



HAL
open science

Donnant, donnant, une gestion exotique ?

Denis Guigo

► **To cite this version:**

Denis Guigo. Donnant, donnant, une gestion exotique? : A propos de “L’Aventure d’une multinationale au Bangladesh” par Monique Selim (Editions L’Harmattan, 1991). Gérer et Comprendre. Annales des Mines, 1991, Juin, pp.74-76. hal-00492898

HAL Id: hal-00492898

<https://hal.science/hal-00492898>

Submitted on 17 Jun 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.

Selim, une ethnologue qui a mené l'enquête sur la filiale de Dhaka d'une multinationale américaine de produits pharmaceutiques. Récusant la vision trop simpliste d'un pays condamné au sous-développement, l'auteur nous montre que les Bangladeshis peuvent prendre en main leur destin et échafauder, dans une entreprise comme ailleurs, de remarquables capacités stratégiques.

L'ouvrage ne se cantonne pas à cette entreprise pharmaceutique de 500 personnes, mais prend en compte le contexte bangladais (le moment fondateur de la guerre d'indépendance qui sépara le pays du Pakistan, la différenciation hiérarchique extrêmement poussée d'une société où supérieurs



**DONNANT, DONNANT...
UNE GESTION EXOTIQUE?**

**A propos de « L'Aventure
d'une multinationale
au Bangladesh »**
par Monique Selim
(Editions L'Harmattan, 1991)
par Denis Guigo

Le Bangladesh n'est pas ce que vous croyez : ainsi pourrait-on résumer le livre de Monique

et inférieurs ne se mêlent pas, la prégnance de la parenté dans les relations sociales...), contexte significatif hors duquel on ne saurait appréhender les dynamiques de la vie au travail. Ce n'est pas pour autant un « cas typique » qui nous est présenté, car l'entreprise en question revêt plusieurs traits profondément originaux pour le Bangladesh. En particulier, bien que s'agissant d'une filiale d'un groupe américain, son directeur est autochtone ; d'autre part, contrairement aux usages bangladais, tous les niveaux hiérarchiques, des plus hauts dirigeants jusqu'aux intérimaires, reçoivent la même nourriture à la même cantine, et bénéficient

de la même salle de détente. Cette situation exceptionnelle provient en premier lieu de la personnalité du directeur et de la qualité des liens qu'il a forgés avec les principaux leaders ouvriers lors de la guerre d'indépendance (1971), une époque vécue par les militants comme celle de la libération de «leur» usine du joug des cadres pakistanais. Cette sorte de fusion originelle entre la base et le directeur, qui est en poste depuis lors, a débouché sur une «cogestion instituée» entre ce manager et le syndicat, sur un mode de réciprocité et de communication directe qui fait dire aux syndicalistes: «tout ce que nous voulons, il le donne; tout ce qu'il veut, nous le donnons; (...) il vient directement à nous toujours; nous allons directement à lui» (p. 67).

Cependant, d'autres membres de l'entreprise font les frais de cette entente exceptionnelle avec le directeur: les cadres diplômés, en particulier, qui sont ici profondément aigris de ne pas pouvoir marquer la distance qui devrait «naturellement» – c'est-à-dire selon la culture traditionnelle – les séparer du personnel d'exécution. La relation privilégiée directeur-syndicat fait que l'autorité des cadres est singulièrement battue en brèche. Ces derniers doivent également cotoyer un nombre important d'anciens ouvriers promus cadres pour différents motifs, notamment pour résoudre les problèmes du (dirigeant du) syndicat: en effet, l'encadrement étant par définition exclu du syndicat, quelques promotions opportunes ont permis d'évincer les militants encombrants qui risquaient de faire de l'ombre au secrétaire général; ou encore, une tentative de scission syndicale a été désarmée en nommant cadres les principaux protagonistes de deux factions prêtes à en découdre...

