

En chantier de te retrouver. L'ancrage des collectifs éphémères dans le temps à travers la composition d'équipes temporaires

Fanny Girin



Édition électronique

URL : <http://socio-anthropologie.revues.org/2063>
ISSN : 1773-018X

Éditeur

Publications de la Sorbonne

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2016
Pagination : 143-156
ISBN : 978-2-85944-963-6
ISSN : 1276-8707

Référence électronique

Fanny Girin, « En chantier de te retrouver. L'ancrage des collectifs éphémères dans le temps à travers la composition d'équipes temporaires », *Socio-anthropologie* [En ligne], 33 | 2016, mis en ligne le 02 novembre 2016, consulté le 07 juin 2017. URL : <http://socio-anthropologie.revues.org/2063>

En chantier de te retrouver

L'ancrage des collectifs éphémères dans le temps à travers la composition d'équipes temporaires

FANNY GIRIN

Résumé

Si l'externalisation du travail fait disparaître les collectifs traditionnels, d'autres types de liens sociaux se fabriquent. Ceux-ci ne sont pas fondés sur des statuts orientés vers la production mais sur un système de réputation visant à maintenir les gens sur le site. À partir d'observations menées sur deux chantiers temporaires, au sein de chantiers navals et d'une raffinerie de pétrole, ce texte explore ces relations du point de vue des sous-traitants et donneurs d'ordre. Le premier terrain montre comment le contrôle de la réputation s'inscrit dans le travail sous-traitant. Le second met au jour les manières dont les agents du client participent à ces réputations tout en cherchant à atténuer leur rôle de donneur d'ordres, source de pression sur les ouvriers. L'ensemble permet de voir que les collectifs éphémères constitués autour des chantiers s'imbriquent dans d'autres collectifs aux temps plus longs, mais qui fonctionnent sur la base de l'éphémère.

Mots-clés : *chantiers navals, raffinerie, réputation, sous-traitance, travailleurs temporaires, site industriel*

Abstract

Though outsourcing is leading to the disappearance of traditional collectives, other types of social ties are emerging. The latter are not based on production-directed statuses but on a system of reputation that aims to maintain people on site. Based on observations from two temporary building sites at naval shipyards and a petrol refinery, this text explores these relations from the perspective of the subcontractors and the contracting parties. The first site shows how monitoring one's reputation fits into the work of the subcontractor. The second highlights the ways in which the client's agents feed into this reputation while also seeking to de-emphasize their role as contracting parties, which is a source of pressure on workers. The study as a whole shows that the ephemeral collectives which grow up around these building sites intermesh with other longer-term collectives that are nevertheless based on the principle of the ephemeral.

Keywords: *Naval Shipyards, Refinery, Reputation, Subcontracting, Temporary Staff, Industrial Site*

Les transformations du salariat et la gestion interne des entreprises fragilisent les liens sociaux et tendent à faire disparaître les collectifs traditionnels fondés sur des communautés de statut. L'externalisation du travail en est un premier exemple, permettant aux firmes de fixer des exigences qu'elles ne pourraient imposer à leurs propres salariés (Gorgeu, Mathieu, 1997). Cet article vise à montrer comment d'autres liens sociaux peuvent se former au croisement entre travail, emploi et sociabilités territoriales, en formant des collectifs éphémères mais qui cependant s'appuient sur des liens qui s'inscrivent dans la durée. Si l'externalisation du travail précarise les liens entre les acteurs, chacun d'entre eux a besoin d'une certaine stabilité (Faure-Guichard, Fournier, 2001). Les travailleurs n'agissent pas seulement par rapport à ce qui est institué et s'organisent sans forcément correspondre aux divisions de la production ou des statuts d'emploi (Jounin, 2008). Une démarche ethnographique centrée sur le point de vue et les objectifs pratiques des acteurs permet de mieux comprendre ces mécanismes (Arborio *et al.*, 2008) en observant que faire collectif fait partie des enjeux (Brochier, 2006).

