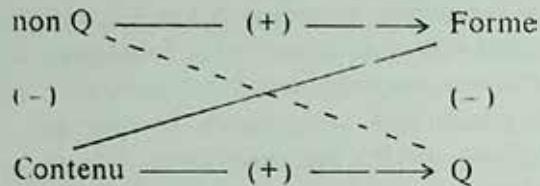
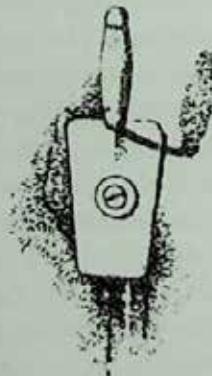


Le chef de chantier interrogé compose des attitudes mentales plus caricaturales. Il reconnaît qu'il est bien obligé d'avoir des relations avec l'architecte, mais s'arrête là et n'en dit pas plus. Le dialogue s'engage alors dans des considérations économiques et politiques un peu stéréotypées – la crise du bâtiment, les exigences actuelles de productivité – pour revenir sur une position qu'apparemment il supporte difficilement. La conversation pourtant bien thématisée sur le rapport architecte-ouvrier du bâtiment se hérissé de considérations-écran, comme s'il refusait manifestement d'assumer sa position statutaire d'intermédiaire obligé. Exprimant des nostalgies très passéistes ("le bâtiment n'est plus ce qu'il était...") ou recourant sans cesse à des clichés anodins ("tant qu'on a la santé", etc.), il conjugue difficilement un désir de répondre au nom des ouvriers dont il est (ou a été) et un ambigu complexe de médiateur (deux de ses ouvriers sont présents durant l'entretien). Se sentant malgré lui l'artisan de l'impossible relation – c'est lui qui traduit les plans revus par l'entrepreneur en ordres de service –, il évoque la figure de l'architecte comme un partenaire sans importance, engagé comme tout le monde dans une aventure dont le destin est inscrit quelque part au fronton du Temple de l'Histoire. Il n'est pas étonnant alors de constater que le personnage paradoxalement le plus utile et le plus improductif sur le chantier soit l'énonciateur de la dénégation la plus ostensible. A la question concernant l'autorité sur le chantier, posée de façon explicite, frontale, au chef de chantier, ce dernier répond en avançant un artifice de neutralisation remarquable : décrivant en effet les actes du chef de chantier à la troisième personne, il s'autorise par là du meilleur alibi quant à l'opportunité de son rôle. L'exigence de la rentabilité – qui n'est pas vraiment un argument tout neuf – Viollet le Duc s'en plaint déjà amèrement dans les Entretiens – est posée comme la raison dynamisante qui lui permet de justifier l'exercice d'une discipline parfois brutale et de légitimer l'objet de sa responsabilité. Ce qu'il exprime clairement pour finir en dosant subtilement, comme pour justifier sa position, son partage de solidarité : "le problème, ce n'est pas avec l'architecte, le problème, c'est avec le chantier ; pourquoi y aurait-il des problèmes avec l'architecte ?".

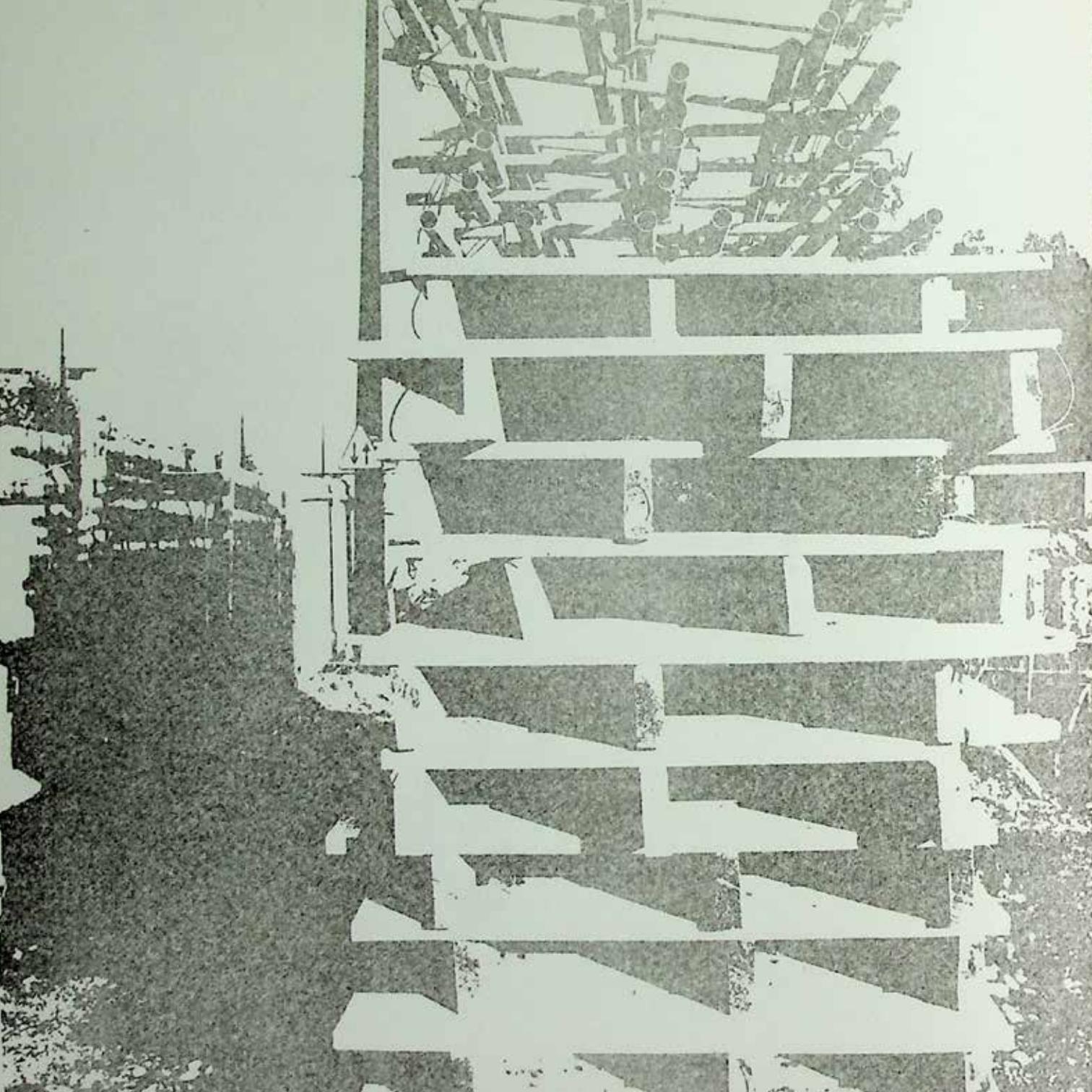
Pour amorcer un premier élément de conclusion (le décryptage est encore en cours), on remarquera simplement que le vécu de la relation architecte-ouvrier, du point de vue fragmentaire de l'ouvrier, au-delà du constat initial de la sorte d'irréalité qu'il semble représenter dans les relations quotidiennes sur le chantier, peut s'évaluer à partir de deux paramètres, symétriques et inverses : la "forme" du travail (hiérarchies, modes de subordination), et son "contenu" (complexité interne des opérations, savoir-faire mis en jeu), et ceci dans les termes propres du discours relaté aussi bien que dans les déviations, les digressions opérées au cours des entretiens. Le premier constat que nous pouvons faire, certes très tranché au vu du maigre échantillon élu et de la tournure fort décousue de certains entretiens, est celui-ci : selon que l'ouvrier interrogé est ouvrier spécialisé (simple manœuvre) ou ouvrier qualifié (maçon, charpentier...), le facteur relationnel (concepteur-exécutant) est traité en fonction de critères comparables, mais positionnés de manière opposée dans l'échelle de la communication. En retenant en effet les deux critères de résistance et de transparence, qui occupent grosso-modo deux positions symétriques (et inverses) dans l'échelle de la communication — la résistance exprimant la tendance au retrait du message dans l'échange, la transparence la tendance contraire à la sur-affirmation du message —, on s'aperçoit que ce que l'O.S. affirme avec la plus grande insistance, les problèmes d'autorité, de hiérarchie, l'O.Q. a au contraire toutes les peines du monde à le reconnaître ou à l'exprimer, inversément, les traits dominants sur lesquels investit le discours de l'O.Q. : toutes les images identificatoires valorisant le savoir-faire, la connaissance de l'objet technique, sont effacés, rétractés lors des entretiens avec les O.S.. En schématisant encore plus la description de cette mini structure relationnelle, on est tenté de soumettre le diagramme suivant — en admettant une discontinuité très franche entre non qualification (non Q = O.S.) et qualification (Q), — ce que la réalité des comportements opératoires ne permet pas véritablement d'établir —, et en ne retenant que deux types extrêmes de comportements discursifs (résistance (-), transparence (+), la forme relationnelle privilégiée peut s'inscrire ainsi :