Les ouvriers sont également loin de former bloc homogène. D'une part, le développement et les profits de l'entreprise ont été freinés depuis qu'une loi de 1982 a

restreint le nombre et fixé le prix des médicaments autorisés à la vente; la promotion interne n'est donc plus aussi aisée qu'auparavant et ceux qui n'en ont pas profité – notamment parce qu'ils n'ont pas appuyé le bon parti dans les luttes syndicales – regardent avec amertume leurs anciens camarades montés en grade pour des raisons qui n'ont souvent pas grand chose à voir avec la gestion au «mérite» (dont l'introduction est actuellement envisagée dans l'entreprise). D'autre part, une cinquantaine d'ouvriers «intérimaires» journaliers sont privés de la plupart des avantages accordés au personnel permanent et reçoivent des salaires nettement inférieurs; leur mise à l'écart est d'autant plus cruelle qu'ils sont généralement de proches parents d'un salarié permanent qui les a fait rentrer à l'usine (la famille du personnel est prioritaire à l'embauche). Ils auraient peut-être été intégrés si la croissance de l'entreprise s'était poursuivie, mais la conjoncture actuelle ne leur donne aucun espoir. Ces «fantômes abandonnés», selon le mot de l'auteur, sont les naufragés d'une «aventure collective éminemment sélective» (p. 164).

L'auteur insiste sur le fait que les agents de l'entreprise mobilisent différents réseaux qui prennent racine hors de l'usine (les affinités politiques – articulées dans les luttes syndicales –, les liens de parenté...); elle poursuit son enquête dans les quartiers d'habitation des salariés et montre que la recherche de promotion hiérarchique dans l'entreprise s'accompagne, dans la zone de résidence, d'une stratégie d'ascension qui conduit en particulier à «imiter les riches».

Au total, le livre de Monique Selim nous brosse un portrait bien documenté et sans complaisance de la dynamique d'une entreprise assez originale. On apprend des choses fort intéressantes sur le Bangladesh, peut-être davantage de choses sur la société en

général que sur l'entreprise, car l'ouvrage ne nous informe malheureusement guère sur les rouages de l'entreprise, l'organisation du travail ou les procédures de gestion (on ne dispose pratiquement que du texte de la convention collective, fourni en annexe). D'autre part, l'accent mis sur les luttes de factions dans l'entreprise, sur les nombreux clivages renvoyant à la stratification sociale, laissera sans doute au lecteur une impression fort exotique. Tel n'était pas le dessein de l'auteur: on lit en conclusion que «l'exemple de Dhaka est d'autant plus riche d'enseignements qu'il nous devient proche, par les repères catégoriels (le nationalisme, le syndicalisme, le politique) sur lesquels il nous renvoie à nous-mêmes». Pourtant, bien que les entreprises soient loin d'être «chez nous» des milieux homogènes, les quelques parallèles esquissés dans l'ouvrage semblent un peu rapides («La France de 1945 et le Bangladesh de 1971 voient tous deux triompher des ambitions sociales et/ou socialisantes qui offrent aux couches dominées l'occasion de se hisser dans les lieux de travail à l'avant-garde d'une mutation économique et politique», p. 224).

Il est vrai que si l'ouvrage détaille, à bon escient, les clivages de la vie au travail, c'est aussi pour pourfendre l'idéologie de la «culture d'entreprise», entendue comme un projet totalitaire qui unifierait l'ensemble du personnel. Toutefois, s'il est compréhensible qu'une ethnologue stigmatise l'ambition de fabriquer une culture «à façon», il est étonnant que l'auteur prenne pour cible, dans son chapitre d'introduction, l'ouvrage de Ph. d'Iribarne «La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales» (dont le n° 21 de *Gérer et comprendre* a publié un compte rendu attentif). Pourquoi assimiler Ph. d'Iribarne à un néo-colonialiste qui «ne conseillerait guère à des chefs d'entreprise d'investir en Afrique» et considérerait que la

MOSAÏQUE

culture nationale «détermine, au sens propre du terme, le fonctionnement de l'entreprise» (p. 21-22)? Au contraire, ses travaux montrent que la culture nationale, sans avoir d'effets mécaniques, doit être prise en compte par les gestionnaires. Une autre enquête de Ph. d'Iribarne soulignait d'ailleurs la prégnance des logiques d'oppositions entre groupes dans une usine camerounaise (cf. *Gérer et comprendre* n° 5), et se terminait par une phrase que Monique Selim ne désavouerait pas: «Ce point est particulièrement décisif au Cameroun, mais le Cameroun n'est pas le seul pays où ce genre de problème se pose. A cet égard il nous donne à voir, fortement grossi, quelque chose qui nous concerne aussi, en tant que Français».

Un regret, pour terminer: l'ouvrage de Monique Selim aurait mérité une finition plus soignée; on y relève malheureusement bon nombre de négligences typographiques. *L'Aventure d'une multinationale au Bangladesh* est néanmoins susceptible d'intéresser un public assez large; on en recommandera la lecture, en priorité, aux managers du siège new yorkais de la compagnie! •