

# Étudier l'activité des agents subalternes d'une organisation : travail et statut des manœuvres du bâtiment au Brésil

Christophe Brochier

► **To cite this version:**

Christophe Brochier. Étudier l'activité des agents subalternes d'une organisation : travail et statut des manœuvres du bâtiment au Brésil. *Journal des anthropologues*, Association française des anthropologues, 2001, pp.29-47. halshs-00642933

**HAL Id: halshs-00642933**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00642933>**

Submitted on 19 Nov 2011

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

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

Publié dans : Le Journal des anthropologues, n° 85-86, 2001, p. 29-47.

## **Etudier l'activité des agents subalternes d'une organisation : travail et statut des manœuvres du bâtiment au Brésil**

Christophe BROCHIER<sup>1</sup>

Si nous nommons ce que nous étudions à l'aide de mots que les personnes concernées utilisent déjà, nous acquérons, à travers ces mots, les attitudes et les perspectives que ces mots impliquent.

H. Becker (1999)

Résumé Le texte est consacré à discuter les implications du choix du vocabulaire pour désigner les participants à une organisation du travail. Dans le cas du bâtiment brésilien, l'utilisation des dénominations fonctionnelles habituelles pose des problèmes au chercheur dans la mesure où les termes véhiculent des représentations et des idées reçues en particulier pour la catégorie des manœuvres. Les fondements sociaux et techniques et de ces dénominations sont examinés.

Mots clefs : Brésil, bâtiment, ouvriers, terminologie, méthodologie.

Dans ses recherches, le sociologue est inévitablement confronté à un problème à la fois très courant et particulièrement délicat : celui de construire et d'utiliser des catégories descriptives et analytiques indépendantes de celles qu'emploient les personnes étudiées. Comme le rappelle H. Becker (1999), on ne peut pas, par exemple, étudier sociologiquement la question de l'usage d'une drogue en utilisant tel quel le vocabulaire des acteurs impliqués (consommateurs ou police). De même on se condamnerait à limiter la portée de son analyse si l'on étudiait le travail journalistique en reprenant sans le critiquer le terme "actualités", ou bien encore si l'on étudiait le travail médical sans réfléchir au terme "maladie".

---

<sup>1</sup> Groupe de Recherches sur l'Ecole, le Travail et les Institutions, Université Paris 8, Saint-Denis.



Ces conseils méthodologiques sont anciens et bien connus, mais ils demeurent difficiles à appliquer dans l'étude du travail en particulier : il est toujours tentant de reprendre les termes utilisés par les agents pour décrire des situations ou présenter des échelles hiérarchiques. L'une des raisons évidente est que se passer des termes conventionnels implique un effort de conceptualisation délicat et oblige à manipuler de nouvelles appellations dont il faut justifier la pertinence. Peu de sociologues essaieraient ainsi de remplacer le mot "contremaître" pour parler de l'usine.

Opérer un tel effort de construction est cependant indispensable quand le vocabulaire original implique une série de représentations ou d'associations qui empêchent le chercheur de dégager un point de vue autonome ou critique sur une partie au moins de la réalité étudiée. Cela est important quand on étudie un monde du travail lointain ou en apparence déroutant.

C'est le cas du travail des ouvriers du bâtiment au Brésil. Cet univers professionnel reste assez mal connu, et ceux qui l'étudient se consacrent généralement au travail de cadrage initial et indispensable consistant à décrire et expliquer ses traits principaux (histoire, économie, salaires, techniques, relations syndicales, etc<sup>2</sup>). Ces approches n'ont pas conduit à ma connaissance à étudier en profondeur les tâches accomplies, les gestes, la division du travail. L'une des raisons principales est qu'aucun sociologue n'a encore étudié le travail dans le bâtiment brésilien par observation participante, c'est-à-dire en ce faisant embaucher comme ouvrier ou contremaître. La question de savoir qui fait quoi et comment est donc résolue le plus souvent grâce à des interviews ce qui conduit presque inévitablement à aborder l'organisation concrète à partir d'un schéma théorique fourni par les acteurs et en particulier l'encadrement. Les travailleurs sont ainsi classés en catégories fonctionnelles, correspondant à des savoir-faire et des obligations spécifiques. Les maçons feraient les murs, les charpentiers feraient les coffrages, les manœuvres déchargeraient les camions, etc.

En l'absence d'observations *in situ*, l'acceptation d'un tel modèle de fonctionnement du chantier produit plusieurs effets pervers. Le premier est que cela induit à penser le travail dans les termes d'un paradigme techniciste. Cela reviendrait à considérer que ce sont la technique et ses contraintes qui façonnent les actions concrètes, le partage des responsabilités, la distinction des statuts. On ne saisisait pas alors de quelle manière les relations concrètes entre les hommes de chantier modèlent et influencent l'organisation.

---

<sup>2</sup> Pour une revue de la littérature sur le sujet voir : C. Brochier (1998)

Le dernier, sur lequel je souhaiterais m'attarder, est que suivre ce point de vue consiste à saisir les intervenants à partir de faux termes descriptifs, c'est-à-dire à partir de catégories qui en prétendant refléter un état de fait consacrent et renforcent en réalité des situations découlant largement des relations de pouvoir. Cela est particulièrement vrai pour ce qui concerne les manœuvres.

### **Fondements ambigus de la catégorie "manœuvres" sur les chantiers brésiliens**

L'idée fondatrice de la représentation habituelle (chez les observateurs et les acteurs) de l'organisation du chantier brésilien est qu'il y aurait une stricte équivalence entre une catégorie professionnelle (manœuvres, charpentiers, etc.) et une compétence technique, ce qui aboutirait à une attribution d'un faisceau de tâche précis (spécialisation) à la catégorie en question. Les maçons seraient ceux qui savent faire de la maçonnerie et à qui on donnerait donc de la maçonnerie, même chose pour les charpentiers, les peintres, etc. Mais cette analyse perd de sa pertinence dans le cas des manœuvres, appelés au Brésil "serventes"<sup>3</sup>. D'après les travailleurs du chantier, toutes qualifications confondues, le groupe des serventes regrouperait tout ceux qui ne maîtrisent aucune spécialité : le manoeuvre est « celui qui fait ce que tout le monde peut faire ». Les serventes eux-mêmes le reconnaissent : « le servente c'est le gars qui n'a pas de profession, c'est celui qui fait un peu tout, surtout qui décharge les camions ». De ce fait découlerait cet autre : les serventes ne sachant rien faire, on leur donne du travail qui ne nécessite aucune connaissance.

Dans ce cas, la catégorie ne serait pas définie par une compétence qui la lierait à une occupation précise, mais par une non compétence, qui la lierait à une large gamme d'occupations. La non compétence émergerait comparativement : ne maîtrisant aucun des autres savoir-faire liés à une activité reconnue comme celle "professionnel" (ouvrier qualifié), le manoeuvre ne sait rien faire, c'est-à-dire qu'il n'est pas un professionnel. Dans les déclarations des agents tout cela est inextricablement mêlé : celui qui n'est pas professionnel ne sait rien faire et celui qui ne sait pas faire un travail de professionnel ne sait rien faire, car tout est lié. Il en résulte que celui qui sait faire un peu de maçonnerie est reconnu comme ne sachant rien faire parce qu'il n'est pas professionnel, de la même

---

<sup>3</sup> Pour une présentation des termes et des acteurs du chantier au Brésil, on se reportera aux travaux d'Alain Morice, en particulier l'article publié dans *Genèses* en 1992.

manière que celui qui arrive sur le chantier. Autrement dit, la catégorie des serventes regroupe ceux qui, pour une raison quelconque, ne peuvent se trouver dans une autre catégorie. Etant celui qui ne sait faire que ce que tout le monde peut faire, du fait même de cette position, le servente fait donc officiellement ce que personne ne veut faire. Ce raisonnement rend indissociable le trio catégorie-compétence-tâches au point de ne plus savoir à partir de quel élément on détermine les autres. La réalité est saisie d'un seul mouvement et ne donne pas prise aux remises en question. Or l'observation montre sans ambiguïté que dans le cas des serventes cette unité fondatrice repose sur un processus de mise à l'écart et pas sur des critères techniques. La catégorie est dans ce cas un produit social et non technique<sup>4</sup>.

### **« Facilité » de la tâche et catégories professionnelles : une adéquation trompeuse**

Remarquons d'abord qu'une tâche que « tout le monde peut faire » selon les termes du chantier n'est pas forcément considérée comme une tâche de servente. Le montage des échafaudages est une tâche peu exigeante techniquement (emboîter des tubes) mais qui est confiée à des spécialistes. Les ouvriers reconnaissent que les gestes sont simples et qu'il s'agit d'un travail de force, mais les risques de l'activité sont importants et les dangers que représente la fixation d'un mauvais échafaudage sont considérables. Les monteurs sont donc des professionnels, c'est-à-dire que l'accès à cette spécialisation exige un délai et que le monteur est donc considéré comme un travailleur qualifié. Comme pour les monteurs en charpente métallique étudiés par Haas (1974) le statut des ouvriers occupés à cette activité est lié moins à l'apprentissage des gestes qu'à l'incorporation de normes de prudence.

Signalons ensuite que la difficulté technique d'une tâche n'en fait pas une tâche de professionnel. La préparation du mortier (travail de servente) implique par exemple une certaine pratique pour donner un produit de qualité. On voit qu'il n'est pas toujours évident de savoir quels sont les critères d'attribution d'une tâche à une catégorie de personnel plutôt qu'à une autre. En cela le chantier est comparable à d'autres

---

<sup>4</sup> En ce sens, ce processus est comparable à celui qui rend difficilement dissociables pauvres (ou habitants des favelas) et « marginaux ». Le *favelado* ne vit pas comme les autres (c'est-à-dire les classes moyennes) donc il est marginal. Or vivre comme les autres c'est appartenir aux classes moyennes. Donc être marginal c'est être pauvre. Donc chaque terme renvoie à l'autre dans une tautologie qui aboutit à dire « les choses sont comme cela parce qu'elles sont comme cela ».

organisations apparemment sans rapport comme l'hôpital<sup>5</sup>. Le résultat prévisible est que certaines opérations sont réalisées par des professionnels et/ou des serventes. C'est le cas pour le polissage des carreaux extérieurs en façade d'immeuble, ou pour la fixation entre elles des barres de ferraille par de petits morceaux de fils de fer. Dans les deux cas, l'ouvrier fait des gestes très répétitifs qu'il apprend à maîtriser en quelques minutes.

Un autre exemple est intéressant : les maçons (payés à la tâche) qui élèvent des parois de briques considèrent que la finition du mur (combler les trous au sommet avec du ciment) est un « travail de servente ». Pour eux, cela se justifie implicitement par le fait que la partie rentable de l'opération (la réalisation d'un bon métrage dans le temps convenu) est terminée et que le reste n'a donc pas d'intérêt et doit être laissé aux manœuvres. Or, cette opération est particulièrement délicate et la maîtriser demande du temps : l'ouvrier, perché sur un escabeau doit saisir la bonne quantité de ciment avec la truelle, la soulever tête en l'air à la hauteur de la frange à combler, retourner le poignet d'un geste très rapide et projeter le ciment au bon endroit sans salir le mur. Dans ce cas c'est donc le contexte de la tâche, c'est-à-dire ici son mode de rémunération qui permet de la qualifier.