Ce diagramme a alors l'avantage de nous montrer de façon quasiment logique que le mouvement projeté de requalification (axe non Q  $\rightarrow$  Q) doit non seulement passer par le relais d'une réorientation des contenus (apprentissage, intérêts à la tâche, etc.), mais encore et surtout par une redéfinition des modes de subordination et des structures hiérarchiques existant dans la conduite actuelle des chantiers de construction. Les problèmes de formation et d'apprentissage sont indissociables de ceux des organisations de pouvoir et de responsabilité.







*Corrado BINEL*

## LE QUESTIONNAIRE

Le questionnaire est organisé en trois parties différentes qui présentent les problèmes de compilation et de gestion politique sous différents angles.

- A - L'entreprise
- B - Le chantier de construction
- C - L'unité auxiliaire.

### A - L'entreprise

Après l'avoir localisée dans l'entreprise, la contrepartie principale signifie en premier lieu d'être en mesure d'analyser les contenus sur lesquels, dans ce secteur, se déterminent les choix fondamentaux par rapport aux perspectives industrielles, aux financements, aux rapports avec le marché public et privé et avec les autres secteurs industriels, aux investissements, au travail. Dans ce domaine, les éléments d'information sont aujourd'hui encore tous à construire. L'implication de tous les travailleurs et des conseils sur la nécessité de développer ce niveau d'information peut développer cette enquête à un moment important. Introduire auprès de la direction d'entreprise des demandes d'information sur ces thèmes a pour condition la construction de nouveaux niveaux de conscience entre les travailleurs et de

nouveaux rapports de force au sein de l'entreprise, dans une direction déjà pratiquée à partir de dossiers provinciaux complémentaires. Il sera toutefois nécessaire de développer certains moments de recherche externes, par exemple, l'analyse des bilans pour les sociétés par action. Les éléments qui naîtront de ce travail devront être discutés et vérifiés avec les travailleurs. Cela signifie également savoir construire un rapport avec des chercheurs extérieurs, qui ne soient ni de comités, ni de délégations, mais de participation et débat politique.

#### B - Le chantier de construction

Cette partie du questionnaire a pour but de recueillir et d'organiser des éléments de connaissance qui appartiennent déjà pour une bonne part, au patrimoine des travailleurs, même si ce n'est souvent qu'à un niveau individuel ou d'équipe. Sont comprises dans cette partie en fait les questions relatives à l'organisation du travail dans les diverses phases du cycle productif, les nouvelles technologies, la sous-traitance et le travail à la pièce, le climat et la protection contre les accidents. La compilation de cette partie de l'enquête a comme moteur central la discussion à l'intérieur des équipes et des groupes homogènes de l'entreprise et la capacité d'établir de nouveaux rapports entre les équipes de sous-traitants et de travailleurs à la façon du chantier.

#### C - L'unité auxiliaire

La troisième partie du questionnaire, enfin, se tourne vers l'analyse des unités auxiliaires, magasins, officines de production de composants préfabriqués, officine de réparation mécanique, dans les entreprises où coexistent ces structures à côté des chantiers de construction. Ce niveau de l'enquête nous permet, d'un côté d'avoir un cadre complet de l'appareil productif de l'entreprise, et d'un autre de comparer les aspects normatifs, salariaux et ambiants dans ces unités productives par rapport au chantier.