En m'appuyant sur deux enquêtes ethnographiques dans des mondes industriels, je propose de montrer comment se forment des collectifs éphémères autour de la mise en place de chantiers. Le premier cas repose sur une observation participante de deux mois dans un café de quartier ouvrier situé à proximité d'un chantier naval, puis à bord d'un paquebot en construction en tant que femme de ménage. L'activité des chantiers navals est particulièrement sous-traitée (64 % des effectifs des chantiers en 2003 [Belser, 2003]) et les ouvriers sont habitués à circuler entre plusieurs sites de travail. Le second chantier a lieu dans une raffinerie de pétrole. L'enquête se fonde sur une immersion à plein-temps de quatorze mois dans l'usine, suivie de retours plus ponctuels. Lors de cette période d'immersion, une partie de l'usine a été arrêtée pendant deux mois pour des opérations de maintenance impossibles à faire en marche, la production étant continue dans ce type d'industrie. Réguliers dans ces usines, ces « arrêts » font intervenir tout un ensemble d'ouvriers aux mêmes profils que ceux rencontrés dans la première recherche.

Ces enquêtes ont permis d'observer trois points de vue : celui des ouvriers sous-traitants, celui des donneurs d'ordre, mais aussi celui d'intermédiaires comme les chefs d'équipe. La première montre comment une équipe de travail renvoie à tout un ensemble de collectifs emboîtés, composés autour du maintien de l'emploi et structurés par des phénomènes de réputation. La seconde permet de voir comment la réputation des ouvriers s'insère dans un jeu de loyautés entretenu par les agents du client, préoccupés à la fois de faire collectif avec les sous-traitants et de les maintenir à distance pour éviter un rapport d'autorité direct. Dans les deux cas, le caractère éphémère des

collectifs et l'importance de la question de la réputation construite par tout un jeu d'images permettent un autre regard sur les dualités entre professionnel et local, coopération et concurrence, familiarité et distance.

Deux chantiers éphémères, deux regards sur la sous-traitance

Les deux chantiers diffèrent sous l'aspect du temps : deux ans pour la construction d'un paquebot et entre quinze jours et trois mois pour un *arrêt* dans une raffinerie. Mais dans les deux situations, les relations entre les participants s'étendent bien au-delà de ces durées : à bord, à travers le phénomène de bouche-à-oreille, dans la raffinerie par l'entretien des installations en marche.

La construction d'un paquebot reposant sur la sous-traitance : des liens autour du bouche-à-oreille

La première enquête se déroule à bord de paquebots fabriqués dans des bassins à sec. Sur celui où je travaille en tant que femme de ménage, cinq cents entreprises font travailler trois mille personnes. Elles se bousculent pour le construire, les besoins en main-d'œuvre évoluant au fur et à mesure de la construction (Baul, 2001). Mon équipe se forme les trois derniers mois du chantier et est affectée aux balcons : nous retirons les protections des rambardes, des vitres et du sol, puis nettoyons l'ensemble avant la visite de l'armateur. L'externalisation du travail se développe notamment à bord, où l'entreprise cliente, les Chantiers de Saint Nazaire, assure la coordination et la surveillance des travaux. Les entreprises sous-traitantes s'enchaînent et se croisent sur un même lieu et dépendent les unes des autres pour leurs progressions, n'étant du coup pas programmables sur le long terme. Elles ont alors recours à des contrats courts afin d'ajuster les effectifs au plus près de l'avancement du paquebot. Dans ce contexte, même un CDI ne garantit pas toujours un emploi stable ! Les équipes de travail se font et se défont en fonction des marchés car les différents corps de métiers n'interviennent pas toujours au même moment.

Cette temporalité des missions fait de la recherche d'emploi une préoccupation centrale pour les ouvriers. À l'extérieur des sites de travail, ils se renseignent par le bouche-à-oreille les uns auprès des autres sur les missions possibles mais aussi à propos des uns et des autres. Certains lieux, comme les bistrotts des quartiers où se concentrent des agences d'intérim, sont considérés comme aussi importants à fréquenter que ces agences pour trouver un emploi (Duchêne, Langumier, 2008). Celui que je fréquente fonctionne en miroir des chantiers navals. On commente ce qui s'y passe en

échangeant toutes sortes d'objets et de services, des plans pour des missions, mais surtout des informations sur les travailleurs et sur les employeurs. Parmi les usagers du bar, certains déjà ont pu se côtoyer ailleurs, dans d'autres types de chantiers ou d'autres sphères sociales. Le bouche-à-oreille fonctionne à travers tout un jeu de recommandations dans lesquels les « recommandeurs » sont eux-mêmes évalués sur leurs capacités à juger les autres. Ces phénomènes de réputation structurent l'embauche des travailleurs.

