

**Zeitschrift:** Ethnologica Helvetica  
**Herausgeber:** Schweizerische Ethnologische Gesellschaft  
**Band:** 13-14 (1989)

**Artikel:** On n'est pas marié avec l'entreprise : relation employé-entreprise, pratiques et représentations  
**Autor:** Malatesta, Dominique  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1007645>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 06.03.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## On n'est pas marié avec l'entreprise: relation employé-entreprise, pratiques et représentations

L'entreprise, comme espace de travail, est un lieu qui fait sens dans notre pratique quotidienne et nos références; bien entendu pour tous les salariés, mais aussi pour la femme au foyer dont le mari travaille, pour les écoliers qui doivent trouver une place d'apprentissage, etc.

Elle reste pourtant un espace-temps peu étudié par les ethnologues, en Suisse en tout cas. Gérard Althabe a fait des entreprises un terrain anthropologique, qu'il estime nécessaire pour une connaissance globale des sociétés urbaines. Mais il ajoute aussitôt qu'«on ne peut véritablement comprendre l'entreprise qu'en en sortant» (1986-1987: 33). Marc Augé (1985) met l'accent sur le fait que de telles anthropologies – segmentaires – n'auront de sens que si elles s'inscrivent dans une analyse plus large de la société, dans l'intrication des systèmes symboliques.

Le propos de cet article est de mettre à jour des représentations et certaines pratiques qui construisent la relation de l'employé avec son entreprise. Cette première approche concerne essentiellement le terrain de l'entreprise en Suisse, mais les liens avec d'autres champs d'investigation comme la famille ou la commune par exemple apparaîtront au fil du texte.

L'enquête qualitative s'est déroulée dans une trentaine d'entreprises implantées dans les quatre régions linguistiques helvétiques. Leur taille et les secteurs d'activité concernés sont divers. Une dizaine d'entretiens semi-directifs ont été effectués dans chaque firme, avec des hommes et des femmes d'âge différent, situé(e)s aux différents échelons de la hiérarchie<sup>1</sup>. Un champ d'étude assez important a ainsi pu être couvert, au détriment sans doute d'une analyse plus fine – plus ethnologique – des différentes situations.

Malgré la multiplicité des lieux d'enquête, les systèmes de représentations dont chacun est l'objet révèlent des similitudes qui s'articulent autour de trois thèmes génériques: le *petit*, la *fidélité* et le *refus du mariage*. Et c'est à travers deux sphères de relations (employé-employé et employé-hiérarchie) que le lien de l'employé à l'entreprise se dessine.

1 Cet article se fonde sur la recherche pluridisciplinaire «La culture d'entreprise suisse en tant qu'élément constitutif et reflet d'une culture nationale» inscrite dans le PNR 21, qui aborde des thèmes comme la communication, le pouvoir, l'organisation ou le changement dans les entreprises suisses.

## Le petit: valeur et rhétorique

Dans les entretiens et les documents officiels de présentation des entreprises, nous avons affaire à une importante rhétorique du *petit*, valeur fondatrice du bon environnement de travail. L'adjectif revient systématiquement pour désigner un cadre de travail idéal et valorisé. Il nourrit aussi la perception de «l'avant». Avant que la concurrence internationale n'oblige la Suisse à s'aligner sur des pratiques froides de productivisme; avant que seul l'argent compte au détriment des relations humaines; avant les agrandissements centralisateurs.

C'est d'abord la petite entreprise qui est la référence, là où tout le monde se connaît, là où il n'y a pas d'anonymat, où l'ambiance est familiale: «*Le volume de l'entreprise est encore très bien, ce qui nous permet des contacts directs avec le directeur, avec le chef du personnel, avec nos camarades, nos contre-maîtres, il n'y a pas de barrières entre nous*» (contremaître). «*A l'époque c'était encore une entreprise familiale, chacun connaissait tout le monde. Et le boss savait ce qu'il pouvait donner à chacun. Maintenant cela devient de plus en plus anonyme et il y a beaucoup de monde que je ne connais pas. Ce qui me manque ici, c'est le seniorchef, Dr. X, que j'ai connu personnellement*» (contremaître)<sup>2</sup>.

Malgré cette nostalgie, il n'y pas véritablement de sacralisation d'une telle manière d'être dans l'entreprise: la tendance aux agrandissements et consécutivement à l'affaiblissement des relations personnalisées et informelles et à une organisation plus centralisée est perçue comme une fatalité «naturelle», contre laquelle on ne peut rien.

La nécessaire dimension humaine apparaît aussi dans les grandes entreprises, cette fois-ci inscrite dans l'unité de travail: «*Le rôle de cadre n'est pas seulement celui de tournevis de la production, mais c'est aussi le parent de l'équipe qu'on forme. Avoir une petite équipe, en somme, c'est une petite famille qui vit, c'est comme le "cours de répète", le groupe quoi*» (responsable de service).

Les dirigeants et les collègues, tous acteurs de l'intégration des nouveaux, privilégient le groupe de travail et particulièrement la relation avec le chef direct comme fondement de l'intégration de longue durée. La procédure officielle de l'embauchage comprend toujours le responsable direct du futur employé, ou le responsable de service, parfois même tous les collaborateurs qui seront amenés à travailler avec ce «nouveau».

## Relation employé-employé

Par l'analyse de la relation entre employés, nous entendons cerner la manière dont chaque employé construit et donne un sens à sa relation avec les autres employés de l'entreprise. La nécessité de la proximité entre les individus apparaît comme la référence explicative de toute une série de pratiques.

