

C

ULTURE DE LA RELATION ET RAPPORTS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE EN CORSE

Analyse d'enquête

Mars 2002



" Trouver une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la personne et les biens de chaque associé, et par laquelle chacun s'unissant à tous n'obéisse pourtant qu'à lui-même et reste aussi libre qu'auparavant. Tel est le problème fondamental dont le contrat social donne la solution. "

du contrat social (Jean-Jacques ROUSSEAU)

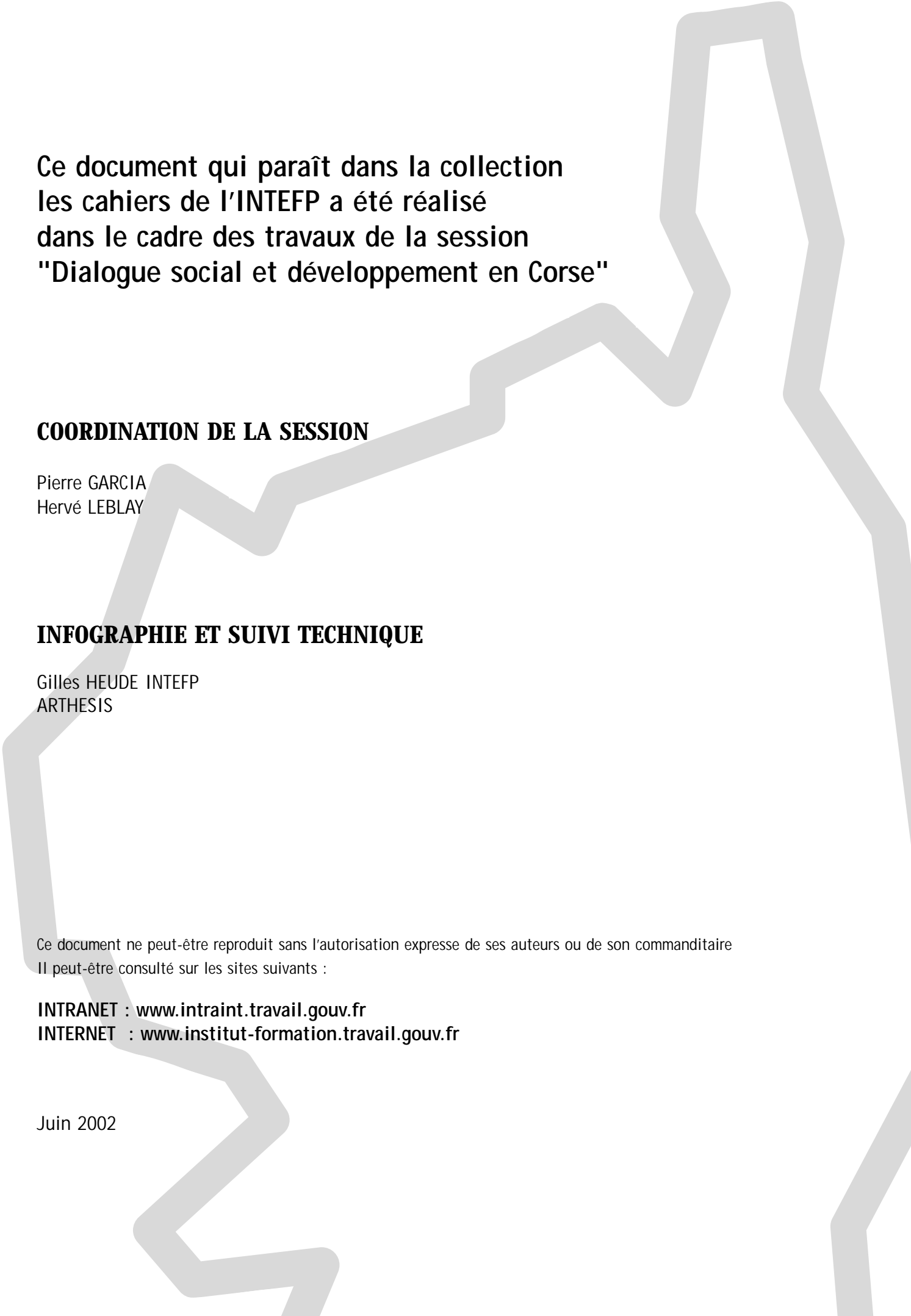
C.N.R.S.
Gestion et Société

Alain Thomasset
Philippe d'Iribarne



Institut National du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle **INTEFP**

LES CAHIERS DE L'INTEFP



Ce document qui paraît dans la collection
les cahiers de l'INTEFP a été réalisé
dans le cadre des travaux de la session
"Dialogue social et développement en Corse"

COORDINATION DE LA SESSION

Pierre GARCIA
Hervé LEBLAY

INFOGRAPHIE ET SUIVI TECHNIQUE

Gilles HEUDE INTEFP
ARTHESIS

Ce document ne peut-être reproduit sans l'autorisation expresse de ses auteurs ou de son commanditaire
Il peut-être consulté sur les sites suivants :

INTRANET : www.intraint.travail.gouv.fr

INTERNET : www.institut-formation.travail.gouv.fr

Juin 2002

Depuis plusieurs années, l'INTEFP propose d'accompagner "l'émergence sociale des territoires" par l'organisation de sessions régionales tripartites. Cet outil d'intervention, né au départ d'une simple transposition de nos sessions nationales, tend peu à peu, au fil des expériences, à se transformer en un véritable instrument de changement des relations de travail au niveau d'un territoire.

Après une session en Martinique en 2000 (sur commande du Secrétariat d'Etat à l'Outre Mer) qui, de l'avis de la plupart des autorités, des acteurs locaux et des observateurs les plus avisés, a jeté les bases d'une refondation du dialogue social martiniquais, en 2001, les services de l'Etat ont demandé à l'INTEFP de prolonger les rencontres du volet social du "processus de Matignon" concernant la Corse par une nouvelle session territoriale dans cette région.

Au terme de cette intervention, la plupart des acteurs sociaux corses ont convenu de ce qui peut être vu comme un véritable "contrat social de développement territorial pour la Corse" ; ce projet établit les conditions et les principes d'action permettant de réguler les relations sociales en Corse pour favoriser le plein développement de cette région.

Pour nourrir ces démarches, il nous a semblé indispensable d'intégrer dans les programmes de nos sessions une réflexion sur les valeurs, les représentations, les significations sociales et culturelles qui fondent de façon spécifiques les relations de travail des sociétés au sein desquelles nous intervenons. Persuadés que l'organisation des relations sociales dans le monde du travail est en grande partie déterminée par des facteurs culturels, que les rapports au travail, au contrat de travail, à l'autorité, au conflit ou au compromis sont en grande partie marqués par l'histoire et la culture, nous avons voulu questionner la sociologie (ou l'éthno-sociologie) pour approfondir notre recherche.

A chaque fois, la démarche sociologique s'est avérée déterminante pour faire progresser le travail d'analyse de nos auditeurs, et les aider à mieux questionner leurs rapports.

Soucieux de disposer toujours du meilleur niveau d'expertise, c'est de façon prioritaire à l'auteur de "La logique de l'honneur" (édition du Seuil 1989), Philippe d'IRIBARNE, et à son laboratoire "Gestion et Société" (à l'origine de nombreuses enquêtes portant sur la gestion des entreprises et les traditions nationales : voire en particulier "Cultures et mondialisation" édition du Seuil 1998) que nous nous sommes adressés ; et c'est avec une chaleureuse spontanéité que Philippe d'IRIBARNE et Alain THOMASSET nous ont immédiatement apporté leur concours. Pour mener à bien cette IVème session régionale en Corse, comme sur le continent, les soutiens n'ont pas été si nombreux, pour que nous ne profitions pas de ces propos liminaires pour saluer l'appui enthousiaste de ces chercheurs de renommée internationale.

Compte tenu de l'intérêt des travaux réalisés par Philippe d'IRIBARNE et Alain THOMASSET nous avons tenu à éditer et à assurer une large diffusion de leur enquête. Nous sommes en effet convaincus que, par delà les échanges organisés à l'occasion de notre session, leur étude permettra aux entreprises installées en Corse de mieux penser leur système de gestion du personnel, aux cadres des services publics de l'île de beauté (souvent originaires d'autres régions françaises) de plus prendre en considération la culture et l'identité corse pour assurer leurs missions, et pour tous ceux qui s'intéressent à la gestion du personnel (étudiants et enseignants) d'intégrer dans le regard qu'ils portent sur les ressources humaines des éléments qui s'avèrent à l'usage trop souvent négligés. Nous sommes persuadés que cette étude contribuera aussi à sa manière à améliorer le dialogue social insulaire.

Yves Mazuy
Directeur de l'INTEFP

Marcy-l'Etoile, le 21 mai 2002

Sommaire

| | |
|--------------|---|
| INTRODUCTION | 1 |
|--------------|---|

| | |
|--|---|
| I) DES RELATIONS COMPLEXES, MARQUÉES PAR LA DIMENSION AFFECTIVE ET POUR LESQUELLES LES PROCESSUS DE RÉGULATION HABITUELS NE FONCTIONNENT PAS BIEN. | 3 |
|--|---|

| | |
|---|----------|
| <u>A - L'IMPORTANCE DE LA DIMENSION RELATIONNELLE ET AFFECTIVE</u> | 4 |
|---|----------|

| | |
|---|---|
| 1. L'affection vis-à-vis des responsables | 4 |
| 2. Une connaissance familiale ou amicale. Un "petit milieu" | 5 |
| 3. Une forme de paternalisme ? | 6 |
| 4. La réciprocité don-contre don | 7 |
| 5. L'instabilité : de l'affection à la colère | 8 |
| 6. L'importance disproportionnée des petits détails | 8 |
| 7. Le désir d'unité | 9 |

| | |
|---|-----------|
| <u>B - LES REGULATIONS "PROFESSIONNELLES" CLASSIQUES EN DIFFICULTE</u> | 10 |
|---|-----------|

| | |
|---------------------------------|----|
| 1. Le rapport au "métier" | 10 |
| 2. La fonction de la hiérarchie | 13 |
| 3. Les syndicats | 14 |

| | |
|---|-----------|
| <u>C - L'AMBIGUÏTE DU RAPPORT AUX NORMES ET AUX PROCEDURES</u> | 16 |
|---|-----------|

| | |
|---|----|
| 1. Des normes désirées... et redoutées | 16 |
| 2. L'importance de la manière de présenter la norme | 18 |
| 3. Le problème des sanctions | 19 |

| | |
|-----------------------------|----|
| II- UNE SPÉCIFICITÉ CORSE ? | 21 |
|-----------------------------|----|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| <u>A - QUELQUES MOTS-CLES</u> | 22 |
|--------------------------------------|-----------|

| | |
|---------------------------------|----|
| 1. Le respect et la fierté | 22 |
| 2. L'équité et l'égalité | 24 |
| 3. L'explication, le dialogue | 25 |
| 4. La proximité et l'engagement | 27 |
| 5. La jalousie et la solidarité | 28 |

| | |
|--|-----------|
| <u>B - DES COMPROMIS QUI FONCTIONNENT MAIS QUI RESTENT FRAGILES</u> | 31 |
|--|-----------|

| | |
|---|----|
| 1. Constituer une autorité qui associe proximité et compétence professionnelle. | 31 |
| 2. Continentaux et services administratifs : des médiateurs possibles ? | 32 |
| 3. Soigner l'information et le dialogue dans la mise en œuvre des normes. | 33 |
| 4. Composer responsabilisation et demande communautaire. | 33 |

| | |
|------------|----|
| CONCLUSION | 35 |
|------------|----|

Introduction

L'objectif de ce rapport est de montrer de quelle façon les relations de travail s'organisent dans les entreprises corse que nous avons rencontrées. Ce qui frappe d'abord l'observateur venu du continent, c'est une impression d'étrangeté vis-à-vis de relations de travail fortement marquées par la dimension affective et personnelle. Les formes de coopération et de conflits dans lesquelles la relation personnelle est essentielle cohabitent dans une tension paradoxale avec des formes de régulations qui mettent en jeu des références plus objectives (qu'il s'agisse de la définition des fonctions, du rapport à l'autorité, des normes et procédures). Ainsi les régulations habituelles des entreprises rencontrées sur le continent ne fonctionnent pas bien, ou du moins ne fonctionnent pas de la même manière. Mais il faut noter que cette particularité n'empêche pas une bonne marche de l'entreprise qui trouve son équilibre dans d'autres formes de régulation qu'il s'agira de montrer. La première partie essaiera de montrer ces difficultés des références habituelles en mettant en évidence l'importance de la dimension relationnelle et affective, ainsi qu'un rapport ambivalent aux normes et aux procédures. La seconde partie essaiera davantage de trouver une grammaire spécifique aux relations au sein de l'entreprise corse, notamment à travers l'examen attentif de quelques notions-clés, récurrentes dans les entretiens (ainsi le respect, l'équité, la proximité, l'explication...). Elle tentera également de montrer l'originalité des compromis et des structures de relation mis en place pour le bon fonctionnement de l'entreprise, sans omettre d'en indiquer les fragilités potentielles.

Dans les enquêtes que nous avons réalisées, il est évident que la taille des entreprises joue un rôle important dans la manière dont les relations de travail sont régulées. Les dimensions personnelles et affectives, les répercussions du travail des uns sur les autres, les relations humaines en général sont vécues sur un mode beaucoup plus direct dans une unité de production de 20 personnes située dans un village de montagne que dans une grosse unité située en ville où plusieurs centaines de personnes travaillent ensemble et où la normalisation est beaucoup plus poussée. Toutefois, même s'il faut garder à l'esprit cet élément important qui ne cessera de jouer, un certain nombre de caractéristiques communes apparaissent nettement.

I) DES RELATIONS COMPLEXES, MARQUÉES PAR LA DIMENSION AFFECTIVE ET POUR LESQUELLES LES PROCESSUS DE RÉGULATION HABITUELS NE FONCTIONNENT PAS BIEN.



A - L'IMPORTANCE DE LA DIMENSION RELATIONNELLE ET AFFECTIVE

Dans les entretiens, l'observateur est d'abord frappé par la forte récurrence des termes exprimant l'affectivité et la relation personnelle. Toutes les personnes interrogées manifestent dans leurs propos une forte dimension affective. Interrogés d'abord sur leur travail, leur place dans l'entreprise, le fonctionnement ordinaire, les réponses et les explications incluent assez rapidement l'expression de sentiments vis-à-vis de leur travail, de l'entreprise, de l'ambiance, des clients, des patrons...

"Ici, tout le monde se connaît. On ne fonctionne pas pareil que sur le continent... C'est vrai, là-bas, il n'y a pas de sentiments" (PME).

"C'est vrai qu'en Corse, nous nous basons tous sur l'affectif" (GED).

1. L'affection vis-à-vis des responsables

Très souvent, surtout dans la PME, les employés, aussitôt après avoir décrit leur fonction, expriment leur reconnaissance vis-à-vis du patron ou de la patronne. Ils insistent sur leur gentillesse, sur leur confiance, sur le fait qu'ils les ont formés ou qu'ils leur ont fourni leur travail.

"Ici, il y a de la confiance. Il y a des patrons super gentils. Les responsabilités qu'ils nous donnent, la confiance qu'ils peuvent nous donner, c'est énorme".

"On pouvait tous se retrouver au chômage. Madame C. a repris les cartes en main avec Mr N. qui a bien remis l'usine en place. Elle nous a fait travailler tous, personne au chômage".