Les travailleurs changent d'emploi et de lieu de travail en empruntant des trajectoires diverses, mais ils se retrouvent d'un chantier à l'autre. Des noyaux d'habitues restent dans une même entreprise sous-traitante tant qu'elle peut les faire travailler. D'autres se maintiennent à bord mais passent d'entreprise en entreprise, en changeant éventuellement de métier. D'autres encore se déplacent entre quelques sites industriels fixes et des chantiers du BTP, soit dans le bassin d'emploi des chantiers navals, soit à l'échelle de la France ou du monde. La question de l'emploi compose et décompose ainsi tout un ensemble de collectifs qui s'emboîtent et se croisent.

L'arrêt programmé dans une raffinerie de pétrole : un événement autour de la rencontre entre permanents et sous-traitants

Contrairement au chantier à bord du paquebot, l'arrêt programmé dans la raffinerie n'est pas au cœur de l'activité de l'usine qui est dédiée à la transformation du pétrole. L'entreprise qui possède le site et exploite les machines (elle sera appelée ici Byne) est l'une des cinq premières compagnies pétrolières mondiales selon le critère de la capitalisation boursière. Environ 1 200 salariés travaillent sur le site quotidiennement dont la moitié est employée par des sous-traitants. Ils réparent les équipements, les nettoient et les modifient. La raffinerie fonctionne autour d'un labyrinthe de machines et de tuyauteries situées en plein air et structuré en unités traitant les fluides. Chaque unité est stoppée tous les six ans pour réaliser des opérations impossibles à effectuer en fonctionnement. L'arrêt suspend l'activité courante d'une trentaine de personnes appartenant à différents services de Byne (agents de maintenance, exploitants, inspecteurs et préventeurs¹) qui vont, pendant l'arrêt, s'occuper du déroulement du chantier du point de vue de leur propre activité quand l'unité fonctionne. Certains sont détachés plusieurs mois à l'avance pour se consacrer à plein-temps à l'arrêt et d'autres seulement au moment du chantier.

¹ Les préventeurs appartiennent au service sécurité. Ils rédigent des règles propres à l'aménagement et au déroulement des chantiers de réparation. Leur temps est surtout dédié à tourner sur les chantiers, pour vérifier que tout se passe conformément à leurs attentes et résoudre d'éventuels imprévus.

Les travaux sont effectués par environ quatre cents sous-traitants, dont la plupart arrivent d'un coup. À la différence des chantiers navals, la planification est ici déléguée à une entreprise pilote, Bador. Ce « pilote » prend directement en charge la plupart des travaux effectués sur l'arrêt mais il peut, lui-même, sous-traiter. Les entreprises connaissent bien la raffinerie car elles interviennent sur la plupart des arrêts, mais aussi lors de la maintenance courante. Elles se connaissent entre elles et se concertent pour répondre ensemble aux appels d'offres. Les ouvriers ont les mêmes profils que ceux des chantiers navals où ils peuvent avoir déjà travaillé. Certains se maintiennent sur le site en enchaînant les arrêts programmés dans les différentes unités et/ou en travaillant en maintenance courante et sont parfois tout aussi familiers de l'usine que les ouvriers des chantiers navals le sont du paquebot. L'un d'entre eux se targue même d'être le plus ancien membre de la raffinerie dans laquelle il travaille depuis quarante ans. Comme aux chantiers navals encore, la question de l'emploi alimente le bouche-à-oreille à proximité de l'usine comme sur le site.

L'arrêt ne constitue pas, pour chacun, le même type d'événement mais il reste pour tous un moment de rencontre, de travail intense et une épreuve à travers laquelle ils seront jugés. Pour les agents de Byne, il instaure une rupture où ils sont notamment évalués sur leurs manières d'endosser le rôle de donneur d'ordre et sur leur capacité à endurer, avec les autres, les conditions éprouvantes de l'arrêt. Du côté des sous-traitants, des chefs d'équipe le préparent, à pleins temps, depuis plusieurs mois. Le chantier représente pour eux, à la fois le résultat de ce travail et le moment où ils vont être tout particulièrement jugés. Enfin, le chantier est le lot quotidien des ouvriers qui enchaînent les arrêts. Cette évaluation permanente de leur travail est ce qui conditionne leurs possibilités de rester sur le site et de trouver de futures missions.