## Le problème de la maison dans la lutte et le débat des années 70

Les années 70 ont vu croître énormément l'engagement des organisations du mouvement ouvrier italien sur le terrain de l'utilisation et de la transformation du territoire. Mais au centre de cette lutte qui connut des moments d'une dureté inhabituelle, se trouvait le problème de la maison, problème encore largement présent dans la société italienne. A l'époque n'augmentaient pas uniquement les seules actions de lutte sur le terrain, mais également un débat qui agita les intellectuels et les techniciens, l'Etat, les entrepreneurs et les organisations syndicales. La lutte politique, en s'étendant de l'usine vers la ville représenta un moment de transition de première importance pour le mouvement ouvrier italien dans l'immédiat après-guerre.

Les batailles centrées sur le salaire qui avaient laissé un tel espace à la monétarisation totale de l'ensemble des problèmes que posait la reproduction de la force de travail dans la vie quotidienne, laissaient peu à peu la place à une nouvelle formulation qui posait de nouveaux objectifs liés à la qualité du travail en usine aussi bien qu'à la qualité de la vie, c'est-à-dire, la maison, les services, et plus généralement un rapport différent entre temps de travail et temps libre. Dans les revendications syndicales précédant la moitié des années 70 le problème de l'habitation avait été abordé trop souvent en considérant comme immuable la structure productive du secteur de la construction. Furent privilégiées, en fait, les initiatives qui agissaient sur la demande et on mita, pour un rééquilibrage du marché de l'habitation, sur l'augmentation des quotas de l'intervention publique.

En réalité l'intervention de l'Etat, non seulement ne fut pas en mesure de rééquilibrer le marché, mais en se définissant essentiellement comme une politique d'aide au crédit et à la fiscalité, elle finit par renforcer cette distorsion entre la distribution du rendement aux facteurs de la production, qui avaient fait de l'investissement immobilier une part toujours plus importante de l'investissement en Ita-

lie. L'intervention publique historiquement s'était définie comme soutien de la demande privée des habitations et des produits industriels intermédiaires. Le mouvement syndical était en train de bouger essentiellement d'après deux logiques différentes.

La première, essentiellement institutionnelle, tendait à stimuler et à contrôler l'activité législative de l'Etat. L'autre logique s'était développée, comme nous l'avons dit précédemment, en vertu de l'adjonction de thématiques de réforme plus vastes et plus neuves, telles que la santé, la maison, les transports.

Mais ce saut de qualité advint quand ne s'affrontèrent plus de telles thématiques seulement comme consommateurs de produits déterminés et de services, mais plutôt comme producteurs de tels biens et services, opérant dans divers secteurs de l'industrie ou de l'entreprise publique. La nouvelle stratégie représentait le moment le plus haut, et on pouvait l'atteindre à l'époque par diverses revendications sur le salaire, sur l'organisation du travail et sur les investissements.

La riposte patronale, qui se traduisit par une décentralisation productive et par des processus toujours plus rapides de restructuration et de rétrécissement des bases de production, constitua pour la nouvelle ligne syndicale un terrain tout ensemble de crise et de vérification. Au moment où le syndicat plaçait au centre de ses propres revendications la reconversion de l'appareil productif du pays, il ne pouvait pas ne pas assumer comme discriminatoire l'utilisation de la force du travail et mobilité du travail.

En d'autres termes, si ce qui était en jeu était le contrôle des processus de transformation de la structure productive, la ligne qui avait privilégié l'organisation de la demande de maison finissait par perdre politiquement. Certes, les luttes pour la maison, les occupations de maison étaient des moments importants d'une bataille politique assez ardue, mais le problème en définitive était ailleurs, c'est-à-dire dans les chantiers, sur les lieux de production, là où prenait corps l'objet des propres revendications.

Quand le syndicat assumait comme objectifs la production du bâtiment et l'organisation du territoire, en tant que processus économiques avec une autonomie propre, et non comme une simple conséquence d'un système d'économies externes, il assumait dans le même moment des problèmes d'analyse et de connaissance profonde et détaillée de la réalité productive à laquelle il se trouva confronté. Il ne faut pas oublier en fait les caractéristiques des structures productives d'un secteur comme celui de la construction.

Pour conclure, il nous semble que l'expérience de ces dernières années a démontré clairement qu'un saut de qualité est possible à partir d'une manière neuve d'affronter les problèmes, de façon non séparée, les problèmes de la production et de la distribution des marchandises, mais aussi les problèmes d'un nouvel avenir à la participation de masse, d'un rapport toujours renouvelé entre mouvement et institutions.

### L'enquête sur les chantiers de Turin 1978

Au printemps 78 avait été tentée à Turin une première expérience d'enquête dans les chantiers de la province sur les processus de restructuration en cours dans les entreprises de construction. Le choix de mener une telle enquête dans un secteur traditionnellement considéré comme "attardé", dans une région comme celle de Turin où le secteur métallurgique a une présence extrêmement écrasante, avait été décidé justement dans le but de dépasser les oppositions schématiques entre secteurs productifs "forts", et secteurs productifs faibles, entre zones de développement et zone de régression. Mais le choix ultérieur de développer cette enquête simultanément, entre syndicat et université, a fini par la qualifier également sous d'autres aspects. Pour employer une terminologie engagée, on peut dire qu'en fin de compte nous n'avons pas exclu de faire l'expérience sur ce terrain d'un rapport itératif entre "intellectuel et classe ouvrière".

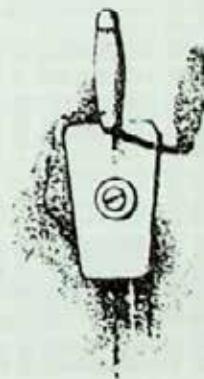
Mais au-delà de la rhétorique qui parfois accompagne semblable expression, ce fut une occasion importante, dans un moment politique particulier, alors que les universités se vidaient et que des milliers d'étudiants se versaient dans le "social" à la recherche d'un "référént" politique à leur activité d'étudiant, d'intellectuels "séparés". Aqueques uns s'offrit la possibilité de toucher du doigt combien il était ardu de reposer un rapport fondamentalement idéologique entre "intellectuels et classe ouvrière" dans la tentative de construire, à partir de la pratique d'un rapport politique fondé sur la réciprocité d'un intérêt, une perspective commune de transformation de la société à partir des lieux de travail respectifs.