2 Nous ne donnons pas d'informations sur les entreprises: les citations illustrent en fait des situations et des explications qui se retrouvent dans des entreprises très différentes les unes des autres. C'est pourquoi nous ne voulons pas les particulariser.



Extrait de *Wolfgang, tu feras informatique* de Plantu, *La Découverte/Le Monde*, 1988

Cette proximité souhaitée, garantie d'une «bonne ambiance de travail», s'inscrit dans les petites entreprises et toujours dans les groupes de travail, comme nous l'avons vu. Elle est réalisée également dans les réseaux d'interconnaissance qui dépassent verticalement et horizontalement les groupes de travail. Il faut éviter à tout prix de se voir transformer en «numéro» ou en «rouage», dans le groupe de travail<sup>3</sup> ou dans la hiérarchie.

Les dirigeants eux-mêmes mettent l'accent sur l'aspect relationnel du travail dans l'entreprise: «*A quoi ça sert un organigramme si les gens ne s'entendent pas*» (directeur, grande entreprise). La remarque de ce dirigeant est significative de la façon de «positionner» l'employé dans une entreprise suisse. L'objectif de l'organigramme est de fixer la place des personnes (échelons moyens et élevés dans la hiérarchie) pour régler leur relation aux niveaux vertical et horizontal. Chacun est responsable d'une série de tâches (plus ou moins précisées dans un cahier des charges), et doit les assumer. Mais cette individualisation des responsabilités ne peut se réaliser et se reproduire que dans la «bonne entente». Pour assurer cette bonne entente partout dans la «maison», il importe que l'intégration mette en jeu des critères qui renvoient à la personne dans sa multiplicité. La compétence professionnelle comprend les capacités relationnelles et l'insertion dans la société suisse.

<sup>3</sup> Le groupe de travail dans ce texte rend compte du lieu qui met en relation quotidienne des individus: ateliers, service, staffs, etc.

Dans leurs entretiens avec les candidats, les employeurs cherchent à savoir qui est la personne en dehors de sa formation professionnelle. Il est fait référence à plusieurs systèmes symboliques: famille, loisirs, politique, parfois religion pour les cantons catholiques: *«Alors moi j'aime assez discuter à bâtons rompus, leur demander [aux candidats] ce qu'ils font. Est-ce que vous avez de la famille, des frères, des soeurs, des parents? Est-ce que vous avez des hobbies (c'est bien s'ils font du sport, des choses comme ça), est-ce que vous faites du service militaire? [...]. S'il ne fait pas de service militaire, ça peut être pour des raisons de santé, ça c'est important. Une fois on a eu le cas d'un gars qui ne faisait pas de service militaire parce qu'il avait été impliqué avec de la drogue. Alors moi je ne prendrais pas le risque d'engager un gars comme ça, même si c'est un bon élément. [...]. Est-ce que les gens font de la politique? Si oui, c'est intéressant, c'est quelqu'un qui prend des responsabilités, parce que moi je dis que faire de la politique, même au niveau communal, c'est qu'il est actif. Il ne reste pas enfermé chez lui, il a une certaine ouverture d'esprit»* (chef du personnel, entreprise moyenne).

Dès l'embauche s'instaure une relation très personnalisée: les risques de se tromper doivent être diminués au maximum, puisque l'engagement est généralement considéré comme «définitif», le recours au licenciement étant très rare.

L'investissement au-delà des sphères de relations privilégiées que sont les groupes de travail va s'amointrissant, tant au niveau des représentations que des pratiques. Rares sont les expériences qui permettent de nourrir des relations avec un plus grand nombre de collègues. Les fêtes qui réunissent tout le personnel sont rares et quand elles existent, pour marquer un anniversaire par exemple, elles peuvent souffrir de nombreuses difficultés de mise en oeuvre, révélatrices d'un état d'esprit particulier (problème du coût financier dans un contexte de dépense parcimonieuse, question des personnes à inviter, ...): *«C'était impeccable, je dois vous dire qu'ils ont investi beaucoup d'argent, ça a coûté cher, c'était vraiment très bien fait; ça me plaît beaucoup parce que cette histoire du cinquantième anniversaire (...) c'était un pas en avant, un pas en arrière: un certain temps, il n'y avait une invitation que pour les gens qui étaient là depuis cinq ans, dix ans, et les cadres; puis ça rouspétait, c'est tout le monde ou rien, on a dit, quitte à faire tout le monde avec une assiette de jambon (je suis aussi de cet avis). Mais bon c'est cinq cents personnes, ils ont vraiment fait un show. Ils ont investi de l'argent et je trouve que c'est bien. Plutôt rien faire que de faire quelque chose de pas bien. C'était même peut-être un peu trop! Mais tout le monde a trouvé bien»* (directeur, grande entreprise, services).

A l'accouchement difficile de la conception de cette fête fait écho son appropriation différenciée par le personnel. Cette entreprise comporte des succursales qui ont déterminé très précisément l'emplacement des personnes pour la fête. Tout le monde s'est donc retrouvé entre collègues proches. Un directeur remarque que *«cette disposition était bien, parce que se retrouver avec quelqu'un qu'on connaît pas, ça n'est pas intéressant»*, même si cet inconnu est membre de la même société.

