle vous êtes seul compétent, et que nous comprenons et respectons, fidèles à ceux qui nous orientent et nous conduisent... Nous réitérons une fois de plus notre satisfaction pour cette nomination habile et ésotérique..." D'autre part, la crédibilité de la Ligne nouvelle provient surtout de son efficacité dans le domaine des procès; cet avantage est voué à s'amenuiser car les plus importants litiges sont en voie de résolution et la direction améliore son organisation. Les dirigeants de Lumière et force ne sont sans doute pas prêts de perdre le contrôle de l'organisation.

Quant aux directeurs de Segba, au moins peuvent-ils jouir de quelques attributs attachés à leur rang : un système de retraite complémentaire avantageux, une voiture de fonction avec chauffeur et place de parking, un ascenseur spécial avec son liftier, des toilettes réservées, la gratuité du service de café, de belles boiseries dans leurs bureaux situés dans la partie prestigieuse du *palais*, côté avenue, alors que le commun des mortels entre côté rue. Dans les étages supérieurs, le bois orne également les couloirs : on en voit une mince bande au septième étage, où siègent les administrateurs; tous les murs en sont couverts au huitième, où se trouve le président. Certains de ces privilèges sont mis en scène de manière spectaculaire : quand un hiérarque pressé saute dans l'ascenseur des directeurs, il demande au liftier de lui appeler son chauffeur au cours de la descente, grâce un système de sonorisation qui communique avec le garage; le chauffeur démarre alors en trombe et cueille le directeur au rez-de-chaussée, sans une seconde de perdue. Cependant, comme pour la hiérarchie d'apparat de l'usine "étrangère" de Minaut, dépourvue d'instruments de consensus, ces marques distinctives ne signalent guère que des membres au statut flatteur, et non des décideurs. Pour rencontrer ces derniers, rendez-vous également au huitième étage, mais d'un autre immeuble, situé à cinq cents mètres de là : le siège de Lumière et force.

# CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

Nous avons examiné des usines et des bureaux situés en France ou en Argentine, des entreprises détenues par des actionnaires privés ou par la puissance publique, des organisations assurées de leur pérennité ou soumises à la pression des concurrents et des clients, des compagnies qui produisent des biens tangibles ou des services : il est temps de dégager une caractérisation ethnologique générale de l'activité humaine dans les grandes organisations modernes.

Une organisation propose à ses membres un jeu de construction dont les briques sont les unes matérielles, les autres symboliques, avec un mode d'emploi réglementaire. Son découpage du réel se veut gouverné par la correspondance des fins et des moyens; elle se donne ainsi à voir comme un modèle de la pensée logique. Toutefois, selon les manières dont sont articulées les médiations gestionnaires et les idées, les membres peuvent utiliser ou non les éléments de l'organisation à des fins diverses, mobiliser à l'occasion des facettes extérieures de leur identité, voire manipuler les finalités officielles au service d'autres desseins. Les membres ont ainsi, chacun à leur niveau, des champs d'action normalisés et de vastes potentialités de bricolages matériels et symboliques. Voilà qui rappelle l'opposition dégagée par Claude Lévi-Strauss (1985 : 35) entre la pensée scientifique, "construite sur la distinction du contingent et du nécessaire", et le bricolage intellectuel, qui brasse les fins et les moyens à la manière de la pensée mythique. Mary Douglas (1987 : 66-67) a proposé d'étendre la notion de bricolage aux institutions modernes; c'était bien un tel bricolage que les agents de la mairie de San Gabriel s'ingéniaient à mettre en œuvre.

L'agencement des médiations organisationnelles conditionne l'activité des membres sans pour autant la déterminer complètement, dans un contexte de finalités définies qui donne un sens à leur rassemblement : une organisation fonde donc un *ordre de communication*, dont les éléments, comme ceux d'un langage, permettent aux membres de communiquer, tout en conditionnant par

là-même leurs échanges et leurs modes de pensée. Certains ouvrages sociologiques ont déjà montré que les règles d'une organisation constituent un matériau et que leur manipulation et leur interprétation sont sources de pouvoir partout dans l'organisation[1]. La comparaison avec un langage renvoie ici à deux aspects spécifiques : d'une part, l'ensemble des médiations est cognitivement hiérarchisé car les moyens renvoient à des fins — avec souvent des objectifs intermédiaires — et cette distinction de niveaux est mise en scène dans l'organisation; d'autre part, des oppositions significatives opérent dans les entreprises et les administrations. Ces oppositions sont fondées par l'ordre organisationnel, comme la catégorisation hiérarchique, la division entre services et les distinctions du type fonctionnels/ opérationnels, ou bien préexistent dans la société, comme les clivages sexuels et générationnels, qui se voient renforcés car ce sont presque toujours des hommes — en général âgés — qui dirigent les organisations. Les femmes brillent ainsi par leur absence aux échelons supérieurs de Minaut, de Lami et de Segba, tandis que celles qui détiennent de hautes responsabilités à San Gabriel sont intimement liées aux dirigeants masculins.

Ces ordres de communication peuvent être préconçus par des architectes spécialisés ou bien créés sur le tas : on retrouve ici la distinction posée par Lévi-Strauss (1958 : 347) entre "ordres conçus" et "ordres vécus", à ceci près que les ordres bricolés dans les organisations prennent généralement pour matériau les composantes de l'ordre officiel et commettent alors des abus de langage organisationnel. Dans les usines participatives de Minaut, l'activité des individus s'inscrit bien dans le contexte élaboré par la direction et ses analystes, mais à Segba les stratèges de Lumière et force ont tissé un système de contrôle greffé sur tous les niveaux de l'organisation, et à San Gabriel les employés manipulent les instruments de bureau en prenant en compte bien

---

1 Par exemple Crozier 1971; Clegg 1975; Crozier & Friedberg 1977.

d'autres objectifs que les missions institutionnelles de la mairie. Diverses finalités peuvent toujours être en compétition et la bataille se joue dans les têtes aussi bien que dans les rouages de la gestion.

L'organisation industrielle est ainsi une combinaison d'éléments qui existent ailleurs mais cette combinaison est spécifique et produit des effets particuliers. L'élaboration des identités individuelles est orientée par le fait d'être là, ensemble, dans les règles et sous les finalités institutionnelles[1]. L'identité d'un membre d'une entreprise ou d'une administration se construit, d'une part, à partir de ce qu'il fait, de sa tâche, éventuellement de son métier, avec souvent un phénomène d'appropriation découlant de la recherche d'une certaine autonomie et de l'amour du travail bien fait[2]; d'autre part, à partir de sa position dans l'ordre institué et des ressources qui en découlent : le bureau, les outils, les possibilités de parole, etc. Ces éléments ne s'inscrivent pas d'une manière prédéterminée : chacun investit à sa façon sa tâche, son lieu et son temps. L'agencement de ses meubles, de ses outils de travail, de son emploi du temps, lui renvoie l'image identitaire de l'*espace-temps subjectif* qu'il se forge dans l'organisation. Une telle dynamique d'appropriation, semblable à celle qui ressort des enquêtes d'anthropologie urbaine, lorsque "les gens investissent un espace d'une identité symbolique" et que "cet espace et son utilisation leur renvoient leurs propres images identitaires"[3], se déploie ici dans toutes les dimensions de l'ordre organisationnel. Quand l'attribution de droits et

---

1 Douglas (1987 : 128) écrit: "For better or worse, individuals really do share their thoughts and they do to some extent harmonize their preferences, and they have no other way to make the big decisions except within the scope of institutions they build", mais elle n'utilise pas de matériaux ethnographiques relevés dans des organisations modernes.

2 De nombreux ouvrages sociologiques s'intéressent aux dynamiques d'appropriation du travail (par exemple Sainsaulieu 1977). Pour une étude générale de l'appropriation de l'espace industriel, voir Fisher 1980.

3 Brody 1987 : 86. Voir également Pétonnet 1982a.

de devoirs à chacun est réglé par un système d'objectifs suivis, cet espace-temps individuel comprend aussi les instruments de gestion dont on reçoit la responsabilité et qui semblent alors incorporés à la personne : "J'ai un taux de qualité de 92%", "J'ai bouffé 28 personnes de trop en gamme" — c'est-à-dire "j'ai organisé l'atelier avec 28 ouvriers de plus que la norme" — entend-on à Minaut. Les espaces-temps subjectifs peuvent également constituer une cible pour des collègues mal intentionnés, comme on l'a constaté dans l'étude de la mairie de San Gabriel.

Les outils de communication qui jaugent en quantité et en qualité les performances des individus et des équipes, comme le système de suivi d'objectifs de Minaut, orientent parfois étroitement les membres d'une organisation. La notion de technologie invisible a été proposée par Michel Berry (1983) pour caractériser les cas où ces médiations entraînent des effets imprévus, comme le montre le titre du chapitre conclusif de l'ouvrage correspondant : "Les trahisons de l'intendance". L'ordre de communication organisationnel est alors subverti dans un sens analogue à ce que Merton (1965) appelait un déplacement des objectifs : les moyens sont pris pour des fins. Ce genre de phénomène est sans doute extrêmement fréquent mais le monde de l'entreprise n'accepte pas facilement de mettre en doute le caractère *rationnel* de l'organisation (dans le sens d'adaptation logique des moyens aux fins)[1]. Une étude du service des achats d'une grande société, qui montrait des acheteurs jonglant avec les *ratios* et autres indicateurs pour atteindre les objectifs qui leur avaient été assignés, a déclenché une polémique avec la fédération professionnelle correspondante, outrée de voir apparaître un portrait de l'acheteur en saltimbanque : "Les acrobates dont M. de

---

1 C'est *l'action logique* de Vilfredo Pareto, la *rationalité instrumentale* de Talcott Parsons ou la *rationalité par rapport aux fins* de Max Weber, lequel en a tiré sa caractérisation du type idéal bureaucratique (Boudon & Bourricaud, article "Rationalité", 1986 : 479).

Pouvourville décrit les pirouettes n'étaient pas des Acheteurs"[1]. Il n'y a en effet pas de place pour l'artiste, qui "tient à la fois du savant et du bricoleur" (Lévi-Strauss 1985 : 37), dans la représentation traditionnelle de l'entreprise, mis à part les *créatifs* des agences de publicité et autres *designers*. Si le discours managérial valorise aujourd'hui la participation active du personnel, les cent fleurs de la créativité sont censées s'épanouir dans le cadre du système, et non pas prendre pour matériau les règles de l'organisation. C'est pourtant ce qui est susceptible d'arriver lorsque les normes de gestion réclament un suivi par trop aveugle d'objectifs numériques, par essence réducteurs.

Plutôt que des rouages humains, si attachés à appliquer les consignes qu'ils en perdent de vue le sens de leur rassemblement, mieux vaut des sujets pensants, même du strict point de vue de l'efficacité économique, hors de toute considération éthique. Une certaine marge de liberté doit leur être laissée, comme dans les usines participatives de Minaut, où les chefs rappellent sans cesse les objectifs de l'entreprise, à charge pour chacun d'œuvrer consciemment dans le sens du bien collectif[2]. En effet, les discrets engrenages du *système verrouillé* ne ramènent pas automatiquement les déviants dans le droit chemin : on a relevé l'importance des invocations orchestrées de la Qualité, revendiquée dans les discours et incarnée dans les instruments de gestion. C'est en son nom qu'on impose de nouvelles contraintes et qu'on bat en brèche d'autres principes de légitimité, comme la solidarité syndicale. Faute de valeur transcendante à invoquer au quotidien, des grains de sable se glisseraient dans les engrenages du système : pour orienter l'activité des membres d'une organisation, il ne suffit pas d'échafauder une technologie de gestion, encore faut-il faire apparaître ses contraintes

---

1 Critiques émises par la Compagnie des dirigeants d'approvisionnement et acheteurs de France; polémique présentée dans Berry 1983 : I-XVI. Cf. de Pouvourville 1981.

2 Pour une discussion de la nécessité d'une marge de liberté pour les agents, voir Pavé 1987; Boigne, Moisdon & Tonneau 1987a, 1987b.

comme légitimes. Comme le disait Servan dans son *Discours sur l'administration de la justice criminelle*, "sur les molles fibres du cerveau est fondée la base inébranlable des plus fermes Empires"[1]. Remarquons que le système de gestion le plus élaboré ne constitue pas pour autant une assurance tous risques contre les mouvements sociaux. C'est ainsi qu'une grève très suivie démarra en 1989 dans les ateliers participatifs de l'usine "nouvelle" de Minaut : la direction avait annoncé des bénéfices considérables et les salariés jugèrent que, péril japonais ou pas, l'austérité salariale n'était plus de mise. La finalité de compétitivité, dont la primauté paraissait pourtant assurée, passa tout à coup au second plan, derrière le partage plus égalitaire des fruits du travail. Autrement dit, l'arbitrage entre les différents principes de légitimité n'est jamais rendu une fois pour toutes.

Quant à Lami, sa politique de cercles de qualité avait été élaborée avec soin : lorsque les conditions de la restructuration conduisirent le personnel à mettre en doute la sincérité de la solidarité prônée par la direction, les cercles disparurent pourtant comme par enchantement. Il est vrai qu'ils traitaient de sujets très variés et qu'ils n'étaient pas focalisés sur l'enjeu primordial de l'usine : la production de l'acier. On a également relevé que le rôle prépondérant du syndicat de Segba s'appuyait sur sa maîtrise des instruments de gestion comme sur son leadership idéologique. De même, le groupe qui manipulait les normes et les instruments de bureau dans le service de planification de San Gabriel confortait son emprise en jouant sur l'imaginaire des agents; le conditionnement était là d'autant plus puissant que les dirigeants étaient hors d'atteinte des employés de base. En définitive, une culture de solidarité organisationnelle, quelle que soit la finalité au service de laquelle elle fonctionne, lie les médiations gestionnaires et les justifications idéologiques; l'articulation de ces deux niveaux construit

---

1 Servan 1767 : 35, cité par Foucault 1975 : 105.

un système contraignant, d'autant qu'aux sanctions réglementaires infligées par les autorités officielles peuvent se combiner diverses pressions physiques et psychologiques dans les lieux et les temps répétés du travail. On a vu que devant la puissance de cette conjonction, plusieurs membres de la mairie imaginaient d'occultes soutiens à la secrétaire du directeur de la planification ("C'est l'incarnation du mal..."). A Segba également, le conditionnement des agents était parfois décrit en ces termes : "C'est une entreprise maudite", diagnostiquait un sous-traitant, car certains employés ne lui adressaient plus la parole depuis qu'ils avaient reçu une promotion, tandis que les ouvriers titulaires lui lançaient des commentaires peu amènes et lui interdisaient d'entrer dans les locaux en attendant le départ de l'équipe à laquelle il se joignait.

La caractérisation de l'ordre organisationnel moderne proposée ici ne s'attache pas à des aspects empiriques mais se situe à un certain niveau d'abstraction, ce qui évite les "préjugés naturalistes" qui nous feraient rester "structuraliste à la façon de Radcliffe-Brown, c'est-à-dire en cherchant la structure au niveau de la réalité empirique et comme si elle en était une partie", selon l'expression de Claude Lévi-Strauss (1973 : 99). Sur cette question du niveau d'analyse, il est possible d'esquisser une comparaison entre notre perspective et certains courants récents d'autres disciplines qui s'intéressent aux entreprises et aux administrations. Considérons tout d'abord le champ de la gestion, où Henry Mintzberg fut sans doute l'auteur-vedette des années 80. Il est connu pour ses dénonciations du dogmatisme de l'enseignement standard des *Masters in Business Administration* américains et pour un livre qui a montré la diversité du travail du manager (Mintzberg 1984), un ouvrage basé sur l'observation directe de cinq directeurs généraux — une approche novatrice pour les études de gestion —. Il a proposé une catégorisation des formes d'organigramme en cinq types et ses typologies font grand cas du chiffre cinq : "Il doit sûrement y avoir plus qu'une coïncidence dans

le fait que nous ayons cinq mécanismes de coordination, cinq composantes de l'organisation, cinq types de décentralisation"[1]. Devant les critiques adressées à son modèle, Mintzberg a rappelé que les organisations réelles sont des cas hybrides et a conseillé d'utiliser ses catégories comme un *lego* et non pas comme un puzzle dont le mode d'emploi serait imposé[2]. Cette propension à la catégorisation se retrouve souvent dans les travaux de gestion; elle nourrit les discussions dans les milieux académiques et avec les praticiens. On sait que toute taxinomie permet "d'introduire un début d'ordre dans l'univers; le classement, quel qu'il soit, possédant une vertu propre par rapport à l'absence de classement"[3]; remarquons que les critères de classification, voire d'explication, utilisés en gestion, sont surtout des aspects immédiatement saisissables par un observateur : le type de technologie, la taille de l'entreprise, la configuration de l'organigramme, le nombre de niveaux hiérarchiques... Le fait que la réflexion mette ainsi l'accent sur des aspects empiriques peut être relié au caractère appliqué des sciences de gestion : ceux qui réfléchissent sur les organisations modernes enseignent aussi à leurs futurs cadres et managers, ce qui n'est pas sans conséquence sur le type de langage employé; les universitaires s'approprient à l'occasion des concepts nés chez les praticiens. Les typologies de gestion témoignent en somme de la diversité des "ordres conçus" par les gestionnaires et pourraient donc être considérées comme objets d'étude ethnologiques. Jean-François Baré (1991) a ainsi entamé l'analyse du vocabulaire des milieux financiers internationaux en rapprochant ce lexique de la *pensée sauvage* au sens de Claude Lévi-Strauss.