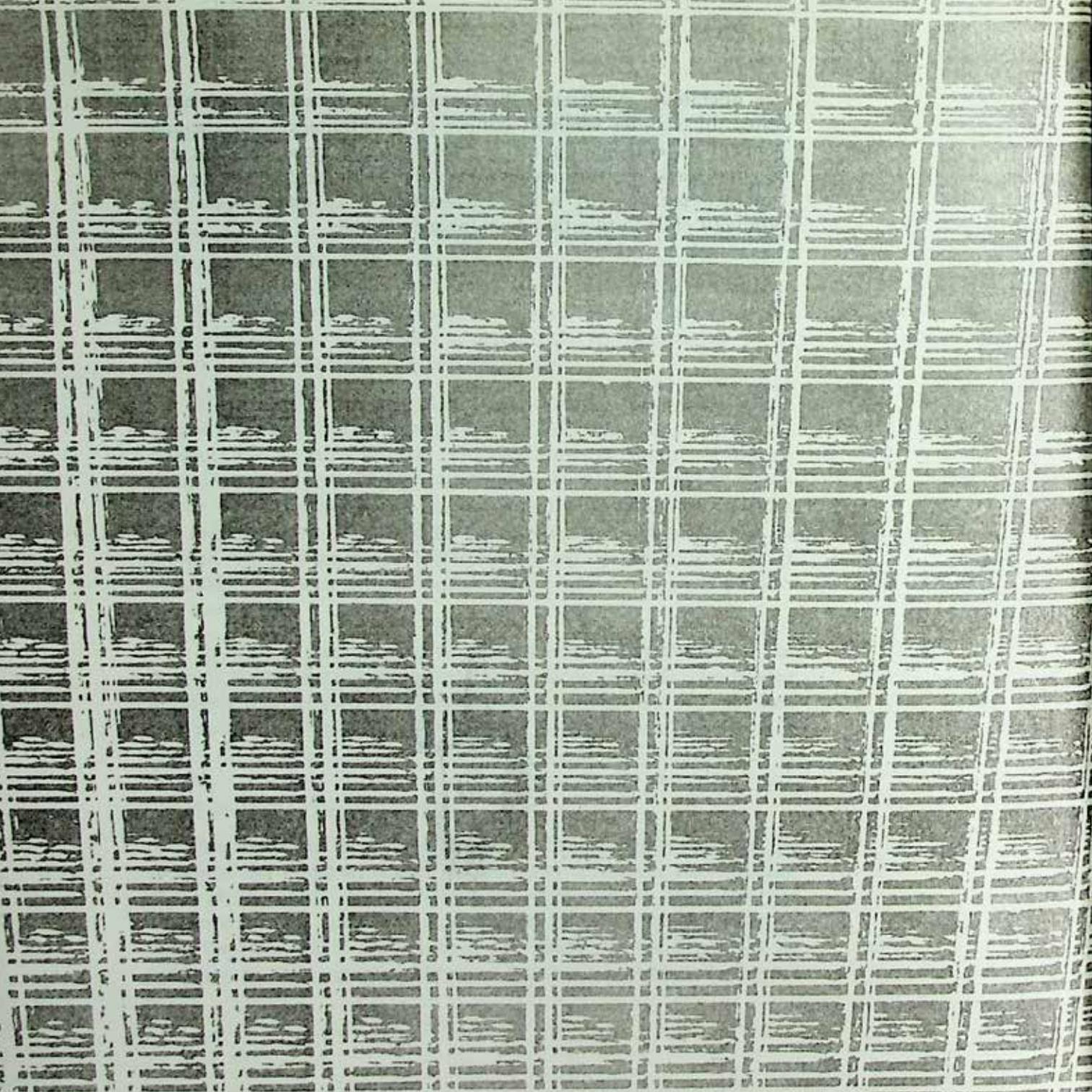
L'instrument de l'enquête était reconnu comme un mode propre de l'organisation syndicale pour consolider des formes de connaissance sectorielles qui se construisent à partir du simple délégué syndical dans l'équipe des travailleurs. L'expérience du syndicat et en particulier de celui de Turin met en évidence les relations qui existent entre construction des différends et connaissance du secteur, entre enquête et appropriation par les travailleurs de la possibilité de réunir à partir de faits différents un processus productif décomposé.

Et dans ce sens il existe un lien entre les différents modes par lesquels le mouvement ouvrier et l'organisation syndical construisent la propre connaissance des processus de restructuration de l'appareil productif et l'élaboration d'une stratégie de mouvement, où la redéfinition de la hiérarchie des rôles entre travailleurs, intellectuels et techniciens peut comporter la redéfinition sur de nouvelles bases d'une possible "alliance historique".

Les objectifs de l'enquête, alors, n'étaient pas seulement de recueillir des éléments d'information ou de quantifier les tendances et les changements dans la structure productive et financière des entreprises, mais aussi, à travers le bouleversement dû aux délégués dans l'analyse des transformations en cours, de développer et de systématiser les capacités d'intervention sur ces thèmes de la part

des opérateurs syndicaux. Reconstruire les phases qui pendant la durée du chantier viennent donner en sous-traitance, par exemple, pendant la compilation du questionnaire, la prise de conscience par une partie des travailleurs du signifié politique du choix de sous-traitance par rapport à la connaissance et au contrôle du cycle productif et de l'utilisation de la force de travail.