L'exemple des chantiers navals et celui de la raffinerie donnent à voir finalement toute une gamme de possibilités dans la manière d'appréhender le temps du chantier. Les équipes de travail ne sont pas figées et s'inscrivent dans différentes temporalités, ce qui accroît la difficulté de saisir, ou plutôt de fixer, la temporalité et même la composition d'un collectif. Cela mène à s'interroger, plus généralement, sur ce qui fait collectif et sur les contours du groupe. À partir d'observations dans une usine, Donald Roy propose trois manières d'identifier des groupes : par une « action en vue d'une fin entreprise en commun », par des « normes partagées » ou enfin par des « rôles imbriqués » (Roy, 2006). Cette grille de lecture invite à se demander où sont les groupes, en interrogeant leurs imbrications et leurs temporalités. Comment une équipe se structure-elle en lien avec d'autres collectifs ?

L'équipe de travail emboîtée dans le collectif des chantiers. Les relations structurées par des phénomènes de réputation

Perdu dans le labyrinthe des coursives comme dans l'organisation du travail, l'observateur arrivant à bord est avant tout frappé par le chaos ambiant. La succession des entreprises sur un endroit donné crée un désordre ainsi traduit par un tuyauteur : « La boîte qui ne cavale pas, c'est l'autre qui lui passe devant. Si nous on n'a pas mis les tuyaux au moment où les électriciens arrivent pour passer les câbles, on ne peut plus passer nos tuyaux. » La plus petite erreur comme le moindre retard entraînent des complications en chaîne. Les travaux sont souvent recommencés et certains ne sont pas terminés, engendrant parfois des dégâts ou des absurdités. Un moquettiste se retrouve par exemple à poser une moquette pour la septième fois en sachant qu'il devra recommencer tant que les tuyauteurs ne seront pas passés. Les salariés des différentes firmes sont donc interdépendants et amenés à coopérer à travers ce qu'ils appellent le « système débrouille ». Le fonctionnement de la production engage les ouvriers à se croiser en permanence. Ils échappent à la surveillance directe de leurs chefs grâce à la taille du paquebot et à ses recoins, mais travaillent sous les yeux de tout le monde. Le fonctionnement des équipes s'inscrit dans celui du bord mais, aussi, dans une durée plus large et hétérogène : il a un passé dans ou en dehors du chantier et les ouvriers travaillent en se projetant sans cesse dans les prochaines missions.

Le travail de réputation dans une équipe qui a une histoire

Comme l'a montré Nicolas Jounin à propos des travailleurs du bâtiment, les relations sociales sur les chantiers ne dépendent pas uniquement des fragmentations entre statulaires et sous-traitants (Jounin, 2008). Sur le paquebot, les hiérarchies internes aux équipes sont avant tout liées à l'ancienneté dans l'entreprise sous-traitante. Lorsque j'intègre une équipe de ménage, une vingtaine de femmes, dont certaines ont déjà travaillé ensemble, débutent en même temps que moi une saison d'emploi d'environ deux mois. Les équipes se composent d'anciens qui ont déjà été membres de l'équipe sur de précédents paquebots, d'ouvriers qui ont œuvré ailleurs à bord ainsi que de nouveaux venus. Selon ces critères, les ouvriers ont plus ou moins besoin de faire leurs preuves. Les plus anciens se divisent le travail en référence à leurs précédentes coopérations et savent ce qu'attendent leurs chefs. C'est eux qui transmettent les valeurs associées à l'histoire de l'équipe.

La place des nouveaux à bord est la plus fragile, car une mauvaise impression peut les exclure des coopérations, ce qui rend leur travail plus difficile, tout comme les possibilités de se faire valoir. Leur

situation montre combien leur activité est étroitement liée à leur image. Ils sont mis à l'épreuve et jugés sur les résultats de leur travail, sur leur engagement dans l'équipe et sur leurs capacités à se débrouiller pour arriver à travailler. Par une forme de compagnonnage, chacun est associé à un « matelot », qui lui apprend comment contenter les supérieurs, ainsi que les tours de main et astuces facilitant le travail. Ce référent véhicule surtout des images auprès d'autrui, notamment du chef d'équipe.