---

1 Mintzberg 1987 : 222.

2 Mintzberg 1989b.

3 Lévi-Strauss 1985 : 21-22.

Prenons un autre exemple, cette fois-ci dans les sciences économiques, où le courant de l'"économie des conventions" a pris récemment une place considérable dans les publications savantes. Le prix Nobel d'économie 1991 a d'ailleurs couronné Ronald Coase, pionnier de cette école dont Oliver Williamson (1975) est l'un des représentants actuels. Pour l'économie des conventions, l'existence des entreprises s'explique par la réduction des "coûts de transaction" car si leurs membres étaient autonomes — sur un marché économique parfait où ils vendraient leurs services —, ils devraient consacrer une part considérable de leur énergie à acquérir des informations et à négocier en permanence le prix de leur coopération; l'organisation ne doit cependant pas se complexifier exagérément, sous peine de voir alors dériver les coûts de la coordination interne. L'utopie classique de l'*homo œconomicus* capable de maximiser à tout instant ses profits est ainsi remplacée par une minimisation, guère moins utopique, du coût de la coopération[1]. Un autre représentant de ce *conventionnalisme*, Laurent Thévenot (1985), a proposé une théorie des "investissements de forme" : l'établissement des règlements et des coutumes serait un investissement au même titre que l'achat d'une machine permettant d'accroître la productivité; les efforts consacrés à l'élaboration et à la standardisation des règles seraient rentabilisés par l'économie de temps et de moyens qu'elles permettent; toutes les procédures de l'action collective un tant soit peu régulières pourraient donc être ramenées à des investissements. Cette approche assez théorique laissera sans doute perplexe le non-économiste qui, pour interpréter les raisons d'être des grandes entreprises, préfèrera peut-être s'en tenir aux célèbres pages du *Capital* où Marx analyse le passage de l'artisanat à la manufacture[2].

---

1 Cf. Grandori 1989.

2 Marx 1965 : ch. XIII & XIV.

L'économie des conventions extrapole en somme à l'ensemble de l'entreprise certains outils du calcul économique. On rencontre une situation analogue en psychologie avec les travaux de Kets de Vries (1984a, 1984b) qui applique aux organisations les catégories de la pathologie mentale individuelle (hystérique, schizophrène, paranoïaque...) en les reliant en premier lieu à l'état mental du patron. Ces deux exemples semblent symptomatiques d'un mouvement de recherche actuel de nouvelles appréhensions du fonctionnement des entreprises et des administrations : on étend à l'ensemble de l'organisation un concept qui a fait ses preuves à un autre niveau. En revanche, d'autres disciplines conservent leur approche traditionnelle, et notamment la recherche historique, qui s'intéresse désormais à l'entreprise. Les travaux correspondants sont d'un grand intérêt mais les documents écrits ne livrent guère de matériaux sur la vie quotidienne au bureau : on ne retrouverait pas dans les archives de la mairie de San Gabriel — d'ailleurs détruites dans un incendie — l'usage stratégique des règlements ni la manipulation des outils de travail. L'étude des "racines de l'entreprise" — selon le titre d'un numéro spécial de la Revue française de gestion (1988) — peut toutefois apporter un précieux complément à l'enquête de terrain.

La question du niveau d'analyse à mettre en œuvre se pose également du fait de la multiplication des travaux empiriques sur les organisations, entraînée par la tendance au retour au concret qui a accompagné dans les sciences sociales ce que l'on a appelé dès les années 60 "la fin des idéologies"; autrement dit, la perte de crédibilité de certaines visions globales de la société, directement inspirées du libéralisme ou du marxisme, en particulier[1]. L'élaboration de visions synthétiques n'en a pas été facilitée car les chercheurs se spécialisent et leurs enjeux théoriques sont extrêmement variables. La dispersion qui en a résulté a

---

1 Cf. Ballé 1990 : 114. Dans son célèbre manuel, Merton (1965) proposa de se limiter à des "théories à moyenne portée".

récemment été qualifiée de "crise profonde"[1] de la sociologie des organisations. Comme le souligne Jean-François Chanlat (1990b : 4), le domaine se présente "comme un immense «patchwork», un champ ouvert à tous les vents théoriques et méthodologiques ou presque". Les nouvelles perspectives générales auxquelles font référence certains auteurs, loin de s'enraciner dans des études de terrain, sont extrêmement théoriques[2]; on en revient souvent, mais en termes abstraits, à la question de l'interaction individu-société; sans doute n'a-t-on jamais autant dénoncé les réductionnismes psychologique et sociologique (chez les autres)[3].

Parmi la variété des écoles de pensée qui construisent aujourd'hui leur objet de recherche autour des organisations modernes, deux perspectives se rapprochent à certains égards de la démarche adoptée ici : l'"analyse stratégique" en sociologie[4] et la "recherche clinique" en gestion[5]. D'une part, Michel Crozier a souligné l'importance de la différenciation dans les organisations et le fait que chaque agent "cherche de toute façon et en toutes circonstances à tirer le meilleur parti possible de tous les moyens à sa disposition"[6] — c'est que nous avons vu se déployer à San Gabriel —; d'autre part, plusieurs travaux du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique (CRG) et du Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines de Paris (CGS) ont souligné les biais introduits par certaines médiations gestionnaires dont nous avons

---

1 Ballé 1990 : 119.

2 Par exemple Harré 1979; Giddens 1987; Habermas 1987.

3 Malheur à qui revendique une sociologie "individualiste" : par exemple, Raymond Boudon (1973, 1977), qui étudie pourtant sous ce vocable les effets imprévus résultant de la combinaison des actions individuelles, a été accusé de pratiquer une approche où "on ne voit que l'individu" (Crozier 1991 : 15).

4 Cf. Crozier & Friedberg 1977.

5 Cf. Berry 1983, 1986; Riveline 1991.

6 Crozier 1971 : 239.

constaté la prégnance à Minaut. La recherche clinique se centre ainsi sur les effets de système (dont les individus n'ont pas toujours conscience) tandis que l'analyse stratégique met l'accent sur l'individu agissant (notamment dans les espaces que les règles du système n'ont pas balisés). L'approche ethnologique articule à sa façon ces différents niveaux d'analyse pour échafauder une vision générale de l'organisation; vu la diversité des situations rencontrées sur le terrain et des positions du chercheur, l'ethnologue se gardera en tous cas de construire *a priori* son objet de recherche[1].

Par ailleurs, l'analyse stratégique et la recherche clinique prônent l'étude de terrain et associent la recherche appliquée à la réflexion sur le fait organisationnel, alors que l'approche ethnologique n'est pas appliquée *a priori* : il s'agit d'abord de décrire et d'analyser; mieux comprendre permet d'agir à meilleur escient mais à condition d'être en position légitime pour ce faire. Bien entendu, les recherches fondamentale et appliquée peuvent aller ensemble et se fertiliser l'une l'autre — c'est parfois la condition de l'accès au terrain — mais les résultats de chacune de ces démarches ne sont pas les mêmes[2]. Si les rapports de recherche remis aux interlocuteurs de terrain doivent contribuer à éclaircir certaines de leurs interrogations, les publications ethnologiques s'inscrivent avant tout dans le cadre général d'une réflexion sur les universaux humains à travers la diversité des cultures. Il peut bien sûr y avoir des écrits à statut intermédiaire[3]. Remarquons également que la maturité des démarches de recherche-action conduit à définir les objets de recherche de manière plus stricte : Claude Riveline,

---

1 Cf. Delaporte 1986; Pétonnet 1982b.

2 Cf. Guigo 1991c.

3 Par exemple, l'étude du management participatif à Minaut, présentée ici dans le chapitre II, a donné lieu à un rapport remis à la direction et à un article sur le vocabulaire d'adresse en entreprise (Guigo 1991b). Un compte-rendu scientifique de l'étude a été fait par ailleurs dans la revue *Gérer et comprendre,* qui se situe à une position-charnière, intéressant tant les chercheurs que les praticiens (Guigo1987a).

fondateur du CGS, estime ainsi que l'efficacité des solutions qu'il propose est liée à la limitation de son champ d'investigation aux règles organisationnelles explicites et aux paramètres numériques (Riveline 1991). Michel Crozier déclare par ailleurs : "L'imaginaire, je crois que c'est important, mais je ne m'en occupe pas" (1991 : 14); ses derniers ouvrages (1987, 1989) sont plus normatifs que descriptifs. D'autre part, Jacques Girin a proposé de prendre comme objets de recherche les "situations de gestion" qui adviennent "lorsque des *participants* sont *réunis* et doivent accomplir, dans un *temps* déterminé, une action collective conduisant à un *résultat* soumis à un *jugement* externe" (Girin 1990 : 142); plusieurs recherches du CRG ont adopté cette perspective. Voilà qui pourrait s'appliquer aux dispositifs centraux du management participatif de Minaut mais l'épisode de la croix inversée à San Gabriel, la division de la direction et du syndicat à Lami, la manipulation des différentes instances de la direction par le syndicat à Segba, ne répondent pas à cette caractérisation et sont pourtant des facteurs-clés pour comprendre les dynamiques organisationnelles mises en œuvre, à moins d'entendre la définition de la situation de gestion dans un sens si large que la notion perdrait alors tout caractère opératoire.

L'approche ethnologique prend pour point de départ le groupe humain en question et les actions de ses membres. Lorsque l'assemblage des médiations gestionnaires oriente l'activité de chacun vers les finalités officielles, comme à Minaut, le sens de leurs pratiques tourne effectivement autour de la production des biens et des services correspondants. A San Gabriel, en revanche, où la mairie ne remplit que très partiellement ses missions, l'organisation est mise au service de la promotion du parti péroniste, de la protection des familles des employés et des stratégies des réseaux internes. Ce sont donc ces dynamiques-là qui ont fait l'objet de notre étude. Il s'agit en somme d'examiner ce que leurs

membres font des organisations, sans pour autant être fasciné par l'informalité.

Parmi les médiations organisationnelles, la distance hiérarchique en est une qui a permis de comparer nos différents cas. L'analyse du vocabulaire d'adresse à la direction du personnel de Minaut a également dégagé une dynamique de la "bonne distance", où opère la différence de grade des interlocuteurs, combinée avec les distinctions de sexe et d'âge : l'adresse exprime un certain degré de proximité et peut être manipulée dans diverses stratégies de rapprochement ou de mise à distance[1]. La catégorisation hiérarchique apparaît ainsi comme un matériau fondamental du jeu organisationnel; un groupe humain peut donc être caractérisé par la manière dont opèrent les règles qui ordonnent les personnes. La hiérarchie d'une organisation distingue les individus tout en les inscrivant dans un cadre commun; il s'agit de les lier sans trop les confondre ni les séparer; on sait que "toute relation sociale se définit par une recherche de l'identité qui s'affirme quelque part entre la rupture, qui placerait dos à dos les partenaires sociaux, et la superposition qui abolirait leurs différences"[2].

J'ai proposé plus haut de distinguer deux formes de distance hiérarchique : *quantitative* lorsque tous les agents font partie du même monde, en ce qui concerne en particulier leur espace-temps subjectif; *qualitative* lorsque chefs et subordonnés semblent être de nature distincte. Cette dernière conception connote une hiérarchie d'Ancien Régime, tandis que la première prend l'égalité pour valeur cardinale : une égalité des chances et de dignité humaine — égalité morale, pour

---

1 Cf. Guigo 1991b, version remaniée d'une communication présentée au colloque "Travail et pratiques langagières" à Paris en avril 1989. Je proposai dans cet article de caractériser l'organisation moderne comme *ordre symbolique*, vu la prégnance du principe de différenciation hiérarchique entre les membres; la dénomination d'*ordre de communication* prend en compte d'une manière plus générale la diversité des médiations organisationnelles et le caractère dynamique de l'interaction entre les individus.

2 Gomes da Silva 1989 : 37.

reprendre les termes de Rousseau — qui ne s'oppose pas à la différenciation des tâches mais à une représentation ontologique de l'ordre social. Dans un cas, le groupe d'origine détermine la place de chacun; dans l'autre, les individus peuvent améliorer leur statut, faire valoir leurs compétences et jouer plus amplement de leur complémentarité[1]. Mais de toute manière, ceux d'en haut sont toujours en relation avec ceux d'en bas; pour leur vie matérielle et leur propre identité, les aristocrates dépendent de la plèbe; les purs, des impurs; les dieux, des démons : "le «premier» et le «dernier», le «supérieur» et l'«inférieur» entretiennent un rapport dialectique qu'il n'est pas toujours aisé de ramener aux schémas linéaires de la hiérarchie"[2]. Dans la plupart des sociétés humaines, cette dépendance réciproque se matérialise périodiquement par de spectaculaires inversions rituelles, comme le carnaval, où les individus de haut et de bas statuts intervertissent leurs rôles.

Qu'en est-il dans les entreprises industrielles ? La dépendance réciproque y est particulièrement explicite mais on n'y célèbre pas encore le carnaval; toutefois, il arrive aujourd'hui que la direction de certaines grandes sociétés au style traditionnellement compassé engage un clown pour animer l'assemblée annuelle du personnel. Cet amuseur tourne alors en dérision l'autorité, tel le fou du roi des temps jadis : il interrompt le discours du président par des plaisanteries; il s'empare de ce dernier pour le promener sur ses épaules... Ces cérémonies — encore assez rares et non pratiquées à Minaut — témoignent de la sacralisation des hauts dirigeants; soucieux de décrisper les relations sociales, ils font appel à un saltimbanque professionnel, mais cela n'aboutit qu'à mettre

---

1 Cf. la distinction proposée par Durkheim (1960c) entre *solidarité mécanique* et *solidarité organique*, qui ne sont bien sûr que des catégories analytiques, même si certains auteurs les ont interprétées dans un sens réaliste, comme si une société possédait l'un ou l'autre de ces traits de manière univoque. Voir à ce sujet Boudon 1986 : 212, 312.

2 Gomes da Silva 1989 : 119.

en évidence la radicale différence de nature qui les sépare du commun des mortels.

A l'opposé des présidents flanqués de leur bouffon, les dirigeants d'une multinationale québécoise, l'entreprise papetière Cascades (4200 employés), manifestent leur rejet de la distance hiérarchique qualitative : les ouvriers les appellent par leur prénom, ils peuvent leur parler à leur guise (y compris en téléphonant à leur domicile), partager des activités sportives avec eux, prendre le baptème de l'air dans l'hélicoptère présidentiel lorsqu'il est libre, voire profiter à l'occasion de la piscine de la villa du patron ou danser avec son épouse dans une réception; les privilèges hiérarchiques sont bannis; à tous les niveaux, l'expression, l'information et la prise de parole sont encouragées[1]. A l'opposé, l'usine "étrangère" de Minaut exacerbe la distance ontologique : on a vu que les ouvriers y sont en grande majorité immigrés, tandis que les membres de la maîtrise et de l'encadrement sont français et il n'est pas exceptionnel d'entendre l'un d'entre eux lâcher des propos racistes. Par exemple, le restaurant des cadres est appelé par certains la "pension mimosa" et le self-service est qualifié du vocable de "crouilla gourmand". L'encadrement bénéficie en effet d'une salle de restaurant particulière où les serviettes de chacun, soigneusement rangées dans les placards avec des ronds de serviette numérotés, disent assez qu'il s'agit d'un endroit réservé; à côté, deux pièces plus intimes sont consacrées aux repas du directeur de l'usine et aux agapes des plus hauts gradés, les détenteurs de la "position III C" de la convention collective de la métallurgie.

Cascades et l'usine "étrangère" de Minaut s'approchent ainsi des types idéaux des distances hiérarchiques quantitative et qualitative; les cas des ateliers participatifs de Minaut et de la mairie de San Gabriel sont à placer près des extrêmes; Lami, dans une position intermédiaire. En effet, le

---

1 Le cas Cascades est exposé dans Aktouf 1991, qui met en évidence l'importance de l'accès à la parole dans l'organisation. Cf. Chanlat & Bédard 1990.

respect et l'épanouissement de la personne humaine sont prêchés à Lami et le président-fondateur insistait souvent sur la complémentarité des différents membres de l'entreprise, mais on a vu que certains traits organisationnels renvoyaient à la distance ontologique. C'est en définitive dans les têtes que se fait le partage entre les deux pôles quantitatif et qualitatif; dans un cas, les employés estiment que le dirigeant "ne se croit pas né d'une créature extraterrestre"; dans l'autre, ils décrivent au contraire les chefs comme "des dieux sur terre"[1]. Quant à Segba, l'indivision promue par le syndicat y conduit en fait à confondre toutes les strates hiérarchiques en un seul acteur. Si la prohibition de l'inceste "renvoie plus ou moins confusément à l'idée que le monde est fait de l'équilibre instable d'éléments de nature identique ou différente qu'il convient selon la grammaire choisie, d'associer ou de dissocier pour obtenir des effets bénéfiques"[2], la grammaire est ici l'ordre de communication organisationnel et l'emprise du syndicat a abouti à une sorte de conjonction incestueuse. Cette confusion est cohérente avec l'idéologie syndicale égalitaire qui se retrouve dans le *Compañero* adressé à chacun[3]; elle enserre l'autorité officielle et simultanément la transcende en plaçant le débat idéologique au niveau de la Nation, du continent, voire de la planète.

Lorsque l'ordre organisationnel reconnaît une égalité de dignité à tous ses membres, le fait que les différentes strates puissent entrer en contact en dehors du travail, comme à Cascades, constitue un autre critère pour déterminer si les deux extrémités de l'échelle hiérarchique font partie du même monde, vu que chacun dispose de facettes identitaires extra-organisationnelles. Par ailleurs, les échelons de la distance hiérarchique ne doivent pas être trop séparés, sous peine de voir les représentations de

---

1 Aktouf 1991 : 54-55 (expressions relevées à Cascades et dans une autre entreprise).

2 Héritier-Augé 1991 : 349.

3 Cf. Guigo 1991b : 54.

l'autorité basculer vers une distinction de nature; au-delà d'un certain degré, en effet, les différences quantitatives peuvent aisément s'interpréter en termes qualitatifs.