"La relation avec les patrons ? Oui, oui ! Je suis content. Je n'ai rien à me reprocher quand j'ai quelque chose, je vais les voir, on discute, on règle..." (PME)

Concernant le management, tous les responsables insistent sur la nécessité de prendre en compte la dimension affective du fait de la proximité entre les personnes :

"L'avantage et le désavantage, c'est que tout le monde se connaît. Si on n'est pas ami, on est parent. Et la relation est automatiquement différente : on ne gère pas un employé dont on connaît la famille, le père et la mère, ou dont on est parent, comme on gère un employé qu'on ne connaît pas, et qu'on voit quatre heures par jour. C'est vrai qu'en Corse, nous nous basons tous sur l'affectif." (GED)

Un employé venant du continent exprime cette impression de convivialité et de chaleur dans les relations :

"Moi j'ai eu un accueil très très chaleureux, indépendamment de ce qu'on entend quand les gens viennent ... et des événements quand même qui se passent de temps en temps, ... très chaleureux. C'est vraiment convivial. (...) Ce sont des gens très avenants. (...) Oui, je suis de Nice, c'est aussi la Méditerranée, mais, il y a quand même une différence de comportement. Quelque part, ici c'est encore des gros villages, c'est quand même totalement différent : l'approche humaine, ... on sent vraiment une grande chaleur" (GED).

2. Une connaissance familiale ou amicale. Un "petit milieu"

L'importance donnée à la dimension affective et relationnelle est presque systématiquement expliquée par la connaissance mutuelle des personnes. La phrase "Ici c'est un petit milieu, tout le monde se connaît" est un leit-motiv des entretiens. Ce petit milieu indique la dimension de l'île ressentie comme réduite, avec une population peu nombreuse. Le phénomène insulaire renforce la perception d'un monde clos où chacun est connu par tous, ou du moins est facilement repérable.

"Tout le monde se connaît, c'est petit... Nous, on s'aime Monsieur ! Moi , je suis très famille..." (GED)

"Effectivement, en Corse tout le monde se connaît. Moi-même, qui suis originaire de Bastia, j'ai cousins, cousins germains, nièces, amis... Les relations sont très affectives. Et plus on va vers des micro-régions, plus c'est le cas. Et quand bien même vous ne connaissez pas une personne, celle-ci connaît toujours quelqu'un qui, lui, vous connaît." (GED)

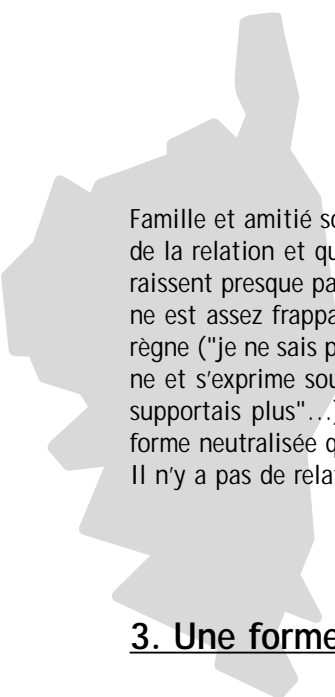
"Un des avantages c'était au début d'avoir un nom corse. Je m'appelle M...ri. C'est plus dans le relationnel puisque c'est beaucoup dans le relationnel. C'est plus simple de s'appeler M...risque de s'appeler Durand voilà. Je connais un M...ri ça doit être un petit cousin. Il y en a certains qui me disent je connais un certain M...ri ça doit être un petit cousin à vous. Je dis oui, non, mais c'est pas important. Il y en a beaucoup des M...ri. Le village du côté de mon père il n'y a que ça. Quel est mon lien de parenté avec eux c'est pas très important, par contre ça aide dans le côté professionnel. Ça rassure." (GED)

Mais comme l'indique une des citations précédentes, cette proximité est finalement rapportée à l'omniprésence de la dimension familiale ou amicale : "Ici, si on n'est pas ami, on est parent". La caractéristique exclusive de cette alternative étonnante, qui fait que chacun doit pouvoir être placé dans l'une ou l'autre catégorie, indique l'intensité ressentie de la relation. L'étranger doit donc devenir un ami. Non seulement "il faut être très proche des gens, parce qu'ici les gens communiquent beaucoup entre eux..." (PME), mais celui qui vient du continent doit exprimer sa sympathie et sa satisfaction d'être là. A propos de la manière dont un étranger est accueilli : "Tout dépend aussi de la personne. Quand elle arrive, comment elle se présente : si la personne vient contrainte et forcée à la limite, elle va pas être très positive en arrivant. En revanche, la personne qui dit je suis très contente d'être en Corse et j'espère qu'ensemble on arrivera à faire quelque chose... je vous amènerai ce que moi je sais de mon côté et vous vos spécificités corses qui sont réelles...[elle sera bien reçue]" (GED). "D'ailleurs, toutes les personnes venues du continent, ont exprimé leur affection pour la Corse et les Corses : " moi, je suis un amoureux de la Corse, un amoureux de sa nature et de son site. De ses hauteurs et des gens aussi." (GED)

Cette dimension amicale ou familiale peut créer des difficultés, soit parce que la fidélité due aux amis ou parents entre en conflit avec les intérêts de l'entreprise, soit que la famille entière se retrouve derrière chaque salarié :

"Lorsque j'étais à Calvi, je travaillais avec un fournisseur qui était un parent à moi. Bon, il pensait que parce qu'on était parents, tout lui était permis, alors que non. Non ! Enfin, moi je fonctionne pas comme ça. (...)"

"Lorsqu'on embauchait des Corses, c'est vrai que c'était très dur, parce que vous embauchez toute la famille. C'est pas que le salarié. En Corse, c'est ça. Dès qu'il y a un petit problème, vous avez toute la famille qui vient pour savoir ce qui s'est passé alors que sur le continent, vous ne voyez pas ça. (...) En plus en Corse on est très famille, l'amitié, c'est important, c'est vrai qu'on déforme toujours même s'il a tort, on essaie d'arranger les choses. Et des fois, c'est vrai que ça pose des problèmes." (PME)



Famille et amitié sont deux vocables fréquemment associés dans la conversation comme les deux formes ordinaires de la relation et qui se retrouvent dans l'entreprise. Les notions de concurrent, de partenaire, de collègue n'apparaissent presque pas. Par ailleurs la difficulté à parler de l'autre dans des termes plus critiques et de manière sereine est assez frappante. Lorsque sont abordés des aspects plus difficiles de la relation, soit c'est la discrétion qui règne ("je ne sais pas", "je ne pourrais pas vous dire", "il faudrait leur demander"....) soit c'est la passion qui domine et s'exprime sous forme de déception ou de colère ("je ne m'attendais pas à cela"... "j'ai été déçu" ... "je ne supportais plus"...). La dissension objective ou le différent dû à des positions de compétition n'existe pas sous forme neutralisée qui verrait la coexistence pacifique ou indifférente de points de vue ou de positions différentes. Il n'y a pas de relation sans intérêt mutuel, sans attention mutuelle, positive ou négative.

3. Une forme de paternalisme ?

L'importance de l'affectif se manifeste également dans la persistance d'une relation de type familial entre le patron (la patronne) et ses employé(e)s. Cette relation est faite d'un mélange d'affection et de respect, de proximité et de distance. Le patron ou la patronne est celui ou celle à qui on doit son emploi, qui nourrit et protège et à qui on doit fidélité :

"Il y a eu cette embrouille et tout ; bon, j'ai dit moi puisque c'est Mme G. qui me donne à manger, bon... qui me fait travailler, je n'ai pas besoin d'aller contre mes patrons. Personnellement, moi, ils ne m'ont rien dit ; il y en a qui allaient contre le patron, c'est leur problème ; c'est pourquoi moi je n'aime pas." (PME)

Cette fidélité exigée par l'amitié, va jusqu'à défendre la patronne lorsqu'un incident survient. Ainsi un employé pris dans une dispute dédouane la patronne :

"Ce qui m'a plu, ce qui m'a attiré ici, c'est l'amitié que j'avais avec la patronne, ... son fils c'était un de mes meilleurs amis. Et puis depuis ces trucs là, j'essaie de ne plus le voir, c'est-à-dire, je veux abandonner tout truc. Disons que Mme C., pour moi ici, ce n'est pas la patronne, elle n'est pas au courant, elle ne sait pas ce qui se passe." (PME)

La relation avec le patron peut être marquée d'une grande proximité, de marques d'affection qui touchent à la relation familiale :

"Vous allez être ébahi : si vous me voyez parfois arriver, la plupart, ils viennent, ils m'embrassent... je veux dire, ça ne se fait pas. Mais, si je leur dis, ça fait un drame. Normalement, on n'a pas à embrasser son patron !" (PME)

Plusieurs des dirigeants interrogés sont conscients de ce type de relation. Ils emploient d'ailleurs le terme de "paternalisme", même s'ils ont tendance à l'exprimer comme une réalité du passé, une survivance d'une structure ancienne ou encore une réalité autre que celle qu'ils vivent. Ainsi dans la GED :

"Le danger, c'est de tomber dans le paternalisme, parce qu'on a tendance à le faire. Et de par le passé, cela m'est arrivé. C'est vrai qu'à un moment donné on est sur un fil." (GED)

"On est en train de passer d'une autorité purement affective ou d'une contestation purement doctrinale puisqu'on avait les deux, à des relations normées, le plus possible objectives et sur la base d'une autorité non plus seulement naturelle, mais d'une autorité déléguée, d'une autorité de compétence".

"Vous aurez en permanence deux aspects, deux images de moi. Une image dure et une image disons très ..., presque paternaliste alors que j'essaie de ne pas être paternaliste." (GED)

En fait, une forme de paternalisme, sans doute plus facile à montrer dans les petites structures de type familial, est bien encore présente dans les structures les plus grosses, même si elle n'est pas désirée par la direction. Elle est vécue comme une des composantes inévitables, parce que naturelle. Une manière d'être des employés.

"Je crains qu'il y ait encore beaucoup d'attentes [vis-à-vis de la direction]. Effectivement le paternalisme est quand même très confortable." (GED)

Le paternalisme, présent dans les esprits, et dont on parle est plutôt une catégorie dont on se défend. Elle peut être employée comme une accusation, notamment de la part des syndicats :

"même ici, maintenant, les syndicats parlent de paternalisme, tout ça... Mais moi, au contraire, j'aimerais avoir une société où tout le monde fait son travail" (PME).

4. La réciprocité don-contre-don

Ce type de relation se comprend aussi comme noué par la réciprocité d'un échange, d'un don qui appelle un contre-don.

A propos d'un conflit avec des employés qui désirent partir, la responsable de l'entreprise exprime sa déception par le sentiment de ne pas avoir reçu en retour ce qu'elle avait donné :

"ce qui m'épuise le plus, ce n'est pas le travail que je fais avec les clients, le plus, c'est le rapport humain. Ca, j'ai été très déçue parce qu'en général, je suis quelqu'un qui donne beaucoup, et j'ai été très déçue... ce n'est pas que j'attendais que l'on me donne autant mais... Qu'on me fasse des ... je veux dire des méchancetés pareilles, je ne m'attendais pas à un retour pareil. (...) Alors que j'ai tout donné, j'ai reçu..." (PME)

L'engagement fort dans la relation s'exprime sous forme d'une générosité (les variations du mot "donner" sont légion) qui appelle une reconnaissance, un don en retour.

"Puis, ils abusent trop, ils savent que je suis gentille, que je donne ; chaque fois, ils me demandent plus, plus jusqu'au jour où je suis obligée de piquer une colère... bon, c'est pas normal non plus. Les gens je les respecte, il faut qu'ils me respectent. Je dis, moi, de là, je suis polie avec eux, je leur dis bonjour, je ne les siffle pas, je ne les interpelle pas en claquant des doigts, je prends toujours des formes... je veux qu'il en soit fait pareil pour moi .." (PME)

"Nous avons un PDG qui est Mr ... qui est très très bien, on a intérêt à l'apprécier parce que le jour où il s'en va, je ne sais pas qui va nous prendre mais... Il y a rien à dire, je me sens à l'aise avec lui : voyez, si j'ai quelque chose à dire, je le lui dis, c'est réciproque." (PME)

A l'inverse, l'absence de réciprocité dans la relation avec les responsables provoque la déception, voire la colère. Si la relation n'est pas rendue, la relation affective dans laquelle les employés se trouvent vis-à-vis du responsable devient à son tour source de frustration :

"...quand eux [les responsables] ils demandent, ils oublient ; ils savent ce que vous leur devez mais ils ne savent pas ce qu'ils vous doivent. C'est ça le gros problème ils enregistrent tout, ils sont capables de tout vous sortir, mais quand c'est pour eux. Si ce sont eux qui vous doivent quelque chose, là c'est tout oublié. N'essaie même pas de leur demander parce que eux, ils ne s'en souviennent pas." (PME)

5. L'instabilité : de l'affection à la colère

L'une des conséquences de cette relation affective vécue dans un échange réciproque est la possibilité de passer rapidement de l'affection à la colère. Les personnes interviewées insistent sur le passage du tout au tout et sur la soudaineté du "basculement".

"...je parle en général comme je vois les Corses, autant ils vont vous donner leur chemise, ils sont adorables et puis si jamais il y a quelque chose, un tout petit truc qui va les choquer, ils vont être complètement à l'envers, ça va être complètement l'opposé. Bon, puisque vous ne voulez plus me donner de l'eau comme l'année dernière, je vais prendre une autre par exemple..." (PME)

"Oui, moi je bascule d'un coup, je ne cherche même pas à comprendre ; il peut y avoir dix personnes pour m'arrêter, il n'y a personne qui m'arrêtera ; je vais lui faire manger toutes les portes..." (PME)

Cet équilibre instable qui déclenche la colère sur une "petite chose", se manifeste aussi dans l'autre sens. On peut se disputer et avoir aussitôt oublié. Les "crises" peuvent être fréquentes, voire fortes et en même temps se résorber très vite.

"Quand ils sont en colère, c'est très fort je veux dire, c'est le genre de truc qu'on ne voit pas, j'ai jamais vu ça sur le continent. (...) Parce que même si on est pas d'accord, on peut le dire sans s'énerver, alors que là, ça tourne vite au drame. (...) Ce qui est assez rigolo, c'est que le lendemain, c'est comme si il n'y avait rien eu. Donc, c'est presque déstabilisant des fois parce qu'on se demande..., on sait que ça va s'arranger mais en même temps..." (PME)

6. L'importance disproportionnée des petits détails

A l'occasion des crises, l'insistance est mise aussi sur la disproportion entre la cause et les effets. Ce sont des "détails" qui peuvent empoisonner l'existence, en déclenchant des disputes inattendues.

"Moi, je peux passer sur des petites choses, mes collègues ne passeront pas (...) je sais qu'on se prend la tête pour rien et que ça ne sert à rien..." (PME)

"C'est tout plein de petits détails qui font que les uns s'accrochent avec les autres. Et puis il y a peut-être aussi cette façon de se dire..., peut-être aussi de la part de la direction le fait de vouloir tellement essayer de concilier." (PME)

Il est frappant de constater une forte ambivalence vis-à-vis de ces attitudes. A la fois ces détails relèvent du "ridicule" et en même temps s'exprime l'impossibilité de sortir de cette situation. Les détails mettent le doigt sur un nœud relationnel qui a pour effet de rendre la relation de travail douloureuse :

"...se prendre la tête pour des détails du style, t'as pas fait ci, t'as pas fait ça, sauter sur l'occasion pour pouvoir écraser l'autre, je trouve ça ridicule (...). Ce serait bien de travailler sans devoir se prendre la tête, sans avoir à s'arrêter à des détails toute la journée." (PME)

Le détail fait basculer parce qu'il touche une sensibilité vive, mais aussi parce qu'il révèle de la part de l'autre une intention qu'on interprète comme dominatrice ou méprisante (nous y reviendrons quand nous parlerons de la jalousie).