L'intégration dans l'équipe dépend aussi des rapports interpersonnels fabriqués en dehors du travail. L'une de mes collègues est la fille d'une responsable de l'entreprise et nous nous méfions toutes d'elle car elle nous donne des ordres et fait fi impunément de ceux des chefs d'équipe. Surtout, elle rappelle sans cesse qu'elle a des relations et sous-entend qu'elle peut influencer nos réputations. Ma matelote s'en méfie tout particulièrement car elle se repère à l'ordre hiérarchique. Une cheffe d'équipe dit de se méfier d'une ouvrière bavarde qui croise la cheffe de contrat au supermarché le samedi. Ainsi, les relations en dehors du travail suscitent d'autant plus la méfiance qu'elles court-circuitent la hiérarchie. Ces relations peuvent être utiles aux collègues, mais ils ont besoin qu'elles soient claires pour bien mesurer qui est capable de parler d'eux et comment. Dès lors, la nature de relations interpersonnelles a aussi son influence, parmi lesquelles les relations intimes sont les plus mal perçues.

Des coopérations à bord, un travail toujours projeté vers la prochaine mission

Les alliés à l'échelle du bord sont également utiles, car les ouvriers coopèrent sans cesse à ce niveau, estimant rattraper les absurdités provenant du flux tendu. Ils échangent du matériel et peuvent se former entre eux à de nouveaux métiers. Se faire des alliés dans d'autres entreprises peut promouvoir le travailleur, dans sa propre équipe comme en dehors. En plus d'échanger des services, les travailleurs des différentes entreprises font circuler des informations sur les uns et les autres. Tout se voit et tout se sait, et une propagation des images influence les relations de travail. Pendant qu'elle nettoie un balcon, une cheffe d'équipe apprend d'une collègue qu'une ouvrière de son équipe a repositionné son soutien-gorge sous les yeux du client et menace de la renvoyer. En menaçant la réputation de l'entreprise et de sa cheffe (sur leurs capacités à maîtriser ses équipes), l'ouvrière met également en danger la sienne à l'intérieur de sa propre équipe.

Les coopérations entre travailleurs sont aussi des moyens d'anticiper de futures missions. À tous les niveaux, les considérations sur la question de l'emploi se mêlent à celles sur le travail. Les intérimaires sont toujours menacés de renvoi, ce qui instaure une mise à l'épreuve

permanente. Les salariés cherchent à évaluer qui risque de partir prochainement et échangent des informations sur les missions proposées ailleurs (sur le temps, les conditions de travail, etc.). Quand nous sommes bloquées parce que l'entreprise passant avant nous est en retard, certaines femmes de ménage passent le mot d'ordre de ralentir, le freinage visant à maintenir l'emploi. Mais, en même temps, la concurrence pour rester se renforce et pousse chacun à se faire bien voir de la hiérarchie. Dans ce cadre, les coopérations à bord peuvent servir à trouver de futures missions. Un soudeur enseigne son métier au moquettiste partageant sa cabine, puis lui propose de le faire entrer dans son entreprise. Mais l'investissement au niveau du bord peut aussi être perçu comme une manière de délaissier l'équipe.

Mes collègues répugnent à faire le travail des femmes de ménage appartenant aux autres entreprises. Elles passent leur temps à les critiquer et à mépriser leurs conditions de travail alors qu'elles ont pu faire partie de ces équipes et ont de fortes chances d'y retourner. Leurs discours peuvent donc changer selon les missions qu'elles obtiennent ; ils visent surtout à produire de la cohésion. L'intégration dans l'équipe et celle à bord peuvent donc s'opposer et l'ouvrier dose son investissement à l'un ou l'autre de ces niveaux. Le maintien de l'emploi est en fait le principal objet de la coopération à l'échelle du bord.

Les ouvriers construisent ainsi leurs trajectoires en passant d'une entreprise à l'autre. Ils cherchent en permanence à évaluer leur propre image dans l'équipe et ailleurs, pour mesurer leurs chances d'obtenir de nouvelles missions. Tout ne se rejoue pas à chaque fois car les réputations ont une certaine permanence. Une bonne réputation donne des marges de manœuvre : l'un profite de son crédit pour mener des actions syndicales, certains prétendent adopter les horaires qu'ils souhaitent tandis que d'autres menacent de partir pour faire renvoyer les collègues qu'ils ne supportent plus. Ces défenses restent la plupart du temps individuelles, même si certains intérimaires arrivent à faire grève. Les travailleurs peuvent avoir intérêt à faire peser la menace de partir plus qu'à la mettre à exécution. En revanche, d'autres personnes se retrouvent empêtrées dans des cercles vicieux de réputation, à partir d'une image négative qui rend plus difficile les possibilités de faire valoir leur travail. C'est particulièrement le cas quand les relations de la sphère privées se mêlent à celles du travail. Deux ouvriers, par exemple, connaissent tout un ensemble de personnes des chantiers de par leurs relations locales, mais cela tend à les desservir à cause de l'image d'une dépendance à l'alcool pour l'un et d'une certaine nervosité pour l'autre.