Un chef du personnel nous a exprimé son ennui à devoir organiser la sortie annuelle du personnel. Des tentatives de rassembler le personnel pour une journée à ski se sont soldées par de cuisants échecs dans une autre entreprise.

Les «soupers de fin d'année» réunissent eux aussi la plupart du temps les groupes de travail. Les associations, essentiellement sportives (football, basket, pétanque...), propres à l'entreprise et destinées au personnel, sont plutôt rares et souvent peu fréquentées ou reproduisent elles aussi une identification morcelée à l'entreprise, par nationalité par exemple. Lalive d'Épinay et Garcia (1988) s'attachent à montrer l'évolution de la perception du travail dans ce pays, qui a perdu selon eux considérablement de sa valeur fondatrice dans le processus de construction du citoyen. S'il est vrai que l'entreprise n'est plus cet espace où s'imbriquent différents temps de la vie (loisirs, éducation...), il n'en reste pas moins vrai que le temps consacré spécifiquement au travail dans l'entreprise est loin d'être uni-dimensionnel, comme les entretiens l'ont montré. L'accent mis sur la valeur de la relation personnalisée exprime, entre autres, le fait que les employés font de l'emploi un prétexte pour parler d'autre chose que de travail, ce qui «permet d'entretenir le tissu social et physique de la vie domestique», pour reprendre les termes de Ray E. Pahl (1985: 36).

L'ancrage dans le groupe de travail inscrit donc l'individu dans l'entreprise et donne un sens à son intégration, marquée par l'acquisition d'un savoir relationnel avec des collègues qui partagent le même «quotidien»: l'individu ne peut se projeter seul face au tout, à l'entreprise, il lui faut un tissu relationnel qui fonde son identité d'employé de la société x ou y, là où les liens affectifs sont nourris, et privatisées les relations hiérarchiques ou plus généralement de travail. Nous touchons là au fondement d'un système de représentations qui détermine les relations entre les employés et l'image de l'entreprise en retrouvant les concepts du petit, du familial, de l'humain.

### Relation employé-hiérarchie

La familiarité des relations propres au groupe de travail et à l'entreprise en général se retrouve aussi dans la façon d'aborder la hiérarchie. Ce sont ceux et celles qui y occupent un statut particulier qui rapprochent les employés de la «tête» – sommet et cerveau – de l'entreprise. De plus en plus, le haut de la hiérarchie accumule l'information (Raffestin et Bresso 1979), les cadres et directeurs passant beaucoup de temps dans l'entreprise pour répondre de leurs responsabilités. Ils ne «*comptent pas leurs heures*», signe distinctif, dans leur logique, par rapport au reste du personnel dont l'accomplissement des tâches est soumis à un horaire précis. Ce sont les cadres et les dirigeants qui sont en situation de pouvoir «digérer» et «régurgiter» l'information quand ils l'estiment nécessaire. La relation que chacun entretient avec cette hiérarchie, directement ou indirectement, par le biais des réseaux d'interconnaissance, permet l'acquisition d'un savoir sur l'entreprise dans sa totalité.

La volonté et la nécessité de construire une relation avec la hiérarchie et ceux qui l'incarnent, qui engage les individus et non des groupes par exemple, s'expriment dans quatre situations relationnelles réalisées ensemble ou isolément selon les entreprises. Mais toutes quatre, avec l'environnement immédiat du groupe de travail, forgent les mécanismes d'identification et d'intégration. Il s'agit des réseaux, de la nécessité d'un patron ou d'un directeur «proche», de la bonne image d'une gestion ressortissant au paternalisme et de la non-identification socio-professionnelle et horizontale.

### Les réseaux

Les réseaux d'interconnaissance tiennent une place importante dans l'agencement des relations au-delà des unités de travail, verticalement et horizontalement. Ils traduisent cette nécessité de connaître les autres personnellement, directement ou indirectement, pour réussir l'intégration: *«A part deux ou trois personnes qui doivent se déplacer d'une usine à l'autre (distantes de 500 m) et une ou deux que je connais personnellement, les deux usines, c'est deux vases clos. Il y a des personnes que je ne vois jamais ici, je les connais à peine. Si je ne connaissais pas personnellement ces personnes, je ne saurais rien de ce qui se passe dans l'autre usine»* (employé spécialisé).