7. Le désir d'unité

Finalement, l'importance de la vie relationnelle est marquée par un vif désir d'unité, d'entente entre tous. L'insistance est placée sur le fait de travailler "tous", "tout le monde" "ensemble", de former une "équipe", de "s'entendre". En même temps ce souhait s'exprime comme un désir encore inassouvi.

"En fait, ce qu'ils [les patrons] aimeraient, c'est qu'on soit vraiment unis. Qu'on arrive à s'entendre et puis en fait, à s'entendre, on ne peut que mieux travailler (...) Tout le monde existe, tout le monde est là, on est des êtres humains et on est obligé de travailler ensemble. On passe 8 heures par jour ensemble et ce serait bien qu'on arrive à s'entendre." (PME)

"Ici, nous sommes une équipe. Et nous faisons participer tout notre personnel (...) Je demande conseil à toute une équipe. Ici, si vous voulez, c'est une équipe, on forme une équipe. Ce que j'ai souhaité, c'est que tout le personnel puisse se remplacer, soit polyvalent." (PME)

"Je veux que tous on soit en symbiose, que tout corrobore... Je l'ai mis au travail aussi, pour que tout le monde participe..." (PME)

La qualification d'"équipe" n'est pas purement descriptive d'une organisation, elle représente un idéal ou exprime le fait que les relations sont bonnes, que les choses se passent bien :

"Oui, oui, de toute manière, on se concerte : bien souvent, je prends même leurs idées pour agrémenter le rayon, qui sont très bonnes de temps en temps. Oui, c'est vraiment un travail d'équipe, tout est fait sans heurt, disons." (GED)

"De toute manière, on s'occupe tous ensemble et il y a une équipe solidaire (...) Pratiquement on s'arrange entre nous. C'est comme une grande famille." (PME)

Bien sûr la cohésion est une nécessité technique et un gage d'efficacité. Le manager, comme en beaucoup d'autres endroits, insiste sur cette participation de tous à l'effort et au résultat. Mais c'est nettement l'aspect collectif (tous ensemble, l'équipe) qui est mis en avant. Par ailleurs le même dirigeant compare l'entreprise à la famille. C'est l'aspect communautaire de l'entreprise sur lequel on insiste.

"Je me permettrais de vous montrer le tableau que nous avons écrit tous ensemble, il n'y a pas très longtemps. Tous ensemble, c'est tout le magasin. Le titre c'est : "Gagner tous ensemble". Donc c'est bien un objectif d'équipe avant tout. La réussite n'est pas celle d'un individu, c'est la réussite de tout l'ensemble.." (GED)

"Il y a une culture de famille. Hiérarchiquement on respecte le père, on respecte la mère, on respecte la famille. Les enfants, on leur donne tout. Il y a cette liaison entre l'entreprise et la famille qui est identitaire, c'est la même..." (GED)



B – LES RÉGULATIONS "PROFESSIONNELLES" CLASSIQUES **EN DIFFICULTÉ**

En même temps que l'importance des relations affectives, certaines situations frappent l'observateur habitué à voir fonctionner un certain nombre de régulations classiques dans le monde du travail sur le continent.

1. Le rapport au "métier"

Le rapport au "métier" forme très souvent une référence majeure pour les salariés d'une entreprise. Qu'il s'agisse des métiers au sens traditionnel (où les savoirs souvent empiriques sont transmis par les anciens) ou bien des "professionnels" au sens moderne (où l'apprentissage passe par l'acquisition d'un savoir scolaire plus intellectuel, sanctionné par un diplôme reconnu), la référence au métier suppose une expertise reconnue, un savoir-faire identifié, un langage commun, l'inscription dans une communauté d'appartenance, ainsi qu'une possibilité d'évoluer dans les techniques. Pour les "professionnels", ce "métier" est d'autant plus générateur d'identité qu'il assure un pouvoir et une autonomie (souvent renforcée par les structures professionnelles et syndicales) au sein de l'entreprise. Le métier permet à la fois une insertion dans la chaîne ramifiée des fonctionnements de l'entreprise et une intégration horizontale par une communauté de "pairs". La reconnaissance d'un métier suppose aussi la production et l'adhésion à des règles précises qui assurent une forte régulation interne du travail de chacun.

Or force est de constater que, si cette référence au métier n'est pas absente des entretiens, elle est relativement peu présente. Et même lorsqu'elle est évoquée, elle n'est jamais suffisante, voire déterminante pour assurer la régulation des relations de travail.

Dans la PME, ce phénomène peut en partie s'expliquer par l'histoire de l'entreprise où la majorité du personnel est sans diplôme et où la formation technique s'est faite en interne, notamment grâce à un technicien qui est aussi directeur adjoint.

On constate par exemple une grande polyvalence des personnes dans les fonctions qu'elles assurent : les personnes chargées de surveiller les diverses étapes de la mise en bouteille peuvent aussi gérer le stock, manier le clark, surveiller l'extrudeuse, débarrasser les bouteilles vides, faire parfois des livraisons...

"Je suis conducteur de machine ; enfin on est un peu polyvalent, partout." "Les poubelles, le nettoyage, frotter le sol, faire la femme de ménage un peu aussi, tout le nettoyage, tout..." (PME)

De même, la personne chargée du laboratoire de contrôle qualité, gère aussi les stocks, fait un peu de secrétariat, répond au besoin au téléphone, etc.

"Oui, j'ai commencé par le petit labo en même temps que la chaîne et puis après carrément, je suis restée dans les bureaux. Je faisais le labo, le courrier, les commandes et gérer le stock." (PME)

La relative faible spécialisation des postes et leur faible technicité jouent en faveur de cette polyvalence, d'ailleurs souhaitée par les responsables dans leur management. Si cette réalité peut se retrouver dans beaucoup de PME, on est cependant frappé par la bonne acceptation de cette polyvalence qui semble normale et qui en tout cas ne se voit pas opposer une résistance du fait des fonctions, des postes, des métiers.

En décrivant l'entreprise la même personne a, par ailleurs, du mal à expliquer les fonctions des uns et des autres :

"Oui, et ensuite il y a M.-F. qui est, comment... Mon problème, c'est que je ne donne pas de titres aux personnes qui sont... C'est-à-dire que comme Monsieur N. et Madame C. n'ont jamais dit "Moi je suis PDG et moi je suis...", donc ça fait que moi j'ai du mal à les..."

- Il n'y a pas de titres ?

- C'est fou. Non, je crois que l'important c'est pas le titre, c'est... Je suis désolée mais c'est comme ça. Je veux dire, on peut-être au-dessus, on peut-être au-dessous, on est des êtres humains." (PME)

Nous reviendrons sur cet aspect, mais on constate également que la réserve à donner des titres ou à définir des fonctions provient d'un sens aigu de l'égalité ("on est des êtres humains"). Le prénom l'emporte sur la fonction, sauf pour les deux dirigeants qui sont appelés par leur nom avec Monsieur... et Madame...

Ce rapport flou aux métiers et aux fonctions, compréhensible dans une petite unité dont le fonctionnement est souple, est cependant symptomatique d'une certaine difficulté à prendre en compte des normes de travail. Vis-à-vis d'une difficulté avec des collègues, la personne interrogée éprouve le besoin que des règles soient précisées, tout en reconnaissant la difficulté de celles-ci :

"- Vous aimez bien que ce soit clair ?

- Oui, moi j'aime tout ce qui est clair, quitte à me prendre la tête peut-être sur ce qui est clair. Peut-être que je vais un peu à l'encontre de ce que je suis en train de dire mais c'est comme ça. J'aime bien ce qui est clair. J'aime bien que ce soit tout défini en fait. Ce sera peut-être mon défaut on va dire. (...) J'ai l'impression que ce sera important de le faire. C'est difficile, très difficile parce qu'en fait je dis ça et en même temps je me rends compte que c'est difficile dans le sens où, est-ce qu'il faut dire à quelqu'un quand il rencontre une poubelle sur son passage de l'enlever ? Moi c'est quelque chose qui va me venir naturellement parce que, pour moi et puis pour les autres, parce que pourquoi je ne peux pas l'enlever parce qu'elle est devant moi, parce que je ne fais rien, parce que je passe devant, je vais la laisser à celui qui est à côté, ça me semble stupide. Je pense qu'il n'y a que comme ça qu'on peut avancer. Mais je crois qu'ici, ce serait important de le définir mais vraiment à un poil près, sincèrement c'est ce que je pense, vraiment oui." (PME)

Même dans l'entreprise de distribution, dont la taille et les exigences de qualité supposent une professionnalisation et une spécialisation des tâches, le rapport au métier, s'il est bien nommé, ne semble pas suffire à réguler les relations. Le diplôme, voire la compétence, ne sont pas ce qui compte.

"- Et le diplôme, c'est une chose importante, qui est respectée ?

- Non, disons que c'est un petit plus. On le demande toujours, mais c'est plus sur le tas qu'on vous juge.

- Le fait que vous soyez jeune, avoir un diplôme ça vous aide à avoir de l'autorité ?

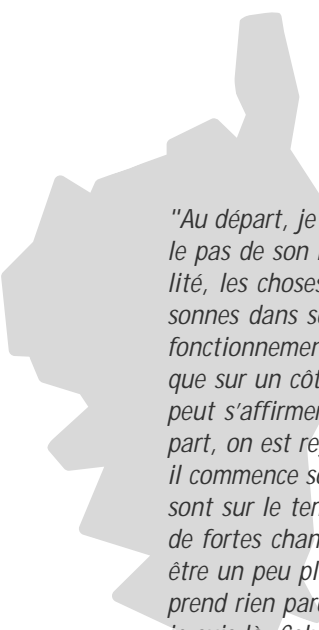
- Non, non. C'est plus sur ma compétence que j'ai plus d'autorité, je dirais autorité entre guillemets.

- Vous n'avez pas beaucoup d'autorité ?

- C'est pas que j'ai pas beaucoup d'autorité mais je n'ai pas eu l'impression d'en avoir besoin, de l'autorité. J'arrive à me faire, pas respecter mais à me faire comprendre sans avoir besoin de m'imposer. En expliquant par a plus b les choses, on arrive à se faire comprendre et à tisser quelque chose." (GED)

Au-delà de la compétence nécessaire, une autre attitude, faite d'explication, est indispensable pour se "faire respecter" et "tisser" des liens, sans s'imposer.

De même, à propos de l'arrivée d'un chef de service qui vient du continent, son responsable lui indique la manière de faire. La dimension professionnelle prend évidemment beaucoup d'importance. Elle est, pour lui, une manière de trouver sa place. Mais cette compétence doit être reconnue et testée. En outre elle ne suffit pas, voire elle peut être un obstacle. Rapidement d'autres ingrédients d'ordre relationnel interviennent : il s'agit d'être "sur le terrain", de "se débrouiller avec les autres", etc.



"Au départ, je lui parle de son métier car là au moins nous avons une base commune c'est le métier. Là on ne rigole pas de son métier. Je reviens sur des choses basiques, législatives : les dates limites de vente, le contrôle qualité, les choses comme ça. Le côté relationnel... J'ai un chef de rayon qui vient d'arriver et qui a 12 ou 13 personnes dans son service yaourt, charcuterie... Il arrive d'une enseigne différente qu'était C. où la réalisation, le fonctionnement n'est pas tout à fait le même. Donc sur le côté relationnel, quand il arrive, il ne peut s'affirmer que sur un côté professionnel. C'est ce que je lui ai dit et je pense qu'il a bien compris, c'est ce qu'il a fait. Il ne peut s'affirmer que sur un plan professionnel. C'est-à-dire les gens, vous savez comment c'est. On arrive quelque part, on est regardé, attendu, et les gens disent "t'as vu, il est comme ça". Imaginons qu'il arrive et que le matin il commence son boulot à 6 heures du matin et qu'il reste au bureau de 6 heures à 9 heures pendant que ces gens sont sur le terrain. Et qu'il descende à 9 heures "ça, ça va pas ; ça, ça va pas." En commençant comme ça, il a de fortes chances de commencer très mal mais pas plus en Corse qu'ailleurs. Ailleurs ce serait pareil, mais peut-être un peu plus en Corse parce que les gens diront 'il arrive du Mans ou de Dunkerque je ne sais pas, il n'y comprend rien parce qu'on ne l'a pas vu bosser et puis il vient, il me fait une remarque à moi que ça fait dix ans que je suis là. Celui-là, le chef, je ne sais pas où ils l'ont trouvé! C'est ça. Donc le gars aujourd'hui pour arriver à bien fonctionner, qu'est-ce qu'il doit faire et qu'est-ce qu'il fait ? C'est ce qu'il fait maintenant depuis trois semaines qu'il est là. Il commence, le matin, il arrive, il est sur le terrain avec ces gens et il montre que, lui, il sait fonctionner, il sait travailler et il va les aider, ou il va les conseiller ou il va leur demander et poser des questions donc c'est lui qui va poser la question c'est-à-dire quand à un moment donné il y a un problème qui se pose "oh il y a le coin là-bas, c'est pas tout à fait bien rempli. Je ne sais pas comment on va faire." Et l'employé vous trouve la solution : "eh bien attendez on va vite chercher la palette là-bas" et puis le gars vient et vous dit "ben attendez je vais vous donner un coup de main" "non, non on va se débrouiller" "non, non je vais vous donner un coup de main" il va même faire cent points mais c'est ce que j'appelle l'accompagnement et les gens, le chef il est venu et lors d'une réunion ou d'un truc comme ça "oh chef, heureusement que j'ai trouvé la solution l'autre matin parce qu'on était vachement embêté". Donc, c'est ce relationnel-là qui permet la mise en route. Donc moi c'est ce que je lui ai conseillé. Maintenant, il peut faire comme il veut. Mais c'est aussi comme ça que moi on m'a aidé. Quand je suis arrivé en 1993, je me souviens d'une phrase de Mr C., quand il m'a embauché, il m'a dit "Je vais vous mettre avec quelqu'un qui va vous expliquer comment ça fonctionne". Il m'a dit vous avez tout à fait la compétence d'avoir, déjà à l'époque, plus de responsabilités mais il faut que vous compreniez comment ça fonctionne et quand vous aurez compris et bien je vous donnerai plus de responsabilité. Mais c'est très important." (GED)

Comme le montre la citation précédente, la dimension de métier, est bien valorisée au départ. Le métier donne une "base commune" et des références objectives (législations, technique, etc.) Il s'agit d'être compétent. "Le plan professionnel" est au départ le seul moyen de "s'affirmer". Mais on comprend rapidement que la notion de "professionnel" ne peut en rester à une référence technique. Il s'agit de démontrer sur le terrain qu'on sait "fonctionner", qu'on "sait" travailler "avec les gens". De technique au départ, la compétence se situe ensuite presque entièrement dans une manière d'être avec les personnes. La dimension professionnelle et le métier sont jugés sur la capacité d'être sur le terrain, de ne pas s'imposer en faisant des remontrances, de "donner un coup de main", etc.