Mais une question importante tient en fait aux niveaux de technicité auxquels on se réfère. On peut en effet dire, à l'extrême, que tous les gestes des hommes de chantier sont techniques. Faire rouler une brouette sur des planches de dix centimètres de large (tâche de servente) est un geste technique, de même que se passer des moellons par paquets de deux ou décharger des sacs de ciment de cinquante kilos sans rien laisser tomber, ni se blesser. Au cours de mes observations, j'ai été frappé par le fait que ce que les serventes considéraient comme des actes anodins me paraissait parfois difficile à exécuter alors que d'autres, qui me paraissaient enfantins, donnaient lieu à des erreurs fréquentes, par exemple le simple marquage au crayon d'une mesure exacte ou au découpage rectiligne d'une planche.

Remarquons enfin que le déroulement ordinaire des activités du professionnel suppose l'accomplissement de certaines tâches pénibles ou ingrates qui sont confiées à des manœuvres quand cela est possible. C'est le cas du déplacement et de l'installation des barres de soutènement qui servent à maintenir les coffrages des dalles, de la recherche et

---

<sup>5</sup> Les analyses les plus fines sur ces questions, bien que datant des années 1950, sont rassemblées dans divers articles de E. C. Hughes traduits en français dans *Le regard sociologique* (1996).

de la découpe de vieux morceaux de bois par les charpentiers et des petits travaux de maçonnerie effectués sans la présence d'un aide.

### **Contenu des tâches et valeurs morales**

La définition de ce qui constitue un travail de servente, ou, ce qui revient au même, l'explication du type de tâche qui revient aux serventes, passe en fait par un jugement moral sur la tâche, et donc sur celui qui est associé à son exécution. E. C. Hughes avait attiré l'attention des sociologues du travail sur la notion de « sale boulot »<sup>6</sup>. Sur le Chantier, cette notion opère manifestement dans la délimitation des catégories de tâches et donc dans celle des fonctions de chaque employé, et elle renvoie directement au caractère brutal, grossier et salissant des opérations envisagées. Dans l'amalgame des représentations et associations, la saleté de la tâche est mise en parallèle avec sa facilité d'exécution. Le meilleur exemple est le creusement des fondations, salissant et exténuant que l'on peut opposer à la pose de carrelage, travail peu éprouvant et parfaitement propre.

Mais entre ces deux pôles, les critères ne se recoupent pas toujours, ainsi le ponçage du plâtre au papier de verre est effectué par des professionnels reconnus, mais fait partie des travaux les plus fatigants et les plus salissants, de même que la pose des armatures métalliques pour le béton armé. A l'inverse, le balayage peut être fait par n'importe qui mais n'entraîne aucune fatigue, et la pose des installations électriques oblige à percer des tranchées en hauteur dans les murs, ce qui est particulièrement pénible tout en étant à la portée d'un ouvrier non encore confirmé. Donc, bien que les travailleurs associent le travail non qualifié avec l'idée de tâches dures et sales, dans les faits il n'y a pas correspondance exacte. Le servente travaille dehors sous la pluie, dans la boue. Il n'est pas le seul, mais il y est le plus souvent. Les serventes transportent des objets lourds et s'y brisent les reins, mais ils ne sont pas les seuls puisque les ferrailleurs et les charpentiers ont leur lot de peine aussi. L'assistant du maçon passe l'essentiel de son

---

<sup>6</sup> Par exemple dans « Work and Self », (article traduit dans *Le regard sociologique*, 1996). Il précise que chaque métier ou activité possède certains aspects que le travailleur peut juger indignes, ou dégradants, parce qu'ils sont physiquement désagréables, symboliquement infériorisants, ou moralement déplaisants. Cette notion de « sale boulot » est à lier aux formes d'auto-estime qui accompagnent chaque type d'occupations.



temps à attendre et à regarder alors que le plombier se contorsionne dans des positions pénibles, mais la première activité est dépréciée, la seconde non.

Si les professionnels accomplissent dans certains cas des gestes qu'ils considèrent comme relevant de la charge des serventes, ils en refusent catégoriquement d'autres, en particulier creuser et décharger les camions. Dans certains cas, ces opérations peuvent être moins pénibles ou moins salissantes que certaines autres relevant du travail dit qualifié (par exemple la projection de ciment sous pression contre les parois d'un immeuble en rénovation), mais elles sont considérées comme du "mauvais travail" et donc réservées aux manœuvres. Ou plus exactement, elles sont si fortement associées dans l'esprit de tous au statut de manoeuvre que les travailleurs qualifiés refusent de s'y soumettre. Pour tous, le servente est l'incapable qui se situe au bas de la hiérarchie, et la répartition des tâches œuvre pour confirmer cette conviction.

### **Risque d'erreurs et place de la tâche dans le processus : ou le travail secondaire aux serventes**

Un autre des nombreux aspects qui détermine le travail du professionnel par rapport à celui du manoeuvre est l'importance des mesures et de la précision dans l'exécution. Il est d'usage de considérer que les manœuvres sont des incapables tant qu'ils n'ont pas réussi à faire reconnaître le contraire. Ils sont donc écartés de toutes les tâches pour lesquelles le manque de précision ou d'application pourrait nuire à la réalisation. Sur tous les chantiers que j'ai visités, les principales erreurs techniques dans le travail des ouvriers étaient des erreurs de mesure. Sur l'un d'eux par exemple une partie des dallages avait été effectuée par les sous-traitants avec des écarts de plusieurs millimètres par rapport à l'horizontal. Aux étages, l'épaisseur en plâtre des murs était inégale, et dans les jardins, on constatait des erreurs de distance entre les murets ainsi que des mesures erronées pour l'inclinaison du sol près des sorties d'eau.

Pour comprendre ce phénomène, il faut bien sûr avoir à l'esprit que les sous-traitants essayent de travailler le plus vite possible et qu'en conséquence, ils prennent des libertés avec les exigences de précision. Ensuite, il faut savoir que la plupart des ouvriers ne savent pas lire un plan et que les indications qu'ils reçoivent sont transmises oralement. Ils ne notent rien et doivent donc retenir les mesures. Certains, ensuite, ont une mauvaise vue ou des gestes brusques et tracent leurs traits avec de gros crayons gras, ce

qui occasionne des écarts de plusieurs millimètres. Enfin, le chef de chantier, pour indiquer certaines mesures aux ouvriers, fait une lecture sur le plan avec son mètre en bois et multiplie les distances selon l'échelle, ce qui se traduit par des erreurs de plusieurs centimètres parfois.

La fréquence de ces erreurs fait que, pour l'encadrement, un travail fin est un travail qui implique le respect scrupuleux de toute une série de mesures, et le bon ouvrier est celui qui sait rendre un travail impeccable après vérification au mètre ou au fil à plomb. Le travail de carreleur par exemple implique une très grande régularité dans la pause et une finesse dans l'exécution pour découper à la scie circulaire des pièces au millimètre près. Cet ouvrier est jouit ainsi d'une certaine considération de la part de l'encadrement et des ouvriers. Le travail du maçon poseur de brique, lui, implique peu de précision ou de mesure (d'autant plus que le tracé au sol des parois à monter est effectué par le contremaître) ce qui explique qu'il soit considéré comme un emploi à la porté d'un manoeuvre un peu habile.

A l'opposé, le travail du menuisier est celui qui est considéré comme le plus exigeant techniquement sur le chantier, car la moindre imprécision fausse tout l'ouvrage. Donc ce qui fait qu'un travail est considéré comme « qualifié » tient en grande partie à sa « finesse », soit en clair aux chances de commettre des erreurs de mesure. C'est entre autres choses ce qui distingue le travail du mestre (lecture du plan) et a fortiori celui de l'ingénieur (calculs sur les plans) de tous les autres.

Mais on voit également que la question de la mesure renvoie à un problème de confiance. Le bon ouvrier est pour l'encadrement, celui qui peut être laissé seul tout en rendant un travail de qualité<sup>7</sup>, c'est-à-dire conforme aux indications. Dès lors, par opposition, le travail non qualifié serait celui qui ne signifie aucune responsabilité particulière pour celui à qui on le confie. Creuser la terre n'entraînant aucune erreur possible de mesure, ce serait un travail non qualifié qui doit être soumis à surveillance pour éviter les ralentissements. Le travail qualifié n'est pas forcément très difficile à exécuter, mais il exige un certain degré de confiance de la part de la maîtrise, ce qui correspond bien, mais d'une manière détournée, à l'idée selon laquelle c'est un « travail que tout le monde ne peut pas faire ». Si l'on se rappelle aussi que l'une des raisons

---

<sup>7</sup> M. Anselme, (1983) précise au sujet du Bâtiment français que c'est la figure du travailleur à son compte qui est implicitement prise comme référence par les ouvriers eux-mêmes pour définir le bon ouvrier de métier : débrouillardise, capacité à prendre des initiatives, désir de se perfectionner et aptitudes à la gestion (des stocks, des affaires, des hommes).

matérielles qui empêchent les serventes de faire autre chose que du travail de manoeuvre vient du fait qu'ils ne possèdent pas les outils nécessaires (qu'ils doivent acheter s'ils prétendent accéder à la qualification officielle), on ne s'étonnera pas de trouver dans la bouche des ouvriers, des explications concernant la nature du travail de servente à partir de la tautologie suivante : le travail de servente est un travail exécuté par les serventes.

Les tâches qui occupent les serventes sont en fait d'abord celles que les autres ouvriers refuseraient de faire à temps plein ou même partiellement parce qu'ils les jugent dégradantes, fatigantes ou salissantes (soit la définition même du *sale boulot*). Ce sont ensuite les tâches que la maîtrise juge sans enjeux donc sans conséquence en cas d'erreurs. Ce critère recouvre en partie celui de la technicité puisque celle-ci est intimement liée pour beaucoup d'opérations à la question de la précision et du respect des mesures<sup>8</sup>. Enfin, on voit également qu'une partie de l'activité des serventes a pour simple utilité d'occuper la main-d'œuvre (par exemple nettoyage, rangement, déplacement d'objets) et n'a donc pas un rôle clé dans le processus productif.

Mais la question de savoir ce qui distingue le travail qualifié du travail non qualifié ne se pose pas en ces termes pour les travailleurs du chantier. Pour eux, il y a du travail de professionnel et du travail de servente. A partir de cette position, le travail des serventes est automatiquement du travail non qualifié parce que ce qui caractérise le servente est justement de n'avoir aucune qualification. On peut donc supposer que ce qui caractérise le travail du servente tient moins à la nature des actes eux-mêmes qu'au fait qu'ils sont ordinairement confiés à des serventes. La division sociale du travail qui correspond à la répartition des statuts serait donc l'élément déterminant dans la définition de ce qu'est une tâche de professionnel.