Vivre dans une organisation suppose de nombreuses contraintes, comme l'obligation d'y passer jour après jour un temps mesuré et le fait d'être soumis aux sanctions de l'autorité officielle. Le personnel doit s'en accommoder, ne serait-ce que parce que sa subsistance dépend généralement de son salaire. Mais depuis le *Discours de la servitude volontaire* de La Boétie, on s'interroge sur le consentement des dominés à l'ordre qui les gouverne, et les études sociologiques ont souvent relevé que les ouvriers et les employés s'arrangent pour corriger les dysfonctionnements par eux-mêmes et améliorer ainsi la productivité, ce qui ne s'explique vraiment ni par la contrainte patronale, ni par l'appât du gain[1]. Ces comportements s'interprètent alors en termes identitaires : c'est l'*appropriation* de la tâche et la recherche d'autonomie du sujet qui font que les membres d'une organisation *entrent dans le jeu*, même s'ils s'opposent à certains aspects de l'ordre institué. Un autre éclairage — qui n'est pas contradictoire — a été suggéré dans cette thèse : l'effet coercitif de la résonance des médiations gestionnaires et des justifications idéologiques. Il semble qu'on puisse en dégager un parallèle avec l'activité rituelle, en ne prenant pas le terme rite dans son sens faible d'acte machinal mais dans un sens fort qui suppose l'engagement personnel et conscient du participant, même si cet engagement n'est jamais absolu car on sait que le croyant "prend les rites au sérieux sans trop y croire"[2].

En effet, ce n'est pas un ordre taylorien réduisant les individus à des rouages, mais un ordre de communication participatif fondé sur leur adhésion, qui peut être appréhendé comme cadre rituel, en relevant les

---

1 Voir par exemple Blau 1955; Burawoy 1979b; Clegg 1990; Fisher 1980; Linhart 1991.

2 Smith 1979 : 141.

trois dimensions-clés que constituent les rapports au *savoir*, avec les spécialistes de l'exécution et de l'interprétation, au *sacré*, pour l'invocation d'éléments transcendants, et au *temps*, vu le découpage minutieux des séquences rituelles et la longue durée dans laquelle s'inscrit la suite des cérémonies[1]. Ces trois dimensions sont présentes dans un système comme celui des usines participatives de Minaut, qui met en scène périodiquement l'accomplissement des objectifs des individus et des équipes : les instruments de gestion et d'évaluation des performances sont cautionnés par des spécialistes qui appartiennent à diverses sociétés savantes ou associations professionnelles; l'interprétation des tableaux de bord et les visions prophétiques sont du ressort des grands chefs; les finalités de l'organisation, qui donnent un sens au rassemblement de ses membres, dépassent le niveau individuel et sont sacrées dans la mesure où "concept de totalité, concept de société, concept de divinité ne sont vraisemblablement que des aspects différents d'une seule et même notion", selon la célèbre formule de Durkheim[2]; la dimension temporelle, enfin, est essentielle à l'ordre industriel, qui est placé sous le signe de l'horloge et du calendrier[3]. La durée du travail est généralement mesurée et le temps des tâches est décompté — soit directement, par chronométrage, soit par l'intermédiaire d'un rendement calculé —; le rythme spécifique d'un système de suivi d'objectifs est constitué par les échéances périodiques — hebdomadaires, mensuelles, annuelles... — où le passé est analysé, le présent jaugé, le futur projeté. Ces comptes-rendus conditionnent la carrière des agents et le temps long organisationnel s'articule alors aux temps longs individuels. Une évolution significative est d'ailleurs engagée dans plusieurs branches industrielles françaises, avec la reconnaissance de

---

1 Marc Abélès a développé ces trois rapports dans son analyse de l'exercice du pouvoir politique dans la société moderne (Abélès 1990 : 119-128).

2 Durkheim 1960b : 630.

3 Cf. Gasparini 1990; Hassard 1990.

*parcours de carrière* pour tous les salariés; les agents subalternes se voient ainsi reconnaître des perspectives à long terme et ne sont plus gérés uniquement en fonction des postes qu'ils occupent[1].

Dans le rite, l'articulation des lieux, des temps, des actes et des rôles, au nom de certains idéaux supérieurs, actualise l'engagement des participants et les renvoie à leurs croyances. Pierre Smith (1979 : 143) a qualifié de "piège à pensée" ce dispositif qui enserre l'esprit et lui fait payer en quelque sorte le prix de son adhésion. Dans le cas d'une dynamique participative comme celle de Minaut ou d'un système de *qualité totale*, les rouages gestionnaires, animés par certains rapports au savoir et au temps, se conjuguent à l'invocation d'objectifs transcendants (la qualité, la survie) pour produire un conditionnement intellectuel — mais ancré dans l'espace-temps subjectif de chacun — qui peut être aussi contraignant que l'ordre ancien fondé sur la coercition physique. L'ordre de communication organisationnel dispose ainsi un cadre cognitif qui oriente l'activité des individus dans des temps répétés et des espaces attribués; même si l'on a en tête des fins stratégiques ou manipulatoires, il faut en passer par les biais de cette grammaire, par ses termes, ses temps et ses catégories.

L'anthropologie des organisations où les agents sont traités comme sujets pensants doués d'autonomie pourrait donc s'attacher à comprendre comment les individus entrent dans le jeu de ces modernes pièges à pensée où officient les managers assistés de leurs corps d'experts. En retraçant également l'évolution des représentations du monde des entreprises et des administrations, et notamment la passion classificatoire de la littérature managériale d'inspiration anglo-saxonne et ses multiples avatars, on articulerait alors à l'étude des dynamiques

---

1 Cette évolution signalée pour Minaut au chapitre II a été amorcée récemment dans différents secteurs, comme le bâtiment et la sidérurgie. Cf. Lebaube 1991; Normand 1991.

rituelles de l'ordre industriel moderne une analyse de ses Mythologiques.

Nous avons relevé dans l'introduction que notre objet de recherche n'est plus à l'heure de l'*authenticité*. En effet, l'homme ne se dirige pas vers une société où il nouerait "des rapports transparents et rationnels avec ses semblables et avec la nature"[1]; les organisations forment aujourd'hui des intermédiaires obligés pour nombre de relations sociales; elles interviennent dans la définition des identités individuelles (on est agent de telle compagnie, membre de telle association, ancien élève de telle école...); elles influent sur les aspects les plus variés de la vie de leurs membres : on a parfois accès, en tant que salarié d'une entreprise, à tel régime de retraite, tel programme de logement ou tel club de loisirs. En leur sein, les membres connaissent rarement tous leurs collègues et les appréhendent par l'intermédiaire des catégories internes. Rien ne dit toutefois que cette médiation généralisée soit synonyme d'asservissement car la créativité humaine se déploie, domestiquée ou non, dans l'organisation. Cela n'est pas particulier aux cas présentés dans ces pages : par exemple, l'étude de l'usine de retraitement nucléaire de La Hague a montré que le personnel utilisait de manière imaginative le système de règles de sécurité, échafaudant ainsi des "techniques d'apprivoisement" de la modernité[2].

La société moderne n'a pas inventé les grandes organisations, comme pourrait en témoigner la millénaire bureaucratie chinoise, mais elle a généralisé ces groupes qui proposent à leurs membres un cadre d'interprétation de leurs actes et l'exercice hiérarchisé de leurs facultés rationnelles pour discerner les principes essentiels et les règles subordonnées. Cette modalité de l'action collective peut constituer, selon le point de vue dont on la considère, un modèle d'aliénation ou, au

---

1 Marx, 1965 : 614.

2 Zonabend 1989 : 180.

contraire, d'auto-réalisation. La moderne généralisation des techniques automatisées débouche de même sur des interprétations ambivalentes, qui oscillent entre la vision apocalyptique et ce que Georges Balandier a qualifié de "messianisme informatique" dans ses analyses du "techno-imaginaire" de la société moderne[1] : soit l'aliénation de l'homme par des médiations qu'il ne domine pas — autrement dit, des moyens qui deviennent fins —, soit l'avènement de nouveaux outils qui décuplent sa créativité. En effet, l'informatisation peut démultiplier les possibilités de l'individu ou constituer un frein à l'enrichissement du savoir, selon que les sujets qui utilisent les machines automatisées se les approprient ou non[2]. Le philosophe de la modernité aujourd'hui le plus en vue, Jürgen Habermas, a d'ailleurs mis l'accent sur le "contenu hautement *ambivalent* de la modernité culturelle et sociale"[3], où les possibilités autoréalisatrices offertes aux individus vont de pair avec de redoutables potentialités totalitaires. Cependant, comme l'a relevé Raymond Boudon (1986 : 118-125), l'idéal d'entente auquel il en appelle — la *raison communicationnelle* — semble relever d'un monde expurgé de toute relation d'autorité. Le pouvoir est au contraire consubstantiel à l'organisation moderne, qui légitime les autorités officielles tout en offrant une panoplie d'instruments aux pouvoirs subtils foucaldiens. La philosophie habermassienne servira peut-être à fonder un nouveau pacte politique entre citoyens mais les hommes des organisations devront plutôt s'entendre sur une éthique de solidarité industrielle apte à articuler les intérêts des individus avec ceux du groupe et de la société toute entière, et notamment le souci de l'environnement, comme l'a récemment rappelé un ouvrage collectif qui plaide pour l'approche anthropologique de l'organisation (Chanlat 1990c).

---

1 Balandier 1985 : 125.

2 Zuboff 1988, cité par Lorino 1989 : 209.

3 Habermas 1988 : 400.

La langue était pour Esope la meilleure et la pire des choses. L'organisation, source d'aliénation et d'auto-réalisation, serait-elle le meilleur et le pire du monde moderne ? Un de ses enjeux éthiques pourrait être de reconnaître à ses membres une compétence de locuteurs dans cet ordre communicationnel à plusieurs niveaux; autrement dit, le droit au bricolage symbolique sur les fins et les moyens, ou la nécessité d'hygiène mentale de ne se plier aux finalités proposées que dans la mesure où ils y adhèreraient — au moins en partie — et où les moyens mis en œuvre leur apparaîtraient adaptés. Le souci d'efficacité rejoindrait alors les préoccupations éthiques; les membres s'accorderaient sur les manières d'instituer les façons de faire et de parler. Ne pourrait-on caractériser ainsi une organisation moderne tout simplement *démocratique* ?

# BIBLIOGRAPHIE

ABELES Marc, 1989, *Jours tranquilles en 89. Ethnologie politique d'un département français*. Paris, Odile Jacob.

— 1990, *Anthropologie de l'Etat*. Paris, Armand Colin.

ABOS Alvaro, 1984, *Las Organizaciones Sindicales y el Poder Militar (1976-1983)*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina (« Biblioteca Política Argentina »).

AGIER Michel & Thierry LULLE, 1986, "Eléments d'anthropologie des lieux de travail : le cas d'une brasserie au Togo", *Anthropologie et sociétés*, Montréal (Québec), Département d'anthropologie de l'Université Laval, 1986, vol. 10, n° 1 : 109-143.

AKTOUF Omar, 1985, "La Méthode de l'observation participante", in Alain Chanlat & Maurice Dufour, dir., *La Rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Québec/Amérique & Paris, Ed. d'organisation : 243-285.

— 1989, *Le Management entre tradition et renouvellement*. Boucherville (Québec), Gaëtan Morin.

— 1990, "Le Symbolisme et la culture d'entreprise. Des abus conceptuels aux leçons du terrain", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 553-588.

— 1991, "Adhésion et pouvoir partagé. Le cas «Cascades»", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 23, juin 1991 : 44-57.

ALTHABE Gérard, 1985, Communication au séminaire *Ethnographie des organisations* (séance du 27/11/85), Actes du séminaire 1985, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique.

— 1987, "Le Terrain au présent", *Bulletin de l'A.F.A.*, n° 29-30 : 43-49.

— 1990a, "L'Ethnologue et sa discipline", *L'Homme et la société*, Paris, n° 95-96 : 25-41.

— 1990b, "Ethnologie du contemporain et enquête de terrain", *Terrain*, Paris, n° 14, mars 1990 : 126-131.

ARCHIER Georges et Hervé SERIEYX, 1984, *L'Entreprise du troisième type*. Paris, Seuil.

Association professionnelle des sociologues, 1988, *La Culture d'entreprise*. Paris, APS (nov. 1988).

AUGE Marc, 1987, "Qui est l'autre ? Un itinéraire anthropologique", *L'Homme*, Paris, n° 103, XXVII (3), juil.-sept. 1987 : 7-26.

BALANDIER Georges, 1978, *Anthropologie politique*. Paris, PUF. (1° éd. 1967.)

— 1985, *Le Détour*. Paris, Fayard.

BALLE Catherine, 1990, *Sociologie des organisations*. Paris, PUF (« Que sais-je ? »).

BARÉ Jean-François, 1991, "Images de la finance", *L'Homme*, Paris, n° 119 : 23-40.

BARLEY Stephen R., 1990, "Images of Imaging : Notes on Doing Longitudinal Field Work", *Organization Science*, vol. 1, n° 3, août 1990 : 220-245.

BARNARD Chester I., 1938, *The Functions of the Executive*. Cambridge, Harvard University Press.

BATESON Gregory, 1977, *Vers une écologie de l'esprit, Tome 1*. Paris, Seuil. (*Steps to an ecology of mind*. New York, Chandler, 1972.)

— 1980, *Vers une écologie de l'esprit, Tome 2*. Paris, Seuil. (*Steps to an ecology of mind*. New York, Chandler, 1972.)

— 1984, *La Nature et la pensée*. Paris, Seuil (« Recherches anthropologiques »). (*Mind and Nature*. New York, E. P. Dutton, 1979.)

BEARN Georges, 1975, *La Décade péroniste*. Paris, Gallimard/Julliard (« Archives »).

BENDIX Reinhard, 1974, *Work and Authority in Industry*. Berkeley, Los Angeles, London, University of California Press.

BENGHOZI Pierre-Jean, 1987, "L'Harmonie des sphères : une réflexion sur l'éclatement des grandes organisations et l'émergence de rationalités contingentes irréductibles", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, Paris, ISMEA, 1987, n° 6 : 111-125.

BERNOUX Philippe, 1985, *La Sociologie des organisations*. Paris, Seuil (« Points »).

BERRY Michel, 1981, "Introduction à l'analyse des mécanismes de gestion. La logique de l'étrange gestion d'un atelier de production", *Annales des Mines*, Paris, juillet-août 1981 : 31-42.

— 1983, *Une Technologie invisible ? L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains*. Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique.

— 1986, "Logique de la connaissance et logique de l'action", in Michel Audet & Jean-Louis Malouin, dir., *La Production des connaissances scientifiques de l'administration*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval : 181-231.

BLAU Peter, 1955, *The Dynamics of Bureaucracy*. Chicago, University of Chicago Press.

BLANCO VILLALTA Jorge G., 1985, *Ceremonial*. Buenos Aires, Ed. Argentinas. (1° éd. Banco de la Nación, 1981.)

BOIGNE Henri, Jean-Claude MOISDON & Dominique TONNEAU, 1987a, "Gérer ou comprendre ? Perplexités à propos d'une intervention en milieu hospitalier", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 6, mars 1987 : 72-81.

— 1987b, "Questions d'optique...", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 9, décembre 1987 : 56-57.

BOLTANSKI Luc & Laurent THEVENOT, 1987, *Les Economies de la grandeur*. Paris, PUF, Cahiers du Centre d'études de l'emploi.

— 1991, *De la Justification*. Paris, Gallimard (« Les essais »).

BONARELLI Patrice, 1990, *Rationalité économique et culture d'entreprise*. Thèse de doctorat de l'Ecole polytechnique, spécialité Gestion.

BONTE Pierre & Michel IZARD, dir., 1991, *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, PUF.

BOUDON Raymond, 1973, *L'Inégalité des chances*. Paris, Armand Colin.

— 1977, *Effets pervers et ordre social*. Paris, PUF.

— 1986, *L'Idéologie*. Paris, Fayard.

BOUDON Raymond & François BOURRICAUD, 1986, *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris, PUF (1° éd. 1982).

BOUVIER Pierre, 1989, *Le Travail au quotidien. Une démarche socio-anthropologique*. Paris, PUF (« Sociologie d'aujourd'hui »).

BRODY Jeanne, 1987, "Le Quartier de la rue des rosiers ou l'histoire d'un cheminement", in Jacques Gutwirth & Colette Pétonnet, dir., *Chemins de la ville. Enquêtes ethnologiques*. Paris, Comité des travaux historiques et scientifiques : 85-102.

BUNEL Jean, 1989, "La Nature de l'action syndicale dans l'Argentine d'aujourd'hui", *Pratiques sociales et travail en milieu urbain, Les cahiers de l'Orstom*, Bondy, n° 8/1989 : 55-74.

— 1991, *Pactes et agressions. Syndicalisme et relations professionnelles en Argentine*. Paris, Ed. du CNRS.

BURAWOY Michael, 1979a, "The Anthropology of Industrial Work", *Annual Review of Anthropology*, Palo Alto (California), 1979, 8 : 231-266.

— 1979b, *Manufacturing Consent : Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism*. The University of Chicago Press, 1979.

CALELLO Osvaldo & Daniel PARCERO, 1984, *De Vandor a Ubaldini* (2 tomes). Buenos Aires, Centro Editor de América Latina (« Biblioteca Política Argentina »).

CARRANCE Fabrice, 1988, "Splendeurs et misères des matrices stratégiques", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 10, mars 1988 : 20-31.

CHANLAT Alain (en collaboration avec André BOLDUC & Daniel LAROUCHE), 1984, *Gestion et culture d'entreprise. Le cheminement d'Hydro-Québec*. Montréal, Québec/Amérique.

CHANLAT Alain & Renée BEDARD, 1990, "La Gestion, une affaire de parole", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 79-99.

CHANLAT Alain & Maurice DUFOUR, dir., 1985, *La Rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Québec/Amérique & Paris, Ed. d'organisation.

CHANLAT Jean-François, dir., 1990a, *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska.

— 1990b, "Introduction. Vers une anthropologie de l'organisation", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 3-30.

— 1990c, "Conclusions. Vers une nouvelle éthique des relations dans les organisations", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 769-776.

CHANLAT Jean-François & Francine SEGUIN-BERNARD, dir., 1983, *L'Analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 1 : les théories de l'organisation.* Saint-Jean-sur-Richelieu (Québec), Préfontaine.

— 1987, *L'Analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 2 : les composantes de l'organisation.* Montréal (Québec), Gaëtan Morin.

CHEVALIER Françoise, 1987, "Les Cercles de qualité à bout de souffle ?", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre,* Paris, n° 7, juin 1987 : 14-23.

— 1989, "Les Cercles de qualité : constats et analyse d'un processus de changement organisationnel", in Dominique MARTIN, dir., *Participation et changement social dans l'entreprise.* Paris, L'Harmattan (« Logiques sociales ») : 191-208.