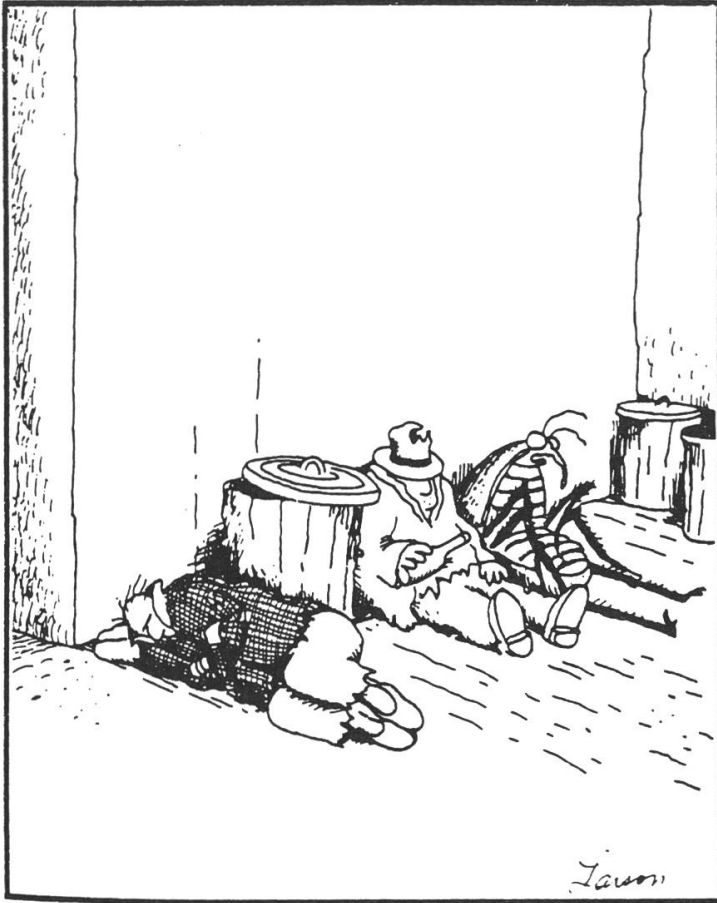
Nous avons rencontré dans une entreprise un «club» dont les membres possèdent le même diplôme. Ils se réunissent «à la bonne franquette» tous les deux mois. C'est l'occasion de discuter *«de choses qui ne touchent pas à notre propre section»* (cadre). Dans une autre, c'est le «club des amis du vin» qui met en présence des cadres et un directeur.

L'appartenance à de tels réseaux – qui peut avoir de multiples origines comme le partage des mêmes bancs d'école, le lien familial<sup>4</sup> ou l'association sportive régionale – permet de s'appropriier plus rapidement et plus solidement le reste de l'entreprise. Ces lieux sont capitaux puisque la transmission de l'information, donc d'un savoir formalisé et généralisé, est rarement mise en oeuvre.

### Un chef comme vous et moi

Nous assistons au rejet du dirigeant «minéralisé» (Augé 1985), personnage distant de la vie quotidienne et sociale de ses sujets et fondement d'un ordre social dont il est paradoxalement détaché. Dans l'entreprise suisse, il y a la nécessité du semblable, du «même», pour la mise en oeuvre de l'autorité. On demande au dirigeant une présence physique dans toute l'entreprise, une connaissance la plus large possible du personnel, des contacts si possible

4 L'engagement des employés non qualifiés d'origine étrangère passe très souvent par le réseau familial. La prise de risque est ainsi diminuée puisque le «nouveau» s'intègre tout de suite dans un groupe connu qui devra répondre de lui.



J'étais quelqu'un... le grand boss... dans ma propre affaire... et un jour quelqu'un s'est écrié: «Mais... C'est rien qu'un gros hanneton!» (Gary Larson, *L'univers impitoyable de Gary Larson*, Presses de la Cité, 1988)

familiers<sup>5</sup>: «On [la commission du personnel] a mis trois ans pour décider le directeur à descendre dans la fosse aux lions, enfin dans l'usine. Maintenant il passe une fois par semaine, c'est pas grand chose, c'est même rien» (magasinier). Autre exemple: «On a perçu le changement; l'époque de M. X, à ses débuts, était vraiment familiale. C'est-à-dire que tout le monde se connaissait, que ce soit même avec ceux de l'étranger, du fait qu'on était peu. Et il y avait une ambiance très chaleureuse, c'est-à-dire que M. X avait toujours à coeur de ne pas oublier notre anniversaire, il y pensait personnellement. Si on était malade, il venait nous trouver à l'hôpital. Il y avait vraiment une ambiance familiale (...). C'était tout différent. Ensuite ça s'est agrandi, M. X est devenu quelqu'un (...) et avec M. Y c'est vraiment le business-business. C'est le rendement, c'est le système améri-

5 Combien d'hommes et de femmes n'ont-ils pas écrit à Madame Kopp, conseillère fédérale éclaboussée par un scandale, pour soutenir non la femme politique mais bien la mère et l'épouse.



*cain*<sup>6</sup>. Bon, c'est le nouveau système de travail quoi. Il n'y a plus cette ambiance bon enfant. Tout ça c'est terminé, parce que maintenant on ne parle plus que de travail (...). Il n'y a plus que l'argent qui compte. Mais bon chacun sa manière de travailler» (réceptionniste). Ou encore: «Celui qui est venu après, celui qui a remplacé notre grand directeur, il sait qui on est, mais il peut pas nous mettre un nom, vous voyez, c'est tout différent (...), c'est une bonne ambiance, mais c'est une multinationale, et (...) ces gens ont autre chose à faire que de s'occuper de notre service; pour eux, ils s'occuperont du chiffre que la Suisse fait, ils ne s'inquiéteront pas plus» (employée de bureau, même entreprise).

Le premier système de retraite de cette entreprise devenue multinationale n'était pas très généreux. Le directeur-fondateur ne pouvait en être le responsable aux yeux du personnel: la responsabilité incombait au conseil d'administration dont les membres, eux, ne connaissaient pas le personnel: «Vous savez c'était une politique du conseil d'administration. Je ne crois pas que ce soit M. X [le fondateur], parce que vous savez, c'était Noël, eh bien malgré qu'on avait eu un souper de Noël, il passait avec une boîte de Frigor, il vous souhaitait de Bonnes Fêtes. C'était Terre des Hommes, quand il y avait l'orange, il nous apportait chacun une orange et pour moi (...) c'est pas de lui [la faible retraite], c'est du conseil d'administration...» (employée de bureau, multinationale).