2. La fonction de la hiérarchie

Un autre type de régulation classique dans les entreprises françaises réside dans la fonction de la hiérarchie. Le respect des différentes hiérarchies intermédiaires permet de réguler les difficultés au fur et à mesure et au plus près du terrain. La distinction des fonctions permet aussi la reconnaissance de la place de chacun, notamment par le biais de sa place dans la hiérarchie. Le respect de la hiérarchie est donc un garant de sa propre position, puisque aussi bien le chef de service défend son service, etc. Dans le cadre des enquêtes menées, le rapport à la hiérarchie nous est apparu comme complexe, marqué à la fois par une grande proximité et par un grand respect pour les dirigeants. Par ailleurs, les responsables intermédiaires semblent avoir des difficultés à s'imposer. Comme on l'a vu, en cas de difficulté on va voir directement le chef, voire le grand patron...

"Les problèmes, je les ai avec mon personnel, parce qu'ils ont des problèmes entre eux ; comme entre eux, ils ne peuvent rien avoir... s'ils se disputent, ils savent qu'ils sont tous les deux virés, alors ils font en sorte de me faire entre guillemets 'péter les plombs' pour pouvoir m'attaquer. Moi, j'écope des problèmes qu'il y a intérieurement entre eux. Voilà, c'est entre eux le problème. Là c'est avec les deux filles, l'autre c'est avec un collègue ; au final, ils savent que pour obtenir quelque chose, il faut me toucher." (PME)

"...Parce que j'ai le respect de la hiérarchie. Ici, on dirait qu'ils l'ont pas, c'est pas qu'ils l'ont pas, ils la respectent, mais, ils ne sont pas habitués." (PME)

Les conflits nés entre deux employés semblent ne pouvoir se résoudre qu'au niveau de la direction. Les instances intermédiaires, que pourraient être les responsables de production ou les chefs d'équipe, ou les délégués du personnel, ne remplissent pas cette fonction. C'est la direction qui semble être en première ligne dès qu'une difficulté intervient, car c'est aussi sur elle que repose le respect dû à l'autorité.

"Chez nous, ils travaillent, il n'y a jamais personne dessus. C'est à dire, il n'y a pas un contremaître qui reste là à les regarder, ils font la pause quand ils veulent, on ne regarde pas les pauses qu'ils prennent. Ils sont chacun à leur poste ; on ne peut pas dire qu'ils sont 'cellulés' comme dans les grandes entreprises, où je mettrais un contremaître à vérifier à chaque fois. Là, ce serait pesant. Mais malheureusement, il le faut aussi, si le travail n'est pas bien fait. (...) Je vais vous dire franchement : le travail marche bien quand je suis là et Mr N., c'est à dire lorsque la direction est là ; dès qu'on sort des murs, c'est à dire passés les 6 heures, 7 heures, à partir de là, tout commence." (PME)

"Normalement comme secrétaire de direction, on m'avait dit de... pas de surveiller, on va dire de prendre en charge tout ce qui était les bureaux. Mais je n'y arrive pas, enfin, je n'y arrive pas par rapport à déjà le caractère des gens. Pour eux, s'ils ont quelque chose à dire, c'est pas à moi qu'ils vont venir le dire. C'est à la direction si elle a un avis à dire oui ou non." (PME)

Même si ce phénomène est moindre dans les grandes structures, la même tendance se remarque :

"...chez nous, on va très facilement voir Monsieur C.. La porte de Monsieur C. est très facilement ouverte ce qui a, je trouve, beaucoup d'avantages. Monsieur C. n'est pas un PDG sur un piédestal et puis après je vous dis, la relation de proximité comme ça... Mais parfois ça pose problème, parce qu'un niveau intermédiaire de hiérarchie peut dire, "Mais il suffit qu'un employé aille taper à la porte de Monsieur C., il est reçu", moi quelque part, ça me... mais bon... Donc des fois, ça crée aussi un petit peu des frictions. Personnellement, je préfère quand l'entreprise fonctionne comme ça ..." (GED)

"Et je pense que parfois, on se fait un petit complexe là-dessus. Je le dis parfois aux membres de l'encadrement : vous vous auto-censurez parce que c'est relativement facile de dire "Un tel ou un tel habite le même village que C., peut-être que si je lui dis quelque chose, je ne veux pas avoir de problèmes". Mais ça ce sont eux qui le pensent."

"L'excuse parfois c'est de dire : "Elle connaît M.-F., fait la bise à Monsieur C. en arrivant au magasin, peut-être que si je dis quelque chose, elle va taper à la porte de C." .Monsieur C. verra la personne qui vient taper à sa porte, c'est pas pour autant qu'il ira contredire et dédire le manager de rayon, le manager de département qui a pris position parce que dans le rayon, il y avait dix périmés ce jour là." (GED)

Une proximité forte s'exprime avec le patron, pour beaucoup des employés, même dans la grande structure. Mais cette manière d'en référer directement au chef se retrouve aussi dans la clientèle :

"- Moi, un jour, j'ai eu un client qui m'a traité de voleuse parce qu'il avait dit que j'avais mal pesé son article alors que c'est un calcul très simple... je lui ai montré et tout son papier... ben non, il m'a traité de voleuse et je n'ai pas gardé mon sang froid là... et là, on appelle directement le chef... et après avec que le chef arrive (quand le chef est arrivé), il s'est aperçu que finalement j'avais raison.

- Il s'est excusé ?

- Auprès de moi non. Il s'est excusé auprès du chef." (GED)

3. Les syndicats

Autre régulation classique des relations de travail, les syndicats semblent avoir une réelle difficulté à trouver leur place. Dans les entreprises que nous avons visitées, les salariés et les dirigeants que nous avons rencontrés déclarent avoir fait au moins une fois une expérience malheureuse avec les syndicats. Dans la PME, le syndicat qui avait même été encouragé par la direction, au départ, s'est vu ensuite presque complètement discrédité car il avait, aux yeux de beaucoup semble-t-il, défendu une cause injuste. De massivement présent au départ, il a par la suite presque entièrement disparu.

"Les syndicats, on l'a fait pendant un moment et puis ce n'était pas vraiment intéressant parce que, bon, suite aux problèmes qu'il y a eu, on a pensé que ce n'était pas intéressant, enfin, beaucoup ont abandonné... (...) en fait, on a abandonné parce que quand il y a eu cette histoire avec les employés, je ne les ai pas trouvés très efficaces et puis ça a pris des proportions complètement bêtes. Je veux dire, quand on a tort, on a tort, quand il a eu raison sur certaines choses, on l'a dit et on l'a soutenu. On l'a dit aussi bien à la PDG ou au directeur... Mais après quand ça passe les limites du raisonnable et que ça devient imbécile et personnel, là on est obligé d'abandonner. Moi personnellement j'abandonne. (...) Quand ça devient personnel, ça ne va plus. C'est-à-dire, défendre pour une mauvaise cause, on ne peut pas suivre à ce moment là. Parce que quelqu'un a envie de faire comme il veut, faire ce qu'il veut, on ne peut pas soutenir dans ce qui est injuste." (PME)

Il est intéressant de noter au passage que le syndicat est décrit comme s'étant déconsidéré, à cause du non respect de la justice. Est évoquée aussi la tournure "personnelle", "imbécile", "non raisonnable" dans la manière de défendre une cause jugée mauvaise.

L'effet de revirement du tout au tout se retrouve dans la GED, autour d'une grève d'une catégorie de personnel. Après la résolution du conflit, les représentants élus démissionnent pour des raisons qui restent peu claires, et le syndicat alors majoritaire dans l'entreprise disparaît. L'affectivité, ici encore, semble jouer un grand rôle et être à l'origine de phénomènes brutaux de coagulation.

"La grande distribution, c'est un métier dans lequel les conflits sont toujours des conflits de proximité, sont toujours des conflits de relations, parce que les gens sont en permanence les uns à côté des autres. Que ce soit le collègue employé libre-service, que ce soit le chef de rayon, que ce soit le chef de département, que ce soit le directeur, il y a toujours une proximité donc, il y a inévitablement une affectivité bonne ou mauvaise qui joue. Et puis, il y a un fait syndical qui prend rapidement parce que les gens sont côte à côte, sont ensemble... Les mouvements sont toujours collectifs. Quand ça se syndicalise, ça se syndicalise très fort et tous ensemble, quand ça se désyndicalise, ça se désyndicalise très fort et tous ensemble." (GED)

Le syndicalisme apparaît comme l'expression d'un collectif qui coagule d'un coup ou qui se défait d'un coup. Cette solidarité marquée d'une forte affectivité constitue un bloc qui peut se rompre lorsqu'il est discrédité. Par ailleurs, la conflictualité et l'effet de bloc syndical sont associés à une situation où l'affectivité et le paternalisme sont présents.

"C'était une entreprise très conflictuelle parce qu'il y avait la charge d'affectivité. Il y avait du paternalisme et il y avait une opposition syndicale horrible." (GED)

Pour d'autres et dans d'autres circonstances, le syndicat a aussi du mal à trouver sa place à cause du caractère familial de l'entreprise. On doit pouvoir régler les affaires entre amis.

"Ici, le syndicat on est mal vu, très mal vu. Parce qu'ils pensent que c'est tout d'abord une entreprise familiale donc le syndicat n'est pas le bienvenu ici." (PME)

"Moi, je suis contre le syndicat. Pour moi ça ne vaut pas la peine. Un syndicat il ne sert pas. (...) Pratiquement on voit directement la direction." (PME)

Cette difficulté se retrouve pour le délégué du personnel, qui est pris dans la solidarité naturelle des personnes et ne peut jouer un rôle de médiation.

"Et le délégué du personnel, c'est la même chose : il est au village avec eux, qu'est-ce que vous voulez qu'il fasse ? Même s'il approuve que moi j'ai raison, enfin que la direction a raison, qu'est-ce que vous voulez qu'il fasse ?" (PME)

D'une manière générale, on constate une difficulté à objectiver les relations de travail, à trouver des repères objectifs qui puissent servir de points de repères en cas de conflits. Si cette réalité est plus forte dans la PME, probablement à cause de la taille de l'entreprise, elle n'est pas absente de la grande entreprise de distribution. Elle a donc des chances de se retrouver dans la majorité des entreprises de l'île qui sont de taille réduite. L'exemple de la GED risque d'être plutôt une exception qu'un cas représentatif, même si cela montre qu'une transformation est possible. L'intermédiation habituelle des relations de travail, exercée habituellement soit par les procédures, soit par les références du métier, soit par l'exercice de l'autorité de la hiérarchie immédiate, soit par les représentants du personnel, est mise en difficulté. La procédure ne peut fonctionner que liée à une personne, adaptée et discutée longuement comme on le verra. La référence du métier joue peu dans la mesure où le personnel est polyvalent, souvent peu qualifié ou formé sur le tas. L'autorité immédiate est mise en péril par la relation privilégiée avec le patron. Le syndicat se trouve vite déconsidéré s'il défend une cause injuste. Quant au délégué, il s'avère trop proche des personnels. Pour tous ces domaines, c'est bien l'importance de la dimension affective qui domine et colore toutes les relations.



C - L'AMBIGUÏTÉ DU RAPPORT AUX NORMES ET AUX PROCÉDURES

Avant d'essayer de chercher à décrire dans ces fonctionnements ce qui serait spécifique à la Corse, il vaut la peine de s'arrêter encore un peu aux difficultés de l'intermédiation sociale par le moyen des normes et des procédures que nous n'avons fait qu'effleurer plus haut. Ce qui frappe l'observateur, c'est l'ambivalence du rapport aux normes tel qu'il apparaît dans les entretiens. Le sentiment se dégage que les normes, c'est-à-dire des instructions objectives sur ce qui est à faire et la manière de les faire, sont à la fois considérées comme indispensables, voire ardemment désirées afin de structurer davantage les relations de travail, et dans le même temps sont considérées comme déshumanisantes ou redoutées comme pouvant entraîner le pire des conflits.

1. Des normes désirées... et redoutées

Pour l'une des personnes interrogées, c'est la question des détails et de leur interprétation (voir plus haut) qui fait désirer que les choses "soient mieux définies". La souplesse dans la mise en œuvre, (louée par ailleurs du fait d'une relation de confiance et d'une grande proximité des personnes, surtout dans une petite unité), présente l'inconvénient de laisser dans le flou certaines zones de délimitation du travail qui peuvent alors devenir sources de frictions. Qui doit nettoyer les bouteilles qui traînent ? Qui doit ouvrir le courrier ou porter le fax ? Ce qui semble à l'un un détail mineur sera pour l'autre une goutte d'eau qui fait déborder le vase des relations personnelles et entraînera la dispute. Les procédures sont ainsi désirées à l'endroit où elles pourraient éviter ce genre de conflit et apporter un peu plus d'objectivité dans des relations marquées par une grande affectivité et où les petits détails deviennent rapidement des sources de drames.

"Oui, moi j'aime tout ce qui est clair quitte à me prendre la tête peut-être sur ce qui est clair. Peut-être que je vais un peu à l'encontre de ce que je suis en train de dire mais c'est comme ça. J'aime bien ce qui est clair. J'aime bien que ce soit tout défini en fait. Ce sera peut-être mon défaut... (...) Oui, j'aimerais au niveau des postes, au niveau du boulot (pas pour moi parce que moi, le mien de boulot est quand même assez défini, pas à 100%) mais à d'autres niveaux, pour par exemple les secrétaires, ceux qui sont à l'extrusion, je pense que ce serait important de vraiment définir et de dire... des rôles définis... il ne faudrait pas dépasser, il ne faudrait pas enlever, etc. Pour les voir vivre, j'ai l'impression que c'est important. (...) En même temps c'est difficile, mais je crois qu'ici, ce serait important de le définir mais vraiment à un poil près, sincèrement c'est ce que je pense, vraiment oui." (PME)

La demande de rôles définis vient à l'occasion de la description de deux incidents qui manifestaient une incertitude sur ce qui était important ou non, sur ce qui est bien ou non. La zone indéterminée, ici, ne concerne pas seulement la tâche de chacun mais aussi ce qui est jugé ou non comme important. En même temps, définir des fonctions paraît ridicule. Une gêne se manifeste.

"- Je vous donne un exemple : Aujourd'hui arrive le courrier, 'pourquoi tu as ouvert le courrier, c'est à moi de l'ouvrir !' Je sais pas, ça ne me semble pas important quoi ! L'important c'est que le courrier ait été ouvert, que le courrier soit distribué comme il doit être distribué. Ce qui va à la compta à la compta, ce qui va dans le bureau de Madame C. dans le bureau de Madame C., ce qui va dans le bureau de Monsieur N., de Monsieur N. mais je vois pas le truc de me dire : "Tu as ouvert le courrier !".

- Parce que ce n'était pas votre fonction ?