### **Catégories professionnelles et attribution des tâches : la diversité cachée dans la fonction de manoeuvre**

---

<sup>8</sup> La distinction que j'opère n'a de sens qu'aux fins d'analyse. Sur le lieu de travail, les critères se mêlent et les hiérarchies sont considérées comme « allant de soi ». Ces représentations plus ou moins automatiques rappellent par exemple la typologie que propose P. Bernoux (*Trois ateliers d'O.S., op. cit.*) à partir des habitudes de travail dans l'usine qu'il étudie : les « sales boulots » sont les boulots fatigants, les « boulots dégueulasses » sont les boulots salissants, les « bons boulots » sont les boulots les moins fatigants et les « vrais boulots » sont les plus fins techniquement.

De la même manière que la nature de la tâche effectuée ne renseigne qu'imparfaitement sur la catégorie à laquelle appartient l'exécutant, le fait d'être servente renvoie à une multitude d'activités possibles, pas toutes associées aux travaux pénibles ou salissants.

Il y a d'abord bien sûr les tâches productives suivantes (liste non exhaustive) :

creuser et déplacer de la terre; charger, décharger et transporter du matériel; nettoyer le sol ; casser des murs, poncer, décoffrer des pièces de maçonnerie.

Mais aussi un certain nombre de tâches que l'on pourrait appeler semi qualifiées :

- Préparer le mortier pour les maçons.
- Couper ou tordre des câbles pour les ferrailleurs.
- Couper du bois.
- Aider à installer des coffrages ou des poutres de soutènement.
- Faire de petits travaux de maçonnerie tels que combler des trous avec du ciment, lisser des murets, etc.

A cela il faut ajouter le travail qui exige d'après la loi une classification officielle, mais qui est d'ordinaire accompli par des manœuvres :

- manipuler la scie circulaire,
- faire fonctionner le monte-charge et les ascenseurs extérieurs.

Pour les hommes de chantier, ces tâches exigent une certaine habitude mais ne peuvent pas vraiment être considérées comme qualifiées car leur apprentissage est aisé (« tout le monde peut le faire ») et parce qu'aucun professionnel reconnu ne s'y consacre entièrement.

Enfin des serventes sont aussi occupés à des postes qui n'interviennent pas directement dans la production :

- Aide magasinier chargé de donner les outils aux ouvriers quand ils se présentent.
- Responsables de l'entretien et des services généraux dans les bureaux et au logement.
- Responsable du service ou de l'entretien de la cuisine.

Donc tous les serventes ne font pas la même chose même s'ils sont considérés comme incapables de rien faire ou pas encore assez expérimentés pour être dignes de confiance. Un autre point important est que même parmi ceux chargés des basses tâches productives, il existe une hiérarchie officieuse, certains se voyant en permanence affectés aux opérations les plus exténuantes, d'autres peu, voire jamais. Sur l'un des chantiers étudiés une équipe de manœuvres héritait toujours des pires besognes :

décharger des camions, déplacer de la terre ou des gravats, etc. Ils étaient dans l'entreprise depuis peu de temps et certains étaient peu appréciés par la maîtrise. D'autres en revanche, se voyaient régulièrement accorder des travaux plus légers ou impliquant le maniement d'outils en raison de leurs bons rapports avec la maîtrise.

### **Servente, un statut, pas une fonction : les « faux pros » et les « presque pros »**

On remarque enfin, en examinant avec attention sur le chantier qui fait quoi et qui sait faire quoi, que certains manœuvres savent travailler mais attendent d'être reconnus comme des professionnels, alors même que certains ouvriers qualifiés, considérés comme peu compétents par la hiérarchie, ne font que du travail simple. Ainsi certains serventes ont des fonctions d'aides, officiellement ou officieusement (le servente dit alors qu'il "donne un coup de main à un professionnel"). D'autres encore, bien que sans qualification officielle font régulièrement du travail de professionnel (par exemple de la maçonnerie ou du petit travail de menuiserie comme la pose de serrures) en attendant d'être promu à la position de "demi-professionnel" : terme d'usage pour désigner un ouvrier qui est proche du savoir-faire exigé pour être reconnu comme qualifié. Etre servente correspond donc plus à un statut qu'à un niveau professionnel, il signifie que l'ouvrier, parce qu'il est nouveau ou peu apprécié de la maîtrise, se voit cantonné aux « basses tâches ». Ces tâches sont celles que les travailleurs qualifiés ont le pouvoir de refuser. C'est donc un cercle vicieux. Sont reconnus comme gratifiantes et dignes de professionnels les tâches effectuées par des professionnels et, par contraste, celles jugées dégradantes sont celles faites par des manœuvres, justement parce qu'elles sont assignées à des manœuvres. On tire de cela trois conclusions :

- 1) Le jugement porté sur une tâche ne se fait pas en termes purement techniques mais en fait et surtout par rapport à un référent social et moral. Une tâche est jugée négativement parce qu'elle est considérée comme désagréable et parce qu'elle est associée à la fonction de travailleurs jugés inférieurs. En même temps, l'infériorité de ces travailleurs vient elle-même de leur position dans le système de division du travail.
- 2) La définition d'une tâche est indissociable de son attribution. Le fait de nettoyer est clairement identifié comme une activité de chantier à part entière dans la mesure où elle est associée au travail de servente. En revanche, celles de régulariser un mur au burin, ou de percer des portes pour placer des serrures ne sont pas distinguées des autres car

elles peuvent être faites par plusieurs personnes, ou sont intégrées à part entière à un travail spécialisé. Si le ponçage d'une porte n'est pas considéré comme un travail de servente, la préparation du mortier l'est en revanche.

3) La distinction de catégories professionnelles ne dépend pas d'une division *a priori* des tâches. La définition des frontières se fait par le jeu concret des répartitions du travail, des pressions sur ses répartitions, des évitements de tâches, des différenciations en termes financiers, du jeu des représentations. L'exemple du travail des serventes est caractéristique de ce type de phénomène, car en dépit de la variété des opérations en relevant, il est difficilement rattachable à une caractéristique unique. Pourtant, les serventes restent prisonniers d'un terme global qui renvoie à un non-statut qui dépend de leur position de faiblesse dans l'arène de pouvoir du chantier. Comme le remarque H. Becker (1998) "Donner des noms, dire que quelque chose est ou n'est pas telle autre chose est un moyen de dire comment il faut se comporter vis-à-vis de cette chose, ou si le nom reste, quels comportements cette chose rencontrera" (P. 158).

Pour comprendre comment les tâches sont définies, découpées, distribuées, il ne faut pas penser en termes d'organisation technique mais en terme de rapports de groupes. Les serventes servent d'hommes à tout faire, de "bouche trou" de la production. La dynamique du chantier fonctionne donc principalement sur le fait que tous les ouvriers veulent sortir de la condition de manoeuvre, car elle oblige à accepter ce que refusent les autres et à lutter à armes inégales pour la moindre amélioration des conditions d'exercice de l'activité.

En fait, la présence des manoeuvres sur le chantier précède la définition de ce qui va les occuper. Le responsable de la production embauche en fonction de prévisions vagues, de coups de feu ou de tactiques clientélistes. Par conséquent, certaines tâches ne servent qu'à occuper le groupe dont l'effectif est calculé souvent grossièrement en fonction des étapes de travaux. Quand l'équipe des manoeuvres est momentanément inoccupée, le mestre lui confie du nettoyage, du rangement ou n'importe quelle autre occupation. A la limite, tout se passe comme s'il existait d'abord des serventes et ensuite des tâches de serventes, c'est-à-dire que la catégorie de travailleur précéderait ses affectations. Cela n'est pas sans rappeler la domesticité (le statut est définit avant les fonctions) et d'autres types d'emplois subalternes aux contours flous : garçons de fermes ou dans les chantiers le « mousse ». Dans l'une des entreprises étudiées l'un des employés avait à peu près ce rôle : faire tout et rien, mais être là, comme s'il s'agissait d'abord d'avoir un subalterne

et ensuite de l'occuper. On s'explique mieux alors le choix du terme de "servente" en tant que marqueur délimitant une catégorie.

### **Conclusion**

Le cas des manœuvres brésiliens illustre parfaitement le risque qu'il y a à utiliser, sans réflexion approfondie, les termes que les acteurs emploient pour parler de leur monde social, surtout quand ces mots servent à définir des situations et à expliquer des phénomènes. Les désignations qui servent à présenter les échelles hiérarchiques en particulier doivent être regardées avec méfiance puisqu'elles sont utilisées pour tracer les limites d'un groupe et prétendent en même temps être explicatives ou descriptives. Les termes appliqués aux catégories subalternes ("les manœuvres" ou "les "O.S" ou bien encore "les aides soignantes") servent habituellement à désigner des groupes d'acteurs à partir d'un trait commun, en principe la fonction ou la nature des tâches. Si on utilise ces termes sans les discuter, on court le risque d'admettre les descriptions et explications auxquels ils renvoient. Si l'on se sert de ces cadres sémantiques pré-établis pour penser la réalité que l'on cherche à étudier, on néglige les faits suivants :

- il peut y avoir inadéquation partielle ou totale entre la fonction liée à la désignation et la réalité productive ;
- le groupe peut être hétérogène en relation à l'aspect le plus évident (par exemple les tâches accomplies) comme à d'autres aspects;
- d'autres critères auraient pu conduire à d'autres catégorisations. Par exemple pour les manœuvres travailler seul ou pas, courir des risques ou non, pouvoir acquérir des savoir-faire ou non, etc.

Il est bien connu que les bases sur lesquelles les désignations sont construites relèvent de l'histoire des groupes et des milieux concernés, et en particulier de l'évolution des relations de pouvoir. Toutefois, il est très courant que les sociologues qui étudient le travail oublient que "les objets sont des moments congelés de l'histoire des actions collectives des gens" comme l'écrit H. Becker (1999). En d'autres termes, même s'ils prennent en compte l'histoire des terminologies, et le caractère partiel de leur capacité explicative, les chercheurs finissent généralement par les utiliser sans signaler ou prendre en compte l'ensemble des problèmes que cela entraîne.