La valorisation du semblable s'exprime dans d'autres entreprises par l'affirmation qu' «ils sont des nôtres», utilisée pour parler des directeurs venus «d'en bas» ou de la région, voire du village. Les dirigeants qui viennent de la base et qui ont fait toute leur carrière dans la même entreprise sont justement les plus aptes à se mettre «à la place de», donc à comprendre tout le personnel: ils ont l'expérience des différentes fonctions. Dans les firmes de dimension modeste, les interlocuteurs mettent l'accent sur l'accessibilité des directeurs, même si dans la pratique, les contacts de ce type, qui traversent la hiérarchie, sont rares.

La présence des dirigeants peut se manifester jusque dans les cercles de qualité (pratique en complète contradiction avec les buts de cette méthode), pour guider les employés sur la voie du possible, pour éviter d'avoir à refuser des propositions émanant de ces réunions, et par là de créer de mauvaises relations de travail.

### La gestion paternaliste

La gestion paternaliste colle à cette idéologie qui rapproche les différentes positions de la hiérarchie et nie l'inégalité du rapport social. «Elle vise à transformer les rapports d'autorité et d'exploitation en rapports éthiques et affectifs» (Pinçon 1985: 95). Elle est souvent active et traduit par l'image de

6 Le «système américain» versus le système suisse: en effet le premier est porteur de valeurs contraires à la «dimension humaine» du second.

la famille, par exemple, la bonne manière de mettre en relation supérieurs et subordonnés.

La prise en charge partielle de la vie privée des employés et des problèmes qu'elle peut occasionner, financiers et affectifs, existe dans les entreprises «paternalistes» et celles qui sont qualifiables d'«organiques». Les rapports que ces firmes entretiennent avec leur environnement immédiat (commune, vallée) sont en effet tellement étroits qu'on ne peut les dissocier: il en découle une imbrication entre la «vie à la maison» et la «vie à l'usine». L'aide se traduit par l'octroi de prêts pour résoudre les problèmes financiers, l'attribution de congés extraordinaires, la politique de la «porte ouverte» dans les périodes affectivement difficiles. La relation individualisée avec l'employé dans ce contexte est importante.

Telle entreprise a connu une série de licenciements, pour des raisons économiques. Le personnel n'a pas compris cette action dans la mesure où la situation n'était pas très grave, et que l'entreprise a réengagé trois mois après ces exclusions. Mais une chose l'a encore plus frappé et «révolté»: «*C'est que les directeurs ne connaissaient même pas la tête des gens qu'ils licenciaient*» (réceptionniste, services).

Pinçon (1985: 102) remarque que l'organisation paternaliste des rapports sociaux n'est pas compatible avec une organisation autonome des salariés. Nous voyons qu'en Suisse la catégorisation des intérêts, l'institutionnalisation des relations nie plus fondamentalement le type d'intégration des employés dans l'entreprise, qui met toujours en jeu la personne de l'employé face aux autres, qu'ils soient les employeurs ou les collègues (réseaux, unité restreinte de travail).

Nous avons eu affaire, par exemple, à une entreprise (son directeur hésitait «à descendre dans la fosse aux lions» dans une citation précédente) qui traversait une période de crise relative, avec la non-reconduction de la convention collective de travail, due à l'incompréhension grandissante entre le personnel et la direction. Même dans ce contexte, les salariés ne donnaient pas plus d'importance à la commission du personnel ou aux syndicats. Les problèmes étaient toujours évoqués à travers l'expérience de chacun face à la hiérarchie.

### Non-identification socio-professionnelle

Parallèlement à la valorisation de la relation personnalisée, nous assistons à un rejet des formes d'identification catégorielle ou, plus précisément, au refus d'une telle revendication d'appartenance. Car il est vrai que les pratiques montrent que l'identification à l'entreprise est morcelée, morcellement qui recoupe des profils professionnels et sectoriels avant tout. C'est ainsi que l'antagonisme *professionnels-commerciaux* se renforce avec l'introduction de nouveaux concepts de gestion comme l'*orientation-client* ou le *marketing*.

Les intermédiaires institutionnalisés et/ou extérieurs à l'entreprise qui seraient amenés à prendre part à la gestion des relations dans la hiérarchie sont souvent considérés comme des signes de crise (syndicats) et ont une

image plutôt négative auprès des dirigeants comme des employés: ils sont contraires à la juste manière de penser les relations sociales. Bien entendu, des employés sont syndiqués et n'ont pas cette image de leur organisation, mais nous remarquons que leur pratique de l'entreprise réfère également à la valeur de la relation personnalisée et directe avec la hiérarchie.

Très rares furent les interlocuteurs qui ont tenu un discours explicite de revendication d'une appartenance à une catégorie socio-professionnelle. On appartient à une équipe d'abord, au-delà du statut hiérarchique ou professionnel. Parfois des «clans» ou clubs recouvrent pour partie un habitus qui prend racine dans la qualification et/ou le statut professionnel. Pourtant leurs membres sont souvent triés: le statut à l'intérieur de l'entreprise ne permet pas à lui seul l'entrée dans ces réseaux-là.