- C'est ridicule, je trouve ça tout simplement ridicule. Moi, si j'ai cinq minutes à tuer, eh bien, j'ai l'impression qu'en faisant ça, je pense que c'est bien. C'était pas pour moi, mais bon, peu importe, ça aurait été pour moi, c'est pareil. En plus, ce qui est bien c'est qu'on est face à l'autre, c'est-à-dire que moi je suis dans mon bureau, il y a le courrier, je vais venir, je vais remettre ça à ma collègue et puis je vais ouvrir le courrier et puis on va... C'est ça en fait, c'est comme ça que ça fonctionne, c'est se rapprocher des autres." (employée, PME)

L'absence de clarté dans les règles de fonctionnement ou la souplesse dans leur application soumet la règle à interprétation. Mais ce qui pour l'une est interprété comme un signe de bonne volonté et de service, est pour l'autre ressenti comme un empiètement dans son domaine réservé. Ce qui ne "semble pas important" à l'une l'est manifestement pour l'autre sans qu'une référence objective ne puisse régler le différent. En conséquence la demande de clarification est poussée à l'extrême ("au poil près") mais comme quelque chose qui romprait la relation, qui serait "ridicule". Se "rapprocher des autres" est ce qui est désiré, mais c'est aussi ce qui provoque des conflits. Ce rapprochement est dangereux, car source possible de tensions, mais ne pas le faire serait aussi insupportable. Un peu plus loin dans l'entretien, la même personne revient sur cette demande de procédures qui reflétait "sincèrement ce qu'[elle] pense" mais pour en montrer l'absurdité, la "bêtise". Il y a comme une sorte de schizophrénie, d'ambivalence, et, là aussi, de basculement qui se traduit soudain par une grande lassitude, un désir de partir.

"En fait c'est ça qui me fait dire que je me demande s'il ne faut pas préciser, 'alors toi tu ouvriras le courrier' et on poussera plus loin la bêtise humaine, parce que c'est la bêtise humaine. On va dire : 'mais toi tu mettras les enveloppes dans la poubelle tiens. Et toi pendant que tu y es, ton truc ce sera d'aller et de vider la poubelle'. Et moi, ça me bouffe la vie, vraiment, ça me bouffe la vie et il y a des jours où je me dis c'est trop." (PME)

Un autre employé explique le même malaise au sujet du manque d'organisation. Mais en fait la crise est traduite sous forme d'un conflit de personne. Elle est reportée sur des relations personnelles.

"Je pense que la tâche pourrait être plus facile, plus aisée s'il y avait un peu plus d'organisation et si jamais les gens pouvaient être un peu décontracté plutôt que d'être stressés comme ils sont. (...) Par exemple quand j'arrive à 14h, je me retrouve avec une montagne de bouteilles à ramasser, alors que l'équipe du matin a fait son travail. Logiquement je dois retrouver mon poste propre comme moi je vais le rendre propre. Je ne l'ai jamais retrouvé propre en deux ans dans l'entreprise. Des fois, je ramasse les cartons qui sont hauts comme ça plein de bouteilles de partout. Des fois, je me suis pris des crises..." (...) "C'est vrai que le matin ils privilégient la production, mais il y a une manière de le faire"... "C'est le côté je m'en foutiste qu'ils sont quand même." (PME)

Tout semble converger vers une perception de la norme toujours teintée d'affectif et de relationnel. Aucune interface formelle ne semble pouvoir se détacher de l'interpersonnel. La norme, en fait, est incarnée par la personne qui la dit. Le respect de la norme est lié au respect de la personne qui la porte. Certains propos manifestent inconsciemment ce lien entre les deux aspects. D'abord par une mise en relation entre respect des autres et respect de la norme.

"Je crois que, dans les procédures, si on met en avant la notion de respect des autres et donc de respect des normes, si on met en avant la notion de performance, ça sert à quelque chose." (GED)

Mais aussi par l'association de la norme à la personne qui est chargée de la dire. Ainsi à propos du respect de l'interdiction de la présence de personnes étrangères au service ou de l'interdiction de fumer.

"C'est quelque chose où j'ai du mal et je n'arrive pas encore à me faire respecter. Et la cigarette, c'est quelque chose... Ils ne comprennent pas." (PME)

"C'est pas facile, et pourtant moi, je ne veux pas qu'ils fument. C'est interdit, c'est interdit." (PME)

La justification elle-même des normes mêle une part personnelle et une part objective :

"Mais je ne veux pas parce que moi-même, je travaille dans les bureaux, je ne fume pas, je ne suis pas une fumeuse, je n'ai pas envie d'avalier la fumée... (...) Moi-même, j'ai mon père qui est mort d'un cancer du poumon... (...). C'est comme ça, il faut que ça soit sain, c'est interdit, c'est interdit. Même le syndicat des Eaux des Sources nous envoie régulièrement pour la propreté, la qualité... Ca c'est quelque chose, on doit le respecter, s'y tenir et puis c'est comme ça." (PME)

Le respect de la norme s'accompagne de l'acceptation de la personne. A l'inverse, contester la règle revient à contester la personne qui l'a émise.

"C'est moi qui ai instauré ces règles, ce règlement intérieur tout ça. Parfois les gens qui ne l'acceptent pas me désignent moi." (PME)

"Je crois qu'à partir du moment où vous êtes admis, les règles que vous imposez elles sont acceptées." (PME)

"Il y a une sorte d'autorité supérieure dans une entreprise, en disant voilà il y en a un qui détient les règles et les autres ne sont pas chargés de faire la règle." (GED)

Pour une personne chargée de faire appliquer une règle, il s'agit de personnaliser ce respect en montrant les conséquences sur soi d'un non respect de la part des autres. La norme est alors subie et la personne chargée de la transmettre mise en position de victime.

"Cela m'arrive d'avoir à prendre les devants en disant : 'voilà , maintenant aujourd'hui, il faut faire ça. Si c'est pas fait, sachez que ça va me retomber dessus'. Donc chacun se couvre.." (PME)

"Il y a eu une histoire un peu sur les serre-tête, les anciennes qui ne voulaient pas les mettre. Je leur ai dit, attrapez-en, il faut les mettre. J'ai dit de les mettre, on les met. (...) Je suis arrivée... mettez-les parce que sinon vous allez avoir affaire à lui, plus à moi et elles les ont mis, voilà." (GED)

Dans le même sens, l'autorité paraît peu instituée mais très liée à la force d'une personne, à une capacité de décider et d'imposer sa vision.

"Pour moi quelqu'un qui a de l'autorité, c'est avoir de la poigne. Quand c'est blanc c'est blanc, quand c'est noir c'est noir. J'ai décidé que c'est comme ça et pas autrement. Ça c'est de l'autorité." (PME)

2. L'importance de la manière de présenter la norme

Beaucoup de nos interlocuteurs ont insisté sur la différence entre la Corse et le continent en ce qui concerne la mise en œuvre des normes ou des procédures. A une application un peu sèche ou automatique des normes s'oppose une humanisation des normes, faite de discussion et d'explication. Ainsi un responsable d'origine savoyarde parle de sa double expérience :

"Moi, je dirais... en restant toujours objectif, à un moment donné on est en Corse et on sait qu'en Corse c'est plus difficile. Moi je ne le ressens pas parce que je me sens d'âme corse, je dirais d'origine. J'ai fait un choix particulier de venir avec tout ce que je pouvais trouver : les bons côtés comme les mauvais côtés. Alors le bon côté on va dire le soleil, la qualité de vie. Dans la vie il n'y a pas que le soleil, que la qualité de vie. A un moment donné sur le lieu du travail vous avez des difficultés de dialogue. Tiens, je préfère aller dans le nord où il pleut peut-être tous les jours où il fait froid par exemple en Haute-Savoie, mais au moins, j'aurai des gens qui vont exécuter, qui feront ci qui feront ça. Donc à un moment donné il faut mixer tout ça et arriver là où on doit arriver avec des gens qui ne sont pas plus durs qu'ailleurs" (...)

"A Thonon par exemple, sur le continent, la personne va pas trop se poser de questions. Aujourd'hui, ici ce que je ressens c'est que les gens ont besoin d'information. Trop d'informations tue l'information mais on a besoin de l'information, c'est-à-dire qu'en expliquant les choses convenablement en prenant les gens pour des gens responsables, des gens adultes, les gens font et font même très bien. Maintenant si on veut aller trop vite et qu'on dit 'vous là,

il y a une note qui est pondue d'x, y, ou z, à partir de demain, c'est comme ça', c'est là qu'il y aura des difficultés. La personne va trouver plus d'excuses, entre guillemets, que d'envie vraiment de réussir. Si on ne m'explique pas, c'est parce que finalement on ne me trouve pas si bon que ça." (GED)

Le fait de ne pas expliquer la norme, est interprété comme un mépris ou une dépréciation de la personne. Celle-ci manifestement a besoin de comprendre et de se sentir partie prenante de la règle pour l'assumer. La norme, une nouvelle fois, est interprétée dans le champ relationnel. Le dialogue, nous y reviendrons, doit être incorporé à la mise en place des procédures. La manière continentale est ressentie comme procédurière, froide et à courte vue, du moins pour son application en Corse.

"On a un type de management qui est complètement différent de ce que j'ai pu connaître moi, notamment chez L. [sur le continent]. On est plus porté sur le dialogue social que sur des procédures, que sur le fait d'être procédurier à outrance." (GED)

"J'ai connu de l'autre côté de la Méditerranée des procédures auxquelles je m'adaptais très bien moi aussi. C'était très dirigiste, c'était comme ça et les gens fonctionnaient comme ça. Mais c'est du court terme, j'en reste convaincu." (GED)

Cette manière de mettre en place les normes indique donc une double fragilité de celles-ci. D'une part, elles sont menacées dans leur autorité et leur existence autonome par la personnalisation de la règle qui tend à remplacer la norme par l'autorité du chef. D'autre part, le souci d'être reconnu, mis dans le coup, associé à sa mise en place risque de lui enlever son efficacité opérationnelle. On le voit dans le cas des sanctions.


3. Le problème des sanctions

Autre indice d'un rapport délicat aux normes, les sanctions semblent avoir du mal à être acceptées.

"Ils vont venir, ils me demandent soit un prêt pour acheter la voiture... le gros problème, c'est que demain, je ne peux même pas... quand je m'affirme, c'est à dire quand je dis que je vais les sanctionner, par un avertissement, parce qu'ils n'ont pas fait leur travail... après avoir palabré des années ; ça ne se fait pas du soir au lendemain. Ils n'acceptent pas si vous voulez d'être sanctionnés, ce qui est un peu normal ; mais à ce moment là il faut revoir sa copie et essayer de mieux travailler. C'est un dilemme. Ecoutez, c'est quelque chose, c'est catastrophique. C'est quelque chose que vous ne pouvez même pas vous imaginer. J'ai vu des gens se rouler par terre, se tirer les cheveux,... ou alors on vient me voir à la maison, et puis quand on ne peut pas me joindre, on va directement voir mon époux, lui dire que je sois plus gentille, d'enlever l'avertissement... Ca la proximité, c'est quelque chose..." (PME)

Le dilemme évoqué provient de la difficulté d'allier une relation de proximité et une relation d'autorité, l'amitié et le travail. L'exemple précédent évoque les pressions psychologiques ou les interventions exercées pour retirer l'avertissement tout en décrivant la difficulté de recevoir une sanction de la part d'une personne qu'on considère comme pourvoyeuse de bienfaits. Il est difficile de sortir de la relation d'amitié. La sanction, assimilée à la méchanceté, tend à être comprise comme une attaque personnelle : elle est un signe supplémentaire de la personnalisation des normes.

"Moi, je suis pour qu'en cas de problèmes, souligner ces problèmes par un avertissement qu'on pourra peut-être enlever par la suite. Je veux qu'il y ait un écrit, une base de discussion... c'est un point de départ comme base de discussion. Et cet avertissement, on peut parfois l'enlever mais je pense qu'il aura servi de leçon. Ici, ça ne se fait pas. On nous a fait comprendre que ça se faisait difficilement mais il y a intérêt à comprendre qu'on est obligé de passer par là. Il y a des gens qu'on a peut être trop laissé faire et le jour où c'est tombé, ils n'ont pas compris." (PME)



Dans le même temps, la difficulté provient aussi d'un manque de culture du travail organisé, d'une rigueur qui n'a pas pu s'acquérir à travers le travail qui, hors des entreprises structurées, est surtout saisonnier. A cet élément d'interprétation s'additionne un manque d'habitude et de formation.

"C'est une culture d'entreprise qui leur manque tout à fait. C'est à dire que ... on prenait un congé de maladie pour aller à la chasse, c'était pas un problème. Ils ne s'inquiétaient pas de savoir si..." (PME)

"Pas de formation, c'est le problème de la Corse, ce sont des gens qui ont souvent des activités saisonnières, c'est des gens qui travaillent souvent dans la restauration, ce qu'on appelle la saison ici" (...) "J'ai vu au début, la première année, des gens qui venaient me voir chez moi, pendant le repas de midi, me disant "ce matin, j'ai tué un sanglier, il faut que j'aille le chercher donc je ne pourrais pas être là l'après-midi". (...) Je leur ai fait comprendre quand même que la priorité, c'était la production et que le sanglier... Oui, oui ils ont compris. Les gens qui n'ont pas compris, ils ne sont plus chez nous ou sont en train de nous quitter. C'est vrai qu'on a eu chez nous des échecs. C'est vrai qu'il y a des gens qui n'ont pas accepté ces petites règles." (...) (PME)

II) UNE SPÉCIFICITÉ CORSE ?

Pour parler plus précisément du monde des relations de travail dans les entreprises corses, il convient en premier d'esquisser une analyse de quelques mots-clés qui sont apparus de manière récurrente dans les entretiens. Même si ces mots parlent de relations humaines qui débordent le simple cadre de l'entreprise, ils sont apparus de manière répétée dans la description des relations de travail. De ce point de vue, ils sont d'une grande utilité pour tenter de comprendre dans quel environnement culturel et humain ces relations de travail peuvent être interprétées. Dans un deuxième temps nous tenterons de mettre en lumière un certain nombre de manières de faire qui semblent réussir dans la régulation des relations d'entreprise.



A - QUELQUES MOTS-CLÉS

1. Le respect et la fierté

Peu de mots sont revenus avec une telle insistance que ceux qui parlent du respect des personnes, soit pour dire combien il est essentiel, soit pour regretter qu'il ne soit pas mis en œuvre. C'est alors souvent dans ce deuxième cas, que la notion de fierté apparaît.

Le respect touche à la "forme", à la manière d'aborder les personnes. Il concerne la politesse dont on attend qu'elle soit exercée en retour, mais aussi un refus d'exercer indûment une autorité à la manière d'un maître vis-à-vis de ses serviteurs.

"Les gens je les respecte, il faut qu'ils me respectent. Je dis, moi, de là, je suis polie avec eux, je leur dis bonjour, je ne les siffle pas, je ne les interpelle pas en claquant des doigts, je prends toujours des formes... Je veux qu'il en soit fait pareil pour moi ..." (PME)

Le respect concerne ainsi au premier chef les personnes qui peuvent se sentir blessées, touchées dans leur honneur, leur fierté. Le respect touche à la reconnaissance d'une humanité commune, d'une égalité foncière au-delà des fonctions.

"Respecter, pour moi, je n'aimerais pas qu'on me rabaisse au plus bas, me dire 'je suis le patron' et me faire bas comme ça. Je ne supporterai pas. Un humain ça reste un humain, tout le monde est pareil. Bien sûr le patron il a une autorité sur vous mais il faut rester quand même humain, il ne faut pas se prendre pour ce qu'on n'est pas, parce que vous savez, un jour on est patron, demain, on peut être clochard. Donc, je dis qu'il faut être humain, il faut respecter les gens." (PME)

"Oui, pour moi, la fierté, c'est très important. Je ne supporterais pas de baisser la tête devant ces personnes. Je veux dire tout en étant employé mais j'ai quand même mes raisons, j'ai quand même ma fierté personnelle ; c'est-à-dire la fierté chez un homme c'est important. (...) C'est pour cela que j'ai préféré prendre les devants. J'ai préféré sortir avec fierté et donner ma démission. C'est plus une histoire de fierté que d'autre chose." (PME)

Le non-respect est la première source des conflits, comme le respect semble être la valeur essentielle sur laquelle fonder des relations stables.