L'exemple des manœuvres brésiliens permet finalement de suggérer les précautions suivantes :

- 1) Dissocier les désignations de groupes et les associations que les acteurs y incorporent. Quand on parle des manœuvres il vaut mieux ainsi préciser si l'on songe au groupe ainsi nommé dans le contexte étudié ou aux personnes qui font du travail de manutention, c'est-à-dire une catégorie fonctionnelle.
- 2) Essayer d'énumérer les participants à une organisation ou à une action collective à partir d'un autre découpage que celui proposé par la classification fonctionnelle (hiérarchique). Il vaut mieux ainsi éviter de présenter systématiquement le chantier comme composé de manœuvres, de charpentiers, de peintres, etc. Mais plutôt adopter une perspective déjà suggérée par E. Hughes en terme d'action collective : des acteurs aux caractéristiques variées sont rassemblés selon des combinaisons particulières (qu'il faut déchiffrer) pour accomplir certains types de tâches.
- 3) Il faut donc essayer d'analyser la participation des acteurs à partir d'autres déterminants que ceux proposés par les classements autochtones. Des déterminants transversaux moins contingents et plus analytiques peuvent être utiles. Pour le chantier brésilien on pourrait suggérer : recevoir des ordres, désobéir, contrôler son temps, etc. De ce point de vue, la recommandation faite par A. Strauss (1992) de s'intéresser en priorité aux tâches et à leur articulation est riche de possibilités.
- 4) Enfin, mais il s'agit là d'un prolongement évident des recommandations de H. Becker déjà cité, il est délicat et certainement inapproprié d'essayer de définir scientifiquement des termes usuels qui renvoient à des réalités sociales changeantes. En d'autres termes il est sans doute maladroit d'essayer de parvenir à des généralisations exprimées en termes objectifs à partir des concepts des acteurs. Je veux dire par là qu'essayer de "définir" de façon définitive et aux fins d'analyses sociologiques ce qu'est un "servente" n'a que peu de sens ou d'intérêt, même chose pour une "infirmière" ou un "chef de chantier". Tant que l'on garde les mêmes termes, la définition "objective" ne rompt que péniblement avec les associations profanes. Ce qui est important c'est de déterminer à quoi font référence et à quoi songent les différents acteurs sociaux quand ils utilisent ces termes. S'il est toujours utile de définir ce dont on parle, il faut trouver les moyens de s'affranchir des catégories contextualisées qu'utilisent les acteurs et dont on maîtrise mal les limites.



Ce dernier conseil a d'autant plus d'intérêt que le terme à définir correspond à une réalité complexe. Définir ce qu'est "un hôpital", une "école" ou une "entreprise" en termes indépendants de ceux des acteurs nous éloigne de la réalité sociale et réduit le champs des questions que l'on peut se poser au sujet des objets étudiés. A titre d'exemple, utiliser le mot "entreprise" renvoi forcément à toute une série d'associations variables selon les lecteurs. Il vaut donc mieux déterminer à quoi font référence les acteurs et quel est leur but quand ils utilisent ce type de mots. Si l'on essaye de construire des catégories scientifiques objectives, il est plus prudent de forger d'autres termes, mieux différenciés et bâtis sur des critères transversaux et clairement identifiés.

### Références

- ANSELME M. et al. 1983. « La dimension collective de la qualification », Colloque *Le travail en chantiers*, Paris, Plan Construction et Architecture.
- BECKER, H. 1998. *Tricks of the trade*, University of Chicago Press.
- BECKER, H. 1999. «La politique de la présentation : Goffman et les institutions totales » : texte non publié ( conférence donnée à Paris), 1999.
- BERNOUX, P., MOTTE, D., SAGLIO, J., 1973. *Trois ateliers d'O.S.*, Paris, Ed.. Ouvrières.
- BROCHIER, C. 1998. *Les travailleurs du bâtiment au Brésil : étude d'entreprises à Rio de Janeiro*, thèse de doctorat, (direction : Jean Peneff), université Paris 8.
- HAAS, J., 1974. «The stages of the highsteel iron worker apprentice career », *Sociological Quarterly* 15 (winter).
- HUGHES, E. C. 1996. *Le regard sociologique*, Editions de l'EHESS, Paris.
- MORICE, A. 1992. « Les pions du bâtiment au Brésil, quand le capital se fait rebelle au salariat », *Genèses*, n°7.
- STRAUSS, A. 1992. *La trame de la négociation*, L'Harmattan, Paris.

### **3. Division du travail et formes de différenciations internes**

L'organisation concrète du travail, qui est laissée au mestre et a ses hommes dans la plupart des entreprises, reflète l'état des rapports internes au groupe ouvrier. Les distinctions que les acteurs établissent entre les diverses catégories de travailleurs tiennent moins leur substance de leur pertinence vis-à-vis de critère techniques définis à priori que de l'effet des jeux d'intérêt et des manoeuvres de positionnement des divers acteurs.

### 3.1. Maintenir le fossé entre professionnels et manoeuvres

On constate sur les chantiers une stratégie généralisée d'écrasement et de mise à l'écart des manoeuvres, qui sont le plus souvent des nouveaux arrivants ou des migrants de longue date. Les ouvriers qui possèdent la mention de professionnel sur leur carte tâchent de se démarquer du groupe des manoeuvres et insistent dans leur discours pour marquer la différence entre « ceux qui ne savent rien » et « ceux qui maîtrisent une profession » en s'efforçant, dans ces moments d'affirmation, de fondre la notion de compétence et celle de statut professionnel. Ce phénomène est décrit avec précision dans d'autres contextes où la stratification des positions professionnelles est comparable. Ainsi, J.S. Leite Lopes<sup>9</sup>, montre à propos des travailleurs des usines à sucre du Nordeste, que les professionnels veillent à marquer précisément la séparation entre leur groupe et celui des « ajudantes » qui remplissent dans l'usine les mêmes fonctions que les serventes des chantiers. Ils justifient ce qui les sépare des manoeuvres en parlant de la nécessité d'assumer des responsabilités dans leur travail, de l'obligation de passer par un long apprentissage, etc.

Sur le chantier, l'une des raisons de cette prise de distance est que l'intérêt de leur situation n'apparaît qu'à condition de reléguer d'autres personnes aux basses positions. Souvent donc, les propres professionnels découragent les jeunes manoeuvres ou se refusent à leur reconnaître des habiletés en invoquant diverses raisons qui peuvent emprunter au registre moral. Faire la différence entre les manoeuvres et les professionnels est important pour ces derniers car cela leur permet de revendiquer des prérogatives supplémentaires basés sur des « éléments différenciateurs ». Dans le cas des travailleurs du sucre la distinction entre professionnels et manoeuvres tient autant à leurs tâches qu'à leur position face à l'emploi. Alors que les premiers sont assurés de travailler toute l'année, les derniers sont licenciés dans l'entre-récolte. Alors que les professionnels ont pour objectif de progresser dans l'entreprise, les ajudantes adoptent des stratégies professionnelles basés sur la mobilité géographique et le changement

---

<sup>9</sup> in *O Vapor do Diabo, op. cit.* C'est aussi ce que montre P. Bourdieu dans *Travail et travailleurs en Algérie* d'une manière un peu différente à propos des anciens paysans devenus sous-prolétaires. La valeur toute relative de leur nouveau statut ne prend sens qu'à condition de rétrograder symboliquement les travailleurs agricoles. Dans les deux cas, des justifications de ce qui sépare les deux catégories sont construites et mises en avant par les acteurs intéressés par ces distinctions.

d'emploi. C'est donc une position sociale qui contribue également à délimiter les frontières entre les groupes.

### *3.2. Les manoeuvres et la rigidité des catégories*

Sur le chantier, les manoeuvres ne semblent pas douter de la réalité de la dichotomie fondamentale qui les éloigne du statut de personnel qualifié, tout au moins tant qu'ils sont novices ou dans la mesure où ils orientent leurs propos pour plaire à leurs supérieurs<sup>10</sup>. Ils insistent alors sur les efforts de volonté qu'ils ne manqueront pas de développer pour atteindre le niveau technique des professionnels. Quand ils se plaignent des difficultés d'accès à la reconnaissance statutaire, ils ne font que renforcer l'idée qu'il y a des tâches et des (non)compétence de servantes et donc qu'il existe un groupe formé à partir des exigences du procès. En revanche, ceux qui ont un pied en dehors du strict système hiérarchique de l'entreprise, c'est-à-dire ceux qui se font employer par de petites entreprises ou des artisans, (ou bien encore ceux qui ont de l'expérience sur les chantiers, connaissent les mestres, savent travailler, ou bien falsifient leurs cartes) ont une autre vision de l'organisation du chantier. Ils voient bien : 1) que ce qu'on leur fait faire peut-être difficile et varié; 2) que les tâches qu'ils accomplissent peuvent être très importantes dans le procès; 3) que les professionnels font parfois leur travail, et eux le leur; 4) que l'appartenance à un groupe tient beaucoup à la malice que chacun déploie dans ses relations avec l'encadrement.

### *3.3. Les professionnels et le redécoupage des catégories*

De même, les professionnels remettent plus volontiers en cause l'utilité du système de catégories quand leur propre mode d'insertion dans la production est en question. Ainsi, ils considèrent généralement que la délimitation des catégories professionnelles dans

---

<sup>10</sup> Une telle affirmation pose bien sur problème dans la mesure où dans ce contexte précis, il est particulièrement délicat de chercher à savoir comment les travailleurs interprètent les règles du chantier. Les interviews donnent généralement à penser que pour les travailleurs le fossé entre catégories est indéniable tant sur le plan des pratiques que pour ce qui les soutiendrait. La fréquentation des travailleurs à la recherche de promotion ou d'artisans moins soumis au régime de la classification officielle par la carte, laisse au contraire entrevoir que les travailleurs voient dans les séparations sans appels, des manoeuvres administratives où la victoire d'intérêts particuliers. C'est ce qui m'est apparu en comparant les deux périodes de recherche (entretiens puis observation). Mais il est difficile à partir de là de parvenir à des généralités.

certains cas reflète mal ce qu'ils pensent être la réalité productive. Par exemple, ils veulent que la maîtrise de certaines techniques (menuiserie fine, plâtrage...) donne naissance à des catégories spécifiques. Ou bien ils estiment parfois, à l'inverse, que leur polycompétence est mal utilisée sur le chantier du fait des séparations entre types d'activités et ils voudraient occuper une place particulière dans le procès (par exemple maçon et carreleur). Enfin, ils considèrent souvent que les différences d'habileté et d'expériences entre deux ouvriers devraient conduire à la distinction de catégories séparées, ce qui leur fait, par exemple, bien accueillir les propositions patronales de créer des niveaux dans les professions (maçon 1, maçon 2, etc.). De la même façon, les mestres, en raison de leur statut particulier dans la production, obtiennent parfois de travailler à deux ou trois sur un chantier, avec les mêmes fonctions et en ayant le même savoir-faire, mais en distinguant un mestre principal et des mestres auxiliaires.

Sur le chantier, les formes de différenciations pratiques entre les professionnels sont informelles et dépendent de la sanction du mestre qui se fait le décideur central en matière d'affectation des tâches, de reconnaissance des statuts et de division du travail. Quelle que soit sa pratique effective, il confirme habituellement la logique apparente de l'organisation: division professionnels/non-professionnels et partage des tâches en fonction des compétences. Cela réduit grandement l'autonomie des ouvriers pour penser des catégories qui affinaient les différences entre sous-groupes. Ainsi, on ne trouve pas la séparation qui existe au niveau des discours et des pratiques dans les usines de sucre, dans la métallurgie ou même dans les champs, entre « professionnels » et « artistes »<sup>11</sup>. Dans ces secteurs, ces différenciations ne viennent pas d'un découpage hiérarchique ou fonctionnel par l'administration, mais elles naissent des représentations du groupe ouvrier, alimentées par des facteurs divers : le type de travail, ses conditions de réalisation et de rémunération, la position par rapport à l'emploi, à la hiérarchie, au processus productif, aux machines, aux autres travailleurs. L'entreprise textile brésilienne par exemple, ne fait pas de distinction formelle entre les exécutants, certains sont aux machines, d'autres à la réparation. Mais pour les ouvriers, chaque position dans l'organisation, qui dépend elle-même de différents facteurs négociables, alimente des catégorisations fines qui marquent des frontières entre des groupes de travailleurs.