L'acceptation de l'autorité – comme pouvoir approuvé – passe par la reconnaissance personnalisée du travail effectué. Lorsque le système hiérarchique subordonne celui-ci aux seuls résultats, la rupture entre les différents échelons hiérarchiques est consommée. Elle peut se traduire par le départ des employés (en tout cas pas par l'entrée en conflit ouvert et/ou la revendication): certaines entreprises ont une forte rotation du personnel à cause de cela. Ceux qui restent auront, eux, une perception beaucoup plus pragmatique de leur travail. L'autorité aura perdu sa légitimité, l'employé n'adhérera plus à la politique de l'entreprise incarnée par ses dirigeants de l'heure et s'accrochera souvent à son environnement immédiat et quotidien: *«C'est très stressant, du genre objectifs-objectifs, alors que je trouve qu'il y a pas que ce côté. Bon, il y a ça qui est important, mais du moment qu'on assume un travail qui nous plaît, le côté financier suit; pour moi ça peut pas être un but en soi. Ça peut être un but que j'ai à la fin du mois, tant de chiffre d'affaires. Moi, mon but, c'est de trouver des clients et de répondre à leur demande. Et le reste en général ça a toujours suivi. Il y a de temps en temps des périodes où c'est un peu plus calme, c'est un peu plus bas, où justement là ça stresse, parce qu'ils [la hiérarchie] ne voient que ça. Et je trouve que ça a un côté qui est sciant, ça a tendance à scier et mon énergie et mon envie de travailler. Alors que s'ils adaptaient une autre méthode à ce niveau-là, les résultats d'après moi seraient bien meilleurs. Considérer un peu plus le côté de la personne qui travaille plutôt que l'objectif qu'elle va atteindre. J'espère passer avant l'objectif, il y a des nuances humaines qui manquent simplement»* (employée qualifiée).

### **On n'est pas marié mais on est fidèle**

L'importance de la dimension maîtrisable des relations avec les autres érige en quelque sorte une barrière entre l'employé et ce qui ne fait pas partie de son univers quotidien éprouvé et approuvé. L'unité restreinte est la première sphère d'appartenance, comme nous l'avons vu plus haut. L'entreprise dans sa totalité recueille un engagement moins complet: *«Au niveau de la section on communique beaucoup entre nous, on veille à ce que la section fonctionne, ce qui est l'objectif premier, le reste n'étant pas très important»* (cadre moyenne).

Il peut en résulter des formes de résistance passive à la mise en oeuvre de décisions prises «en haut», et en tout cas une méfiance a priori de tout ce qui, dans l'entreprise, vient d'ailleurs. Mais les conflits ouverts sont rares, les procédures de consultation, la proximité des décideurs, entre autres, sont autant de garde-fous pour les éviter.

«*On n'est pas marié*» également parce que chacun a une place bien spécifique dans la répartition du pouvoir, ce qui accentue l'ancrage de chacun dans sa sphère de travail quotidien. L'idée de participation est rejetée sans ménagement par les directeurs et les cadres et disparaît avec le désintérêt des employés. C'est ainsi que les vaches seront bien gardées et que l'entreprise continuera de progresser. L'acceptation d'une telle répartition des compétences, qui suit méthodiquement les échelons de la hiérarchie, se reproduit avec la nécessité de la responsabilisation et de la consultation des unités restreintes de travail et de chacun de leurs membres.

Le refus du mariage peut s'expliquer aussi par le fait qu'il n'y a pas – ou rarement – la transmission d'une mémoire de l'entreprise. Les patrons qui ont marqué leur entreprise, parce qu'ils en étaient les fondateurs et les ont amenées au succès, ne sont malgré tout pas souvent sacralisés. A leur départ, chacun sait que tout ou presque peut arriver et qu'on n'y peut rien. Il arrive que leur souvenir nourrisse la nostalgie d'un passé meilleur, mais bien révolu, non transmissible. Nous n'avons guère trouvé d'ancêtres dans les entreprises, sauf peut-être dans des entreprises qui appartiennent depuis plusieurs générations à la même famille et qui se situent en périphérie. L'entreprise est pensée de manière synchronique, le directeur du moment incarnant la société.

Le refus du mariage semble avant tout concerner les deux partenaires que sont les employeurs et les employés, voire chaque subordonné et supérieur. Dans certaines maisons, nous voyons qu'apparaît une distinction entre entreprise et dirigeants. On peut être marié avec son entreprise tout en restant vigilant face à ses directeurs.

Cette esquisse de distinction entreprise-direction s'observe dans des entreprises situées en périphérie et qui ont une histoire imbriquée dans leur environnement. Nous y retrouvons tous les phénomènes d'identification limitée, avec l'importance primordiale donnée au bon fonctionnement du petit groupe, les distinctions sectorielles, etc., mais avec en plus la fierté d'appartenir à une entreprise qui fait vivre la région depuis longtemps, indépendamment de ses dirigeants successifs. Cette identification-là relève sans doute également d'un héritage transmis dans la famille de chacun, puisque plusieurs générations ont vécu en symbiose avec ces entreprises. Ce refus du mariage s'articule pourtant avec une relation de fidélité et avec un engagement à long terme.