"C'est facile de générer un conflit à mon niveau. J'arrive, je trouve quelque chose de pas correct au niveau d'un rayon, je parle d'une certaine manière à la personne, la personne me parle différemment, et on entre sur d'autres choses : le respect, ceci-cela et on entre en conflit." (GED)

"C'est surtout le manque de respect qui ne passe pas. Cela ne passe nulle part. Quand bien même cela passe en force, tant que cela ne passe pas intellectuellement, cela n'est pas fait. (...) Je pense que j'ai réussi dans le domaine des relations avec les gens. C'est basé sur le respect, la tolérance. A partir du moment où vous donnez des valeurs, humaines, qu'on peut appliquer partout, cela passe très bien." (GED)

"...alors il y a un mot que je n'ai pas prononcé, et qui pour moi est le mot essentiel dans l'entreprise dont j'ai essayé de faire véritablement la philosophie de l'entreprise, c'est le respect." (GED)

Que le respect soit lié à la fierté, ne se voit pas seulement négativement lorsque le non respect signifie porter atteinte à la personne dans sa dignité. On le voit positivement, lorsque le respect indique une estime de soi et des autres, qui est vérifiable dans le respect de la parole donnée. Parce qu'on respecte sa parole, on devient en échange sujet de respect de la part de l'autre. Cette particularité est aussi une ressource dans la gestion.

"Oui, [sur le continent] en donnant des produits à des clients... il faudrait plus de surveillance, j'aurai l'impression, enfin, qu'on profiterait de notre générosité. Il n'y aurait pas cette espèce de respect qu'il y a ici. Parce que s'il vous donnent leur parole morale, vous savez ici qu'ils vont la tenir. Parce que ce sont des gens très fiers, c'est des gens qui sont comme ça." (PME)

Dans les entretiens d'autres dimensions du respect sont apparues qui concernent davantage la vie sociale en général. L'"objet" du respect est divers. Il n'est pas seulement (ni même peut-être d'abord ?) la personne quelconque. Il concerne en premier lieu les morts, mais aussi les notables, les autorités, les anciens, les traditions... Éléments qui font penser à une société qu'on a l'habitude d'appeler "traditionnelle", où l'individu se pense d'abord dans les liens qui le situent par rapport à un passé, une filiation, un collectif, ou des institutions. Même si beaucoup d'éléments "modernisateurs" viennent nuancer, voire contredire, cette vision traditionnelle, celle-ci n'en reste pas moins présente. Elle contribue à faire interpréter de manière spécifique les règles d'organisation de l'entreprise. La dialectique interne à une telle société où traditions et modernité travaillent ensemble, explique peut-être les apparentes contradictions que nous avons notées : entre proximité et respect vis-à-vis du patron, entre désir et refus des normes comme telles, etc.

Dans les citations qui suivent, le mot "respect" est décliné de diverses manières. Il concerne en premier lieu les morts, et la famille, mais aussi les personnes âgées, les notables et les coutumes :

"Ici, ils ont une façon de voir les choses qu'on n'a pas nous sur le continent. C'est presque choquant. Nous, du continent, on ne voit pas les choses pareil, on a presque peur de la mort. Ici, au contraire on dirait qu'ils n'ont pas peur de la mort... Et puis les morts ils les respectent beaucoup plus que nous. C'est comme un rituel qui pour moi, au début... j'ai vraiment eu du mal." (PME)

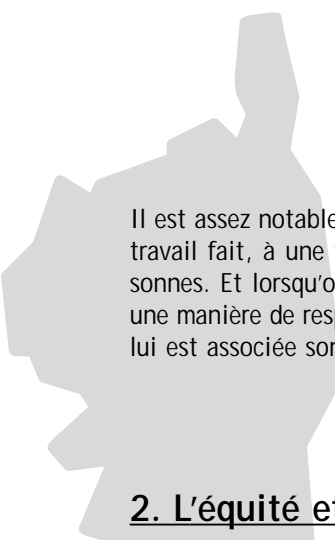
"Il y a une culture de famille. Hiérarchiquement, on respecte le père, on respecte la mère, on respecte la famille. Les enfants, on leur donne tout. (...) Il y a cette liaison entre l'entreprise et la famille qui est identitaire, c'est la même. Et c'est basé sur le respect, le respect des morts. Ici, il y a un décès dans la famille d'un membre de l'entreprise, je me dois de faire quelque chose, d'aller à l'église. Ne pas le faire serait très mal vu, ce serait un manque de respect." (GDE)

"Je n'aimerais pas qu'on me parle mal par exemple. J'estime avoir un certain respect par rapport à l'âge, enfin moi, j'ai été éduquée comme ça. Même à l'heure actuelle, je respecte les plus âgés que moi. Je ne sais pas mais... il n'y a plus ce respect maintenant chez les jeunes. C'est vrai. Dans le milieu du travail en plus ..." (PME)

"J'ai dit à mon mari : 'tu sais chez toi, on vient faire la courbette, chez moi, on vient comme ça! Là tient toute la différence. C'est vrai, chez un notaire, les gens viennent avec beaucoup de respect, là ça n'a rien à voir. Même si les mentalités ont changé, même s'il y a toujours des gens, c'est autre chose. (...) Ah, le notaire, c'est l'institution, c'est un notable. Je veux dire, les gens, il y a du respect même pour le personnel, ça n'a rien à voir [avec ici]." (PME)

"La patronne, elle est de C. Son mari, c'est le notaire de C. quand même !" (PME)

"C'est des gens très entiers ici je veux dire et très susceptibles et c'est quelquefois difficile. Je crois que quand on arrive ici, déjà il faut se faire apprivoiser on va dire et une fois que c'est fait, c'est fait. Mais ils mettent du temps. On n'est pas apprivoisé comme ça, surtout quand on vient habiter. En plus, je veux dire qu'il faut respecter, bon, ça c'est partout, ce n'est pas qu'en Corse, quand vous allez habiter quelque part, il faut respecter les coutumes des gens et c'est vrai ! Et puis, faire attention, tout le temps." (PME)



Il est assez notable de constater que, dans les entretiens, le "respect" ne s'applique presque jamais par exemple au travail fait, à une fonction, ou à une organisation. Le mot "respect" est presque exclusivement associé aux personnes. Et lorsqu'on parle aussi de respecter les normes, ou les procédures, c'est très souvent, comme on l'a vu, une manière de respecter la personne qui donne la règle ou qui est associé à cette règle. Le respect et la fierté qui lui est associée sont toujours pris, non pas d'abord dans le registre du devoir, mais dans celui de la relation.

2. L'équité et l'égalité

Au respect est fortement liée la notion d'égalité. Respecter quelqu'un, c'est le considérer à hauteur d'humanité, à égalité avec soi et avec les autres. Dans ce sens, si les relations semblent par certains aspects celles d'une société hiérarchique (la famille, les notables, les anciens, les patrons...), elles témoignent aussi d'une forte revendication égalitaire. Ce qui apparaît contradictoire est à penser ensemble. Les catégories sociales de "dessus" ou "dessous" ne comptent pas, en fin de compte.

"Je suis désolée mais c'est comme ça. Je veux dire, on peut-être au-dessus, on peut-être au-dessous, on est des êtres humains." (PME)

"Ce serait bien d'arriver à discuter sans que l'autre ne pense qu'on veut tout de suite se mettre au-dessus. Moi je pense qu'il n'y a pas quelqu'un au-dessus, qu'il n'y a pas quelqu'un en-dessous." (PME)

"...Je n'aimerais pas qu'on me rabaisse au plus bas, me dire 'je suis le patron' et me faire bas comme ça. Je ne supporterai pas. Un humain ça reste un humain, tout le monde est pareil." (PME)

"Je pense qu'il y a des manières de faire les choses, quand on a un peu de respect pour les gens... Il ne faut pas se montrer supérieur aux autres, surtout quand on ne l'est pas." (PME)

A cette égalité de droit revendiquée, l'équité vient ajouter une mise en pratique de la justice, par un traitement égal pour tous. L'égalité se met en œuvre dans l'équité.

"Être respecté, c'est très important - et là on sort un peu de l'entreprise, c'est très important chez les Corses en général. La notion de respect et la notion d'équité par rapport à la justice et l'injustice. Et nous-mêmes, on fait souvent des efforts là-dessus, l'équité. L'équité dans le traitement, mais dans un traitement qui soit correct bien entendu, pas l'équité dans le sens : on vous mène à la trique tous les jours. Et en effet, le respect des gens à tous les niveaux de la hiérarchie. En tout cas là aussi, j'espère que ce n'est pas qu'un mot qu'on écrit dans nos plaquettes aux séminaires d'encadrement." (GED)

"Je crois que les gens savent... je manque d'humilité sûrement en pensant que quelque part, les gens ont confiance en moi et qu'ils savent que je suis équitable. Je viens encore de recevoir une lettre, cette personne là n'aurait envoyé cette lettre à personne d'autre. Elle m'envoie cette lettre, en recommandé avec accusé de réception d'ailleurs, en disant "Je l'envoie à celui qui représente l'équité de l'entreprise". (...) L'équité, en Corse, c'est un mot important. C'est traiter les uns comme les autres. C'est essayer de faire en sorte... ça devrait avoir pour finalité la justice mais la justice dépend des autres donc elle n'existe pas. L'équité, c'est plutôt quelque chose qui ressemble à l'égalité de traitement." (GED)

"Une des clés de la réussite, c'est sans doute effectivement d'avoir fait référence à une valeur qui est essentielle pour ce pays, le respect. Parce que le respect, l'équité est dans le respect. On ne peut pas respecter les gens sans les traiter avec équité. La considération tourne autour du respect." (GED)

"A un moment donné, si une personne travaille de 9 heures à midi et qu'une autre travaille de 15 heures à 20 heures, eh bien c'est aussi de mettre de l'équité là-dedans, que ce ne soit pas toujours les mêmes... Donc encore une fois être vigilant pour que chacun retrouve son but, retrouve ses droits et ses devoirs. C'est quand même là-dessus qu'on fonctionne il y a des droits, il y a des devoirs." (GED)

On peut noter que lorsque le chef de département (d'origine continentale) traduit l'équité sous la forme un peu abstraite de sauvegarde des droits et devoirs, les autres acteurs (Corses) l'expriment immédiatement sous la forme d'une application du respect. Cette équité est d'ailleurs personnalisée (je suis équitable, on fait des efforts là-dessus...). Et il faut au passage reconnaître son aspect idéal jamais atteint, puisqu'on "fait des efforts" et qu'on ne peut manquer de s'excuser en prétendant être équitable ("c'est sûrement un manque d'humilité de ma part"). Elle traduit encore une fois la "considération" et la "reconnaissance" des personnes.

3. L'explication, le dialogue

Si le respect, valeur cardinale, demande à être traduit dans une manière de faire et un comportement équitable, un des éléments essentiels de ce comportement réside dans l'aptitude à expliquer et à dialoguer. Pas de respect ni équité, semble-t-il, sans dialogue, et sans explication. L'explication concerne en particulier les normes ou les procédures. Celles-ci doivent pouvoir être appropriées par les personnes concernées pour pouvoir être mises en œuvre. Le dialogue, les discussions, parfois longues, sont constamment évoquées comme une particularité propre à l'île pour la mise en œuvre de ce qui sur le continent se ferait sans trop discuter. La considération des personnes est en jeu dans le fait de les associer ou non à cette information et à l'intelligence de ces règles.

A propos de la personne qui l'a aidé à se former, une employée fait cette description :

"C'est quelqu'un qui m'a appris les choses sans me... C'est vrai que c'est important, je veux dire, quelqu'un qui va me dire, "T'as rien compris", c'est fini, j'avance plus. C'est quelqu'un qui va me dire, "Je te ré-explique" c'est quelqu'un qui ne se moque pas. C'est comme ça que je suis arrivée à avancer." (PME)

L'explication est liée ici au respect (opposé à la moquerie) et donc à la confiance faite à la personne dans sa capacité de progresser, en dépit de son peu d'instruction. Dans un autre contexte, un chef de département s'efforce également d'expliquer, car ne pas le faire équivaldrait à considérer la personne comme non capable. Peut-être faut-il voir un lien entre ce désir d'explication et une sorte de complexe d'infériorité.

"Maintenant si on veut aller trop vite on dit 'vous là, il y a une note qui est pondue d'x, y, z. a partir de demain, c'est comme ça'. Il y aura des difficultés. La personne va trouver plus d'excuses, entre guillemets, que d'envie vraiment de réussir. 'Si on ne m'explique pas, c'est parce que finalement on ne me trouve pas si bon que ça.'" (GED)

Recevoir les explications c'est aussi être associé à l'ensemble. A l'inverse, ne pas être informé, ressentir des "cachotteries" ou des choses "qu'on ne nous dit pas", aboutit à l'incompréhension qui mène à se sentir exclu du groupe ou méprisé par les responsables :

"On ne sait pas, on n'a pas le droit de savoir ce qui se passe dans l'entreprise. Bon, pour nous, c'est interdit, ils ont des cachotteries à faire ; on comprend, mais pour moi, je pense que pour ma part, je ne comprends pas. Il n'y a pas assez d'information." (PME)

Beaucoup de responsables insistent sur la nécessité d'une explication plus importante que sur le continent. L'un d'entre eux l'interprète comme une curiosité des Corses née de leur isolement. Il insiste également sur l'effet intégrateur des informations qu'on donne.

"- Il faut expliquer davantage que sur le continent ?

- Oui, je pense que c'est une différence, et quand on n'y est pas habitué ça peut choquer. A un moment donné vous avez une hiérarchie, vous êtes à un certain niveau. Vous dites bon j'ai raison, c'est un grand mot, mais c'est comme ça que ça doit se faire. J'ai qu'un mot à dire et puis terminé. Ça pourrait sembler suffisant, mais les gens sont curieux. Je pense que les gens sont plus curieux parce que nos sommes sur une île et qu'à un moment donné, on manque d'informations. La Corse a manqué d'informations pendant x années. Je vais pas faire l'histoire de la Corse, mais c'est une île (...) Aujourd'hui, il y a plus de communication. Malgré tout, les gens ont besoin d'informations. Sans information, les gens se sentiraient un peu comme tributaires ou suiveurs. Les gens aiment bien suivre mais fédérés, se sentir appartenant à quelque chose." (GED)

Le danger est perçu que les gens puissent se sentir "tributaires". Le fantasme d'une société d'ordre est présent et mis en face du désir d'une société plus communautaire, à laquelle on participe via l'explication.