— 1991, "Les Cercles de qualité. Disparition ou intégration ?", *Sciences humaines,* Paris, avril 1991, n° 5 : 27-29.

CLEGG Stewart R., 1975, *Power, Rule and Domination : a Critical and Empirical Understanding of Power in Sociological Theory and Organizational Life.* Londres, Routledge & Kegan Paul.

— 1990, "Pouvoir, symbolique, langage et organisation", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées.* Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 663-681.

COPANS Jean & Bernard BERNIER, 1986, Présentation du numéro "Travail, industries et classes ouvrières", *Anthropologie et sociétés,* Montréal (Québec), Département d'anthropologie de l'Université Laval, 1986, vol. 10, n° 1 : 1-9.

CRAPANZANO Vincent, 1980, *Tuhami : Portrait of a Moroccan.* Chicago & London, The University of Chicago Press.

CROZIER Michel, 1971, *Le Phénomène bureaucratique.* Paris, Seuil (« Points »). (1° éd. 1963.)

— 1987, *Etat modeste, Etat moderne. Stratégie pour un autre changement.* Paris, Fayard.

— 1989, *L'Entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel.* Paris, Interéditions.

— 1991, "De la Connaissance à l'action. Rencontre avec Michel Crozier" (propos recueillis par Dominique Desjeux et Sophie Taponier), *Sciences Humaines,* n° 7, juin 1991 : 12-15.

CROZIER Michel & Erhard FRIEDBERG, 1977, *L'Acteur et le système.* Paris, Seuil.

CYERT R. M. & James G. MARCH, 1970, *Processus de décision dans l'entreprise.* Paris, Dunod. (*A Behavioral Theory of the Firm.* Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1963.)

DALTON Melville, 1959, *Men Who Manage.* New York, John Wiley & Sons.

DAPHY Eliane, 1988, "Sonoriser l'Opéra : la technique invisible", *Vibrations,* Toulouse, Privat, n° 5 : 145-162.

— 1991, "Le P.O.P.B : techniques du spectacle, spectacle de la technique", in Anne-Marie Gourdon, dir., *Publics de masse et salles polyvalentes*. Paris, Editions du CNRS (« Les Arts du spectacle ») : 127-146.

DEJOURS Christophe, 1990, "Nouveau regard sur la souffrance humaine dans les organisations", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 687-708.

DELAPORTE Yves, 1986, "L'Objet et la méthode. Quelques réflexions autour d'une enquête d'ethnologie urbaine", *L'Homme*, Paris, n° 97-98, XXVI (1-2), janv.-juin 1986 : 155-169.

— 1987, "De la Distance à la distanciation. Enquête dans un milieu scientifique", in Jacques Gutwirth & Colette Pétonnet, dir., *Chemins de la ville. Enquêtes ethnologiques*. Paris, Comité des travaux historiques et scientifiques : 229-245.

DERY Richard, 1990, "De l'Information à l'argumentation", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 101-114.

DESCOLA Philippe, Gérard LENCLUD, Carlo SEVERI & Anne-Christine TAYLOR, 1988, *Les Idées de l'anthropologie*. Paris, Armand Colin.

DESCOLA Philippe, 1988, "L'Explication causale", in Philippe Descola, Gérard Lenclud, Carlo Severi & Anne-Christine Taylor, *Les Idées de l'anthropologie*. Paris, Armand Colin.

DEVEREUX Georges, 1980, *De l'Angoisse à la méthode dans les sciences du comportement*. Paris, Flammarion. (*From Anxiety to Method in the Behavioral Sciences*. Mouton & E. P. H. E., 1967.)

DEVILLECHABROLLE Valérie, 1990, "Après le dépôt de bilan de l'AFCERQ. Le renouveau de la qualité totale", *Le Monde*, Paris, 28/4/90.

*Dinamis*, Buenos Aires (revue du syndicat *Luz y Fuerza* de la Capitale Fédérale).

DOUBLET Jean-Marie, dir., 1984, "La Culture d'entreprise", *Revue française de gestion*, Paris, sept.-oct. 1984, n° 47-48.

DOUGLAS Mary, 1987, *How Institutions Think*. London, Routledge & Kegan Paul. (1986, Syracuse, New York, Syracuse University Press.)

DROMI María Laura San Martino de, 1988, *Historia política argentina (1955-1988)*. Buenos Aires, Astrea (2 tomes).

DUMONT Louis, 1979, *Homo hierarchicus. Le système des castes et ses implications*. Paris, Gallimard (« Tel »). (1° éd. 1966.)

— 1977, *Homo æqualis. Genèse et épanouissement de l'idéologie économique*. Paris, Gallimard (« Bibliothèque des Sciences humaines »).

DUPUIS Jean-Pierre, 1990, "Anthropologie, culture et organisation. Vers un modèle constructiviste", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 533-552.

DUPUY Jean-Pierre, 1982, *Ordres et désordres. Enquête sur un nouveau paradigme.* Paris, Seuil.

DURKHEIM Emile, 1960a, *Le Suicide. Etude sociologique.* Paris, PUF. (1° éd. 1897.)

— 1960b, *Les Formes élémentaires de la vie religieuse.* Paris, PUF. (1° éd. 1912.)

— 1960c, *De la Division du travail social.* Paris, PUF. (1° éd. 1893.)

EMERY F. E. & Eric L. TRIST, 1965, "The Causal Texture of Organizational Environment", *Human Relations*, 18 : 21-32.

"Ethnographie des organisations", numéro spécial de la revue *Formation et gestion*, Paris, printemps 1986.

*Ethnographie des organisations.* Actes du séminaire du Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique, 1984 à 1988.

EVANS-PRITCHARD Edward Evan, 1968, *Les Nuer.* Paris, Gallimard. (Ed. orig. 1937).

FAVRET-SAADA Jeanne, 1977, *Les Mots, la mort, les sorts. La sorcellerie dans le Bocage.* Paris, Gallimard (« Bibliothèque des Sciences humaines »).

FENEYROL Nicole, 1985, *La Communication en procès. Essai d'ethnologie dans l'entreprise.* Thèse de l'EHESS.

FISHER Gustave-Nicolas, 1980, *Espace industriel et liberté.* Paris, PUF.

FOUCAULT Michel, 1975, *Surveiller et punir. Naissance de la prison.* Paris, Gallimard (« Bibliothèque des Histoires »).

GANDOUIN Jacques, 1989, *Guide des bonnes manières et du protocole en Europe.* Paris, Fixot.

GASPARINI Giovanni, 1990, "Temps et travail en Occident", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées.* Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 199-214.

GEFACT, 1985, *Le Nouveau défi social.* Paris, Chotard.

GIBBAL Jean-Marie, 1982, *Tambours d'eau.* Paris, Sycomore.

GIDDENS Anthony, 1987, *La Constitution de la société. Eléments de la théorie de la structuration.* Paris, PUF (éd. orig. 1984).

GIRIN Jacques, 1990, "L'Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode", in Alain Charles Martinet, dir., *Epistémologies et sciences de gestion.* Paris, Economica : 141-182.

GOBELLO José & Jorge A. BOSSIO, 1979, *Tangos, Letras y Letristas.* Buenos Aires, Plus Ultra.

GODELIER Maurice, 1984, *L'Idéel et le matériel.* Paris, Fayard.

GOFFMAN Erving, 1974, *Frame Analysis. An Essay on the Organization of Experience.* New York, Harper & Row.

GOMES da SILVA José Carlos, 1983, "Nous-mêmes, nous autres", *L'Homme*, Paris, n° XXIII (3), juil.-sept. 1983 : 55-80.

— 1989, *L'Identité volée. Essais d'anthropologie sociale*. Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles.

GRANDORI Anna, 1989, "The Transaction Cost Approach : Problems ans Prospects", communication au séminaire *Contradictions et dynamique des organisations*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique & Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales, 28/2/89.

GRAZIANO Ricardo, 1988, *La Gestión Sindical en Segba. Características y Resultados*. Buenos Aires, Eural/Conicet.

GROISMAN Enrique I., 1988, "Problemas y Alternativas para la Organización de la Carrera Administrativa", *El Bimestre Político y Económico*, Buenos Aires, Centro de Investigaciones Sociales sobre el Estado y la Administración, n° 37 : 14-20.

GROUX Guy & Catherine LEVY, 1985, "Mobilisation collective et productivité économique : le cas des «cercles de qualité» dans la sidérurgie", *Revue française de sociologie*, Paris, Editions du CNRS, XXVI-I, janvier-mars 1985 : 70-95.

GUIGO Denis, 1985, "Hacia una Antropología Industrial", communication au *Seminario Multidisciplinario sobre Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo en la Argentina*, organisé par le CEIL-CONICET, Buenos Aires, 16-19 décembre 1985 (publié dans les Actes du colloque, 1987, Buenos Aires, CEIL/ Humanitas).

— 1986, "Le Système de parenté tibétain", *L'Ethnographie*, Paris, n° 98-99, (1986 1 & 2) : 71-117.

— 1987a, "L'Empire du consensus", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 6, mars 1987 : 19-26 (première partie); n° 7, juin 1987 : 24-33 (deuxième partie).

— 1987b, "Automatisation et enjeux de gestion", *Travail et travailleurs du Tiers-Monde, Les Cahiers de l'Orstom*, Paris, n° 4/1987 : 3-48.

— 1988, "Gérer en hyperinflation", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 13, décembre 1988 : 59-73.

— 1989, "Gobernar un Municipio", communication au colloque *Governo Municipal na América Latina*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas (Brésil) & Ecole des hautes études commerciales de Montréal (Québec), Porto Alegre (Brésil), 11-13 décembre 1989.

— 1991a, *Poderes en la Administración Municipal*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina (« Biblioteca Política Argentina »).

— 1991b, "Les Termes d'adresse dans un bureau parisien", *L'Homme*, Paris, n° 119 : 49-61.

— 1991c, "Anthropologie et industrie", *Journal des anthropologues*, Paris, n° 43-44 (mai) : 39-43.

GUTWIRTH Jacques & Colette PETONNET, dir., 1987, *Chemins de la ville. Enquêtes ethnologiques*. Paris, Comité des travaux historiques et scientifiques.

HABERMAS Jürgen, 1987, *Théorie de l'agir communicationnel* (deux tomes). Paris, Fayard. (*Theorie des kommunikativen Handels*. Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1981).

— 1988, *Le Discours philosophique de la modernité*. Paris, Gallimard (*Der philosophische Diskurs der Moderne : 12 Vorlesungen*. Frankfurt am Main, Suhrkamp Verlag, 1985).

HARRE Rom, 1979, *Social Being. A Theory for Social Psychology*. Oxford, Blackwell.

HASSARD John, 1990, "Pour un Paradigme ethnographique du temps de travail", in Jean-François Chanlat, dir., *L'Individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*. Montréal (Québec), Presses de l'Université Laval & Paris, Eska : 215-230.

HERITIER-AUGE Françoise, 1991, "Inceste", in Pierre Bonte & Michel Izard, dir., *Dictionnaire de l'ethnologie et de l'anthropologie*, Paris, PUF : 347-350.

HOLZBERG Carol & Maureen GIOVANNINI, "Anthropology and Industry : Reappraisal and New Directions", *Annual Review of Anthropology*, 1981, 10: 317-360.

d'IRIBARNE Alain & Philippe d'IRIBARNE, 1987, "Nouvelles technologies et culture française. Le mariage du noble et du vil", *Revue française de gestion*, Paris, n° 64, septembre-octobre 1987 : 44-50.

d'IRIBARNE Philippe, 1989, *La Logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris, Seuil.

IZARD Michel & Pierre SMITH, eds., 1979, *La Fonction symbolique. Essais d'anthropologie*. Paris, Gallimard (« Bibliothèque des Sciences humaines »).

JAQUES Elliott, 1985, "Structure d'organisation et créativité individuelle", in Alain Chanlat & Maurice Dufour, dir., *La Rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*. Montréal, Québec/Amérique & Paris, Ed. d'organisation : 155-165.

JUDET P., 1980, "La Maîtrise technique, clé du redéploiement sidérurgique", *Economie et humanisme*, Lyon, n° 256, nov.-déc. 1980 : 57-62.

KALFON Pierre, 1975, *L'Argentine*. Paris, Seuil (« Petite Planète »).

KETS DE VRIES Manfred F. R., 1984a, "Neurotic Style and Organizational Pathology", *Strategic Management Journal*, Vol. 5 : 35-55.

— 1984b, *The Neurotic Organization*, San Francisco (California), Jossey-Bass.

KUCZYNSKI Liliane, 1987, "C'est secret et discret. Des marabouts africains à Paris", in Jacques Gutwirth & Colette Pétonnet, dir., *Chemins de la ville. Enquêtes ethnologiques*. Paris, Comité des travaux historiques et scientifiques : 203-227.

La BOETIE Etienne de, 1981, *Discours de la servitude volontaire ou le Contr'un*, Paris, Vrin-reprise.

LABOV William, 1978, *Le Parler ordinaire. La langue dans les ghettos noirs des Etats-Unis, tome 1*. Paris, Minuit. (*Language in the Inner City.*)

LAUTIER François, 1982, "L'Espace usinier, du modèle panoptique aux systèmes informatiques", *Espaces et sociétés*, n° 41.

LAWRENCE P. R. & J. W. LORSCH, 1974, *Adapter les structures de l'entreprise*. Paris, Ed. d'Organisation. (*Organization and Environment*. Homewood, Richard D. Irwin, 1967.)

LEBAUBE Alain, 1991, "La Nouvelle grille de la sidérurgie organise des parcours de carrière pour les salariés", *Le Monde*, Paris, 7/2/91.

LEGRAND Christine, 1991, "Le Chili et l'Argentine mettent un terme à leurs querelles frontalières", *Le Monde*, Paris, 4-5/8/91.

LENCLUD Gérard, 1986, "En être ou ne pas en être. L'anthropologie sociale et les sociétés complexes", *L'Homme*, Paris, n° XXVI (1-2), janv.-juin 1986 : 143-153.

LEROI-GOURHAN André, 1964, *Le Geste et la parole. I : Technique et langage*. Paris, Albin Michel.

— 1965, *Le Geste et la parole. II : La mémoire et les rythmes*. Paris, Albin Michel.

— 1968, "L'Expérience ethnologique", in Jean Poirier, dir., *Ethnologie générale*. Paris, Gallimard, La Pléiade : 1816-1825.

LEVI-STRAUSS Claude, 1958, *Anthropologie structurale*. Paris, Plon.

— 1971, *L'Homme nu*. Paris, Plon.

— 1973, *Anthropologie structurale deux*. Paris, Plon.

— 1980, "Introduction à l'œuvre de Marcel Mauss", in Marcel Mauss, *Sociologie et anthropologie*. Paris, PUF : IX-LII. (1° éd. 1950.)

— 1983, *Le Regard éloigné*. Paris, Plon.

— 1985, *La Pensée sauvage*. Paris, Plon (« Agora »). (1° éd. 1962.)

LINHART Danièle, 1991, *Le Torticolis de l'autruche. L'éternelle modernisation des entreprises françaises*. Paris, Seuil.

LINHART Robert, 1978, *L'Etabli*. Paris, Minuit.

LINHART Danièle & Robert, 1989, "Entreprises françaises : les dangers du participatif ou l'autre taylorisme", in Dominique MARTIN, dir., *Participation et changement social dans l'entreprise*. Paris, L'Harmattan (« Logiques sociales ») : 117-129.

LUNA Felix, 1971, *El 45*. Buenos Aires, Sudamericana.

— 1984, *Perón y su tiempo. I- La Argentina era una Fiesta*. Buenos Aires, Sudamericana.

— 1985, *Perón y su tiempo. II- La Comunidad Organizada*. Buenos Aires, Sudamericana.

— 1986, *Perón y su tiempo. III- El Régimen Exhausto*. Buenos Aires, Sudamericana.

LORINO Philippe, 1989, *L'Economiste et le manager*. Paris, La Découverte.

MAGAUD Jacques & Kurumi SUGITA, 1990, *Angers-Nagano. Une comparaison France-Japon*. Paris, Rapport de recherche PIRTTEM-CNRS-MRT.

MAINE Henry J. Sumner, 1959, *Ancient Law*. London, Oxford University Press. (1° éd. 1861.)

MANNONI Octave, 1969, *Clefs pour l'imaginaire ou l'autre scène*. Paris, Seuil (« Le champ freudien »)

MARCH James G. & Herbert A. SIMON, 1969, *Les Organisations*. Paris, Dunod. (*Organizations*. New York, John Wiley & Sons, 1958.)

MARTIN Dominique, dir., 1989, *Participation et changement social dans l'entreprise*. Paris, L'Harmattan (« Logiques sociales »).

MARTIN Roger, 1984, *Patron de droit divin....* Paris, Gallimard.

MARTINET Alain Charles, dir., 1990, *Epistémologies et sciences de gestion*. Paris, Economica.

MARX Karl, 1965, "Le Capital" (livre premier), in *Oeuvres. Economie I*. Paris, Gallimard, La Pléiade : 535-1406. (*Das Kapital*. 1867.)

MASLOW A. H., 1943, "A Theory of Human Motivation", *Psychological Review* 50 : 370-396.

— 1954, *Motivation and Personality*. New York, Harper & Row.

— 1971, *The Farther Reaches of Human Nature*. Viking Press.

MATHEU Michel, 1983, "Ethnographie et sciences de la gestion", *Enseignement et gestion*, Paris, printemps 1983 : 43-49.

— 1986, "La Familiarité distante. Quel regard poser sur la gestion dans notre société ?", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 2, mars 1986 : 81-94.

MAUSS Marcel, 1980, *Sociologie et anthropologie*. Paris, PUF. (1° éd. 1950.)

MAYO Elton, 1933, *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New-York, Macmillan.

Mc GREGOR Douglas, 1960, *The Human Side of Enterprise*. New York, Mc Graw-Hill. (*La Dimension humaine de l'entreprise*. Paris, Gauthier-Villars, 1969.)

MEDARD Jean-François, 1976, "Le Rapport de clientèle. Du phénomène social à l'analyse politique", *Revue française de science politique*, Paris, 1976, 26, 1 : 103-131.