### Fidélité et engagement à long terme

Les relations que les employés construisent avec leurs collègues exigent un engagement relationnel important. Un cadre nous a dit qu'il n'avait pas envie de perdre les «*bonnes relations humaines*» qu'il avait établies dans son

entreprise en la quittant pour une autre: *«On réfléchit à deux fois avant de partir vers l'inconnu».*

La construction du «bon» employé, ouvrier ou cadre, ne peut se réaliser avec légèreté et rapidité. L'acquisition de l'expérience demande du temps et de la constance relationnelle, qui déboucheront sur une capitalisation des contacts personnels. L'intégration «douce» est attendue et valorisée. Elle exige que les nouveaux venus se plongent respectueusement et harmonieusement dans le tissu social de l'entreprise. Il n'est pas bon de changer les personnes en place, il faut savoir s'en accommoder, en tout cas dans un premier temps: *«Il [le collaborateur potentiel] ne doit pas brusquer les gens, il doit au contraire s'imprégner de la mentalité des autres collaborateurs et s'intégrer. Il doit amener ses idées petit à petit sur le tapis et ceci avec le doigté nécessaire pour pouvoir examiner leurs réactions et évaluer dans quelle mesure elles seront acceptées»* (président, banque).

Cette lente intégration est expliquée aussi par le «choc» qui résulte du changement d'entreprise: *«Il faut laisser le temps aux gens. C'est terrible de changer d'entreprise. Il y a beaucoup de choses qui changent, c'est pas drôle. Moi je viens de vivre ça, c'est pas drôle, on est vraiment l'étranger qui arrive là. On ne connaît pas les gens, on ne connaît pas l'ambiance, on ne connaît pas la maison, la température. Il faut avoir du temps pour se mettre dans le bain»* (chef du personnel).

Comme l'intégration exige du temps, les employeurs veulent pouvoir utiliser ce capital une fois qu'il est acquis par le nouvel employé: *«Ça met bien un an pour qu'un nouveau cadre soit imprégné de l'esprit de la maison, on n'a pas envie de le voir partir deux ans après...»* (directeur).

Pour réaliser cet engagement à long terme du personnel, les employeurs privilégient l'expérience dans l'entreprise (formation sur le tas, relève interne). Les entreprises à forte rotation de personnel tentent de retenir les gens, leurs dirigeants estimant que leur «maison» se trouve dans une situation précaire, qui les empêche d'envisager l'avenir.

Une fois l'intégration réussie, les licenciements sont rares, en dehors des périodes de récession économique. L'entreprise au nom de laquelle parlent les dirigeants, a une responsabilité face à ses employés, qui se traduit par la non-exclusion des personnes devenues moins efficaces, en raison de compétences dépassées par exemple: *«Selon les gens qui sont en place, on se dit: "on va attendre jusqu'à ce qu'ils prennent leur retraite, et on procédera aux modifications à ce moment-là"»* (cadre, banque). On leur offre parfois des postes symboliques en leur conservant le même salaire. Les «voies de garage» servent également ce dessein.

Une entreprise devant procéder à des changements technologiques fréquents en arrive à dire officiellement à son personnel en place et aux futurs salariés, pour les rassurer et les motiver(?), que l'engagement jusqu'à la retraite est garanti, avec des changements possibles concernant les postes de travail, pour adapter les compétences à la fonction. C'est ainsi que *«même si les gens stagnent, on leur donne à manger (durchfüttern) jusqu'à la retraite»* (cadre, industrie des machines).

La fidélité à l'environnement immédiat de la vie privée s'avère fondamentale aussi. Changer de travail signifie quitter un tissu relationnel sans lequel nombre de nos interlocuteurs ont de la peine à envisager leur vie (école, quartier, etc.), d'autant moins s'ils doivent quitter une maison qu'ils ont achetée: *«J'avais des possibilités de faire le technicum, et puis des problèmes, enfin pas des problèmes, mais d'autres options dans la vie. Je me suis marié, donc j'ai dû renoncer à des études plus poussées, au technicum ou quelque chose comme ça, alors je suis resté dans l'entreprise. Et puis au bout de cinq ans, je suis passé chef de laboratoire, c'est là que je suis encore»* (cadre intermédiaire, chimie, entreprise moyenne).

Une entreprise horlogère en pleine ascension, située en périphérie, est incapable de faire venir des cadres installés dans les grandes villes, même en offrant les salaires équivalents à ceux des centres. Son incapacité découle aussi du fait, peut-être plus important, qu'elle ne peut ni ne veut offrir des plans de carrière qui s'étirent jusqu'à la retraite. La possibilité de faire carrière est donc un élément essentiel du contrat. La promotion est le signe d'une intégration vraiment réussie. Afin de remplir cette rubrique particulière, une entreprise a enclenché une série de promotions pour ne pas donner l'impression à certains de se retrouver laissés pour compte, après l'engagement de nouveaux cadres venus de l'extérieur.

Il est notable que cette manière de construire les carrières n'est plus la seule significative: les jeunes cadres sortis d'écoles de gestion se situent différemment, eux qui veulent pouvoir planifier une carrière rapidement sans passer par une lente intégration et en projetant leur avenir professionnel dans différentes entreprises. Tel jeune cadre d'une entreprise d'horlogerie ne connaît son plan de carrière que pour les cinq ans à venir: il a parlé avec son directeur de ce qu'il veut entreprendre et dans quels buts.

### **En guise de conclusion...**

Les pistes proposées dans ce texte (refus du mariage mais fidélité, importance de l'environnement immédiat, relations entre employés personnalisées et non institutionnalisées par exemple) constituent une esquisse des mécanismes qui construisent la relation entre employé et entreprise. Les pratiques et les représentations évoquées sont significatives dans tous les cas étudiés, même si c'est pour être contournées ou érigées en contre-modèles.