Finalement, cette imbrication entre l'équipe de travail et le bord met en évidence une action commune consistant à maintenir l'emploi, tout en donnant du sens au travail collectif. À partir de là se

fabriquent des valeurs, comme le système débrouille et la circulation d'informations, et des rôles associés à l'ancienneté et aux capacités à parler des autres. Le bouche-à-oreille est ce qui connecte l'équipe avec d'autres temporalités et l'organise, sans lui retirer son caractère éphémère. C'est bien parce que les équipes se recomposent sans arrêt que le maintien de l'emploi et la réputation prennent autant d'importance. Si considérer le collectif éphémère de l'équipe conduit à l'ancrer dans un collectif plus permanent du bord, le fonctionnement lui-même du bord dépend du caractère éphémère des équipes. Le statut temporaire des sous-traitants ne les empêche pas de faire partie des sites industriels quelle que soit la nature de leurs contrats.

Mais cette mise en évidence d'un collectif associé au bord laisse de côté les gens au statut effectivement permanent : les membres de l'entreprise cliente. Partagent-ils des actions, des rôles et des valeurs avec les sous-traitants ? La deuxième étude est plus propice à cerner cette question. Les chantiers constitués autour des arrêts programmés dans la raffinerie vont nous montrer comment le caractère éphémère des équipes est le socle de frontières à l'intérieur des collectifs formés à partir de ces chantiers, mais que ces frontières restent poreuses et ne conduisent pas à délimiter fermement deux mondes.

Le collectif divisé en deux. Mieux discipliner un étranger à partir des phénomènes de réputation

Le collectif formé autour de l'arrêt programmé d'une unité dans la raffinerie s'inscrit lui aussi dans le temps et renvoie également à d'autres groupements, comme les entreprises et leurs différents services. Il est scindé entre les agents du client et les sous-traitants, ce qui renverrait, en première approximation, à une séparation entre permanents et temporaires. Mais assimiler les sous-traitants à des temporaires occulte tout un ensemble de familiarités et uniformise les situations des travailleurs. À la raffinerie comme aux chantiers navals, la présence des ouvriers n'est pas si temporaire que le laissent penser leurs contrats. Les agents de Byne valorisent cette permanence et les liens tissés avec les sous-traitants, tout en affirmant constamment leur position de donneurs d'ordres dans les interactions durant l'arrêt. Ils gardent leurs distances vis-à-vis des ouvriers et stigmatisent leur « étrangeté ». Un exploitant dit se méfier des relations trop familières car elles présenteraient le risque d'induire plus de tolérances vis-à-vis des règles ; il arrive pourtant à ce même agent de s'arranger avec certains sous-traitants qui s'écartent des règles. À défaut de connivences, les observations ont plutôt mis en évidence des arrangements visant à maintenir une certaine confiance localement, et à réguler la diffusion d'images sur les personnes.

Contrôler le flux tendu par l'organisation et la discipline, en mêlant efficacité et sécurité

La maintenance d'une unité à l'arrêt ressemble au travail à bord par le défilement des travailleurs. Les composants de l'unité sont progressivement stoppés, ouverts, puis refermés et remplis de produit. Les protagonistes passent les uns après les autres sur un équipement donné, pour nettoyer, monter des échafaudages, inspecter, réparer et vérifier. La planification est de plus en plus serrée et difficilement tenable, l'ouverture des équipements révélant toujours de nouveaux problèmes dans un contexte où le fonctionnement en flux tendu, intolérant aux imprévus (Durand, 2004), accroît les difficultés dans la mesure où chacun doit arriver au bon moment. Un système de traçabilité associé à de multiples vérifications complexifie l'affaire et tout un ensemble de surprises apparaît en bout de course. Comme aux chantiers navals, les ouvriers se montrent perplexes et ont l'impression de se débrouiller au mieux dans un système absurde qui les dépasse.