MERTON Robert K., 1965, *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris, Plon. (*Social Theory and Social Structure*. Glencoe, Free Press, 1957.)

MIDLER Christophe, 1980, *L'Organisation du travail et ses déterminants. Enjeux économiques et organisationnels des réformes de restructuration des tâches dans le montage automobile*. Thèse de troisième cycle en gestion, Université Paris I.

— 1986a, "Logique de la mode managériale", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 3, juin 1986 : 74-85.

— 1986b, "Les Concepts au concret. Réflexion sur les liens entre systèmes techniques et systèmes de gestion dans l'industrie automobile", in Robert Salais & Laurent Thévenot, eds., *Le Travail. Marchés, règles, conventions*. Paris, INSEE/ Economica : 29-50.

MIDLER Christophe, Christian MOIRE & J.-C. SARDAS, 1983, *Les Méthodes de gestion innovatrices*. Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique & Centre de gestion scientifique de l'Ecole des mines.

MINTZBERG Henry, 1984, *Le Manager au quotidien*. Montréal (Québec), Agence d'Arc & Paris, Ed. d'organisation. (*The Nature of Managerial Work*. 1973, New York, Harper and Row.)

— 1987, "Structure en 5 points : une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles", in Jean-François Chanlat & Francine Séguin-Bernard, dir., *L'Analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 2 : les composantes de l'organisation*. Montréal (Québec), Gaëtan Morin : 213-242. (Trad. de "Structure in 5's : A Synthesis of the Research on Organization Design", *Management Science*, 26(3), mars 1980.)

— 1989a, *Mintzberg on Management : Inside our Strange World of Organizations*. New York, Free Press.

— 1989b, communication au séminaire *Contradictions et dynamique des organisations*, Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique & Ecole supérieure de commerce de Paris, 9/11/89.

MOIRE Christian, 1985, *Du Sur-mesure au prêt à porter. La diffusion des cercles de qualité dans les entreprises françaises entre 1979 et 1984*, Thèse pour le diplôme de docteur-ingénieur en Ingénierie et Gestion, Paris, Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique.

MORGAN Gareth, 1989, *Images de l'organisation*. Montréal, Presses de l'Université Laval & Paris, Eska. (*Images of Organization*. Beverly Hills, USA, Sage, 1986.)

MOTHE Daniel, 1980, *L'Autogestion goutte à goutte*. Paris, Le Centurion.

MOTHE-GAUTRAT Daniel, 1986, *Pour une nouvelle culture d'entreprise*. Paris, La Découverte.

NAVARRO Marysa, 1981, *Evita*. Buenos Aires, Corregidor.

NEFFA Julio César, 1971, *La Participación Interna de los Sindicatos en Argentina. Estudio del Sindicato Luz y Fuerza de Capital Federal*. International Institute for Labour Studies.

NORMAND Jean-Michel, 1991, "Les Nouvelles règles du jeu des conventions collectives", *Le Monde*, Paris, 22/8/91.

NOVICK Marta, 1979, *Un Informe Descriptivo de las Experiencias Argentinas de Participación de los Trabajadores en la Gestión de Empresas*. Buenos Aires, CEIL, Informes de investigación, n° 1.

OUCHI William, 1982, *Théorie Z*. Paris, Inter-éditions. (*Theory Z*. 1981.)

PAGE Joseph A., 1984, *Perón* (2 vol.). Buenos Aires, Javier Vergara.

PAVE Francis, 1987, "La Transparence du système et l'homme invisible", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 8, septembre 1987 : 64-65.

PERROW Charles, 1983, "La Théorie des organisations dans une société d'organisations" (d'après une conférence donnée au colloque "L'Administration publique : perspectives d'avenir", Québec, 1979), in Jean-François Chanlat & Francine Séguin-Bernard, dir., *L'Analyse des organisations, une anthologie sociologique. Tome 1 : les théories de l'organisation*. St-Jean-sur-Richelieu (Québec), Préfontaine : 461-471.

PETONNET Colette, 1979, *On est tous dans le brouillard. Ethnologie des banlieues*. Paris, Galilée.

— 1982a, *Espaces habités*. Paris, Galilée.

— 1982b, "L'Observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien", *L'Homme*, Paris, n° XXII (4), oct.-déc. 1982 : 37-47.

POIRIER Jean, 1968, "Le Programme de l'ethnologie", in Jean Poirier, dir., *Ethnologie générale*. Paris, Gallimard, La Pléiade : 527-595.

de POUVOURVILLE Gérard, 1981, "Volonté de changement et cohérence organisationnelle. Comment modifier les politiques d'achat des grandes entreprises ?", *Annales des Mines*, Paris, juillet-août 1981 : 43-54.

POTASH Robert A., 1984, *El Ejército y la Política en la Argentina 1945-1962. De Perón a Frondizi*. Buenos Aires, Sudamericana. (*The Army and Politics in Argentina, 1945-1962*. Stanford University Press, 1980. 1° éd. argentine 1981.)

— 1986, *El Ejército y la Política en la Argentina 1928-1945. De Yrigoyen a Perón*. Buenos Aires, Hyspamérica. (*The Army and Politics in Argentina, 1928-1945*. Stanford University Press, 1969. 1° éd. argentine Sudamericana 1971.)

*Rapport sur le développement dans le monde 1987*. Washington, Banque mondiale.

RABINOW Paul, 1988, *Un Ethnologue au Maroc*. Paris, Hachette. (*Reflections on Fieldwork in Morocco*. Berkeley, University of California Press, 1977.)

*Revue française de gestion*, sept.- oct. 1988, numéro spécial "Les Racines de l'entreprise".

RIBOUD André, 1987, *Modernisation, mode d'emploi*. Paris, UGE (« 10-18 »).

RIGAL Jean-Louis, 1988, "Les Cercles de qualité : un renversement de perspective", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 10, mars 1988 : 70-71.

RIVELINE Claude, 1983, "Pour une ethnographie des organisations", *Enseignement et gestion*, Paris, printemps 1983 : 39-43.

— 1985, "Essai sur le dur et le mou", *La Jaune et la rouge*, Paris, juin-juil. 1985.

— 1991, "Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 25, décembre 1991.

ROMERO José Luis, 1987, *Breve Historia de la Argentina*. Buenos Aires, Abril (« Huemul »). (1° éd. 1978.)

ROUQUIE Alain, 1981, *Poder Militar y Sociedad Política en la Argentina. I : hasta 1943*. Buenos Aires, Emecé. (Traduction de la première partie de *Pouvoir militaire et société politique en République Argentine*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1978.)

— 1982a, *Poder Militar y Sociedad Política en la Argentina. II : 1943-1973*. Buenos Aires, Emecé. (Traduction de la deuxième partie de *Pouvoir militaire et société politique en République Argentine*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1978.)

— 1982b, "Hegemonía Militar, Estado y Dominación Social", in Alain Rouquié, compil., *Argentina, hoy*. México, Buenos Aires, Siglo veintiuno.

— 1984, *L'Argentine*. Paris, PUF, Que sais-je ?.

ROUSSEAUX Nicolas, dir., 1988, *Le Culte de l'entreprise*. Paris, Autrement.

RUFFIER Jean, 1987, "La Gestion de l'automatisation : un modèle mexicain", *Revue française de gestion*, Paris, sept.-oct. 1987 : 35-43.

SABATO Jorge & Jorge SCHVARZER, 1988, "Funcionamiento de la Economía y Poder Político en la Argentina : Trabas para la Democracia", in *La Clase Dominante en la Argentina Moderna, Formación y Características*. Buenos Aires, CISEA/Grupo Editor Latinoamericano.

SAINSAULIEU Renaud, 1977,*L'Identité au travail*. Paris, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques.

SALAIS Robert & Laurent THEVENOT, eds., 1986, *Le Travail. Marchés, règles, conventions*. Paris, INSEE/Economica.

SANCHEZ Pedro, 1983, *La Presidencia de Illia*. Buenos Aires, Centro Editor de América Latina (« Biblioteca Política Argentina »).

SAN MARTIN Salvador, 1988, "El Plan Siderúrgico Nacional. Visiones y Realidad", *Boletin Informativo Techint*, Buenos Aires, n° 254, sept.-oct. 1988 : 79-95.

SARIN Elysée, 1991, "Abraham Maslow et sa psychologie. Une théorie citée et méconnue", *Annales des Mines, série Gérer et comprendre*, Paris, n° 24, septembre 1991 : 60-68.

SAVALL Henri, 1975, *Enrichir le travail humain*. Paris, Dunod.

— 1979, *Reconstruire l'entreprise. Analyse socio-économique des conditions de travail*. Paris, Dunod.

SCENNA Miguel Angel, 1971, "CHADE, el Escándalo del Siglo", *Todo es Historia*, Buenos Aires, n° 52 : 8-33.

SCHNEIER Graciela, dir., 1987, *Buenos Aires, port de l'extrême-Europe*. Paris, Autrement.

SEBRELI Juan José, 1983, *Los Deseos Imaginarios del Peronismo*. Buenos Aires, Legasa.

SEGRESTIN Denis, 1980, "Les Communautés pertinentes de l'action collective. Canevas pour l'étude des fondements sociaux des conflits du travail en France", *Revue Française de Sociologie*, XXI, 1980 : 171-202.

SELIM Monique, 1991, *L'Aventure d'une multinationale au Bangladesh. Ethnologie d'une entreprise*. Paris, L'Harmattan.

SERVAN J.-M., 1767, *Discours sur l'administration de la justice criminelle*.

SIMON Herbert A., 1983, *Administration et processus de décision*. Paris, Economica. (*Administrative Behavior*. New York, Free Press, 1947.)

SINDZINGRE Nicole, 1986, "L'Anthropologie : une structure segmentaire", *L'Homme*, Paris, n° XXVI (1-2), janv.-juin 1986 : 39-61.

SMITH Adam, 1976, *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*. Paris, Gallimard (« Idées »). (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. 1776.)

SMITH Pierre, 1979, "Aspects de l'organisation des rites", in Michel Izard & Pierre Smith, eds., *La Fonction symbolique. Essais d'anthropologie*. Paris, Gallimard (« Bibliothèque des Sciences humaines ») : 139-170.

SPERBER Dan & Deirdre WILSON, 1986, *Relevance : Communication and Cognition*. Oxford, Blackwell.

SPRADLEY J.-P., 1980, *Participant Observer*. New York, Holt, Rinehart & Winston.

SUDREAU Pierre, 1975, *La Réforme de l'entreprise*. Paris, UGE (« 10-18 »).

TACCONE Juan José, 1977 (?), *900 días de Autogestión en Segba. Una Experiencia Argentina de Participación*. Buenos Aires, Fundación 2001 América Latina.

TAYLOR Frederick W., 1957, *La Direction scientifique des entreprises*. Paris-Verviers, Marabout. (*The Principles of Scientific Management*. 1911.)

TESTART Alain, 1986, "L'Objet de l'anthropologie sociale", *L'Homme*, Paris, n° XXVI (1-2), janv.-juin 1986 : 139-142.

THEVENOT Laurent, 1985, "Les Investissements de forme", in *Conventions économiques*. Paris, PUF (« Cahiers du Centre d'études de l'emploi »).

TIXIER Pierre-Eric, 1986, "Management participatif et syndicalisme", *Sociologie du travail*, Paris, Dunod, n° 3/86 : 353-372.

TONNIES F., 1944, *Communauté et société*. Paris, PUF. (*Gemeinschaft und Gesellschaft*. 1887.)

TORRES-MOLINA Ramón, 1986, *Unitarios y Federales en la Historia Argentina*. Buenos Aires, Contrapunto.

TOURAINE Alain, 1965, *Sociologie de l'action*. Paris, Seuil.

— 1969, *La Société post-industrielle*. Paris, Denoël-Gonthier.

VAN MAANEN John, 1988, *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago & London, The University of Chicago Press.

VAYSSE Françoise, 1987, "Nouvelle donne dans la sidérurgie", *Le Monde*, Paris, 10/3/87.

VERDIER Yvonne, 1979, *Façons de dire, façons de faire. La laveuse, la couturière, la cuisinière*. Paris, Gallimard.

VERON Eliseo & Silvia SIGAL, 1986, *Perón o Muerte*. Buenos Aires, Legasa.

WARNER W. Lloyd & J. O. LOW, 1947, *The Social System of the Modern Factory*. New Haven, Yale University Press.

WATZLAWICK Paul, Janet HELMICK BEAVIN & Don D. JACKSON, 1979, *Une Logique de la communication*. Paris, Seuil (« Points »). (*Pragmatics of Human Communication. A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*. New York, W.W. Norton, 1967; 1° éd. française 1972.)

WEBER Max, 1971, *Economie et société*. Paris, Plon. (*Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922.)

WHYTE William F., 1948, *Human Relations in the Restaurant Industry*. New York, Mc Graw-Hill.

WILLIAMSON Oliver E., 1975, *Markets and Hierarchies*. New York, Free Press.

WINKIN Yves, 1981, *La Nouvelle communication*. Paris, Seuil (« Points ».)

ZONABEND Françoise, 1985, "Du Texte au prétexte", *Etudes rurales*, Paris, n° 97-98, janvier-juin 1985 : 33-38.

— 1989, *La Presqu'île au nucléaire*. Paris, Odile Jacob.

ZUBOFF Shoshana, 1988, *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*. New York, Basic Books.

# ANNEXE I

Niveaux et positions dans la convention collective de la métallurgie

# CONVENTION COLLECTIVE
## des ingénieurs et cadres de la métallurgie du 13 mars 1972

### PRÉAMBULE

Le but de la présente convention collective est de donner aux ingénieurs et cadres des industries des métaux les garanties en rapport avec le rôle qu'ils assument dans les entreprises et de leur assurer le maintien d'une hiérarchie correspondant à ce rôle.

La présente convention collective a, d'autre part, pour but de se substituer à l'accord du 8 décembre 1969 intervenu entre les parties et rendant contractuelle la recommandation commune de 1960-1964 et aux conventions collectives régionales existantes.

Article 1 : (...)

La situation des directeurs salariés et cadres supérieurs à l'égard des clauses de la présente convention est ainsi déterminée :

Ne sont visés ni les directeurs salariés, ni les cadres occupant des fonctions supérieures à la position III C définie à l'article 21 ci-dessous, titulaires d'un contrat individuel réglant leur situation d'ensemble et dont les clauses générales ne peuvent être globalement moins favorables que celles de la présente convention.

(...)

### Article 20

*(Codification modifiée par accord du 12 septembre 1983)*

*Dispositions générales*

La diversité constatée dans la structure et l'importance des entreprises ainsi que la nature même des fonctions occupées par les ingénieurs et cadres ne permet pas d'établir un barème comportant une énumération complète des fonctions.

Mais le développement normal d'une carrière d'ingénieur ou de cadre, qui fait progressivement appel à la valeur professionnelle et qui augmente parallèlement l'importance des services rendus, doit entraîner une variation correspondante de la rémunération.

Il est donc nécessaire de prévoir, en dehors des années de début, deux ordres de garanties : les unes automatiques, en fonction de l'ancienneté, les autres à l'occasion de l'accès à des fonctions repères.

Les augmentations automatiques des appointements garantis concernent les ingénieurs et cadres qui relèvent de la position II définie ci-après : ces garanties sont déterminées par l'ancienneté dans la position et dans l'entreprise.

Pour les cadres de la position III, les garanties résultent des positions repères.

Ces positions repères ne correspondent pas à des titres qui sont infiniment variables selon les entreprises et les établissements ; leur but essentiel est de définir des situations effectives d'après l'importance de l'emploi et des responsabilités correspondantes.

Pour ces mêmes raisons, les différentes positions repères sont indépendantes les unes des autres, en ce sens que des fonctions relevant de la position repère III A peuvent exister dans une entreprise ou un établissement sans entraîner l'existence d'une ou plusieurs fonctions relevant des positions repères II, III B, etc., et inversement.

### Article 21

*(Complété par accord du 12 septembre 1983)*

*Classification*

A. - Années de début

Position I :

Les titulaires des diplômes actuellement définis à l'article 1er de la présente convention, qui débutent comme ingénieurs ou cadres administratifs ou commerciaux, bénéficient à leur entrée dans l'entreprise d'un taux minimum garanti.

Le coefficient qui résulte de l'article 22 ci-après est majoré pour chaque année d'expérience acquise par les intéressés au-delà de vingt-trois ans jusqu'au moment où ils accèdent aux fonctions de la position II et de la position III où sont classés les ingénieurs et cadres confirmés.

Le calcul des années d'expérience se fait sur les bases suivantes :

Toute année de travail effectuée comme ingénieur ou cadre dans l'entreprise liée par le présent accord ou dans une activité en rapport avec la fonction envisagée est comptée comme une année d'expérience ;

Les études à plein temps postérieures au premier diplôme et ayant conduit à l'obtention d'un deuxième diplôme parmi ceux actuellement définis à l'article 1er de la présente convention, et utilisable éventuellement par l'entreprise à la condition que ces études aient une durée supérieure ou égale à un an, sont comptées comme une année d'expérience.

Dans le cas où les titulaires de diplômes ainsi définis à l'article 1er de la présente convention débutent comme ingénieurs ou cadres administratifs ou commerciaux avant vingt-trois ans, ils bénéficient d'un taux d'engagement minimum fonction de leur âge ; leurs appointements minima doivent être augmentés par la suite de façon que ces appointements correspondent, lorsque les intéressés atteignent vingt-trois ans, au taux minimum garanti d'embauche des ingénieurs et cadres âgés de vingt-trois ans.

Les ingénieurs et cadres débutants accèdent au classement de la position II et de la position III prévues pour les ingénieurs et cadres confirmés dès que leurs fonctions le justifient. Ce passage a un caractère obligatoire lorsqu'ils ont accompli une période de trois ans en position I, dont une année au moins de travail effectif dans l'entreprise, et atteint l'âge de vingt-sept ans. Les études à plein temps, telles que définies à l'alinéa 3 ci-dessus, équivalent à une période d'un an d'ancienneté en position I.