*Cyrille SIMONNET*

## DIVISION ET COMPOSITION DU TRAVAIL SUR LE CHANTIER

### 0. Les écrits sur le chantier

Pratiquement inexistants sont les ouvrages critiques traitant du chantier de construction comme forme et champ de production singuliers. C'est pourtant là un sujet qui mériterait une attention particulière, ne serait-ce parce que le chantier assume — à sa manière, bien sûr — tout l'inconscient de la production architecturale : au terme de la belle esquisse mouvementée de l'architecte, il y a toujours l'émiettement codé et précis des dessins d'exécution, qui se traduisent alors par un soigneux décompte ergonomique dont la conduite ne passe pas par les formes les plus tendres.

Il existe néanmoins une espèce de littérature autorisée traitant exclusivement du chantier de construction. Ce sont les manuels de conducteurs de travaux, d'organiseurs et de pilotes de chantiers, généralement consultés dans les écoles préparatoires de bâtiment et travaux publics, ou plus rarement dans les entreprises de construction. Bien entendu, le pragmatisme de ces ouvrages leur dénie d'emblée toute portée critique, donnant à ces textes cette allure un peu brutale, si peu attrayante, mais dont la franchise d'objectif fournit d'une certaine manière un témoin précieux et utile pour caractériser clairement le dispositif productif qui se cantonne derrière le paysage familier des palissades de chantier.

Tout de suite, une particularité doit retenir notre attention. L'objet architectural a au moins une spécificité : représenter, pour chaque produit, un prototype, ou plus exactement une forme unique, très rarement reproductible dans les mêmes conditions. Sa production nécessitera obligatoirement une organisation du travail constamment renouvelée, adaptée, répondant non à la conformation définitive de l'ouvrier face à sa tâche, mais à la création d'un réseau autonome d'opérations, sans duplication possible, dont la mise en acte sera limitée dans le temps et dans l'espace. "Il est actuellement exceptionnel que l'organisation d'un chantier se prolonge au-delà de la durée d'activité propre du chantier" lit-on couramment (1). Ainsi, la mobilité et l'éphémérité du chantier réclament, contrairement aux entreprises industrielles installées et permanentes, une constante réactualisation des principes d'ordre et de déroulement des tâches en œuvre. La fonction permanente du piloteur de travaux sera donc d'organiser, de régler, *d'inventer* la division du travail, et non de la gérer comme dans l'industrie.

Hétérogène dans sa formulation (autant de manuels, autant d'exemples, autant de recettes), ce projet énonce pourtant invariablement le même rêve d'un chantier conduit comme une grosse machine, où la moindre dépense d'énergie (pour le cas : humaine) serait productrice de valeur. On lira donc ces préceptes comme le manifeste éclaté d'une véritable utopie patronale, dont le texte énoncé – il insiste précisément là où ça résiste – devrait fournir plus d'un argument pour étudier les mécanismes aujourd'hui promus de la division du travail sur le chantier.

## 1. Décomposer

Le chantier ne représente plus cet espace de travail dans lequel coopèrent consciencieusement les différents métiers convoqués. Ce dernier terme d'ailleurs – métier – ne signifie encore que par inertie de langage. Le moderne découpage de l'acte édificateur en "interventions" exprime plus clairement la nature du procès impliqué dans la

construction ; l'œuvre, au sortir de l'agence d'architecte, n'existe encore que virtuellement (ce n'est qu'une image), et sa matérialisation en dur apparaît comme l'aboutissement d'un très large éventail de manipulations, elles-mêmes très modelables. Pourtant, par une étrange inversion dont l'histoire a longuement cautionné le paradoxe, la dimension de la conception s'est hypostasiée pour devenir la référence concrète, matérielle, à partir de laquelle se déterminent et se positionnent les différents "métiers" de construire. C'est l'image du produit, comme procès d'anticipation, qui potentialise l'acte de bâtir, indépendamment semble-t-il de l'efficace ou de la rationalité propre des interventions. Court-circuitant la complexe syntaxe opératoire de ces dernières sur laquelle le travail de l'architecte a déjà fait une impasse presque totale, les opérations ou les tâches repérées par l'organisateur du travail se réduisent toujours pour finir à des comportements extrêmement simplifiés, vaguement inspirés par la typologie tayloriste : "plier un bras pour actionner un levier", "soulever une barre de fer d'un poids de 18 kg", "décharger à la pelle du gravier d'un camion", etc. (2). Il est de plus remarquable de constater que cette ergonomie minimaliste n'est pas issue du fractionnement progressif de séquences productrices plus amples que l'organisateur s'efforcerait de décomposer. D'une part dans la mesure où elle sous-entend presque toujours le présupposé de l'incompétence ouvrière : "l'ouvrier se déplace inutilement, se tient mal, accomplit des mouvements trop longs, excessifs parce que personne ne lui a appris à économiser ses efforts, à doser ses gestes..." observe E. Olivier (3), et ce malgré le fait que le bâtiment soit reconnu comme objet de tâches complexes où la résolution matérielle met encore en jeu un faisceau très coloré d'activités, et où la main outillée demeure le vecteur principal de fabrication. D'autre part, le décompte opératoire, qui encore une fois fait l'objet de tentatives de repérages fort méticuleux (cf. tableau I en annexe) de la part des organisateurs, ne représente en réalité que le terme ultime du fractionnement progressif de l'ouvrage – et non du métier. Car au faite de l'étude, ce n'est pas bien entendu le travail – en tant que complexe d'activité – qui se voit décomposé, mais l'objet du

travail. Le projet est sectionné en éléments d'ouvrage qui, à leur tour commandent les cycles opératoires majeurs (opération de banchage pour un niveau moyen d'immeuble, par exemple), pouvant à leur tour constituer des postes de travail ou des unités d'exécution métamorphosables en actes de travail : "le projet est décomposé en unités d'exécution (...) chaque unité fait l'objet d'un graphe (...) permettant de visualiser l'enchaînement des tâches (...). Pour constituer le graphe, les unités seront détaillées en tâches élémentaires" (4).