Le dialogue, l'explication sont aussi perçus comme les moyens privilégiés de désamorcer les conflits, de les résoudre ou de les éviter :

"[calmer le jeu ?] Par le dialogue. Non pas noyer les gens sous le dialogue, mais user du dialogue en permanence, utiliser le dialogue en permanence de telle sorte que la voie du bon sens ne soit pas toujours celle du syndicat. La voie du bon sens, pas seulement la sagesse, la voie de l'explication, la voie du compte rendu, la voie des objectifs, tout ça, que ce soit l'encadrement, la direction de l'entreprise qui le fasse et non pas que ce soit l'apogée des syndicats. Donc, du dialogue, alors c'est sûr, je me suis saoulé de dialogue." (GED)

De même, à propos des sanctions, c'est l'explication des règles en amont qui permet en cas de besoin de les faire admettre :

"C'est le niveau d'erreur qui compte : les règles du jeu sont les mêmes pour tout le monde. La différence, c'est comment on les explique. Quand vous donnez des règles du jeu à quelqu'un, il va les lire, il ne va peut-être pas les comprendre. Là on les lui donne, on les lit, et on essaie de lui faire comprendre. On peut permettre certaines erreurs, mais il y a des erreurs qu'on ne peut pas permettre. La sanction fait aussi partie des règles du jeu." (GED)

L'explication "toujours et encore" devient comme une manière d'être, qui demande du temps et prend en compte le temps :

"[Lorsque les personnels posent des questions] Non seulement répondre mais expliquer les choses. Toujours toujours expliquer les choses. Je crois que... en tout cas c'est comme ça qu'on essaie de fonctionner, c'est pas toujours facile parce que ça demande beaucoup de temps." (GED)

"- [Sur le continent, chez L.], il n'y a pas de place pour la discussion. Ici, il y a énormément de place pour la discussion ; je dirais même qu'on fait beaucoup, beaucoup de réunions. On discute beaucoup. On fait une proposition et chacun donne son avis, et s'il faut modifier, on modifie.

- C'est une condition d'efficacité ?

- Sur du long terme, je le pense, oui." (GED)

4. La proximité et l'engagement

Parler d'explication suppose aussi de la part des responsables un engagement personnel fort et une authentique proximité. D'une manière générale, la proximité est interprétée comme l'entrée dans un mode de communication chaleureux, convivial. La proximité fait partie, même dans des grandes unités, de cette perception d'un monde "où tout le monde se connaît", même si c'est de façon très indirecte. C'est aussi une façon de ne pas se mettre à distance, ce qui serait compris comme un mépris, un signe de supériorité.

"...Au niveau communication, il faut être très proche des gens, parce qu'ici, les gens communiquent beaucoup entre eux et donc il faut passer directement par les... enfin, il faut qu'il y ait une communication directe on va dire avec le public." (PME)

"Est-ce que j'attends qu'on me prenne pour un pacha qui arrive ou est-ce que j'ai envie de me mettre au niveau des gens avec qui je cohabite ? (...) Donc, c'est un peu l'échange en permanence qu'il doit y avoir, et que les choses soient bien claires. Maintenant quelqu'un qui arrive un peu comme ça, il est vite remarqué et peut être vite mis à l'écart." (GED)

Dans la description faite d'un responsable qu'on apprécie, la proximité vient en premier :

"J'ai trouvé qu'il est quand même très proche de ses collaborateurs ; c'est une personne très droite, et personnellement qui me donne envie de travailler, sincèrement. Il y a quand même un suivi, il a un suivi de tous..." (GED)

"Mme C., c'est quelqu'un de très proche, elle est à l'écoute de tout le monde, elle est vraiment, c'est une bonne personne, des personnes comme ça il y en a pas beaucoup." (PME)

Vis-à-vis de notre étonnement de voir un patron prendre si facilement la place d'une secrétaire-standardiste que nous devons interroger et nous céder son bureau, un employé d'une autre entreprise, lui ne s'en étonne pas :

"- C'est à la fois une personne très haute, très révéérée, ... et en même temps, elle n'hésite pas à faire des tâches banales, elle est très détachée. Vous observez aussi cela ?

- Oui, tout à fait.

- C'est dans le style du pays ?

- Oui, ça fait partie un peu de la convivialité quelque part. C'est ce qui rapproche les personnes. On a de bons rapports." (GED)

En même temps, l'expression "ce qui rapproche les gens" manifeste à la fois le désir de communication dans une proximité égalisatrice, et l'existence d'une distance sociale.

A l'inverse, le responsable qui arrive et ne vient pas dire bonjour aux gens, ne leur serre pas la main, fait l'objet d'un blocage.

"Notre ancien directeur, au début, il ne disait pas bonjour, et on avait du mal à accepter ça parce qu'on n'était pas habitués... C'est vrai, quand on travaille en entreprise la moindre des choses, d'abord, on commence par dire bonjour... Et un jour Mr C. nous a réunis justement dans le centre pour se présenter... et moi je n'ai pas pu rester, j'ai dû lui dire qu'on n'était pas à l'aise puisqu'on voyait qu'un directeur entrait le matin, et la moindre des choses c'est de dire bonjour et il ne le disait pas... Bon vous voyez il a fallu qu'on ait cette réunion et après tout est rentré dans l'ordre..." (GED)

"La patronne elle a beaucoup de mal... d'ailleurs elle n'est pas venue me dire bonjour ; ce n'est pas à moi d'aller dire bonjour au patron, c'est plutôt au patron de venir dire bonjour à l'employé quand même. Au moins une poignée de main surtout qu'elle me connaît depuis que je suis tout gosse." (PME)

Dans le même temps, la proximité ne peut se réduire à une simple apparence ou une opération de séduction. Pour être comprise positivement, elle exige l'engagement personnel, c'est-à-dire la fidélité, la compétence et la générosité.

"La partie comportementale est importante dans cette région. Il y a l'image que l'on donne qui est très importante. Il est important de rester très proche des gens et pas par démagogie, surtout pas, parce que par démagogie ça se découvre très vite. (...)

Vous [devez] démontrez de la compétence et de l'engagement. Parce nous les Corses, nous sommes terribles pour juger du non engagement et de la compétence. On le repère immédiatement et puis on ne voit plus que ça (...) - Engagement, ça veut dire présence, attention aux personnes ?

- C'est tout ça. C'est un tout. L'engagement dans l'entreprise, c'est quelqu'un qui n'est pas léger, c'est quelqu'un qui s'occupe dans l'entreprise, qui lui donne ses forces, qui lui donne son énergie et qui ne compte pas." (GED)

De même, un employé inclut dans les qualités d'un bon chef d'équipe, le tact, la connaissance des gens et la compétence :

"Je trouve qu'ils n'ont pas de tact et à mon avis, pour être chef de production, il faut connaître les gens, il faut savoir apprécier les gens à leur juste valeur, il ne faut pas mettre la pression aux gens comme ils le font ; il faut avoir un peu de tact et puis ce n'est pas en déménageant des meubles à longueur de journée, en trouvant des jobs de lendemain..." (PME)

L'engagement c'est aussi pour un étranger, décider de rester un temps suffisamment long pour faire partie de la communauté.

"Ce qui est important, c'est qu'il dise "Je ne suis pas de passage, je ne suis pas là comme un gendarme, je fais mes deux ans et je m'en vais. Je suis là, je deviens solidaire de vos problèmes, de vos avantages, je prends parti à votre devenir". A ce moment là, pour moi, il s'intègre complètement dans cette communauté que certains appellent communauté de destin." (GED)

5. La jalousie et la solidarité

La rupture de l'égalité entre les personnes, le non-respect de l'équité, la prétention de se situer au-dessus des autres provoquent une réaction de l'ordre de la jalousie. On le constate par exemple dans des situations d'empiètement des territoires professionnels. L'interprétation des intentions joue alors un grand rôle, soit que l'on craigne que l'autre interprète dans le sens d'une prétention indue, soit qu'on lui prête à son tour des intentions de domination. Ainsi une employée, passée de la production à un travail dans les bureaux ("de l'autre côté") craint d'être mal jugée, d'être l'objet de jalousie en se prétendant au dessus des autres. Peut-être cela permet-il de comprendre au passage pourquoi l'enfermement dans un rôle ou une fonction trop définie serait perçu comme néfaste.

"Je pense que mon problème, c'est d'être maintenant de l'autre côté... mais je veux toujours garder de bons rapports avec les personnes avec qui j'ai travaillé, parce que je suis comme tout le monde. Ce n'est pas parce que eux ils sont à la chaîne et que moi je n'ai pas à me salir que... et ça ne me fait pas peur si demain il faut aller nettoyer une porte, j'irai de toute façon parce que je suis comme eux. Oui là-dessus, si ils sont dépassés, je peux sortir du bureau et aller les aider. Maintenant si je suis occupée, je suis occupée. Si je ne peux pas, je ne peux pas mais sinon j'y tiens, il faut que je le fasse parce que pour moi, c'est... je ne veux pas qu'on pense que j'ai changé, non, c'est toujours moi avec d'autres responsabilités, c'est tout." (PME)

Le souci d'être "comme tout le monde", en même temps que la reconnaissance pour les collègues qui l'ont aidé dans le poste précédent, crée une obligation de solidarité ("il faut que je le fasse"). Mais c'est la crainte d'être mal jugée (c'est-à-dire d'être devenue différente et ingrate) qui constitue aussi le moteur de l'action.

La même personne, qui insiste beaucoup dans l'entretien sur l'égalité et le désir d'unité, et à propos d'une autre série de collègues, renouvelle son souci de ne pas entraîner un sentiment de supériorité. Dans la citation suivante, la jalousie est dénoncée comme une interprétation de la part de l'autre, mais elle se manifeste aussi comme interprétation qu'elle réalise elle-même vis-à-vis de l'action des collègues. La réciprocité est ici frappante. Par ailleurs, le "vivre ensemble", le travail "ensemble" pendant des années, exigent que la discussion puisse avoir lieu sans cette intrusion du soupçon.

"Ce serait bien d'arriver à discuter sans que l'autre ne pense qu'on veut tout de suite se mettre au-dessus. Moi je pense qu'il n'y a pas quelqu'un au-dessus, qu'il n'y a pas quelqu'un en-dessous. Oui, bien sûr, parce qu'il le faut, mais se prendre la tête pour des détails du style, t'as pas fait ci, t'as pas fait ça, sauter sur l'occasion pour pouvoir écraser l'autre, je trouve ça ridicule. Parce que je pense qu'on va passer des années ensemble, on passe la moitié de notre vie ensemble et qu'en travaillant ensemble, il n'y a que comme ça qu'on peut y arriver." (PME)

La peur "d'écraser l'autre" ou d'être "écrasé" indique la présence d'une vision hiérarchique redoutée qu'on cherche à refouler.

L'opération d'interprétation des intentions joue, bien sûr, à fond dans le cas de conflits. Telle personne qui signale une déficience à la direction a-t-elle agi dans le bien de l'entreprise ou parce qu'elle a une animosité contre quelqu'un ? En outre, ce soupçon se renforce du fait que la direction confronte la personne qui a signalé la déficience et la personne concernée.

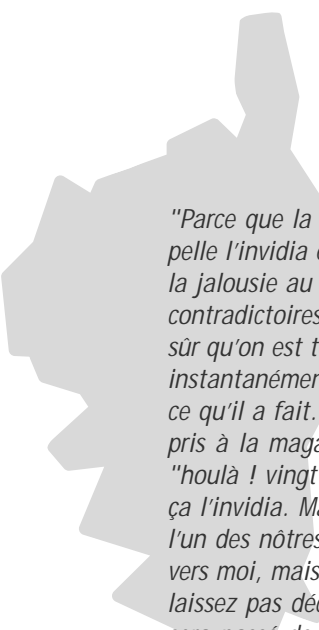
"En fait, au lieu que ça s'arrange tranquillement, doucement, si on nous met en vis-à-vis, il y a forcément après, je sais pas, un petit... je ne pense pas que ce soit la bonne méthode. Je vais vous donner un autre exemple : de l'autre côté, il y en a un qui va dire : "Tiens, cette nuit, je les ai vus, ils n'ont pas nettoyé là". Bon, la personne qui est venue le dire, elle l'a dit peut-être dans le bien de l'entreprise. Ça peut-être aussi parce qu'elle a une animosité contre quelqu'un, vous êtes d'accord ? Bon, en admettant. Et la direction, au lieu d'aller dire : "Bon, ok, c'est bien de nous avoir prévenu", elle va les confronter. (...) Je ne crois pas que ce soit une bonne méthode. Parce qu'après, c'est là qu'il y a une certaine jalousie qui se crée, il y a une certaine tension en fait qui est là tout le temps. Alors, après, quand il y a des fautes ou des erreurs, personne ne va aller le dire, parce que regardez, 'oui mais attend, on va encore nous convoquer avec un tel ou un tel et puis après on va nous dire, oui vous êtes des balances, machin', voilà, c'est comme ça." (PME)

La crainte d'être traité de "balance" ou de passer pour quelqu'un qui veut se mettre au dessus, ou encore de régler ses comptes en jouant de l'autorité, (toutes choses qui peuvent être assimilées à une rupture de la solidarité ou de l'égalité) suscite en retour une assez grande réserve à parler des autres, à faire des remarques à leur sujet. Ainsi la même personne qui affirme être libre de donner ses opinions, s'empresse un peu plus loin de préciser qu'elle ne fait de remarques sur personne :

"Je suis quelqu'un de libre, demain, si j'ai envie de donner mes opinions, je les donne ; je veux dire, je n'ai pas à me cacher de personne. Je suis quelqu'un de libre. (...)

[Dans l'organisation du travail] Il manque des étiquettes, il manque toujours quelque chose. Je ne sais pas si les autres travaillent enfin, je ne donne des remarques sur personne ; je veux dire que..." (PME)

Dans le même temps, la jalousie, l'envie ("l'invidia") fondée sur l'interprétation des intentions ou des actes, peut au contraire se retourner en solidarité si cette interprétation s'avère erronée. Une solidarité se manifeste aussi dans l'effet de réaction en chaîne qui fait qu'un collectif fait masse, à la suite d'une action ou d'une parole considérée comme injuste ou inappropriée. Envie et solidarité apparaissent alors comme les deux faces d'une même pièce :



"Parce que la Corse repose sur deux sentiments contradictoires qui sont d'une part la jalousie, qui en Corse s'appelle l'invidia et d'autre part la solidarité et on passe d'un chapitre à un autre, en permanence. (...) L'envie, c'est la jalousie au sens propre du mot, mais c'est l'envie de l'autre et puis la solidarité... On est sur deux sentiments contradictoires mais qui sont permanents. C'est l'invidia dans les villages qui conduit à toutes les vendettas. C'est sûr qu'on est toujours envié. (...) Quand B. me prend comme tête de Turc, il ne se rend pas compte qu'il déclenche instantanément un autre sentiment, c'est la solidarité. Et il ne m'a jamais rendu aussi populaire qu'en ayant fait ce qu'il a fait. En ayant fait de moi l'homme aux vingt millions de dollars, le lendemain matin, tout le monde l'a pris à la magagne mais tout le monde s'est solidarisé. Et c'est ça la Corse ! Selon le moment, c'est la jalousie "houlà ! vingt millions de dollars, comment il a fait pour étouffer ça, comment il a fait pour détourner ça." C'est ça l'invidia. Mais en même temps, vous le chatouillez dans le mauvais sens du poil et vous dites : "Eh mais c'est l'un des nôtres, c'est notre ami, c'est notre cousin, c'est notre frère" (...) Et c'est ça la Corse ! Je l'illustre à travers moi, mais je l'illustrais il y a 25 ans dans l'administration et je disais [à propos d'une grève] : "Attention, ne laissez pas déclencher la grève parce qu'après on ne pourra plus l'arrêter, on ne pourra plus l'arrêter parce qu'on sera passé de l'envie, à la solidarité". Quand vous laissez les Corses aller dans la solidarité, c'est foutu. Il n'y a plus de réversion possible... Dans l'entreprise, ces sentiments jouent de la même manière. Et il faut d'autant plus intervenir vite avec beaucoup de dialogue, beaucoup de pédagogie pour remettre en évidence l'aspect solidarité..." (GED)

Selon cette analyse, la solidarité présente alors un double visage, celui de la solidarité de la famille, du clan, contre l'étranger ou contre celui qui sème la zizanie, mais aussi celui de l'égalité qu'il s'agit de retrouver entre pairs, à travers l'équité. Cet effet de réaction en chaîne où tout le monde se monte la tête ensemble est aussi bien mis en évidence dans cet autre exemple à propos des distributions commerciales de produits gratuits.