---

<sup>11</sup> Dans les usines de sucre, les artistes sont ceux qui travaillent aux services annexes : charpente, mécanique, etc. Les professionnels sont ceux qui surveillent les machines. Pour le travail des champs, voir L. Sygaut, *A nação dos homens*, Thèse Museu Nacional, Rio, 1971. Pour des cas divers voir *Mudança social no Nordeste*, J.S. Leite Lopes et al., *op. cit.*

Chacun conçoit son statut en fonction de celui des autres et des possibilités de modifier sa situation. C'est donc, dans ce cas, les gestes accomplis et le contexte de leur réalisation, mais aussi la politique de l'entreprise vis-à-vis des types de travail qu'elle identifie et sépare, aussi bien que les représentations des acteurs face à ces situations, qui vont valider ou invalider les frontières entre groupes, perçues depuis l'extérieur.

#### *3.4. Division du travail et micro-hierarchies complexes*

La séparation entre catégories par l'entreprise découle en apparence des grands axes de la division du travail distingués par l'entreprise, mais dans la pratique, des découpages plus fins, dépendant des enjeux quotidiens de la production ou des rapports de force entre personnes. On remarquera ainsi que dans la métallurgie, le textile, le sucre ou la construction au Brésil, on retrouve le découpage suivant : professionnel, demi-professionnel, manoeuvre. Pour être plus précis, dans les usines de sucre, il y a les professionnels, les ajudantes (aides qui attendent d'être promus) et les serventes. Dans la métallurgie et l'industrie mécanique et électrique<sup>12</sup> on trouve, les professionnels, les demi-professionnels (aides attendant la promotion), les « ajudantes gerais » (hommes à tout faire) et les « classificados » (ajudantes mieux payés car plus spécialisés). Le responsable de l'organisation quotidienne de la production distingue ainsi des niveaux intermédiaires dans la hiérarchie pour lesquels les compétences reconnues, les rémunérations, les affectations dépendent des rapports personnels, des tâches en cours, des intérêts de la gestion des hommes et des carrières, etc.

Sur les chantiers, on trouve en fait des manoeuvres assignés aux travaux durs, des manoeuvres assignés aux travaux fins, des manoeuvres qui aident, des aides officiellement reconnus, des demi-professionnels, des professionnels de niveaux divers, des professionnels polyvalents, des professionnels qui font du travail de servente, des professionnels leaders de groupes informels, des professionnels chargés de diriger les autres, des demi-contremaîtres, des contremaîtres de différents niveaux, d'autres assignés à des zones ou à des équipes, des mestres auxiliaires, des mestres. Donc une profusion de statuts intermédiaires ou aux attributions variables<sup>13</sup>. D'un secteur à l'autre,

<sup>12</sup> Voir M.C. de Mello Martin : « Alternativas de trabalho e estratégia de consumo de operários numa grande cidade regional », in *Mudança social no Nordeste, op. cit.*

<sup>13</sup> Cette situation est sans aucun doute comparable dans une certaine mesure au Bâtiment français qui bien que disposant de tout un système de classification des compétences ouvrières distingue dans les pratiques des statuts informels, intermédiaires, comme celui qui correspond à l'appellation de « manoeuvre

les appellations se ressemblent, mais ce que signifie l'accès à une position varie d'un contexte à l'autre. Consulter l'organigramme officiel ne renseigne en rien sur le découpage des tâches, leur attribution, l'articulation des phases de travail, la dynamique des groupes, les rôles réels de chacun. Cette constatation n'est pas nouvelle, mais elle est fondamentale pour comprendre les chantiers brésiliens où la structure doit être interprétée pour l'essentiel comme le reflet des aléas de partage de pouvoir en fonction des situation.

#### **IV. Le travail et son organisation : enjeu des interactions quotidiennes entre les agents**

##### 4.1. Une analyse de l'organisation générale de la production

Les études sur le travail de chantier se limitent généralement à exposer un schéma de l'organisation du travail (au sens le plus large) à partir des explications du mestre ou de l'ingénieur. On ne sait donc comment fonctionne la production qu'à partir de la rationalisation qu'en donne les agents directeurs. Or, nous avons vu que l'élément central de ce schéma (une activité par catégories, définies en fonction des compétences) ne correspond pas totalement à la complexité des faits. On peut donc reprendre de façon plus complète le détail du fonctionnement du chantier en analysant la façon dont le mestre organise le travail.

1) Il divise d'abord la construction entre grandes phases : fondation, structure, finition, puis en étapes intermédiaires : faire un étage, une dalle, faire la menuiserie d'un étage, stocker des planches, etc. Pour chaque phase, il fait intervenir à des dosages variables des effectifs d'ouvriers choisis selon les spécialités : plus de manoeuvres pour les fondations, des ferrailleurs pour les dalles, des maçons et des aides pour les murs, etc.

2) Chaque étape est ensuite décomposée entre une multitude de segments de production dépendant les uns des autres le plus souvent : faire un mur, finir un coffrage, installer un robinet, etc. L'analyse de la division du travail par les observateurs s'arrête ordinairement ici. En début de journée, en effet, le mestre se fixe un certains nombres

---

qualifié », c'est-à-dire un manoeuvre considéré officieusement comme plus qu'un manoeuvre, en raison de ses résultats au sein d'une équipe (voir M. Anselme et al., « Les dimensions collectives de la qualification », article cité, 1983).

d'objectifs en termes de phases et de segments, par exemple finir la dalle du deuxième étage, pour cela, déplacer les poutrelles, finir le bout du ferrailage du mur d'en face, dégager l'espace pour le camion toupie, etc. Ce qu'on remarque à ce niveau, c'est que, pour chacun de ces segments, la question de qui va faire quoi se pose plus crucialement pour l'organisateur de la production. Il sait qu'il dispose d'un certain nombre d'hommes qu'ils doit répartir et combiner pour faire accomplir toutes ces opérations. Chaque segment fait intervenir plusieurs intervenants et plusieurs compétences, et le mestre doit donc penser en termes de constitution ou transfert d'équipes.

3) Enfin, dernier niveau généralement ignoré des analyses, chaque segment fait intervenir plusieurs actes qui correspondent ou non à des spécialités répertoriées, par exemple, aller chercher des planches, tracer des lignes sur le sol, mesurer la dimension du coffrage, casser un mur, poncer, etc. A ce niveau de l'organisation, le mestre ou le contremaître peut déterminer qui fait quoi, mais parfois des arrangements informels au sein de groupes de travailleurs résolvent les problèmes.

Cette analyse permet de voir assez clairement certaines des contraintes en matière de division du travail.

1) Le niveau jusqu'auquel la spécification des tâches et leur attribution est effectué est variable<sup>14</sup>. L'attribution des tâches dépend donc de la disponibilité en hommes de peine, du jugement porté par chaque ouvrier sur la tâche ou la fraction de tâche, des habitudes de production, des capacités des acteurs à négocier leur réalisation en commun...

2) Ce que chaque ouvrier fait dépend aussi des compétences que le mestre reconnaît à chacun. Si l'organisateur de la production a un doute, il peut demander conseil à l'un de ses subordonnés. Parfois, il innove en confiant une tâche à quelqu'un sans être certain du résultat. Souvent il sait un ouvrier capable d'une tâche mais ne peut la lui donner en raison de l'état de ses relations avec cette personne. Par exemple s'il s'agit d'un

---

<sup>14</sup> Par exemple, la préparation du mortier est identifiée comme une tâche de servente. En revanche celle d'aller chercher du bois et de le découper n'est pas clairement identifiée comme une tâche de servente, bien que les charpentiers puissent le penser.



manoeuvre turbulent, ou d'un meio-oficial qui attend un travail qualifié pour pouvoir réclamer une promotion, ou à l'inverse, d'un travail de force que l'ouvrier le plus apte refuserait en fonction de son statut de professionnel.

3) Conséquence de ce qui vient d'être dit, celui qui distribue le travail doit aussi tenir compte des jeux d'intérêts, des rivalités, des alliances ou jalousies, ou camaraderies entre chaque intervenant<sup>15</sup>. Il doit aussi évaluer ses propres capacités à faire accepter et réaliser une tâche dans les conditions voulues par une personne ou un groupe. Autrement dit, la production n'étant pas réglée par une chaîne de montage et des O.S., le mestre doit repenser quotidiennement la division du travail.

#### *4.2. Types de travail et coordination*

Ces remarques permettent de proposer un schéma d'analyse de la production basé sur la nature du travail, les actes de coordination et l'importance de la négociation. L'idée est tirée de l'approche que fait A. Strauss du travail médical à l'hôpital<sup>16</sup>. Partant du principe qu'il faut centrer la réflexion sur les types de travail et leur articulation, il aboutit à la conclusion que penser en termes d'actes associés à des acteurs précis est insuffisant. Un type de travail peut être accompli par des travailleurs différents ou les mêmes, avec des compétences diverses.

Pour le chantier, on pourrait ainsi distinguer plutôt que des segments ou des opérations, des types de travail comme la mesure, le nettoyage, le déplacement d'objets, l'assemblage, la démolition, la préparation, la manipulation de machines, la conception, la direction des hommes, etc. Toutes ces catégories se retrouvent à peu près dans chaque phase ou segment de la production. L'organisation du travail va alors consister à les articuler en fonction de l'avancement du chantier, des compétences de chacun et des relations entre les hommes. Cette perspective permet de dissocier actes et acteurs dans la

---

<sup>15</sup> Ce fait est classiquement relevé au sujet du travail dans le Bâtiment français. M. Anselme, J. Pillemont, et R. Weisz (*Qualification et performances des collectifs de travail*, Plan Construction et Architecture, Paris, 1986) par exemple signalent dans une étude par observation que « le chef de chantier essaye de négocier la place juste de chacun dans le groupe par rapport à sa qualification, sa psychologie, ses penchants, afin de s'assurer de son autodiscipline » (p. 61). La différence avec le Brésil tient au rôle clé de l'équipe de travail, qui est une unité fondamentale dans la division du travail sur les chantiers français. Sous l'autorité d'un chef d'équipe, des ouvriers travaillent souvent ensemble depuis des années. Souvent également, le chef de chantier confie une partie à exécuter à une équipe qui se partage ensuite les tâches de façon interne. Sur les chantiers brésiliens, les équipes sont fluctuantes, recomposables, peu fixées. C'est avant tout l'encarregado qui détermine ce que chacun doit faire.