Les taux minima d'engagement dans l'entreprise et la majoration de coefficient par année d'expérience sont fixés dans le barème annexé.

B. – Ingénieurs et cadres confirmés

(indépendamment de la possession d'un diplôme)

Les ingénieurs et cadres confirmés soit par leur période probatoire en position I, soit par promotion pour les non-diplômés, sont classés dans la position II et la position III.

Position II :

Ingénieur ou cadre qui est affecté à un poste de commandement en vue d'aider le titulaire ou qui exerce dans les domaines scientifique, technique, administratif, commercial ou de gestion des responsabilités limitées dans le cadre des missions ou des directives reçues de son supérieur hiérarchique.

Les salariés classés au troisième échelon du niveau V de la classification instituée par l'accord national du 21 juillet 1975 - possédant des connaissances générales et professionnelles comparables à celles acquises après une année d'études universitaires au-delà du niveau III défini par la circulaire du 11 juillet 1967 de l'éducation nationale et ayant montré, au cours d'une expérience éprouvée, une capacité particulière à résoudre efficacement les problèmes techniques et humains - seront placés en position II au sens du présent article à la condition que leur délégation de responsabilité implique une autonomie suffisante. Ils auront la garantie de l'indice hiérarchique 108 déterminé par l'article 22 ci-dessous.

Position III :

L'existence dans une entreprise d'ingénieurs ou cadres classés dans l'une des positions repères III A, III B, III C n'entraîne pas automatiquement celle d'ingénieurs ou cadres classés dans les deux autres et inversement. La nature, l'importance, la structure de l'entreprise et la nature des responsabilités assumées dans les postes conditionnent seules l'existence des différentes positions repères qui suivent :

Position repère III A :

Ingénieur ou cadre exerçant des fonctions dans lesquelles il met en œuvre non seulement des connaissances équivalentes à celles sanctionnées par un diplôme, mais aussi des connaissances fondamentales et une expérience étendue dans une spécialité.

Ses activités sont généralement définies par son chef qui, dans certaines entreprises, peut être le chef d'entreprise lui-même.

Sa place dans la hiérarchie le situe au-dessus des agents de maîtrise et des ingénieurs et cadres placés éventuellement sous son autorité ou bien comporte dans les domaines scientifique, technique, administratif, com-



Position repère III B :

Ingénieur ou cadre exerçant des fonctions dans lesquelles il met en œuvre des connaissances théoriques et une expérience étendue dépassant le cadre de la spécialisation ou conduisant à une haute spécialisation.

Sa place dans la hiérarchie lui donne le commandement sur un ou plusieurs ingénieurs ou cadres des positions précédentes dont il oriente et contrôle les activités, ou bien comporte, dans les domaines scientifique, technique, commercial, administratif ou de gestion, des responsabilités exigeant une très large autonomie de jugement et d'initiative.

Position repère III C :

L'existence d'un tel poste ne se justifie que par la valeur technique exigée par la nature de l'entreprise, par l'importance de l'établissement ou par la nécessité d'une coordination entre plusieurs services ou activités.

La place hiérarchique d'un ingénieur ou cadre de cette position lui donne le commandement sur un ou plusieurs ingénieurs ou cadres des positions précédentes.

L'occupation de ce poste exige la plus large autonomie de jugement et d'initiative.

Une telle classification résulte aussi de l'importance particulière des responsabilités scientifique, technique, commerciale, administrative ou de gestion confiées à l'intéressé en raison du niveau de son expérience et de ses connaissances sans que sa position dans la hiérarchie réponde à la définition ci-dessus ni même à celles prévues aux repères III A et III B.

**Article 22**

*(Codification modifiée par accord du 12 septembre 1983)*

*Indices hiérarchiques*

La situation relative des différentes positions, compte tenu éventuellement pour certaines d'entre elles de l'âge ou de l'ancienneté, est déterminée comme suit :

| | |
|---|---|
| Position I (années de début) : | |
| Vingt et un ans | 60 |
| Vingt-deux ans | 68 |
| Vingt-trois ans et au-delà | 76 |
| Majoration par année d'expérience acquise au-delà de vingt-trois ans dans les conditions prévues à l'article 20 | 8 |
| Position II | 100 |
| Après trois ans en position II dans l'entreprise | 108 |
| Après une nouvelle période de trois ans | 114 |
| Après une nouvelle période de trois ans | 120 |
| Après une nouvelle période de trois ans | 125 |
| Après une nouvelle période de trois ans | 130 |
| Après une nouvelle période de trois ans | 135 |
| Position repère III A | 135 |
| Position repère III B | 180 |
| Position repère III C | 240 |

# O.E.T.A.M. (Région parisienne)

## CONVENTION COLLECTIVE

**des industries métallurgiques, mécaniques et connexes de la région parisienne du 16 juillet 1954**

## DISPOSITIONS GÉNÉRALES

### PRÉAMBULE

*(Modifié par accord du 13 juillet 1973)*

La signature de la présente convention a pour effet de mettre au point le statut des travailleurs de la métallurgie parisienne.

Les parties contractantes considèrent que cette convention ne constitue qu'une étape dans l'amélioration progressive des conditions de vie et d'emploi de ces travailleurs.

(...)

## CLASSIFICATIONS

### « OUVRIERS »

#### NIVEAU IV

*(Ajouté par avenant du 27 juin 1980)*

D'après des instructions de caractère général portant sur des méthodes connues ou indiquées, en laissant une certaine initiative sur le choix des moyens à mettre en œuvre et sur la succession des étapes, il exécute des travaux d'exploitation complexe ou d'étude d'une partie d'ensemble faisant appel à la combinaison des processus d'intervention les plus avancés dans leur profession ou d'activités connexes exigeant une haute qualification.

Les instructions précisent la situation des travaux dans un programme d'ensemble.

Il est placé sous le contrôle d'un agent, le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

Il peut avoir la responsabilité technique ou l'assistance technique d'un groupe de professionnels ou de techniciens d'atelier du niveau inférieur.

*Niveau de connaissances*

Niveau IV de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ce niveau de connaissance peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

Technicien d'atelier (coefficient 285) (T.A. 4) :

Le travail est caractérisé par :

- l'élargissement du domaine d'action à des spécialités techniques connexes ;
- le choix et la mise en œuvre des méthodes, procédés et moyens adaptés ;
- la nécessité d'une autonomie indispensable pour l'exécution sous réserve de provoquer opportunément les actions d'assistance et de contrôle nécessaires ;
- l'évaluation et la présentation des résultats des travaux, des essais et des contrôles effectués.

Technicien d'atelier (coefficient 270) (T.A. 3) :

Le travail est caractérisé par :

- la nécessité, afin de tenir compte de contraintes différentes, d'adapter et de transposer les méthodes, procédés et moyens ayant fait l'objet d'applications similaires ;
- la proposition de plusieurs solutions avec leurs avantages et leurs inconvénients.

Technicien d'atelier (coefficient 255) (T.A. 2) :

Le travail est caractérisé par :

- une initiation portant sur des choix entre des méthodes, procédés ou moyens habituellement utilisés dans l'entreprise ;
- la présentation, dans des conditions déterminées, des solutions étudiées et des résultats obtenus.

#### NIVEAU III

D'après des instructions précises s'appliquant au domaine d'action et aux moyens disponibles, il exécute des travaux très qualifiés comportant des opérations qu'il faut combiner en fonction de l'objectif à atteindre.

Il choisit les modes d'exécution et la succession des opérations.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur ; cependant, dans certaines circonstances, il est amené à agir avec autonomie.

*Niveau de connaissances professionnelles*

Niveaux V et IV *b* de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ces connaissances peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

Pour les changements d'échelons, la vérification des connaissances professionnelles peut être faite par tout moyen en vigueur ou à définir dans l'établissement, à défaut de dispositions conventionnelles.

Technicien d'atelier (coefficient 240) :

Le travail est caractérisé par l'exécution d'un ensemble d'opérations très qualifiées comportant, dans un métier déterminé, des opérations délicates et complexes du fait des difficultés techniques (du niveau P 3) et l'exécution :

- soit d'autres opérations relevant de spécialités connexes qu'il faut combiner en fonction de l'objectif à atteindre ;
- soit d'opérations inhabituelles dans les techniques les plus avancées de la spécialité.

Les instructions, appuyées de schémas, croquis, plans, dessins ou autres

Il appartient à l'ouvrier, après avoir éventuellement complété et précisé ses instructions, de définir ses modes opératoires, d'aménager ses moyens d'exécution, de contrôler le résultat de l'ensemble des opérations.

P. 3 (coefficient 215) :

Le travail est caractérisé par l'exécution d'un ensemble d'opérations très qualifiées, dont certaines, délicates et complexes du fait des difficultés techniques, doivent être combinées en fonction du résultat à atteindre.

Les instructions de travail, appuyées de schémas, croquis, plans, dessins ou autres documents techniques, indiquent l'objectif à atteindre.

Il appartient à l'ouvrier, après avoir éventuellement précisé les schémas, croquis, plans, dessins et autres documents techniques, et défini ses modes opératoires, d'aménager ses moyens d'exécution et de contrôler le résultat de ses opérations.

NIVEAU II

D'après des instructions de travail précises et complètes indiquant les actions à accomplir, les méthodes à utiliser, les moyens disponibles, il exécute un travail qualifié constitué :

- soit par des opérations à enchaîner de façon cohérente en fonction du résultat à atteindre ;
- soit par des opérations caractérisées par leur variété ou leur complexité.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

*Niveau de connaissances professionnelles*

Niveaux V et V *bis* de l'éduction nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ces connaissances peuvent être acquises soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

Pour les changements d'échelons, la vérification des connaissances professionnelles peut être faite par tout moyen en vigueur ou à définir dans l'établissement, à défaut de dispositions conventionnelles.

P. 2 (coefficient 190) :

Le travail est caractérisé par l'exécution des opérations d'un métier à enchaîner en fonction du résultat à atteindre. La connaissance de ce métier a été acquise soit par une formation méthodique, soit par l'expérience et la pratique.

Les instructions de travail, appuyées de schémas, croquis, plans, dessins ou autres documents techniques, indiquent les actions à accomplir.

Il appartient à l'ouvrier de préparer la succession de ses opérations, de définir ses moyens d'exécution, de contrôler ses résultats.

P. 1 (coefficient 170) :

Le travail est caractérisé par l'exécution :

- soit d'opérations classiques d'un métier en fonction des nécessités techniques, la connaissance de ce métier ayant été acquise soit par une



- soit à la main, à l'aide de machine ou de tout autre moyen, d'un ensemble de tâches présentant des difficultés du fait de leur nature (découlant par exemple de la nécessité d'une grande habileté gestuelle (1) et du nombre des opérations effectuées ou des moyens utilisés), ou de la diversité des modes opératoires (du niveau de l'O. 3) appliqués couramment.

Ces tâches nécessitent un contrôle attentif et des interventions appropriées pour faire face à des situations imprévues. Les responsabilités à l'égard des moyens ou du produit sont importantes.

Les instructions de travail, écrites ou orales, indiquent les actions à accomplir ou les modes opératoires types à appliquer. Elles sont appuyées éventuellement par des dessins, schémas ou autres documents techniques d'exécution.

Il appartient à l'ouvrier, dans le cadre des instructions reçues, d'exploiter ses documents techniques, de préparer et de régler ses moyens d'exécution et de contrôler le résultat de son travail.

NIVEAU I

D'après les consignes simples et détaillées fixant la nature du travail et les modes opératoires à appliquer, il exécute des tâches caractérisées par leur simplicité ou leur répétitivité ou leur analogie, conformément à des procédures indiquées.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent d'un niveau de qualification supérieur.

O. 3 (coefficient 155) :

Le travail est caractérisé par l'exécution, soit à la main, soit à l'aide de machine ou de tout autre moyen, d'un ensemble de tâches nécessitant de l'attention en raison de leur nature ou de leur variété.

Les consignes détaillées, données oralement ou par documents techniques simples, expliquées et commentées, fixent le mode opératoire.

Les interventions portent sur les vérifications de conformité.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède normalement pas un mois.

O. 2 (coefficient 145) :

Le travail est caractérisé par l'exécution, soit à la main, soit à l'aide de machine ou de tout autre moyen, de tâches simples présentant des analogies.

Les consignes précises et détaillées, données par écrit, oralement ou par voie démonstrative, imposent le mode opératoire ; les interventions sont limitées à des vérifications de conformité simples et bien définies et à des aménagements élémentaires des moyens.

(1) L'habileté gestuelle se définit par l'aisance, l'adresse, la rapidité à coordonner l'exercice de la vue ou des autres sens avec l'activité motrice ; elle s'apprécie par la finesse et la précision de l'exécution.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède pas une semaine.

O.1 (coefficient 140) :

Le travail est caractérisé par l'exécution, soit à la main, soit à l'aide d'appareil d'utilisation simple, de tâches élémentaires n'entraînant pas de modifications du produit.

« ADMINISTRATIFS. - TECHNICIENS »

NIVEAU V

D'après les directives constituant le cadre d'ensemble de l'activité et définissant l'objectif du travail, accompagnées d'instructions particulières dans le cas de problèmes nouveaux, il assure ou coordonne la réalisation de travaux d'ensemble ou d'une partie plus ou moins importante d'un ensemble complexe selon l'échelon. Ces travaux nécessitent la prise en compte et l'intégration de données observées et de contraintes d'ordre technique, économique, administratif, etc., ainsi que du coût des solutions proposées, le cas échéant, en collaboration avec des agents d'autres spécialités.

L'activité est généralement constituée par l'étude, la mise au point, l'exploitation de produits, moyens ou procédés comportant, à un degré variable selon l'échelon, une part d'innovation. L'étendue ou l'importance de cette activité détermine le degré d'association ou de combinaison de ces éléments : conception, synthèse, coordination ou gestion.

Il a généralement une responsabilité technique ou de gestion vis-à-vis de personnel de qualification moindre.

Il a de larges responsabilités sous le contrôle d'un supérieur qui peut être le chef d'entreprise.

*Niveau de connaissances*

Niveau III de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3e échelon (coefficient 365) :

A cet échelon, l'activité consiste, après avoir étudié, déterminé et proposé des spécifications destinées à compléter l'objectif initialement défini, à élaborer et mettre en œuvre les solutions nouvelles qui en résultent.

2e échelon (coefficient 335) :

A cet échelon, l'innovation consiste, en transposant des dispositions déjà éprouvées dans des conditions différentes, à rechercher et à adapter des solutions se traduisant par des résultats techniquement et économiquement valables.

L'élaboration de ces solutions peut impliquer de proposer des modifications de certaines caractéristiques de l'objectif initialement défini. En cas de difficulté technique ou d'incompatibilité avec l'objectif, le recours à l'autorité technique ou hiérarchique compétente devra être accompagné de propositions de modifications de certaines caractéristiques de cet objectif.



1er échelon (coefficient 305) :

A cet échelon, l'innovation consiste à rechercher des adaptations et des modifications cohérentes et compatibles entre elles ainsi qu'avec l'objectif défini.

Le recours à l'autorité technique ou hiérarchique compétente est de règle en cas de difficulté technique ou d'incompatibilité avec l'objectif.

NIVEAU IV

D'après des instructions de caractère général portant sur des méthodes connues ou indiquées, en laissant une certaine initiative sur le choix des moyens à mettre en œuvre et sur la succession des étapes, il exécute des travaux administratifs ou techniques d'exploitation complexe ou d'étude d'une partie d'ensemble, en application des règles d'une technique connue.

Les instructions précisent la situation des travaux dans un programme d'ensemble.

Il peut avoir la responsabilité technique du travail réalisé par du personnel de qualification moindre.

Il est placé sous le contrôle d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

*Niveau de connaissances*

Niveau IV de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3e échelon (coefficient 285) :

Le travail est caractérisé par :

- l'élargissement du domaine d'action à des spécialités administratives ou techniques connexes ;

- la modification importante de méthodes, procédés et moyens ;

- la nécessité de l'automobile indispensable pour l'exécution, sous la réserve de provoquer opportunément les actions d'assistance et de contrôle nécessaires.

2e échelon (coefficient 270) :

Le travail est caractérisé par :

- la nécessité, afin de tenir compte de contraintes différentes, d'adapter et de transposer les méthodes, procédés et moyens ayant fait l'objet d'applications similaires ;

- la proposition de plusieurs solutions avec leurs avantages et leurs inconvénients.

1er échelon (coefficient 255) :

Le travail, en général circonscrit au domaine d'une technique ou d'une catégorie de produits, est caractérisé par :

- une initiative portant sur les choix entre des méthodes, procédés ou moyens habituellement utilisés dans l'entreprise ;

- la présentation, dans des conditions déterminées, des solutions étudiées et des résultats obtenus.

NIVEAU III

D'après des instructions précises et détaillées et des informations fournies sur le mode opératoire et sur les objectifs, il exécute des travaux comportant l'analyse et l'exploitation simples d'informations du fait de leur nature ou de leur répétition, en application des règles d'une technique déterminée.

Ces travaux sont réalisés par la mise en œuvre de procédés connus ou en conformité avec un modèle indiqué.

Il peut avoir la responsabilité technique du travail exécuté par du personnel de qualification moindre.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent le plus généralement d'un niveau de qualification supérieur.

*Niveau de connaissances*

Niveaux V et IV *b* de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3e échelon (coefficient 240) :

Le travail est caractérisé à la fois par :

- l'exécution d'un ensemble d'opérations généralement interdépendantes, dont la réalisation se fait par approches successives, ce qui nécessite, notamment, de déterminer certaines données intermédiaires et de procéder à des vérifications ou mises au point au cours du travail ;

- la rédaction de comptes rendus complétés éventuellement par des propositions obtenues par analogie avec des travaux antérieurs dans la spécialité ou dans des spécialités voisines.

2e échelon (coefficient 225) :

Le travail est caractérisé à la fois par :

- l'exécution, de manière autonome et selon un processus déterminé, d'une suite d'opérations (prélèvement et analyse de données, montage et essai d'appareillage...) ;

- l'établissement, sous la forme requise par la spécialité, des documents qui en résultent : comptes rendus, états, diagrammes, dessins, gammes, programmes, etc.