On sait que les années 60, 70 ont un peu forcé l'espoir de taylorisation du travail dans le bâtiment et n'ont pas abouti au rêve mécanisé qu'elles annonçaient, même à force de crédits nationaux généreusement distribués. Car là où, dans l'industrie, la machine jouait pour la programmation des gestes et des cadences alors affinées par 50 ans de taylorisme, le modèle devenait caduc, voire aberrant, lorsqu'il s'agissait de régler au 1/10<sup>e</sup> de seconde le transport et le déchargement d'une brouette par exemple. Ainsi, par un des manuels ici considérés n'oublie de citer les valeureux calculs de Gilbreth — disciple section bâtiment de Taylor — relatifs aux 18 opérations décomptées dans l'action qui consiste à poser une brique pour construire un mur. L'exemple semblait probant qui concluait sur l'aménagement spécifique du poste de travail comme si c'était le mur qui devait défiler, homogène et rectiligne, devant les gestes cadencés du maçon. Et c'est au fond sur un fantôme analogue que le chantier des pédagogues essaye de se formuler : une décomposition outrancière qui échoue sur un répertoire d'activités discontinues, hétérogènes, dont la sémantique laborieuse évoque plutôt la littérature des modes d'emploi ou des manuels d'entretien. Adam Smith, pourtant ardent défenseur du travail manufacturier, remarquait au sujet des sociétés "barbares" qu'il évoquait, que "les obligations variées de chaque homme (...) l'obligent à développer une aptitude à inventer des expédients pour écarter les difficultés qui se présentent continuellement. L'imagination, poursuit-il, est en éveil..." (5). Il pointait là un des dadas de l'anthropologie moderne. Comme Leroi-Ghouran, en des pages célèbres (6), l'a amplement montré, toute

tâche productrice, à quelque échelle de complexité que ce soit, engendre son propre ordre de fonctionnement, rendu optimal relativement à l'environnement technique qui le voit s'exercer. Toute tâche devrait manifestement être explicitée à partir de la logique de son déploiement et de l'ensemble coopératif qui la spécifie (c'est déjà le cas de la manufacture), et non du fractionnement terminal de l'élément d'ouvrage. Même si ce dernier commande des cycles opératoires bien repérables, la nature des actes de travail convoquée dans le bâtiment — bétonnage, ferrailages, banchage, démontage-remontage... — appellent à des ordres de régularité ou à des dispositifs séquentiels qui réfèrent avant tout à leur coordination interne, à leur logique et à leur équilibre combinatoire — donc dépendants de la maîtrise des agissements propres de toutes les opérations —, et non à l'artifice d'un découpage ergonomique qui procède par classification descriptive.

"Décomposer toute tâche en éléments simples : en actes élémentaires qu'il s'agit de déceler, de repérer et de bien délimiter" (7). La perversité de ce processus tient en ceci : le présupposé technique qui est censé originer le dispositif du travail et, d'une certaine façon l'objectiver, est lui-même inscrit dans un projet global de division du travail tendant à écarter le contrôle technique du champ exécutoire proprement dit — alors qu'au niveau des tâches de construction, la maîtrise du geste est concomitante de la manipulation. D'où le saut abrupte exprimé de l'élément d'ouvrage à son optimisation musculaire : "il faudra décomposer l'ouvrage en tâches élémentaires..." suggère elliptiquement l'ordonnanceur. La spécialisation, encore appelée pudiquement métier, est alors créée de toute pièce, moins pour optimiser le déroulement de l'exécution que pour forcer la déqualification de l'exécutant, et ainsi, sous caution de garantir une hypothétique productivité, de favoriser un quadrillage des fonctions opératoires, prélude indispensable aux grandes stratégies de contrôles qui s'exercent sur le corps productif. Cette aphasia artificielle de l'ouvrier a au moins une double implication : elle permet premièrement le calcul rigoureux de son exploitation (8) et deuxièmement, elle gèle le mouvement naturel d'indépendance et d'auto-

rationalisation – et peut-être incidemment de redéfinition des ouvrages – dont les producteurs seraient capables s'ils avaient la maîtrise de leur œuvre (9).

Ainsi la parcellisation des tâches est-elle justifiée dans le même énoncé qui la noie dans un positivisme technologique quasiment inexorable. L'opération de la division, ou de la ségrégation "technique" des interventions apparaît la plus logique et la plus nécessaire dès lors que c'est l'ouvrage (toujours sous sa forme anticipée) qui subit la mise en séquence jusqu'à affecter aux ultimes détails matériels les gestes ou les opérations élémentaires qui leur correspondent. Le dessin, même dans sa phase dite d'exécution, est considéré comme représentant un objet virtuel et non comme du travail potentiel ; ainsi le programme de décomposition du travail est-il objectivé, argumentant pour donner au *prima technique* les mêmes apparences de l'autonomie constitutive. Au bout du compte, cette répertoriation de la construction en séquences restreintes d'activité se réalise de la façon la plus contrainte. Car au croisement de la tendance privilégiée de l'homme à orienter et à organiser librement ses actes de travail et de la décomposition technique forcée qui tente de résoudre son activité dans un simple décompte ergonomique, il y a non pas équilibre, mais antagonisme pur et simple. La violence sur le chantier n'est pas seulement de mise sous les espèces du haut risque d'accident ou encore de la brutalité des rapports, mais celles de la frustration et de l'abnégation. La décomposition de l'acte de travail, au-delà du traditionnel phasage en lots ou en corps de métier est en contradiction avec l'objectif qui la justifie : augmenter la productivité. La gestion de la discrimination excessive dans l'activité de construire déborde sur la responsabilité escomptée : car en sus d'un artifice inadapté pour forcer le découpage de la production, la stratégie organisationnelle perd – ou entretient la perte – sur un autre niveau corrélativement nécessaire : la recomposition.

## 2. Recomposer

Puisqu'un ensemble complexe de tâches est réduit à une mosaïque d'opérations élémentaires privée de toute âme opérationnelle – "il est bon, dit J. Moullet, dans la mesure du possible, de séparer surtout les tâches reliées entre elles par une contrainte technologique" (10) – l'édification réclame une addition précise et contrôlée de ces activités minima, de manière à rétablir une continuité productive efficace.