<sup>16</sup> A. Strauss : *La trame de la négociation*, L'Harmattan, 1992.

mesure ou elle met en lumière les points communs entre ce que font tous les intervenants et les caractéristiques communes de chaque opération. Ainsi, pour faire un mur, il va d'abord falloir nettoyer l'aire de travail, puis tracer la ligne du mur, amener le matériel, assembler des pièces, aller chercher des outils... C'est l'articulation de chaque phase de travail qui est intéressante. Le nettoyage peut-être fait par l'équipe de manoeuvre qui a fait des heures supplémentaires la veille, le marquage peut avoir été commencé par le contremaître et achevé par un *meio-oficial* apprécié de la hiérarchie, puis les briques peuvent être amenées tour à tour par plusieurs manoeuvres de l'étage et les outils apportés par l'ouvrier lui-même. La direction du travail aura été commencée par le *caximbo* et achevée par l'inspection du *mestre*, alors que la finition a été faite par un manoeuvre « au noir » le soir. Plusieurs participants collaborent donc à la réalisation de chaque type de travail, de la même façon que chacun de ces types se trouve dans les actes quotidiens de presque tous les travailleurs à des dosages variables. Les articulations peuvent être opérées par plusieurs lignes hiérarchiques et selon des pratiques plus ou moins formalisées du groupe de travail lui-même, désigné formellement ou saisi à l'échelle des passages sur le site à divers moments. Dans ce schéma, la question de l'attribution du travail à la bonne personne perd un peu de sa pertinence, puisque l'accent est mis sur l'action collective, les connexions entre les phases et les négociations au sujet de la réalisation du travail. Dire que les coffrages sont faits par les charpentiers ne tient pas compte des différents types de travail incorporés dans l'opération « coffrage », ni de la variété des actes opérés par le coffreur lors d'une journée de travail. C'est le déroulement du coffrage lui-même qui va faire intervenir des travailleurs dans une organisation particulière. Dans l'articulation et le déroulement de l'opération dans ces diverses dimensions, les interactions jouent un rôle décisif<sup>17</sup>.

En résumé, cette manière d'analyser la production revient à ne plus penser en décomposition de segments ou groupes d'actes liés à un résultat, mais en un enchaînement de lignes ou types de travail, qui représentent à chaque moment de la production un enjeu avec des caractéristiques propres. Si l'on décompose le procès en une suite de gestes ou de groupes de gestes, on voit mal leur intégration dans un contexte de relations sociales. L'autre schéma permet au contraire de se demander quels

---

<sup>17</sup> Ainsi, le charpentier peut décider qu'il lui faut du bois sans clou et demander à ce qu'un manoeuvre aille en chercher, puis qu'un autre l'aide à retirer les clous, il peut ensuite confier le bois au scieur et aller demander au *mestre* de vérifier ses mesures. Celui-ci peut alors réviser le délai imparti au travailleur ou décider de lui substituer un autre professionnel avec d'autres compétences.

sont les acteurs qui vont effectuer le travail de préparation ou de manipulation de machines par exemple, dans quel ordre, à la suite de quels transactions ou ordres, avec quelles suites, etc. De cette manière, la continuité de la production paraît assurée par les donneurs d'ordres qui vont devoir penser en termes de gestion des compétences, des susceptibilités et par la coordination et l'enchaînement des formes de travail, plutôt qu'en termes d'attributions de tâches à des acteurs. Mais la continuité est aussi assurée par l'évolution des rapports entre les hommes, par les prises d'initiatives ou les abandons, les refus et les accords. L'un des intérêts majeur est donc de restituer la dimension d'intervention et de négociation de chaque intervenant en fonction d'un contexte technique et social.

#### *4.3. L'intervention des exécutants dans l'organisation du travail et la définition de ses modes d'exécution*

L'encadrement doit donc articuler la succession des types de travail en fonction des compétences qu'il juge nécessaires, de celles qui lui paraissent disponibles et de l'état des relations entre les acteurs, soit un critère plus politique. Cela ne signifie pas que les travailleurs sont de simples exécutants soumis. Au cours des rencontres et des échanges quotidiens, ils vont essayer d'intervenir sur la définition de ce qui doit être fait, sur son attribution et sur les façons de le faire. Le cas de la négociation des travaux à la tâche est un exemple caractéristique sur le quel je reviendrai. Mais il y en a beaucoup d'autres. Le manoeuvre qui obtient de manipuler des machines pourra montrer des signes de mécontentement en forme de menace voilée de grève du zèle si on lui demande de décharger un camion. Le menuisier peut contester les décisions du chef pour un coffrage ou un pièce de charpente qu'il considère comme du travail facile. Le contremaître peut essayer de déléguer le commandement direct des hommes pour essayer de passer plus de temps à l'apprentissage de la lecture des plans. Les imperméabilisateurs peuvent se servir de leur spécialité pour refuser de nettoyer l'aire de travail. Le menuisier peut refuser de laisser la coupe de son bois au manoeuvre chargé de la scie, etc. Chaque type de travail a une valeur et se constitue comme un enjeu au gré des interactions entre les hommes. Dans ce contexte, chacun essaye de faire tourner le fonctionnement des choses en sa faveur.

L'un des éléments importants dans la régulation de ces phénomènes est le jeu des représentations et de leur manipulation. Ainsi, l'écrasement des manoeuvres les conduit fréquemment à ne pas considérer ce qu'ils font comme du travail : « je fais un peu tout, je fais ce qu'on me dit, tout et rien... ». Quand on les interroge sur leur occupation au sein du chantier, les serventes répondent généralement en disant : « je suis servente »; donc une réponse en termes de position hiérarchique ou statutaire plutôt qu'en termes de gestes productifs. Les professionnels en revanche, disent : « je travaille avec le fer », « je sais faire de la plomberie », « je fais la charpente et les coffrages, mais pas trop la menuiserie ». Le passage au statut de professionnel permet vraisemblablement de penser une adéquation entre la position officielle et les actes, alors que celui de servente ignore le rôle dans le procès, et que celui de *meio oficial* (« je suis servente pour l'entreprise, mais je fais de la maçonnerie et je m'y connais en coffrages ») souligne le décalage entre savoir-faire et position officielle sur le chantier<sup>18</sup>. La position dans le procès, le parcours sur le chantier et les expériences accumulées vont influencer la façon dont chacun se représente ce qu'il sait faire, ce qu'il peut faire et la façon dont il perçoit le fonctionnement du chantier. Les serventes affectés aux plus basses tâches ont une vision très incomplètes du processus dans son ensemble, ils doutent souvent de leurs capacités et ne savent pas s'ils pourront un jour faire autre chose. Ils estiment en général avoir peu de moyens pour influencer le cours de la production. La « culture du chantier » est tout entière tournée vers la reproduction et la diffusion de cette idée<sup>19</sup>. Cependant, il est important de noter que cela n'entraîne pas forcément une intériorisation de cette situation et une soumission à la « culture dominante ». Les manoeuvres savent se servir de ce que l'on pense d'eux pour essayer d'influencer le cours de la production. S'ils considèrent leurs possibilités limitées, ils n'hésitent pas cependant à les exploiter pleinement.

---

<sup>18</sup> On voit encore ici la similitude avec les phénomènes analysés par P. Bourdieu et A. Sayad au sujet des travailleurs algériens. Le paysan déraciné tendra ainsi à considérer la moindre tâche non liée au champs familial (le ramassage du liège par exemple) comme un vrai travail, car son point de référence est devenu l'emploi urbain ouvrier ou commercial. Sur les chantiers brésiliens, les manoeuvres parlent négativement de leur propre travail car ils partent du principe que le « vrai travail » est celui du professionnel. Comme les anciens paysans algériens leur occupation actuelle n'est alors perçue que comme une corvée.

<sup>19</sup> Dans les usines de sucre, les professionnels disent « les garçons », pour parler des manoeuvres et des aides, et ils minimisent systématiquement leur rôle en disant « qu'ils donnent un coup de main ». Les manoeuvres reprennent en partie cette façon de voir les choses quand ils s'adressent à l'enquêteur : « l'ajudante, il gagne forcément le salaire minimum, puisqu'il ne fait rien pour l'usine. Il fait qu'aider, vous comprenez ? Parce que gagner plus qu'un salaire minimum, ça veut dire qu'on fait déjà quelque chose pour l'usine ». Voir, J.S. Leite Lopes, 1976, *op. cit.*

Le jeu des représentations est également important dans le rapport au travail qu'ont les professionnels. L'encadrement fait sienne une idéologie basée sur la notion de responsabilité, d'esprit d'adaptation, de capacité d'application<sup>20</sup>. Il se sert de ces arguments pour repousser les promotions d'ouvriers au dernier moment, pour exiger du bon travail des ouvriers promus, pour jouer sur la fierté professionnelle au moment de sanctionner du travail bâclé. Il s'agit pour l'encadrement de renforcer, en la répétant, l'image de ce qu'est « un bon ouvrier ». Pour cela, il mélange des références aux valeurs morales, aux comportements au travail, aux aptitudes techniques, et d'une manière générale à tous les autres éléments qui servent leur idée du comportement que doivent avoir leurs subordonnés<sup>21</sup>. Les ouvriers qui adhèrent sincèrement ou opportunément à cette vision de la « professionnalité » s'en servent dans leurs rapports avec leurs subordonnés, pour exiger du respect, écarter les ajudantes de certaines tâches, promettre des conseils, critiquer, fidéliser, écraser (« tu feras jamais rien de bon »)... Mais ils s'en servent aussi dans leurs rapports avec la hiérarchie pour refuser certains types de travaux, en exiger d'autres, discuter des niveaux de qualité, exiger des récompenses, etc. J.S. Leite Lopes montre ainsi très bien comment les professionnels des usines à sucre utilisent le concept de responsabilité par rapport aux machines pour justifier la difficulté de leur travail, s'opposer aux manoeuvres, mais aussi expliquer que les salaires ne sont pas à la mesure de l'investissement professionnel dans le travail.

Sur le chantier, on retrouve clairement le même phénomène pour les ouvriers en attente de classification à qui on répète que la force de volonté est la clef de voûte du système. Certains finissent par se représenter leur situation en termes de démonstration de volonté, d'autres voient la manipulation dans l'utilisation du concept par les chefs, les derniers s'en servent comme d'un point de référence par rapports aux autres intervenants<sup>22</sup>. La façon dont chacun intervient ou essaye d'intervenir dans la production

<sup>20</sup> « Un bon ouvrier ça sait travailler seul », « j'ai confiance en toi », etc.

<sup>21</sup> Il s'agit bien entendu d'un phénomène que l'on retrouve dans presque tous les univers du travail. Une conception sociale du bon travailleur émerge avec quelques variantes des interactions entre les acteurs, à la suite de la reproduction d'habitudes, de l'utilisation de critères d'évaluation, des étapes d'une socialisation de groupe, etc. Il faut cependant voir deux choses : 1) plusieurs types d'acteurs contribuent à la constitution de ces normes informelles, qui peuvent être changeantes en fonction des évolutions de l'environnement; 2) la référence à une figure idéale de l'ouvrier, ou même seulement au comportement attendu d'un travailleur en fonction de sa position hiérarchique et de son ancienneté, peuvent être utilisés par tous les acteurs avec des intentions parfois divergentes. Ainsi, alors que la référence aux usages peut conduire les professionnels à s'autodiscipliner, comme le montre M. Anselme (article cité, 1983), il peut aussi conduire à des oppositions farouches à la maîtrise ou à des velléités de contrôle des pratiques de travail.