Des analogies et des articulations avec la société suisse apparaissent, avant tout à travers l'importance du groupe de travail. André Reszler a montré l'importance fondamentale de la «communauté restreinte» dans la construction du citoyen suisse: «Ce n'est pas l'Etat, mais une fraction infime de son territoire, qui commande leur loyauté [aux Suisses] et sert de cadre à leur expérience de citoyen» (1986: 26). De même, nous avons vu que l'intégration des employés met en jeu leur expérience civile et militaire. L'armée suisse dans nombre d'entreprises est considérée comme lieu d'apprentissage du commandement et de la responsabilisation. La famille, le sport d'équipe ou les

associations locales sont autant de lieux d'expérience relationnelle face auxquels les hommes et les femmes ont souvent à se situer pour réussir leur intégration dans l'entreprise. En outre, les attentes des uns et des autres, tout au long de la hiérarchie, s'articulent autour de la nécessité du semblable. Denis de Rougemont rappelle la sentence que le policier suisse fait tomber sur l'automobiliste pris en faute: «Vous pouvez pas faire comme tout le monde!» (1965: 247). Les relations de travail doivent être personnalisées mais avec des individus au profil semblable.

L'équipe de travail prime dès lors sur les individus dans la mesure où elle rejette les «individualistes» ou les «solistes» et donne une identité d'employé de telle ou telle entreprise à ceux et à celles qui la composent. En même temps et quelque peu paradoxalement, l'équipe prime sur l'entreprise, le tout dont elle est partie. Ce type d'articulation dans laquelle s'inscrivent les employés suisses, évoque aussi la Confédération helvétique. Denis de Rougemont parle ainsi de son origine: «Le fédéralisme suisse s'est formé sur la base des communes d'Uri, de Nidwald et de Schwytz (...). Elles se sont alliées entre elles, non pour créer une puissance, mais pour pouvoir rester chacune autonome. Seules, elles n'auraient pas pu le rester, mais en se mettant les trois, elles avaient juste assez de force pour préserver, chacune pour elle-même, leur autonomie et leur différence» (cité par Rebeaud 1975: 72).

Si la valeur de la dimension «humaine» de l'environnement de travail reste pertinente partout, nous avons pu apprécier dans certaines entreprises et chez des cadres sortis d'écoles de management par exemple, un changement concernant la durée de l'engagement et la fidélité à l'entreprise. Les carrières ne se conçoivent plus forcément dans la même «maison», elles se forgent sur l'infidélité, pour reprendre la terminologie utilisée. Mais en même temps, ces employés-là ne parlent plus que de travail dans et hors de l'entreprise avec leurs collègues, ils ne comptent jamais les heures supplémentaires, ils s'approprient complètement et le produit et le mode de gestion de la «société» qui les emploie, ils parlent autant de leur entreprise que de leur propre groupe de travail. L'articulation fidélité – «union libre» fait place à son contraire. Il reste à savoir si cette évolution deviendra véritablement une autre manière de penser le lien entre employé et entreprise, et si elle touchera d'autres champs sociaux.

## Résumé

La relation de l'employé à son entreprise, en Suisse, se construit sur la fidélité et le refus du mariage. Cette ambivalence résulte de l'appartenance fondamentale des salariés à leur unité de travail, lieu privilégié des relations sociales privatisées et personnalisées. Une telle intégration se conçoit dans le long terme mais en même temps favorise des rapports distants avec le reste de l'entreprise, y compris la hiérarchie.

## Zusammenfassung

In der Schweiz ist die Treue des Angestellten zu seinem Betrieb, verbunden mit der Verweigerung einer totalen Verschmelzung mit ihm, die Grundlage der Beziehungen im Unternehmen. Diese Vielschichtigkeit resultiert aus dem starken Angehörigkeitsgefühl des Arbeitnehmers an seine Arbeitsstätte, an welchem die sozialen Beziehungen einen vorwiegend privaten und persönlichen Inhalt bekommen. Eine solche Eingliederung in den Betrieb, welche in der Dauer gesehen wird, begünstigt lockere Verbindungen zum übrigen Unternehmen, also auch zu der Machtstruktur.

## Bibliographie

ALTHABE Gérard

1986-87. «L'ethnologue, l'entreprise, la société industrielle». *Association française des Anthropologues* 26/27, p. 15-20.

AUGÉ Marc

1985. *La traversée du Luxembourg*. Paris: Hachette. 196 p.

AUTREMENT

1988. *Le culte de l'entreprise*. Paris: Autrement. 195 p.

KAPPELER Beat

1987. «Rôle économique et social: perspectives 1987-2037», in: *La Paix du travail: concertation, confrontation*. Lausanne: Ed. Rencontres suisses, p. 30-35.

LALIVE D'ÉPINAY Christian et José GARCIA

1988. *Le mythe du travail en Suisse*. Genève: Georg. 210 p.

PAHL Ray E.

1985. «Le vécu du temps». *Temps libres* (Paris) 14, p. 33-36.

PINÇON Michel

1985. «Un patronat paternel». *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* (Paris) 57/8, p. 95-102.

RAFFESTIN Claude et Mercedes BRESSO

1979. *Travail, pouvoir, espace*. Lausanne: L'Age d'Homme. 166 p.

REBEAUD Laurent

1975. *La Suisse qu'ils veulent*. Lausanne: L'Age d'Homme. 119 p.

RESZLER André

1986. *Mythes et identité de la Suisse*. Genève: Georg. 143 p.

ROUGEMONT Denis de

1965. *La Suisse ou l'histoire d'un peuple heureux*. Paris: Hachette. 328 p.