Le désordre est d'autant plus redouté qu'il est associé aux risques d'accidents propres aux produits chimiques. Bador, le sous-traitant pilote qui planifie et coordonne les travaux, est surveillé par les agents de Byne au nom d'une « sécurité » multiforme. Or, à la sécurité se mêlent des questions de planification, car il n'est possible d'intervenir qu'une fois les équipements nettoyés. Chaque jour, le chef de contrat du pilote fait le point avec cinq cadres et une dizaine de techniciens représentant différents services de Byne. Ces cadres travaillent surtout dans les bureaux mais passent de temps en temps sur le terrain pour discuter avec leurs subalternes (chefs d'équipe sous-traitants et contremaîtres de Byne). C'est l'occasion pour eux d'affirmer leur autorité. Sans pouvoir demander aux sous-traitants d'accélérer, déplorant eux-mêmes une précipitation accidentogène, ils n'ont cependant cessé de s'informer sur la fin de telle ou telle étape afin de pouvoir lancer de nouveaux travaux. Les injonctions au contrôle mêlent les problèmes de sécurité à ceux de l'efficacité. Elles visent essentiellement à remettre de l'ordre dans un système qui semble toujours à la limite de déborder.

En assistant à ces réunions, on comprend que le désordre est souvent associé à l'indiscipline supposée du monde ouvrier. Les défauts sont imputés à la mauvaise volonté de ces travailleurs, soupçonnés de faire n'importe quoi, de prendre des risques et même de gâcher le travail des autres. Les agents de Byne trouvent l'attitude des ouvriers tellement invraisemblable qu'ils les comparent parfois à des enfants, ce qui suscite chez ces derniers une position défensive face à ce qu'ils considèrent comme de la provocation et de l'agression. Ces idées sur les ouvriers sont associées à leur extériorité par rapport à la

raffinerie mais véhiculent plus généralement des images qui seraient inhérentes à leur groupe social. Le personnel du client estime voir arriver un monde qu'ils qualifient de « spécial », aux mœurs particulières, les rapports de sous-traitance se doublant de rapports de classe. Ils expriment en même temps une certaine compassion pour ces ouvriers, dont ils plaignent l'instabilité et les conditions de travail. Le groupe ouvrier est ainsi tenu à l'écart, à la fois parce que cela apparaît nécessaire pour maintenir l'ordre et par une mise à distance sociale. Ces discours généraux servent surtout à bien confier la gestion des hommes aux encadrants sous-traitants, les chefs de chantier censés transmettre eux-mêmes aux chefs d'équipe les injonctions reçues en réunion.

Réguler les infractions aux règles en utilisant la réputation des ouvriers

Les agents de Byne faisant des tournées sur les chantiers ressentent une certaine gêne à surveiller les ouvriers pris dans le feu des travaux mais accroissent la pression qui pèse sur eux par leurs rappels des règles. Il peut même arriver qu'ils les fassent involontairement renvoyer pour une infraction. L'un d'eux, qui voulait stopper un ouvrier s'épuisant à taper sur une valve pour accélérer son travail et obtenir une prime, s'est heurté à une vive résistance chez ce dernier. Un cadre spectateur de l'altercation l'a congédié sur le champ. Ces techniciens déplorent la pression du temps et l'imputent aux cadres (de leur entreprise comme des sous-traitants). Ainsi peut-on discerner un collectif de terrain qui se distingue des cadres. Il faut toutefois noter que ces mêmes techniciens peuvent aussi participer aux réunions d'où émane la pression. La frontière est donc poreuse d'autant qu'il n'est pas non plus si aisé d'opposer l'encadrement à la main-d'œuvre : les techniciens de Byne peuvent se plaindre des ouvriers auprès des chefs d'équipe comme le font les chefs d'équipe auprès des chefs de chantier.

Loin de vouloir faire appliquer les règles à la lettre, les techniciens de Byne veulent surtout contrôler les conditions dans lesquelles il sera possible de s'en écarter. Ils évitent de recourir à des sanctions personnelles mais savent bien mettre en avant le pouvoir qu'ils détiennent de détériorer les images des individus, auprès des chefs d'équipe et des chefs de chantier. Un exploitant me raconte qu'il n'a pas voulu dénoncer un ouvrier lui ayant menti mais qu'il lui avait fortement fait remarquer cette faveur. Chaque surveillant essaye par là de faire reconnaître ce que lui-même tolère et ne tolère pas. N'ayant pas intérêt à dénoncer ses interlocuteurs, il doit surveiller ses propos. Le narrateur de l'exemple s'est servi de cette histoire pour décrier auprès d'un chef, de manière générale, l'indiscipline des ouvriers et s'est trouvé bien embêté lorsque celui-ci a voulu savoir qui était la source du problème. Parler des attitudes des ouvriers en

général protège les individus, mais contribue en même temps au climat de pression par l'encadrement et par les flux tendus sur la main-d'œuvre. Cette dernière vit en permanence sous la menace d'images négatives qui pourraient entacher sa réputation.