<sup>22</sup> Ils peuvent par exemple demander une tâche au nom de leurs démonstrations de bonne volonté (exemple : acheter un outil), et ils peuvent se servir de l'accusation de faiblesse de caractère dans des

dépend donc autant de la façon dont il se représente le travail et sa situation que de l'habileté à utiliser les représentations courantes à son avantage.

## **V. Efforts productifs, application et jeux d'intérêts : le travail des manoeuvres**

Dans le but de donner un contenu plus concret à ces analyses, il est intéressant de revenir à un cas précis. Celui des manoeuvres est riche d'enseignement car les observateurs détectent rarement le fait que les serventes interviennent dans la façon dont les choses sont faites et essayent de contrôler les conditions de leur travail.

### *5.1. L'exécution des basses tâches : résister à l'effort et laisser filer la journée*

Pour les manoeuvres assignés aux corvées lourdes sous la direction de l'encarregado de servente, la principale difficulté est de rendre la journée supportable. L'un des moyens d'y parvenir est de réduire les efforts produits tout en essayant de conquérir des espaces de liberté, c'est-à-dire des moments où ils échappent au contrôle du surveillant ou ne se conforment pas à ses ordres.

Les ouvriers qui creusent ou qui déplacent de la terre adoptent un rythme lent. Les gestes se répètent sans brusquerie. Enfoncer la pelle, la soulever doucement, la tourner, etc. A intervalles réguliers ils s'arrêtent, se redressent, essuient leur front ou s'appuient un instant sur la pelle avant de recommencer. Quand ils sont seuls, ils s'arrêtent fréquemment pour lutter contre la fatigue autant que pour chasser l'ennui. Quand ils sont surveillés, ils font mine de prendre du repos, et quand l'endroit où ils travaillent est exigü, un trou par exemple, ils se relaient. L'un attend en haut, l'autre en bas, et ils profitent pour échanger des paroles à chaque petite interruption. Quand le chef s'approche, ils se remettent au travail, ou feignent de le faire, mais sans précipitation comme pour montrer qu'ils n'ont pas fauté ou que rien ne presse. Sur le chantier de l'hôpital, j'avais remarqué un groupe de manoeuvres occupés à un travail de terrassement. Ils déplaçaient un gros tas de terre. Trois se servaient de leur pelle et deux se tenaient à leur côté en les regardant. Toutes les trois pelletées à peu près, ils

---

disputes avec des collègues en moins bonne position qu'eux, « José il est moins volontaire que moi », « chico, il sait pas travailler seul », etc.

marquaient une pause. Pour ce type d'occupation, les serventes essaient de maintenir une allure régulière mais très lente, et ils n'accélèrent que si on vient leur faire des remarques<sup>23</sup>. Les serventes ne vont pas en principe demander de nouvelles instructions une fois le labeur terminé. Ils s'assoient et attendent ou se débrouillent pour donner l'impression d'être occupés en faisant durer la tâche qu'on leur a confiée<sup>24</sup>. Ils opposent en fait à la maîtrise la propre vision qu'elle a d'eux. Certains disent très clairement que puisqu'ils sont traités comme des larbins irresponsables, ils se conduisent comme tels. C'est bien sûr un cercle vicieux puisque plus ils font la grève du zèle, plus ils donnent aux chefs des arguments pour les critiquer.

Le nettoyage quant à lui est le meilleur poste pour « laisser filer la journée », car contrairement aux travaux de force, il est peu soumis à la surveillance hiérarchique. Sur le chantier Ferreira j'avais participé au travail de l'équipe de balayeurs. Le mestre Manoel tenait à ce qu'il y ait toujours quelques hommes occupés à nettoyer, ranger et balayer. Ainsi, au premier étage j'aborde l'un d'eux qui m'explique que cette activité lui convient très bien puisqu'elle n'est pas fatigante (« je préfère ça que décharger, on est plus tranquille et c'est pas crevant »). S'ensuit une discussion sur divers sujets concernant le travail et la situation des *pions*. Pour ne pas rester en position d'observateur, je prends un racloir en bois et j'aide le jeune garçon à repousser les flaques d'eau vers le bord de la dalle sur laquelle nous nous trouvions. En une demi-heure, nous n'avons à peu près rien fait. Il fallait déplacer lentement les flaques avec le racloir, puis essayer de chasser l'eau dans le vide derrière la dalle. Le mestre ne lui avait pas dit exactement ce qu'il attendait, et visiblement le jeune servente passait le temps en donnant l'impression qu'il faisait du nettoyage. Peu de temps après, je le suis au sous-

---

<sup>23</sup> J'ai eu l'impression en les observant que cette sorte de freinage était presque automatique, comme si aucun des serventes ne songeait à faire plus que le rythme minimum, et s'y tenait presque « naturellement » comme guidé par la sensation d'absurdité qu'il prête à la tâche. Il n'y aurait apparemment pas d'incitations directes au sein du groupe (comme en décrit par exemple Z. Chattou, article cité, à propos des travailleurs des champs au Maroc : une pierre lancée au groupe qui va trop vite par exemple). En cela, je me trompe sans doute, car il est probable qu'une forme de discussion (même par des gestes) s'impose dans les groupes de manoeuvres au sujet du rythme, mais je ne l'ai pas vue.

<sup>24</sup> Ces phénomènes ont bien sûr été décrits par d'autres dans d'autres situations de travail. En principe ces descriptions confirment que la flannerie correspond à une technique organisée. Les ouvriers développent rapidement des stuces personnelles ou collectives pour s'économiser, ralentir le rythme, marquer des poses. M. Seider (*A year in the life of a factory*, Charles Ken Publishing Company, 1993) par exemple, quand il travaille à l'usine, arrive vite à la conclusion que la bonne marche à suivre est la suivante : « 1) Se donner l'air occupé en permanence, 2) même si l'on ne travaille pas il faut donner l'impression qu'on va commencer ». Il montre également que les ouvriers organisent collectivement la mise à profit de chaque occasion pour « faire un break » : discussion des congés de Noël au moment des heures de travail, prolongation de l'appétitif offert par la direction, allongement des temps morts, des déplacements, etc.

sol où une équipe de trois hommes est occupée aux mêmes tâches. Certains balayent et rassemblent des petits tas de poussière et de gravats dont il ne savent que faire ensuite. D'autres déplacent les tas et en font des plus gros. Les derniers déplacent les flaques d'eau d'un coin à l'autre du sous-sol sans pouvoir les chasser, vu qu'il n'y a pas d'ouverture. Je prends un balais et je les aide. Au bout d'une heure, un autre ouvrier arrive et nous met en garde : « si l'ingénieur passe il va voir que vous foutez rien », et il me fait remarquer que je ne suis pas obligé de « faire ça » en désignant mon balais. Mais je continue pour avoir une occasion de poursuivre la discussion, et nous finissons l'après-midi en laissant le sous-sol dans l'état où nous l'avons trouvé. J'ai réalisé qu'en fait, Chez Ferreira comme chez Silva ou ailleurs, le mestre se débrouille pour ne pas laisser ses hommes inoccupés, même si le travail qu'il leur donne n'avance à rien. Le nettoyage est évidemment une activité pour laquelle il est difficile d'effectuer un diagnostic de rendement car le chantier paraît toujours sale. Sur le site de l'immeuble de Silva, les hommes chargés de la « limpeza » démontraient le même manque d'ardeur que sur les autres sites que j'ai pu voir. A tel point que l'un des contremaîtres me dit que c'était le type même de travail à donner en « tarefa » (à la tâche) : « tu promets tant d'heures au gars pour nettoyer tout un étage par exemple, sinon ça avance pas »<sup>25</sup>. Dans l'après-midi, certains garçons de l'équipe des serventes, quand il n'y avait plus de camions à décharger, se retrouvaient, balais en main, à frotter les escaliers. C'était alors pour eux le meilleur moment pour commencer des discussions. « Un coup de balai par-ci, un autre par là » et un peu d'application au passage d'un casque blanc. Mais si le nettoyage est le moyen favori des manoeuvres pour laisser courir les dix heures de labeur, ce n'est pas le seul. Sur le chantier de l'immeuble, certains serventes étaient occupés à casser ou défaire des parties laissées non conformes par les sous-traitants. L'un des hommes de Silva devait casser au burin le ciment qui se trouvait devant les baies vitrées de toute une série d'appartements, un autre défaisait le carrelage autour de certaines fenêtres, un dernier cassait à la main le ciment autour de l'encadrement des ascenseurs. Pour ces travaux de force, répétitifs, fatigants et de longue haleine, le rythme

---

<sup>25</sup> L'une des interviews effectuées par M Pialoux (« Chroniques Peugeot », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 57/58, juin 1985) rapporte cette phrase d'un ouvrier au sujet du balayage qui résume bien sans doute ce que tous les balayeurs pensent : « tu balayes, tu balayes; tu balayes pas, tu balayes pas; de toute façon, il y a tellement de merde dans cette usine que de balayer ça se voit pas 5 minutes après. Personne peut t'engueuler quoi, enfin t'es balayeur ». Le balayage est un poste sans intérêt, mais c'est aussi « une planque ». Sur le chantier brésilien, il n'est pas intéressant car on n'apprend rien en balayant. L'avantage c'est que le balayeur est à l'abri de l'attention et des ordres des contremaîtres. Mais il n'y a pas en général de balayeur attiré. C'est une affectation « bouche trou ».



aussi est très lent. Le premier ouvrier avait l'excuse de la dureté de la dalle qu'il devait casser à la main. Isolés en étage et échappant au contrôle des contremaîtres qui ne peuvent faire que de brefs passages, ces manoeuvres ont toute liberté pour traîner, fumer une cigarette ou observer les voisins du haut des balcons<sup>26</sup>.

### *5.2. Les stratégies des serventes pour contrôler leur travail*

Les manoeuvres essaient donc de donner l'impression qu'ils travaillent tout en essayant d'en faire le moins possible. Quand ils ont obtenus une affectation qui les satisfait, ils tâchent de se montrer affairés pour éviter d'être transférés ou d'être catalogués comme paresseux. L'observation des aide-maçons est intéressante pour repérer ce type d'attitude. Quand le professionnel a assez de ciment et que le garçon n'a rien de particulier à faire, il se cherche une occupation. Il gratte les outils, nettoie le bac à ciment, déplace quelques briques ou remue un peu le mortier en attente. Les autres prennent tout leur temps pour préparer leur brouette de mortier frais en mélangeant soigneusement les composants et en ayant des gestes lents, afin que le professionnel n'ait pas de raisons de se plaindre. De cette manière, ils peuvent se permettre de discuter avec leurs collègues tant que le maçon est servi à temps et voit en permanence son aide occupé.