Le zèle de l'organisateur s'étant employé à morceler, à faire éclater des activités dont la cohérence tenait précisément dans la dimension complexe de la tâche, la fonction de recombinaison des tâches devra comprendre en elle-même cette exigence du maintien de la séparation. Autrement formulé : la logique combinatoire de ces tâches singulières produira simultanément la logique discriminatoire de ces mêmes tâches. Faire coopérer coffreurs, monteurs, ferrailleurs, bétonneurs et divers manipulateurs d'outils et d'engins doit faire le soin d'assemblages scrupuleux des temps et des lieux d'exécution, de manière à ce que les travaux respectifs s'enchaînent sans que l'une des opérations déborde sur l'autre et favorise le contact, établisse des relais, des transmissions qui seraient susceptibles de subvertir le dispositif séquentiel établi. Les ferrailleurs ferrailent, les bétonneurs bétonnent, chacun rivé à sa spécialité dans les limites étroites de sa fraction d'activité.

Lorsqu'ils "cessent de s'appartenir" (Marx), les ouvriers deviennent les membres d'une sorte d'organisme, le *travailleur collectif* qu'ils composent dans l'addition réglée de leurs mouvements. L'assemblage de ces forces dissociées et hétérogènes se pense en un lieu où l'ouvrier n'a pas accès et est commandé par une figure homogène et unitaire qui n'est autre au fond que le dessin d'architecte. Ce dernier ayant servi, à partir des dessins d'exécution, au repérage d'ouvrages "élémentaires", eux-mêmes décomposables en "unités de tâches et de temps élémentaires", il reste à formuler le planning

des opérations, véritable dispatching des fractions d'activité productrice.

Les systèmes de recollection sont présentés sous formes diverses de plannings et de diagrammes, du type *Gantt* ou *P.E.R.T.* (cf. tableau 2 en annexe). Issus de l'épopée edificatrice américaine qui vit croître les gratte-ciel des années 20 et 30, les procédés se sont généralisés et affinés dans toutes les entreprises un peu mécanisées, où la location d'une grue ou d'un excavateur règle scrupuleusement la rotation des équipes de travail, l'activité des postes, les dispositifs de stockage et d'approvisionnement, etc. Deux grands axes partagent le problème de la coordination dans le bâtiment, recoupant grosso-modo le double projet du *découpage* des tâches et du *contrôle* des tâches. Le premier a une fonction purement opératoire : il s'agit d'échelonner, de synchroniser, d'ordonnancer des activités séparées dans le sens de leur optimisation productive : chaque opération dite élémentaire doit s'inscrire dans le réseau général du travail de manière à ce que le système se régule de lui-même, sans heurt, sans redondance, sans inactivité. Telle une partition musicale rigoureuse qui indique l'entrée et le jeu respectif de tous les instruments, le planning précise le lieu, le moment et la durée de toutes les tâches concernées dans la construction. Le deuxième axe a une fonction que l'on pourrait qualifier de *panoptique* : chacune des tâches ou opérations en cours doit en effet pouvoir être perçue par l'ordonnanceur dans sa singularité d'une part (repérée sur le diagramme approprié par la longueur et la couleur d'un trait, ou par telle ou telle indication : date, délais, effectif, prix, etc.), et d'autre part dans son inscription par rapport à l'ensemble (visibilité immédiate des successions et des chevauchements). La tâche "pose des treillis soudés" par exemple sera immédiatement repérée et contrôlable en fonction de la disposition séquentielle du planning.

Née de la décomposition du travail en ses actes élémentaires, la codification des tâches minima respecte et entretient, avons nous vu, ce morcellement initial. Décomposé dans sa dimension productrice, c'est-à-dire au niveau des gestes et des activités opératoires

qui le composent, le travail est ensuite recomposé dans sa dimension séquentielle pour conforter l'exigence de la productivité (11). Une tâche "complexe", initialement liée, est morcelée en  $x$  opérations différenciées auxquelles sont affectées par exemple  $x$  exécutants. Chacun intervient pour son détail d'opération en lieu et temps prévus, suivant les prescriptions du dessin d'exécution, traduit en ordres précis sous la forme de fiches d'instruction (ces dernières sont souvent délivrées en début de journée pour une durée variable selon la tâche). Un chantier relativement important réclame souvent le dédoublement du poste de ferrailage où les fers se voient d'abord préparés par une équipe (coupe et pliage) puis façonnés par une autre. Une fois préparés, une autre équipe s'emploie à leur pose, tandis que celle des coffreurs s'active autour d'une armature déjà montée. De son côté, l'équipe du coulage bétonne dans les coffrages déjà installés, etc. Ainsi l'ordonnancement des tâches et travaux, sous les espèces du diagramme Gantt, PERT ou amélioré, a donc pour fonction essentielle de recomposer une mosaïque de tâches initialement segmentées, tout en conservant la vertu discriminatoire des dites tâches. Corollairement, cette fonction est assujettie à la nécessité de sa mise en marge de l'activité productrice proprement dite. La compétence fragmentaire instituée de cette dernière subit la raison de son regroupement selon des voies tout autant fragmentées. Et pour cause. Les bornes de chaque activité engagée sur le chantier, bien que ressortissant aux capacités matérielles — effectifs, manipulations... — développées par les intervenants "graphiquement" identifiés, ne prennent véritablement de sens que dans le processus de découpage instauré sur la continuité nécessaire de l'ensemble des travaux convoqués. N'est-il pas pour le moins étrange alors que les points sensibles — relais de tâche, interfaces... — qui font que le graphe est opératoire et qui, bien gérés, assurent son efficacité, soient ceux-là mêmes que l'"organisation" du travail s'est employée à multiplier et à déconnecter dans la spécialisation et la segmentarisation ?