*"- Les gens qui ont eu l'habitude qu'on leur donne tous les ans pour leur manifestation une palette, à l'heure actuelle, on ne peut plus donner comme ça une palette pour un petit événement...
- Alors vous ne donnez qu'à quelques uns ?
- Non, on donne à tout le monde. Non, si on ne donne qu'à quelques uns, on perdrait je crois des clients. Et puis ici, ça va très vite. C'est un petit peu calme quoi. C'est-à-dire que c'est des amis comme je disais tout à l'heure, il y a des relations tellement... c'est une chaîne, alors si un n'est pas content, l'autre il va dire " Mais oui, t'as raison, moi non plus ". C'est fou, la façon de communiquer est spéciale ici..." (PME)*

B- DES COMPROMIS QUI FONCTIONNENT MAIS QUI RESTENT FRAGILES

Les expériences de régulation sociale pouvant fonctionner dans les entreprises rencontrées devraient logiquement résulter de la prise en compte des éléments que nous venons de développer. Un management qui est fondé sur le respect des personnes, qui assure l'équité de traitement, qui ne rechigne pas à passer du temps dans le dialogue et l'explication, dont les responsables sont proches des gens, engagés et compétents, et qui cherche à éviter au plus vite le déclenchement de la jalousie, ce management a de grandes chances d'être apprécié et de parvenir à créer une atmosphère propice à la qualité et à l'efficacité du travail. Est-ce possible ? Sans doute, le respect de toutes ces "valeurs" n'est-il pas possible en même temps, dans toutes les occasions. Ne serait-ce, par exemple, que lorsque la nécessité de l'explication, du dialogue, se heurte à l'impératif d'efficacité immédiate, en cas de coup dur. Ou encore lorsque la proximité des dirigeants ne leur permet pas de prendre la distance qui s'imposerait pour trancher les conflits. Ce sont donc un certain nombre de compromis plus ou moins stables qui, semble-t-il, apparaissent et qui dessinent des chemins particuliers dans le dédale des éléments-clés qui forment ensemble un contexte original d'interprétation. Nous ne prendrons que trois domaines importants : la constitution de l'autorité, la mise en place des normes, la prise en compte des individus dans leur appartenance collective.


1. Constituer une autorité qui associe proximité et compétence professionnelle

Dans une culture autant marquée par l'importance des relations personnelles, la constitution d'une autorité de référence nécessite à la fois la prise en compte d'une bonne proximité avec les personnes et en même temps l'incarnation d'une dimension d'autorité adaptée au fonctionnement de l'entreprise. L'enjeu est de constituer une autorité nouvelle, adaptée à l'entreprise mais qui prend en compte l'élément de la relation. Cette autorité peut être naturelle au départ, fondée sur la reconnaissance d'une autorité traditionnelle, due à la position dans une famille, dans une fonction de notable, mais elle s'avérera insuffisante pour gérer des conflits ou jouer un rôle de régulation technique. D'un autre côté, si l'autorité n'est pas immédiatement donnée par la position sociale ou familiale, notamment pour les continentaux, elle peut s'acquérir par la reconnaissance d'une compétence.

"J'ai compris ou j'ai intégré assez rapidement qu'on ne pourrait pas faire... qu'il fallait établir de l'autorité sur la compétence. La compétence pouvait être un critère de différenciation. Mais que les origines etc. ne pouvaient pas être un critère de différenciation." (GED)

Une telle compétence, dans la mesure où elle s'exerce avec cette manière qui respecte la fierté des personnes, sera alors ce qui permettra au responsable de se situer en position hiérarchique sans pour autant violer le principe d'une égalité foncière entre les individus. Mais en même temps la compétence ne sera jamais suffisante pour assurer l'autorité. Nous avons vu que dans l'entreprise, l'obéissance aux règles n'est jamais due à l'observation de ces règles pour elles-mêmes, mais elles revêtent leur caractère contraignant dans la mesure où elles sont portées par une personne dont l'autorité est reconnue. A travers la règle, c'est la personne qui est respectée. A propos d'un éventuel successeur, un dirigeant expliquait ainsi qu'il devait trouver une personne qui avait du charisme et qui arrive à s'imposer.

De fait, les types de fonctionnement que nous avons pu observer et qui semblent efficaces composent ces deux éléments.



"Vous aurez en permanence deux aspects, deux images de moi. Une image dure et une image disons très, presque paternaliste alors que j'essaie de ne pas être paternaliste." (GED)

De même, dans la petite entreprise, c'est la complémentarité entre les deux dirigeants qui assure cette unité entre le relationnel et la technique.

"C'est à dire qu'avec Mr N., nous ne formons qu'une seule personne. Il a la chance d'être par rapport à moi un vrai professionnel ; il était déjà dans le métier, il connaît tout, c'est lui qui m'a tout appris. Bon, moi, la chance que j'ai, c'est que je connais le terrain, je connais comment réagissent les Corses, comment il faut leur parler." (PME)

Les relations de travail, qui au départ paraissent difficile à réguler, du fait de la coexistence de fortes relations affectives et de procédures parfois très strictes, souvent imposées par la normalisation venue du continent, trouvent leur mode original de régulation dans un mélange subtil de compétence, d'équité et de proximité. Subtilité qui rend compte également de l'équilibre instable dans lequel se constitue cette autorité. On a le sentiment qu'un ordre fondé sur le seul respect des règles (au sens d'un ordre constitutionnel) n'est pas possible comme tel. La régulation ne cesse de reposer en permanence sur des personnes.

2. Continentaux et services administratifs : des médiateurs possibles ?

Dans cette alliance subtile entre proximité et rigueur, il semble que les continentaux (ou du moins ceux qui ont acquis une expérience sur le continent) peuvent jouer un rôle de médiateur culturel. Dans la mesure où, continentaux, ils savent se faire admettre grâce à leur capacité relationnelle et leur aptitude à entrer dans cet univers de la relation, ils peuvent apporter leur expérience venue d'autres formes de relations de travail (expertise technique, formation des professionnels, organisation du travail...)

"Ça m'a été une aide parce qu'à un moment donné, c'est aussi prétentieux, je ne dis pas, mais j'avais peut-être un petit train d'avance sur certaines choses. (...) Donc c'était un avantage sur le plan professionnel. (...) La personne qui dit je suis très contente d'être en Corse et j'espère qu'ensemble on arrivera à faire quelque chose, je vous amènerai ce que moi je sais de mon côté et vous vos spécificités corses qui sont réelles..." (GED)

Dans le même sens, les enquêtes réalisées dans la PME indiquent de manière convergente la fonction très positive jouée par la direction du travail dans la négociation en vue de la mise en place des 35 h.

*"- Et ça s'est bien passé ce processus ?
- Franchement oui. Très très bien." (employée, PME)*

"Tout ça s'est très très bien passé. Ça s'est très très bien passé. Avec la direction du Travail, ils nous ont dirigés, ils nous ont aidés..." (Dirigeant, PME)

Nous n'avons pas pu développer ou préciser ce point dans les entretiens, mais il se pourrait que cette intervention extérieure, bien ciblée, ait permis de jouer cette fonction d'intermédiation qui nous a semblé par ailleurs si difficile à mettre en place entre le patron et les employés, en cas de conflit.

3. Soigner l'information et le dialogue dans la mise en œuvre des normes

L'information, le dialogue, en un mot "l'explication" est apparue comme un moyen essentiel d'articulation entre l'affectivité et la norme, entre la requête fondamentale d'égalité et la nécessaire hiérarchie. L'explication se situe sur le chemin de la mise en place des normes, comme une étape obligée.

"On a toute une série de procédures d'entreprise qui sont les mêmes que celle pratiquées dans les Casino de France et de Navarre. Il n'y a que la façon de dire les choses qui est différente." (GED)

Non seulement l'explication est interprétée comme une manifestation d'intérêt à la personne, et en ce sens de respect des individus qui composent le personnel, mais elle assure aussi une appropriation et une adaptation de cette norme, adaptation considérée comme obligatoire. L'enjeu est de "comprendre" pour agir.

"Si on ne m'explique pas, c'est parce que finalement on ne me trouve pas si bon que ça." (GED)

Etre exclu de l'explication est compris comme l'appréciation d'une incapacité de comprendre, et ressenti comme une dévalorisation de la part des responsables. Du moins est-ce l'interprétation qu'en donne un cadre venu du continent. A l'inverse, l'explication par les responsables est pour eux une manière de manifester leur proximité, leur attention vis-à-vis des collaborateurs. Si certains responsables décrivent le dialogue comme la "solution" pour sortir des conflits (ce qui est vrai d'une certaine manière partout), ils en parlent aussi en terme d'excès, de durée, voire d'abus ("on se saoule de dialogue"). L'explication joue le rôle de catharsis, mais elle est parfois très proche du psychodrame que le terme lui-même évoque d'ailleurs ("ils ont eu une explication"). En se plaçant sur le terrain du raisonnable (ce qu'expriment les termes expliquer, comprendre), elle joue en fait un rôle symbolique éminent dont la profondeur mériterait d'être analysée plus avant.

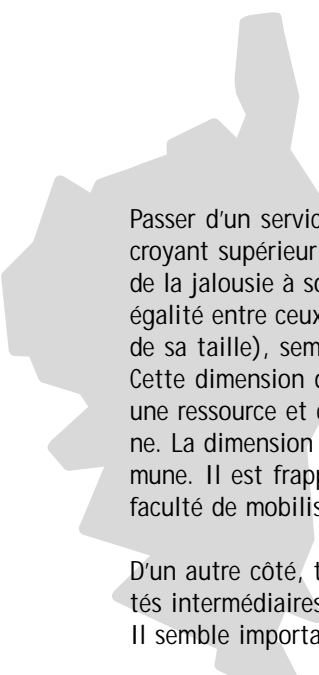
4. Composer responsabilisation et demande communautaire.

A la limite, de l'explication dépend toute l'architecture des relations sociales. Mais cette tâche de médiation s'avère impossible si ne sont pas prises en compte les dimensions collectives de ces relations qui pour être "personnelles" n'en sont pas moins marquées par une vision "communautaire".

"Je me permettrais de vous montrer le tableau que nous avons écrit tous ensemble, il n'y a pas très longtemps. Tous ensemble, c'est tout le magasin. Le titre c'est : "Gagner tous ensemble". Donc c'est bien un objectif d'équipe avant tout. La réussite n'est pas celle d'un individu, c'est la réussite de tout l'ensemble." (GED)

La dialectique évoquée plus haut entre jalousie et solidarité, indique la nécessité de prendre la relation personnelle dans le cadre d'un groupe qui exerce discrètement mais fermement sa pression sur l'individu. Avoir un "avis personnel", sortir du lot, prendre des initiatives semble quelquefois difficile.

*"- Moi ce qui me semble, il faudrait qu'on ait les mêmes pensées les mêmes opinions; être tous pareils. Il faut travailler encore une heure ; il ne faut pas dire non.
- Vous direz que c'est difficile d'avoir une attitude un peu individuelle...
- Voilà !" (PME)*



Passer d'un service à l'autre, prendre des responsabilités nouvelles est vécu avec la crainte d'être jugé comme se croyant supérieur aux autres. La personnalisation des conflits dans le rapport à l'autorité intermédiaire se nourrit de la jalousie à son égard. A la limite, seule l'autorité du chef (du patron) est vraiment reconnue, dans une quasi-égalité entre ceux qui sont dans son entreprise. L'entreprise, souvent comparée à la famille (pas seulement à cause de sa taille), semble toujours menacée (de manière réelle ou imaginaire) par un modèle de relation paternaliste. Cette dimension de collectif, dans le sens d'une fidélité attachée à une personne, peut être vue à la fois comme une ressource et comme une faiblesse. D'un côté, elle permet la canalisation des énergies dans une visée commune. La dimension communautaire renforce ici l'unité et la cohésion de l'ensemble dans le sens d'une identité commune. Il est frappant de noter la fierté et l'attachement liés à l'entreprise dont témoignent les entretiens. Cette faculté de mobilisation au service du collectif d'entreprise est certainement une ressource de gestion appréciable.

D'un autre côté, toutefois, une telle dimension communautaire ou familiale rend difficile la médiation des autorités intermédiaires, elle complique les évolutions de carrière ou peut durcir les oppositions au sein de l'entreprise. Il semble important que les gens soient "fédérés", qu'ils se sentent "appartenir" à quelque chose.

"Malgré tout, les gens ont besoin d'informations. Sans information, les gens se sentiraient un peu comme tributaires ou suiveurs. Les gens aiment bien suivre mais fédérés, se sentir appartenant à quelque chose." (GED)

Le chef de production, le responsable de département, le chef d'équipe, n'assureront alors leur autorité que s'ils parviennent à constituer une "équipe" au sens fort du terme, au sens d'une appartenance. Mais cela signifie aussi que peuvent se cristalliser d'un coup des oppositions massives, ou des retournements brutaux, au nom d'une solidarité qui se tourne contre ce qui devient un extérieur. C'est donc plutôt à travers un réseau d'équipes fédérées, que le management semble parvenir à concilier les attentes communautaires et celles de la responsabilisation des équipes et des personnes.

Conclusion

Au sein des entreprises corses que nous avons visitées, qu'elles soient ou non de grande taille, qu'elles exercent leur activité dans le domaine de la production ou de la grande distribution, les relations de travail sont fortement marquées par la dimension relationnelle et affective. De ce fait, toutes les régulations et les logiques du travail rencontrées habituellement sur le continent, ne sauraient être mises en œuvre sans prendre en compte cet élément essentiel. Ainsi l'organisation de l'autorité, la mise en place des normes et des procédures, le rapport aux fonctions et aux métiers, la place des syndicats, se définissent d'une manière particulière, et fonctionnent dans le registre de la relation. En conséquence, l'enjeu principal pourrait être résumé de la manière suivante : comment parvenir à concilier la nécessaire proximité des personnes et la juste distance indispensable pour la régulation technique et la résolution des conflits ? Est-il possible de mettre en place des modes d'intermédiation objectivés qui assurent une continuité et des points de référence en dehors des personnes qui les incarnent ? Nous avons vu qu'un certain nombre de manières de faire, (qui se présentent toujours sous la forme d'équilibres entre des contraires), existent et permettent de faire face de manière originale. Ce que nous avons dit au sujet de l'importance de l'explication, du dialogue, du respect de l'équité en sont des exemples. De même, des ressources existent qui peuvent être mobilisées pour la gestion de ces relations, comme l'aptitude à tenir sa parole, la fidélité, le sentir communautaire, le goût de la relation. Mais on voit aussi combien ces équilibres restent fragiles dans la mesure où ils restent dépendants du charisme du responsable et exposés au travail de la jalousie. La subtilité décrite dans bien des cas semble indiquer qu'en Corse (de manière peut-être plus claire qu'ailleurs), la gestion des ressources humaines reste un art où la prise en compte des systèmes culturels d'interprétation est essentielle.



CULTURE DE LA RELATION ET RAPPORTS DE TRAVAIL DANS L'ENTREPRISE EN CORSE



I.N.T.E.F.P
1498, route de Sain Bel
B.P. 84
69280 Marcy-l'Etoile
Tél. 04 78 87 47 31
Fax 04 78 87 47 00