Certains pourtant sont encore plus malins et savent faire rentrer la maîtrise dans leur jeu. Sur le chantier de Petrópolis, j'avais remarqué que les manoeuvres chargés du terrassement connaissaient bien les deux professionnels et le contremaître qui les dirigeaient, et ils en profitaient pour les inclure dans de grandes discussions menées sur un ton enflammé. J'ai ainsi assisté à une longue conversation menée d'un bout à l'autre de l'aire de travail, les manoeuvres et les professionnels se répondant tour à tour en rivalisant d'esprit de moquerie. Ils ont d'abord parlé d'un de leurs camarades, puis

---

<sup>26</sup> Un autre aspect de la flânerie serait à signaler. Comme le fait remarquer D. Cru, (« Langue de métier et organisation du travail » Colloque *Le travail en chantiers, op. cit.*), elle peut contribuer à l'autorégulation de la charge de travail, ce qui représente un facteur de sécurité. A propos des tailleurs de pierres : « Le fait de s'arrêter pour affûter son *chemin de fer* lorsqu'on travaille au ravalement scande souvent un temps de lassitude et de récupération ». On pense bien sur aux alpinistes ou aux grimpeurs pour qui les gestes de préparation des cordes, des pitons, ou d'ajustement réguliers et méthodiques sont aussi des temps de récupération et de concentration. Sur le chantier, cet aspect serait à étudier pour le travail des professionnels à la tâche qui doivent prendre du repos tout en travaillant vite et bien. Pour les manoeuvres, le point important sur lequel j'ai voulu insister est qu'au contraire les ouvriers allongent les pauses « naturelles » liées à l'exécution des gestes pour en fait se ménager des moments de discussion ou pour narguer la maîtrise.

chacun a raconté une anecdote concernant la police locale, enfin la conversation s'est emballée quand, après m'avoir fait entrer dans le débat, ils ont commencé à imaginer ce qu'ils feraient en France avec un salaire équivalent au SMIC. On voyait que les professionnels reprochaient aux manoeuvres de ne pas avancer assez vite, mais en même temps, ils ne pouvaient s'empêcher de répondre aux plaisanteries qu'on leur adressait, et d'un bout à l'autre du chantier ils continuèrent à se répondre pendant plus d'une demi-heure.

J'avais aussi remarqué sur les autres chantiers, que chaque fois que j'intervenais en tant que chercheur prêt à interviewer, les manoeuvres s'empressaient de répondre à mes questions pour avoir une occasion de débrayer avec l'autorisation des chefs. Quand je leur demandais si cela ne posait pas de problème, ils me répondaient généralement qu'ils avaient le temps et me pressaient de leur demander d'autres choses. De même, sur le chantier de l'immeuble, les ouvriers qui n'étaient pas à la tâche se lançaient avec plaisir dans de longues conversations sur les sujets divers quand ils s'apercevaient que, malgré le casque blanc qui me donnait l'apparence d'un homme de l'administration, j'étais tout à fait disposé à permettre de petites pauses de sociabilité. J'ai en fait noté ce phénomène à plusieurs reprises sur ce chantier : tous les ouvriers en bons termes avec la maîtrise essayaient de la faire participer à des conversations sur le sport, les femmes ou des amis communs. Les contremaîtres, qui souvent s'ennuient à surveiller, participent, voire contribuent à lancer des conversations.

Pour les manoeuvres sous la direction harassante du chef d'équipe du déchargement, les occasions de flâner sont moins nombreuses et ils essaient de récupérer un peu d'autonomie en montrant une résistance discrète mais ferme aux ordres. Certains choisissent d'abord de ne jamais répondre au chef, de rester muets et de continuer à opérer selon leur rythme. Fatigué de s'époumoner pour rien, le contremaître les laisse parfois en paix. D'autres montrent leur mécontentement par des gestes de défis silencieux mais facilement lisibles. Mouvements brusques pour récupérer un sac,

manière dédaigneuse de le laisser tomber du haut de l'épaule quitte à l'éventrer, tenu fière, la tête haute, regards durs, port du casque non conforme (à l'envers ou sur une casquette) et refus de le modifier, etc. Chacun a ses méthodes pour montrer à l'encarregado qu'il ne se laisse pas faire. Quand ils sont éloignés du chef, certains feignent de ne pas l'entendre et continuent leur chemin, certains font l'inverse de ce qu'il demande mais expliquent que « c'est pour que ça aille plus vite ». Et l'on remarque finalement qu'en dépit de l'apparente discipline de fer du chantier, le chef d'équipe est obligé de s'accommoder des ces manifestations de résistance. Le conflit direct est pour lui d'autant moins intéressant qu'il ne provoque qu'une opposition accrue que le manoeuvre peut justifier par son statut de servente.

### 5.3. Travail grossier et gestes techniques

Pour rendre le travail moins pénible physiquement ou plus divertissant, les manoeuvres adoptent également des façons de faire appropriées. Pour bien voir cela, il faut d'abord remarquer que les corvées qu'on leur impose impliquent un minimum de savoir faire<sup>27</sup>. J'ai parlé du déplacement des brouettes sur des planches pour faire la jonction entre différentes aires du chantier. J'ai essayé de soulever l'un de ces gros engins chargés de gravats : ils sont lourds et leur maniement est particulièrement malaisé. Ils penchent d'un côté ou de l'autre et il faut savoir donner un coup de reins pour leur faire franchir des obstacles. Les manoeuvres qui savent bien s'en servir s'amusent d'ailleurs à se déplacer vite et à passer de planches en planches d'un mouvement sec. On retrouve le même phénomène pour le maniement des gros chariots servant à transporter des briques ou du bois. J'ai vu plusieurs fois des serventes se divertir en montant dessus ou en jouant aux équilibristes quand le contremaître tournait le dos.

---

<sup>27</sup> Ce point a déjà été soulevé par d'autres auteurs à propos d'autres contextes de travail : des travaux en apparence techniques et liés aux qualités intellectuelles reposent parfois principalement sur l'habileté manuelle (voir par exemple J. Peneff, « Le travail du chirurgien », *Sociologie du travail*, 4/1997), alors que des tâches en apparences grossières peuvent inclure une part de calcul, de précision, et des tours de main. Les O.S. développent par exemple des astuces dans un contexte où l'initiative n'est pourtant pas prévue. A propos du travail agricole, on relève également les techniques et recommandations développées par les cueilleurs de fruits pour travailler vite et bien (voir par exemple, G. Gonzalez, *Labour and community, Mexican citrus workers villages in a Southern california county, 1900-1950*, University of Illinois Press, 1994). Pour le chantier, R. Thioville montre aussi que les « bancheurs ne sont pas que des serres-boulons », c'est-à-dire que même dans une situation de travail pensée pour ne pas nécessiter d'habileté ou de calcul (assemblage d'éléments préfabriqués), les travailleurs restituent une part d'initiative (voir « Motivation et logiques d'action des acteurs du chantier et de son environnement », in *Le travail en chantiers*, op. cit.)

Le déchargement d'un camion de moellons aussi demande une certaine habileté. Les serventes habitués sont capables de saisir les moellons deux par deux et de les envoyer à leur camarade serrés l'un contre l'autre. C'est un travail exténuant et très monotone. Lors d'un déchargement chez Silva, deux hommes se trouvaient dans la benne et six en bas se passaient les moellons. D'après un calcul approximatif, ils déchargeaient à peu près trente moellons par minute ce qui représente une heure quinze pour les deux milles briques du camions. Ces déchargements sont parfois l'occasion pour les ouvriers de comparer leur rapidité. J'avais remarqué que l'homme qui se trouvait dans la benne du camion et qui saisissait les briques faisait la course avec son camarade pour savoir qui se retournerait le premier, en position d'attente ou de passage des briques.

Pour les travaux de force aussi, une certaine expérience est nécessaire. Les serventes ne déchargent pas des sacs de ciment de n'importe quel manière. Chacun à sa méthode pour caler la charge sur l'épaule, contre la nuque, et le passeur sait ajuster ses gestes pour présenter les sacs en bonne position. On peut faire la même remarque pour le décoffrage des dalles, tâche difficile et dangereuse confiée aux serventes. Certains se servent de grosses barres métalliques pour défaire un angle du coffrage puis font passer une corde entre les clous qu'ils tirent pour décoller le reste des planches. De la même manière, les serventes qui aident les sous-traitants à installer l'armature de poutrelles métalliques destinées à soutenir le coffrage d'une dalle à couler ont les même gestes précis que les professionnels. Gestes surs pour se saisir des lourdes barres de fer et les maintenir sur l'épaule, mouvements millimétrés pour les dresser, les ajuster, les caler et les emboîter. Ce qui parait évident vu de loin ne l'est plus quand on examine les gestes

avec attention. Les ouvriers travaillent en position d'équilibre instable, et ils savent placer les poutres dans la bonne position sur l'épaule, la caler d'un coup de marteau précis tout en synchronisant leurs gestes<sup>28</sup>. Sur le chantier, cette caractéristique des travaux les plus pénibles n'est pas reconnue collectivement. Pour les hommes du chantier toutes les tâches exécutées par les manoeuvres sont ingrates, grossières et indignes d'intérêt<sup>29</sup>. Comme nous l'avons vu ces représentations et leurs manipulations jouent un rôle concret dans les comportements ouvriers. La division du travail, l'identification des tâches ou des groupes, les représentations qui y sont liées, naissent des rapports au travail et des confrontations d'intérêts personnels ou de groupes. Il en ressort que les divisions, différenciations internes, ou au contraire les coopérations et alliances ne viennent pas seulement de l'organisation mise en place par la hiérarchie, mais des mécanismes internes au groupe ouvrier. L'analyse précise des relations entre les différents intervenants est donc l'élément fondamental de la compréhension du fonctionnement au delà des considérations matérielles d'une analyse techniciste. C'est l'objet du chapitre suivant.

---

<sup>28</sup> D. Cru (article cité, 1983) fait des remarques analogues très détaillées au sujet des tailleurs de pierre. Les opérations de force comme la mise en place des pierres requièrent en fait tout un savoir faire et une précision qui ne sont pas immédiatement perceptibles. Le bardage (la mise en place) nécessite la maîtrise des gestes adaptés pour le déplacement des pièces, qui permettent d'éviter les efforts inutiles tout en protégeant les arrêtes de la pierre. La manipulation d'objets lourds est dans ce cas plus affaire de technique que de force brute. On peut faire la même remarque à propos du travail des dockers pour lesquels la finesse et l'habileté sont nécessaires pour empiler et placer correctement les pièces de la cargaison (voir W. W. Pilcher, *The Portland longshoremen*, Rinehart and Wilson publishing, 1972). On pourrait sans aucun doute aussi faire les mêmes remarques au sujet des déménageurs qui ont tous une technique bien à eux. Ce fait explique en partie que certains emplois intérimaires en France soient refusés par des ouvriers non pas en raison de leur dureté physique apparente (la démolition par exemple) mais parce que les astuces subtiles permettant une bonne exécution ne sont pas maîtrisées.

<sup>29</sup> Nous retrouvons donc un élément déjà avancé dans cette analyse : le statut donné à un travail ou à une tâche émerge d'un processus collectif. Les mêmes aspects d'un acte peuvent être considérés différemment en fonction du contexte et surtout du statut de l'exécutant. Dans un univers productif différent, G. Heuzé montre la même chose à propos des mineurs indiens : les « Mazdurs », font du travail de manoeuvre mais qui s'inscrit un contexte social qui leur donne une position capable de leur faire mépriser les simples hommes de peine. Voir : « Travailleurs et travailleurs en Inde », *Cahiers du Lersco*, n°10, Septembre 1987.