L'activité opératoire est dépossédée de sa vertu d'efficacité productrice lorsqu'elle est d'abord coupée du produit (en tant que

valeur d'usage) pour lequel elle est en dépense (historiquement : première étape de la manufacture) ; ensuite, lorsque cette même activité opératoire est décomposée et redistribuée sur une chaîne d'opérations élémentaires, la compétence du geste producteur perd son efficace primordiale pour ne plus désormais s'inscrire que dans le rêve d'une saccade mécanique et aphasique : "favoriser l'établissement d'un rythme, le travail étant disposé pour que les mouvements se succèdent le plus automatiquement possible", suggère encore E. Ollivier (12). Dès lors, c'est la figure originaire du dessin d'architecture qui prend en charge la maîtrise non de l'objet, mais du projet, sous les diverses formes opératoires qu'il implique, à savoir le dessin technique d'exécution et le réseau combinatoire des tâches répertoriées par ce dernier (plannings, diagrammes, etc.). Mais le dessin n'est à ce niveau qu'une forme vide, un assemblage capricieux de traits et de symboles dont le référent réel est pour finir le travail nécessaire à la réalisation du projet. En soi, s'il assume abstraitement la composition globale des tâches afférentes, il n'est nullement le garant de la qualité effective du travail réalisé. Ce dernier est comme on sait affaire de burin, de truelle, d'ajustages et d'évaluations diverses... Malgré la haute fiabilité des calculs statiques et le soin scrupuleux donné à la définition des éléments d'ouvrages, c'est en dernier ressort la main de l'exécutant, aussi irresponsable soit-elle, qui fait advenir à la réalité le projet conçu. Aussi, au double processus que nous avons décelé, à savoir la décomposition du travail et sa recombinaison sur une autre scène, vient s'ajouter une contrainte d'ordre disciplinaire, dont la manifestation sensible rejoint un chapitre immense et familier depuis M. Foucault : celui du contrôle.

### 3. Contrôler

On peut dire sans exagérer que tout ce qui traite de l'organisation et de l'ordonnancement des chantiers aboutit, lors de sa mise en marche, à une forme quelconque de contrôle ou de surveillance, et que toutes les mesures prises pour différencier, diviser, répartir et combiner les travaux n'en sont que la manifestation plurielle :

"organiser" un chantier, dans son déroulement concret et matériel, c'est d'abord en exercer le contrôle, et faire fonctionner les stratégies en usage à tous les niveaux : de sa marche globale au geste le plus intime.

Que contrôle-t-on exactement sur le chantier ? Tout, répond l'ordonnanceur. La main-d'œuvre (le travail), le matériel (outils et engins : les moyens de travail), les matériaux (l'objet de travail). Aussi l'intérêt n'est-il pas de dénombrer exhaustivement les actes et les objets soumis à ce contrôle généralisé, mais de caractériser la ou les formes de son exercice, en bornant la reconnaissance de ses manifestations sur le lieu du chantier pour n'en saisir au fond que son expression la plus formelle, elle seule suffisant à spécifier et à définir — eu égard aux caractéristiques de division du travail et aux forces productives en présence — son efficace économique. Un essai, fort intéressant, a déjà tenté de nous montrer comment le développement du Cours de Construction (donc de sa "science") s'est d'abord inquiété du souci croissant de contrôler progressivement tout le processus d'édification (13). Maintenant, bien d'autres procédés, plus facétieux sans doute mais d'une efficacité égale, viennent parachèver ce souci impérieux : le dessin d'architecture par exemple, les normes D.T.U., et comme on l'a vu, l'appareil normatif des plannings et des diagrammes ; mais il reste aujourd'hui sur le chantier une forme de contrôle qui s'exerce et s'actualise avec une certaine violence sur le corps productif, prenant sans détour l'allure d'une véritable obsession disciplinaire :

"Il est vite apparu aux professionnels de la coordination que la seule règle d'or à observer, règle de simple bon sens par ailleurs, était qu'il fallait pratiquer une surveillance, voire un harcèlement incessant pour faire respecter au jour près l'organisation prévue" (14). Tout est déjà soumis au contrôle : plans, fiches techniques, diagrammes, calendriers; le tamis est suffisamment serré pour maintenir un solide réseau hiérarchique, favoriser l'éclatement des tâches et contenir leur dispersion. Seulement les matériaux résistent moins que la main-d'œuvre à ce genre de démembrement excessif. A l'acti-

vité physique. une contrainte physique s'impose, protégée s'il le faut par la ruse. Les manuels que nous lisons regorgent de conseils et de recettes pour monter des aguets, dispatcher des postes d'observation et comptabiliser les "irrégularités répréhensibles". "La surveillance de l'exécution se fera surtout par sondage à l'improviste permettant de déceler les irrégularités répréhensibles" (15). Ou encore : "le rôle du coordinateur doit être extrêmement discret. Il surveille, à la rigueur, l'enveloppe de la tâche, il peut intervenir en tant que conseiller (...), mais il ne doit sous aucun prétexte user d'autorité quant à l'organisation interne du travail" (16). Ce dernier point est sans équivoque. La charge de la division proprement dite ne se confond pas avec celle de l'organisation ou encore celle de la surveillance qui appellent chacune des compétences spécialisées. La fonction de conducteur ne consiste pas simplement à assurer la transmission des ordres, mais, suivant le grade de leur responsabilité, à s'assurer que les fragmentations obliques qu'ils opèrent amènent l'exécutant à dépendre d'une multitude de surveillances, donc l'exécution d'une multitude de contrôles, de vérifications. Une telle dépendance fait de la tâche la plus élémentaire l'objet d'un contrôle démultiplié, le point de vue parfaitement circonscrit par une dissémination de regards récurrents : "l'ouvrier, au lieu de dépendre d'un seul chef, peut recevoir des ordres sur des points précis de l'exécution, de plusieurs chefs d'équipe spécialisés. Ainsi, l'un lui enseigne la méthode d'exécution, un autre la responsabilité de la qualité du travail, de sa finition, contrôle la tâche réalisée, un troisième, le chef de cour, assure l'approvisionnement, les manutentions mécaniques, veille à la propreté du poste de travail, à l'entretien de l'outillage, etc, tandis que le chef de chantier dirige, coordonne et supervise l'ensemble, en faisant respecter les cycles de travail convenus" (17).

Ce partage des chefs, stimulant à souhait, gagne manifestement sur deux points essentiels au niveau du travail : d'abord, pouvoir affecter à l'exécutant une tâche très sommaire et très réduite, dont la qualité d'exécution sera assurée non plus par un savoir-faire, une habileté ou une qualification quelconque, mais par le filet oppressif