1er échelon (coefficient 215) :

Le travail est caractérisé à la fois par :

- l'exécution d'opérations techniques ou administratives, réalisées selon un processus standardisé ou selon un processus inhabituel, mais avec l'assistance d'un agent plus qualifié ;

- l'établissement de documents, soit par la transcription des données utiles recueillies au cours du travail, soit sous la forme de brefs comptes rendus.



NIVEAU II

D'après des instructions de travail précises et détaillées indiquant les actions à accomplir, les limites à respecter, les méthodes à utiliser, les moyens disponibles, il exécute un travail qualifié constitué par un ensemble d'opérations diverses à enchaîner de façon cohérente en fonction du résultat à atteindre.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent d'un niveau de qualification supérieur.

*Niveau de connaissances*

Niveaux V et V *bis* de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967.

Ce niveau de connaissances peut être acquis soit par voie scolaire ou par une formation équivalente, soit par l'expérience professionnelle.

3e échelon (coefficient 190) :

Le travail répond aux caractéristiques de l'échelon précédent, mais l'obtention de la conformité fait appel à l'expérience professionnelle ; le contrôle en fin de travail est difficile, les conséquences des erreurs n'apparaissent pas immédiatement.

2e échelon (coefficient 180) :

Le travail est caractérisé par la combinaison de séquences opératoires dans lesquelles la recherche et l'obtention de la conformité nécessitent l'exécution d'opérations de vérification ; le contrôle immédiat du travail n'est pas toujours possible, mais les répercussions des erreurs se manifestent rapidement.

1er échelon (coefficient 170) :

Le travail est caractérisé par la combinaison de séquences opératoires nécessitant des connaissances professionnelles dans lesquelles la recherche et l'obtention de la conformité comportent des difficultés classiques ; le travail est, en outre, caractérisé par des possibilités de contrôle immédiat.

NIVEAU I

D'après des consignes simples et détaillées fixant la nature du travail et les modes opératoires à appliquer, il exécute des tâches caractérisées par leur simplicité ou leur répétitivité, ou leur analogie, conformément à des procédures indiquées.

Il est placé sous le contrôle direct d'un agent d'un niveau de qualification supérieur.

2e échelon (coefficient 145) :

Le travail est caractérisé par la combinaison et la succession d'opérations diverses nécessitant un minimum d'attention en raison de leur nature ou de leur variété.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède pas

2e échelon (coefficient 145) :

Le travail est caractérisé par l'exécution d'opérations simples répondant à des exigences clairement définies de qualité et de rapidité ; les interventions sont limitées à des vérifications simples de conformité.

Le temps d'adaptation sur le lieu de travail n'excède pas une semaine.

1er échelon (coefficient 140) :

Le travail est caractérisé par l'exécution d'opérations faciles et élémentaires, comparables à celles de la vie courante (telles que, par exemple : surveillance, distribution de documents...).

## « AGENTS DE MAITRISE »

*Définition générale de l'agent de maîtrise*

L'agent de maîtrise se caractérise par les capacités professionnelles et les qualités humaines nécessaires pour assurer des responsabilités d'encadrement, c'est-à-dire techniques et de commandement dans les limites de la délégation qu'il a reçue.

Les compétences professionnelles reposent sur des connaissances ou une expérience acquises en techniques industrielles ou de gestion.

Les responsabilités d'encadrement requièrent des connaissances ou une expérience professionnelles au moins équivalentes à celles des personnels encadrés.

### NIVEAU V

A partir de directives précisant le cadre de ses activités, les moyens objectifs et règles de gestion, il est chargé de coordonner des activités différentes et complémentaires.

Il assure l'encadrement d'un ou plusieurs groupes, généralement par l'intermédiaire d'agents de maîtrise de niveaux différents, et en assure la cohésion.

Ceci implique de :

- veiller à l'accueil des nouveaux membres des groupes et à leur adaptation ;
- faire réaliser les programmes définis ;
- formuler les instructions d'application ;
- répartir les programmes, en suivre la réalisation, contrôler les résultats par rapport aux prévisions et prendre les dispositions correctrices nécessaires ;
- contrôler, en fonction des moyens dont il dispose, la gestion de son unité en comparant régulièrement les résultats atteints avec les valeurs initialement fixées ;
- donner délégation de pouvoir pour prendre certaines décisions ;
- apprécier les compétences individuelles, déterminer et soumettre à l'autorité supérieure les mesures en découlant, participer à leur application ;
- promouvoir la sécurité à tous les niveaux, provoquer des actions spécifiques ;
- s'assurer de la circulation des informations ;
- participer avec les services fonctionnels à l'élaboration des programmes et des dispositions d'organisation qui les accompagnent.

Il est généralement placé sous la responsabilité d'un supérieur hiérarchique, lequel peut être le chef d'entreprise lui-même.

*Niveau de connaissances*

Niveau III de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Acquis soit par la voie scolaire, soit par l'expérience et la pratique complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré.

3e échelon (A. M. 7) (coefficient 365) :

Agent de maîtrise assurant un rôle de coordination de groupes dont les activités mettent en œuvre des techniques diversifiées et évolutives.

Il est responsable de la réalisation d'objectifs à terme. Il est associé à l'élaboration des bases prévisionnelles de gestion.

Il prévoit dans les programmes des dispositifs lui donnant la possibilité d'intervenir avant la réalisation ou au cours de celle-ci.

2e échelon (A.M. 6) (coefficient 335) :

Agent de maîtrise assurant un rôle de coordination de groupes dont les activités mettent en œuvre des techniques stabilisées.

Il participe à l'élaboration des programmes de travail, à la définition des normes et à leurs conditions d'exécution.

Il donne les directives pour parvenir au résultat.

1er échelon (A.M. 5) (coefficient 305) :

Agent de maîtrise responsable du personnel assurant des travaux diversifiés mais complémentaires.

Il est amené, pour obtenir les résultats recherchés, à décider de solutions adaptées et à les mettre en œuvre, il intervient dans l'organisation et la coordination des activités.

### NIVEAU IV

A partir d'objectifs et d'un programme, d'instructions précisant les conditions d'organisation, avec les moyens dont il dispose, il est responsable, directement ou par l'intermédiaire d'agents de maîtrise de qualification moindre, de l'activité de personnels des niveaux I à III inclus.

Cette responsabilité implique de :

- participer à l'accueil du personnel nouveau et veiller à son adaptation ;

- faire réaliser les programmes définis en recherchant la bonne utilisation du personnel et des moyens, donner les instructions adaptées et en contrôler l'exécution ;

- décider et appliquer les mesures correctrices nécessaires pour faire respecter les normes qualitatives et quantitatives d'activité ;

- apprécier les compétences manifestées au travail, proposer toutes mesures individuelles et modifications propres à promouvoir l'évolution et la promotion des personnels ;

- imposer le respect des dispositions relatives à la sécurité et à l'hygiène, en promouvoir l'esprit ;

- rechercher et proposer des améliorations à apporter dans le domaine des conditions de travail ;

- transmettre et expliquer les informations professionnelles dans les deux sens.

Il est placé sous le contrôle d'un supérieur hiérarchique.

*Niveau de connaissances*

Niveau IV de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Acquis soit par la voie scolaire, soit par l'expérience et la pratique complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré.

3e échelon (A.M. 4) (coefficient 285) :

Agent de maîtrise dont la responsabilité s'exerce sur des personnels assurant des travaux faisant appel à des solutions diversifiées et nécessitant des adaptations.

Il est associé aux études d'implantations et de renouvellement des moyens et à l'établissement des programmes d'activité, à l'élaboration des modes, règles et normes d'exécution.

1er échelon (A.M. 3) (coefficient 255) :

Agent de maîtrise responsable de la conduite de travaux d'exécution répondant principalement aux définitions des échelons du niveau III.

Il complète les instructions de préparation par des interventions techniques portant sur les modes opératoires et les méthodes de vérification nécessaires au respect des normes définies.



NIVEAU III

A partir d'objectifs et d'un programme clairement définis, d'instructions précises et détaillées, avec des moyens adaptés, il est responsable de l'activité d'un groupe composé de personnel généralement des niveaux I et II.

Cette responsabilité implique de :

- accueillir les nouveaux membres du groupe et veiller à leur adaptation ;

- répartir et affecter les tâches aux exécutants, donner les instructions utiles, conseiller et faire toutes observations appropriées ;

- assurer les liaisons nécessaires à l'exécution du travail, contrôler la réalisation (conformité, délais) ;

- participer à l'appréciation des compétences manifestées au travail et suggérer les mesures susceptibles d'apporter un perfectionnement individuel, notamment les promotions ;

- veiller à l'application correcte des règles d'hygiène et de sécurité, participer à leur amélioration ainsi qu'à celles des conditions de travail, prendre des décisions immédiates dans les situations dangereuses ;

- transmettre et expliquer les informations professionnelles ascendantes et descendantes intéressant le personnel.

Il est placé sous le contrôle direct d'un supérieur hiérarchique.

*Niveau de connaissances*

Niveaux V et IV *h* de l'éducation nationale (circulaire du 11 juillet 1967).

Acquis soit par la voie scolaire, soit par l'expérience et la pratique complétant une qualification initiale au moins équivalente à celle du personnel encadré.

3e échelon (A.M. 2) (coefficient 240) :

Agent de maîtrise responsable de la conduite de travaux répondant aux définitions des échelons des niveaux I et II.

Du fait des particularités de fabrication ou des moyens techniques utilisés, il peut être amené à procéder à des ajustements et adaptations indispensables.

1er échelon (A.M. 1) (coefficient 215) :

Agent de maîtrise responsable de la conduite de travaux répondant principalement aux définitions des échelons du niveau I :

- soit travaux d'exécution simples ayant fait l'objet d'une préparation précise et complète ;

- soit travaux de manutention ou d'entretien général (du type nettoyage).

# ANNEXE II

Convention de recherche signée avec Lami

Note de présentation du chercheur émise par la direction du personnel

Synthèse élaborée pour Lami en fin d'étude

ECOLE POLYTECHNIQUE

CENTRE DE RECHERCHE EN GESTION
ÉQUIPE DE RECHERCHE ASSOCIÉE AU C.N.R.S.
1, rue Descartes - 75005 PARIS

Tél. (1) 634.35.35
Ligne directe (1) 634.....

Buenos Aires, el 20.2.8

CONVENIO de INVESTIGACI

Denis GUIGO
Calle 63 (Córdoba) 3071
1651 San Andrés
Prov. Buenos Aires

SEGUNDA FASE DE LA INVESTIGACION EN (LAHI) :

"MONOGRAFIA DE UNA EMPRESA ARGENTINA" (aprox. 4 meses distribuidos

Después de la primera etapa de reconocimiento global (noviembre - diciembre 1985), basada principalmente en entrevista con los jefes de departamento, esta segunda fase se centrará en l actividad del departamento de producción (DEPR), mantenimiento (D y gerencia de personal (GEPE).

A continuación se precisan los dos temas centrales de la investigación :

- la participación del personal en la marcha de la empresa el proyecto de círculos de calidad, la evolución del estilo de conducción (management participativo, dirección por objetivo
- la modernización tecnológica (automatización, informatización) y los impactos sobre la organización y la gestión de personal.

Se tratará de determinar como se articulan el cambio social y el cambio tecnológico. Para cada punto estudiado, la investigación se logrará a través de :

- observaciones de la vida laboral (p.ej. : reuniones de los círc los de calidad, funcionamiento -en los tres turnos- de un secto automatizado);
- entrevistas con los protagonistas directos (p.ej. : miembros de los círculos, coordinadores) e indirectos (jerarquía, gremios) para relevar los diferentes puntos de vista sobre las innova- ciones y evolución vivida en la empresa.

Dado que los "instrumentos de gestión" (normas, procedi mientos, controles, gráficos ) que encuadran el funcionamiento de la empresa influyen mucho en la organización de la vida labora se prestará particular atención tanto a su definición como a su evolución.

Para obtener una correcta relación de análisis con realidad empresarial, se realizará una visita exhaustiva a la planta y una inducción previa en el departamento de producción (DEPR), como así también en los dos departamentos no estudiados durante la primera etapa : Sistemas (DESI) y programación (DEPO).

/...

Para situar la empresa en su ámbito, se estudiará las relaciones mantenidas con las instituciones gremiales y comunidad urbana.

Al finalizar la investigación, la empresa recibirá el informe detallado sobre cambio social, cambio tecnológico, y su articulación. Durante el año 1986, se ofrecerá al personal interesado de la empresa, una serie de conferencias-debates sobre el desarrollo de los temas estudiados en empresas francesas (participación, círculos de calidad, grupos de expresión, automatización).

A continuación se enumeran los diferentes items de la investigación de campo, cuyo calendario detallado se definirá en acuerdo con la empresa :

- inducción general en los departamentos de sistemas (DESI) y programación (DEPO)
- visita exhaustive a la planta
- estudio del funcionamiento del departamento de producción (DEPR)
- estudio detallado de la gerencia de personal (GEPE) y de los "instrumentos de gestión" utilizados :
  - categorías y remuneraciones (categorización de personal, encuadres UOM & ASIMRA)
  - convenios colectivos
  - capacitación y planes de carreras
  - comisiones de personal en beneficios
  - comité de ausentismo
  - relaciones gremiales
  - seguridad e higiene industrial
  - relaciones con la comunidad urbana
- observación y entrevistas sobre círculos de calidad
- observación y entrevistas sobre organización de los sectores automatizados
- opiniones de los gremios sobre participación del personal y automatización
- idea de participación, evolución del estilo de conducción (entrevistas a una muestra del personal)

La investigación de campo tendrá lugar aproximadamente dos días por semana, oportunidad en que la empresa tomará a su cargo los gastos de viaje hasta la planta y alojamiento en cuando fuera necesario.

| (LAMI) NOTA | DE: DERH/PAV | A: Jefes Depto. | Copias: | Nº | Fecha | Nº H |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | 20-11-85 | |

TEMA: PLAN DE INVESTIGACION EN (LAMI) A CARGO DEL ING. DENIS GUIGO.-

Referencias:

Auspiciado por el Consejo Francés de Investigaci Científica (C.N.R.S.), el Centro de Investigación en Gestión de la Escuela Pol técnica de París y con el apoyo del Grupo de Antropología Urbana del C.N.R.S., se desarrollará una investigación sobre la Empresa Argentina y su articulación con la realidad social de la que forma parte (similar a las ya efectuadas en Francia.-

El resultado de la investigación dará lugar a un monografía que proporcionará una visión global y de detalle del ámbito laboral será expuesta como aporte a la Empresa misma para encarar o respaldar acciones

La Organización ha comprometido su parti pación habiendo acordado que la misma se realice en (LAMI) , para lo cual r querimos la colaboración del personal y responsables de las distintas áreas de la presa ya que el estudio implica un relevamiento de la historia, procesos de tr bajo, aspectos económicos y de gestión, relaciones laborales, etc -

A cargo de la investigación está el Ingeniero Fr ces DENIS GUIGO, quien dará comienzo a la misma el 21-11-85 con un primer perí do de reconocimiento global que se realizará a través de entrevistas con los J fes de Departamento en base al temario que se detalla en el Anexo II: Pautas p ra la Investigación.-

Dada la magnitud e interés del trabajo se descue tan y agradecen los aportes de cada uno de los sectores.-

ADJUNTOS:
1. Curriculum del Ing. DENIS GUIGO.-
2. Proyecto de Investigación: Pautas para la Investigación.-
3. Cronograma del trabajo etapa 1. Relevamiento General.-

# ANTROPOLOGIA INDUSTRIAL EN (LAMI)

## APUNTES SOBRE PARTICIPACION Y COMUNICACION

Denis GUIGO
Centre de Recherche en Gestion
Ecole Polytechnique, Paris

Buenos Aires, Junio de 1987
Tel : 942 96 95

El trabajo de campo de esta investigación, auspiciada por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas de Francia (CNRS), se llevó a cabo, después de diez días de inducción preliminar, aproximadamente dos días por semana durante el año 1986.

La empresa permitió el acceso del investigador a los lugares de trabajo, autorizándolo a presenciar numerosas reuniones y realizar más de un centenar de entrevistas con personal de todos niveles. Caben aquí sinceros agradecimientos, tanto a las autoridades de la empresa por haber dejado amplia libertad de indagación al investigador, como a todos los miembros del personal que dedicaron tantas horas de su tiempo a contestar mis innumerables preguntas.

La investigación se centró en las pautas de organización de la empresa y su adaptación al cambio, en una visión global basada en los hechos concretos de la vida laboral. Este acercamiento abarcó tanto las relaciones internas como el entorno : normas laborales, financieras, de comercio exterior, rol del ministerio de trabajo, de la seccional del sindicato, etc. Dos aspectos del cambio laboral fueron estudiados más en detalle : el programa de **Círculos de calidad** y las **"nuevas tecnologías"** (automatización-informatización).

Este informe presenta más específicamente une visión global sobre **participación del personal** y **comunicación**, a través de los datos históricos y contemporáneos recolectados durante mi presencia en la empresa. La responsabilidad de las interpretaciones incumben exclusivamente al investigador, su difusión a los que fueron mis interlocutores se hace con la esperanza de que esta visión exterior pueda incorporarse como una perspectiva más, para ayudar al análisis y comprensión del ámbito industrial.

Quedo a la disposición de los actores que quisieran intercambiar opiniones sobre perspectivas y resultados del estudio.

## PASADO Y ACTUALIDAD

Los acontecimientos pasados contribuyen al marco de ideas con que se considera la actualidad. En particular, el proyecto participativo fundador, la tan anhelada pero frustrada realización de una planta d proceso integrado, están a menudo presentes en las mentes cuando surge alguna novedad. Por ejemplo, los discursos del Presidente Alfonsín y ministro Sourrouille en la ocasión de la segunda fase del Plan Austral, aludiendo a "privatización" e "integración", fueron interpretados por algunos miembros del personal como luz verde para integración de la planta. También se usan los sucesos pasados para dar mayor credibilidad a las innovaciones : para el lanzamiento de los círculos de calidad, se recordó explícitamente que la empresa nació con política participativa, estableciendo así una filiación qu sustentara el proyecto.

La historia de la empresa se puede interpretar según los vaivenes de **consenso**, distinguiendo 4 épocas históricas :

69 - 71 : **Unión por ideología**. Es la "edad de oro" que los más antiguos recuerdan : entusiasmo de la puesta en marcha, claro proyecto empresarial, altas remuneraciones. Todos estaban listos para participar.

72 - 75 : **División de los actores**. Después del reemplazo de los puestos claves del primer equipo gerencial (cuyos miembros habían sido voceros de un modelo participativo), surge la división del campo sindical y el aumento de la conflictividad, en el marco de violenta movilización política que imperaba en el país.

76 - 80 : **Unión de hecho**. Después de la dramática "puesta en orden" que acompaña la caída del gobierno constitucional, la planta es racionalizada con rígidas pautas de administración. Sin embargo, la empresa mantuvo vigentes mecanismos de negociación con representantes sindicales. Las gerencias de personal y producción, entre las cuales habían surgido discrepancias durante la época anterior, so puestas bajo el mismo mando.

81 - 86 : **Tentativa de reconstrucción de la unión ideológica.** Primeramente se produce un llamado a la participación en todos los niveles de conducción, para completar este model con la incorporación del proyecto de Círculos de Calidad, que apuntó a legitimar la participación y el consenso laboral, entre otros proyectos de involucración del personal. Si bien su desarrollo fue progresivo hasta el añ 85, medidas de fuerza sindicales, temores nacidos de la reestructuración y falta de información condujeron a la parálisis del programa durante el 86. Es alrededor de la idea de productividad que - crisis siderúrgica mundial mediante -se trata de reconstruir ahora el consenso.

## AMBITO LABORAL

No hay lugar aquí para una descripción detallada de los distintos planes del ambito laboral. Cabe señalar que un relevamiento concreto permite evidenciar que el estilo de administración se hace aparente en los lugares de trabajo. Por ejemplo, en oficinas de planta, la época de "división de los actores" llevó al apartamiento de la sección de Relaciones Laborales, y al cierre con llave de las puertas del sector gerencial. Del mismo modo, la época de unión inicial, en la que todos niveles compartían el comedor, dejó lugar a la separación actual ; los relojes-tarjeteros dejaron los lugares de trabajo para concentrarse en un solo sitio, etc. Las evoluciones de gestión se inscriben en las normas, prácticas y espacio físico.

## CIRCULOS DE CALIDAD

El programa de Círculos de Calidad se instrumentó después de una cuidadosa preparación de las bases del proyecto : documentos fundacionales, símbolos plásticos, capacitación de los participantes, creación de comités de seguimiento. Beneficiando inicialmente del apoyo de los representantes ASIMRA y de la neutralidad de la Comisión Interna UOM, el programa se desarrolló paulatinamente arrojando **resultados significativos**, como : intensificación del diálogo operarios-supervisores, facilitación de la comunicación entre servicios, resolución de viejos problemas sectoriales (condiciones de trabajo, seguridad), mejoramiento de la organización del trabajo. Si bien varios líderes de Círculos ya practicaban un estilo participativo con su equipo, el programa posibilitó la invención de un "lugar institucional" para el protagonismo de las bases. Sin esa instrumentación, las potencialidades de participación no hubieran dado los mismos frutos.

Empero, ciertas **contradicciones** socavaron la credibilidad del proyecto. A ciertos casos aislados (como : ausencia de colaboración por parte del jefe de sección, veto repentino a un tema cuyo estudio había finalizado, interferencias "clásicas" de un sector técnico que retenía el tratamiento de un problema), se sumaron cambios de escuadra que desarticularon los grupos en varios sectores. Además, sólo una parte del personal estaba involucrada en Círculos (un cuarto del personal UOM, en 33 Círculos, en diciembre de 85, pero no todos habían desarrollado completamente un tema), y la información de los no-participantes no se instrumentaba globalmente. Asimismo se percibía una mayor involucración del personal de mantenimiento versus el de producción.

Por otra parte, esas contradicciones reforzaban el escepticismo de los representantes del personal UOM, cuyas medidas de fuerza siempre implicaban la suspensión de los Círculos de Calidad. Pero la **crisis**

**de credibilidad** del modelo participativo alcanzó a la mayoría del personal cuando se anunció sorpresivamente la reestructuración de la empresa. La idea de responsabilidad de cada uno en la marcha de la planta no resistió frente a la **carencia de información**, la cual dejaba el campo libre a todo tipo de rumores, desinformaciones y "ruidos" bien o mal intencionados, como la supuesta próxima compra de la empresa por los japoneses.

Esa crisis de credibilidad se fortalecía con el recuerdo de experiencias anteriores, en la oportunidad de que se llamó a la colaboración del personal para superar graves crisis productivas, pero no se proporcionó ninguna información cuando la fluctuante coyuntura industrial llevó a una recuperación súbita de la actividad. Se agudizó así un sentimiento de engaño, de ser socio en las malas pero no en las buenas, que chocó con la integración promocionada por el proyecto de Círculos. Además, el despido repentino de 13 supervisores a mediados del año 86, en una empresa que reivindicaba hasta entonces la estabilidad laboral, dió cuerpo a la idea de imperio de una línea gerencial meramente eficientista, evacuadora del proyecto participativo. En reuniones de líderes de Círculos, ante la incertidumbre imperante, ciertos líderes diagnosticaban "la desaparición de los valores humanos". Como reflejo del mutismo oficial, muchos líderes "se borraron" de las reuniones sin decir nada.

Se destaca que no se trataba de un rechazo de la reestructuración en sí por parte de ninguna categoría de personal, y menos por parte de miembros y líderes de Círculos. Bien por el contrario, la idea de eficiencia era fundamento de numerosos trabajos de Círculos. En definitiva, las **desconfianzas** acumuladas contribuyeron a la crisis del programa de Círculos. Cabe señalar que la incertidumbre era tal que se llegó a cuestionar momentáneamente la presencia del investigador en planta.

## NUEVAS TECNOLOGIAS

La implementación de nuevas tecnologías en planta no es una particularidad del momento, pues la modernización tecnológica es un proceso continuo. Empero, las modernizaciones presentes tienen un sesgo notable en torno a la incorporación de técnicas de informatización. Es desde la problemática del **consenso en su implementación** que vamos a considerar ciertas realizaciones contemporáneas con nuestra estadía en la empresa.

## NUEVO CONTROL AUTOMATICO DE ESPESOR (AGC) EN EL TANDEM

El proyecto AGC nació después de una larga gestación llevada a cabo por un pequeño grupo cerrado de cinco ingenieros. La idea inicial de la empresa había sido comprar esa modernización al extranjero, pero los costos de las ofertas recibidas se revelaron excesivos. Esa situación llevó a dar luz verde a un grupo interno de automatización, que se creó en la ocasión, alrededor de los dos ingenieros que habían reflexionado sobre el tema. La puesta en marcha del nuevo AGC se hizo en marzo de 85, después de aproximádamente tres años de estudios.

El hecho de que se había pensado en una "solución extranjera" no ayudó a la legitimación inicial del pequeño grupo, como lo muestra también la tardía oficialización de la existencia del grupo en el organigrama (octubre de 1984). Esta falta de legitimidad del grupo como actor de la planta (tenía que dar pruebas de su aptitud), y la ausencia de mecanismo de participación del resto de la empresa, hicieron que el grupo desarrollase la preparación del nuevo AGC en un relativo secreto respecto de los que iban a usarlo después : los operarios y supervisores de producción y mantenimiento.

De ahí surgió la paradoja de que una realización excelente desde un punto de vista técnico no fuera regularmente utilizada : después de la puesta en marcha, ciertos operadores de laminación usaban el AGC, otros conservaban el control "manual", ninguno estaba bien interiorizado de las bondades de este equipo paracaido en el tren, a pesar de las charlas de capacitación de último momento. Ante esa situación, y dado que el sistema apuntaba a regularizar las condiciones de fabricación, los promotores del AGC incorporaron funciones de control, para medir en particular los tiempos de uso del sistema automatizado, y organizaron después reuniones con los diferentes titulares de puestos, para llegar al consenso sobre la necesaria utilización del AGC. A mediados del año 86, se llegó así al uso del sistema en un 80%, o sea la mayoría de los cuerpos de bobinas, pues el sistema no estaba apto todavía para asegurar entradas y salidas de bobinas a laminar.

Dicho de otro modo, la **participación** instrumentada y la **información** más detallada llevó a la idea de necesario uso de un equipo que era, de un cierto modo, un competidor directo del conductor del tren. Varios meses de temporización antes de que el sistema sea realmente utilizado : eso demuestra que la repentina puesta en marcha de un equipo no logra transforma un rol de piloto de máquina (si bien había un viejo AGC, su alcance era bien inferior a las posibilidades del nuevo), en un papel de supervisor de dispositivo automatizado, por más que las condiciones de trabajo se hayan mejorado con la llegada del nuevo AGC. El consenso no puede venir sino de la previa involucración de los interesados.

## TERMINALES EN LINEA

Por lo que es de la instalación de terminales en líneas de producción, se puede relevar la misma dinámica que en el caso anterior : la primera implantación - en la sección de decapado - tardó meses antes de ser aceptada y utilizada por sus destinatarios. Si bien se trataba de una situación compleja, donde se planteaban reivindicaciones salariales por atender a esos nuevos equipos (aquí hay que distinguir entre la terminal que alivia el trabajo y la que implica tareas suplementarias), está claro que la falta de participación contribuyó decisivamente a la oposición inicial.

Las posteriores implantaciones de terminales en líneas, sí se hicieron previa consulta con los que las iban a operar, antes de que las pantallas de trabajo fuesen totalmente definidas. Eso permitió una aceptación más fácil de esas herramientas. En otras palabras, el departamento de sistemas se dió cuenta de que el protagonismo de los usuarios era también beneficioso para sus propias metas.

## FUTURAS METAS

En el momento de esta investigación, se preparaban las automatizaciones del decapado y recocido. Contrastando con la gestación reservada del AGC, esos proyectos se estudiaban con la participación de técnicos de producción y mantenimiento, que tenían que avalar los planos y flow-charts de cada etapa. Ciertos jefes de turno y operarios fueron también consultados y se incorporaron algunas de sus sugerencias ; por eso un operario nos expresó "están haciéndolo a criterio nuestro".

Si bien los roles de conceptores y ejecutantes están tan separados como antes, la opinión de éstos se recoge durante los estudios. Es e principio de una **articulación** del **cambio social** (participación) y **cambio tecnológico**, articulación ausente en la política inicial pero que se revela necesaria para el buen desarrollo de las modernizaciones. Consta también que la participación tiene también sus consecuencias en términos de **compromiso** : no se podrá alegar después una falta de información para oponerse a las novedades.

En ninguna oportunidad los representantes del personal nos parecieron opuestos a la introducción de nuevas tecnologías. Lo que se discute son condiciones de implementación de las modernizaciones y conservación de la "fuente de trabajo". La supresión de ciertos puestos fue generalmente consecuencia del programa de reducción de costos - reestructuración, y no de la automatización. Surge la dificultad de evaluar consecuencias de la informatización para el trabajo de fábrica ; qué es usar una terminal : un hecho marginal, una alienación más o una oportunidad para el operario ? La ausencia de un sistema claro de análisis de puestos alienta la desconfianza y traba las posibilidades de evaluación consensada de los cambios. Es por eso que la elaboración conjunta de un manual de **descripción de tareas**, por parte de la Cámara de Industriales Siderúrgicos y Unión Obrera Metalúrgica durante el año 86, reviste una importancia trascendente : cómo concertar si no se dispone de un **lenguaje común**

## PARTICIPACION E INTEGRACION

Mencionamos la **información** como uno de los factores esenciales en el desarrollo del programa de Círculos de Calidad : está estrechamente vinculada con el criterio de **responsabilización** de los participantes. Es también la información que encontramos en torno a la participación del personal para implantación de nuevas tecnologías. No se trata de transformar operarios y supervisores en diseñadores de proyectos,pues evidentes razones de tiempo y capacitación lo impiden. (Vale recordar que algunos de los que operan las terminales de línea no siguieron el programa de capacitación especifico, sino aprendieron en el puesto, mirando a un compañero, siguiendo así la pauta usual de "información al puesto de trabajo"). La participación de los usuarios en el cambio tecnológico se da generalmente en reuniones de información previa, durante las cuales pueden objetar o modificar detalles del sistema que elaboran los especialistas. Es un protagonismo limitado pero significativo pues los proyectos anteriores llegaban sin concertación previa.

Los ejemplos precedentes subrayan que **la comunicación necesita una instrumentación** para ser efectiva. Los efectos de la informalidad resultan azarosos. En particular, el programa de Círculos de Calidad apuntaba a reforzar el liderazgo de los supervisores, pero no había mecanismo para que la información - sobre la empresa y sobre administración del sector - pase por ellos, lo que truncaba su rol. Resaltó en numerosas entrevistas que la información se ve como algo exclusivo de un pequeño núcleo : la gerencia y los delegados de personal. Algunos entrevistados consideran que dejar correr un rumor es una política deliberada : "normalmente la empresa lo hace saber antes por rumores, de acuerdo a la fuerza que hacés, toma medidas" (un operario). El mutismo forma parte del rol de la conducción : "(tal cosa) lo sé por una persona que no es un gerente o una persona así de la que no podés sacar nada", el supervisor nunca da información "porque forma parte de la empresa" (operarios).

Diálogos mantenidos en reunión de líderes de Círculos muestran que cuesta imaginar un papel de supervisor más allá de lo técnico :

un jefe de turno - "no sé nada sobre relaciones laborales, patronales-gremiales, necesitaría un curso..."
otro jefe de turno - "querés ser gerente ?"

j.t. - "hay un premio de producción, cada vez es más chico. La gente pregunta : qué pasa, no hay producción ?"
otro - "sentate con el delegado, te dará todas las cifras con su calculadora."

Es significativa también la opinión de aquel operario que mira a escondidas el parte diario de su sector : "por ética, no tenés que meterte donde no corresponde".

Ese marco de ideas resta credibilidad a los intentos de agilizar las comunicaciones, que no logran efectivizarse. El incipiente boletín interno "INFORMANDO" desapareció cuando llegó la reestructuración.

Por otra parte, la gerencia industrial había previsto que cada jefe de sección hiciera una reunion mensual con sus jefes de turno, y cada jefe de turno con su equipo ; no se realizó, lo que demuestra que los actores no consideran la comunicación como meta prioritaria. Eso lleva consigo un peligro de aislamiento de la jerarquía, en el momento en que se trata de establecer un consenso alrededor de la eficiencia.

Por ejemplo, una síntesis de las opiniones de los diferentes niveles, respecto al récord de eficiencia logrado en septiembre de 86 en el tandem, muestra significativas matices en la apreciación :

gerencia industrial : los operarios lo saben, tienen la información, se movilizan.
jefatura de departamento : deben saberlo si miran el parte diario.
jefatura de sección : lo saben si quieren saberlo.
jefatura de turno : los de arriba conocen la producción, y más o menos la eficiencia.
los de arriba : "ellos" quieren batir récords, no nosotros. Nosotros miramos la información, pero a los de abajo no les importa.
los de abajo : diversidad de opiniones, desde el interés por los resultados, hasta la hostilidad a batir cualquier récord, pasando por la indiferencia.

El ejemplo precedente ilustra que está todavía en camino el consenso ideológico en torno a un objetivo común. Las separaciones entre niveles (jerarquías) y entre funciones (calidad/producción, personal/industrial) son una forma de organización. No se trata de cambiarla por imitar modelos ajenos, sino analizarla desde varios puntos de vista para que corresponda mejor a los fines para que fue concebida. Es la ambición de esta nota colaborar en este análisis.

**Résumé**

La thèse analyse quatre cas d'organisations modernes : trois d'entre elles sont des entreprises de production industrielle privées ou publique (automobile, sidérurgie, électricité) ; la quatrième est une administration municipale. L'une est située en France, les trois autres en Argentine. A travers cette diversité de cas, la thèse tente de dégager les grands principes ou la "caractérisation générale" de l'activité humaine dans les grandes organisations modernes, de penser l'espèce humaine à travers la diversité des groupes.

La différenciation hiérarchique des membres des différentes organisations est examinée avec attention, ainsi que leurs pratiques symboliques. La méthode est celle de l'observation sur le terrain et la manière dont le chercheur s'est inséré dans l'organisation est indiquée dans chaque cas, ainsi que le contexte historique. En définitive, on constate que les entreprises et les administrations ne forment pas des mondes clos, et que les membres d'une organisation peuvent mobiliser d'autres facettes de leur identité. En sus de l'exercice de la créativité domestiquée qui leur est proposé, ils réalisent en somme un bricolage imaginatif à partir des éléments organisationnels - matériels et symboliques - qui sont à leur portée.

Il est proposé en conclusion de considérer les organisations modernes comme des "ordres de communication", vu que les médiations organisationnelles évoquent certains traits du langage, comme l'élaboration d'oppositions significatives.

**Mots clé :**
Gestion, Anthropologie, Entreprise, Communication, Ethnologie, Organisation, Administration, Hiérarchie

**Abstract**

TO LIVE IN MODERN ORGANIZATIONS
Anthropology of people in factories and offices

This doctoral dissertation analyses four modern organizations : three public or private industrial firms (automobile, steel and electrical companies) and a municipal public office. One is located in France, three in Argentina. Through this variety of cases, the dissertation aims to elaborate the main principles or a "general characterization" of human activity inside big modern organizations, in order to contribute to anthropological reflection about human universality and groups' specificities.

The hierarchical differentiation and the symbolic practices of organizations' members are examined carefully. Method used is participant observation ; means of access to, and the historical context of each organization, are carefully described. It is argued that industrial firms and public bureaus are not closed worlds, since their members may also claim other facets of their identity. Besides the game of "tamed creativity" derived from the rules of each organization, members achieve an imaginative "bricolage" using material and symbolic organizational elements.

The conclusion of the dissertation considers modern organizations as "orders of communication", for organizational mediations evoke some aspects of human language, like the elaboration of significant oppositions.

**Key words :**
Management, Anthropology, Firm, Communication, Ethnology, Organization, Administration, Hierarchy