L'anonymat des chefs d'équipe est plus difficile à préserver que celui des ouvriers, puisqu'il suffit de parler de tel ou tel chantier pour retrouver qui le dirige. Or la moindre information peut fortement entacher une réputation par effet boule de neige. Un orage s'abat ainsi sur un chef d'équipe nouvellement arrivé, surpris à débiter un chantier avant que les agents de Byne n'aient vérifié l'absence de produit explosif. Sa hiérarchie de Bador l'apprécie, mais ne parvient pas à le défendre auprès des agents de Byne. Cette affaire donne à voir, par-delà l'éphémère de l'arrêt, la continuité des relations entre l'encadrement des sous-traitants et les agents de Byne. Il devra finalement démissionner en fin d'arrêt car toute une part de son travail, à savoir entretenir de bonnes relations avec les agents du client était désormais compromise. Inversement, des chefs d'équipe plus familiers de la raffinerie arrivent à se débrouiller pour mieux travailler et négocier certaines tolérances. L'un d'entre eux, qui fait partie d'équipes employées à plein-temps sur la raffinerie a pu se procurer du matériel auprès de ses anciens collègues. D'autres familiers refusent frontalement de porter certains équipements de sécurité, ou déclarent qu'ils se fichent de certaines règles en provoquant seulement le rire des pré-venteurs. Ces marges sont possibles grâce à une confiance construite dans la durée avec les agents de Byne qui les reconnaissent implicitement comme des pairs. Quand il arrive à ces personnes de dépasser ce qu'ils estiment être les limites du risque, ils étouffent l'affaire pour protéger ces alliés de leurs hiérarchies respectives, exprimant ainsi leur souhait de préserver une certaine confiance.

Conclusion

Finalement, l'analyse de deux types de collectifs éphémères, constitués autour de la sous-traitance sur des sites industriels, a conduit à redéfinir la notion de collectif de travail. Malgré leur caractère temporaire, les relations de contrat s'inscrivent potentiellement dans des temporalités plus étendues et donnent toute son importance au site de travail. Les travailleurs œuvrent à les maintenir en faisant circuler des informations où se joue la présence des sous-traitants dans l'usine. La connaissance, ou non, du site et de ses travailleurs intervient largement dans les rapports de domination liés à la précarité des contrats. En montrant comment des groupes fonctionnent autour du maintien de l'emploi, l'analyse a mis en évidence le pouvoir structurant des questions de réputation. Sur le paquebot, des ensembles d'ouvriers et leurs hiérarchies coopèrent en produisant sans cesse des images les uns et les autres. Le cas du paquebot met

l'accent sur l'étendue des interconnaissances et sur la circulation des informations. Celui de la raffinerie inclut les agents du client en donnant de la consistance à la frontière avec la sous-traitance, tout en montrant qu'ils participent aux jeux de réputation. Ils ne connaissent pas personnellement les ouvriers, et n'interviennent pas directement sur leurs réputations, mais utilisent la possibilité d'entacher ces dernières en s'adressant à leur hiérarchie. En revanche, ils influent directement sur l'image des chefs d'équipe, qu'ils connaissent mieux. Le repérage d'une autre frontière met en évidence l'enjeu de contenir l'information au niveau du collectif formé autour du terrain, face à celui associé aux bureaux : il s'agit en effet de maintenir à distance ceux qui dirigent directement la présence de la main-d'œuvre, considérés comme moins apte à juger les situations dont ils n'ont qu'une vision partielle. Ces questions de réputations ne se restreignent pas aux collectifs éphémères formés sur les chantiers. D'une part, les relations entre les travailleurs de la raffinerie, sous-traitants ou non, sont sans cesse structurées par ces phénomènes sur les chantiers permanents de maintenance courante. D'autre part, la question des interconnaissances dans les chantiers navals renvoie à tout ce qui se passe et s'échange hors travail. Le caractère éphémère de ces activités nous a permis de mieux les mettre en évidence.

Bibliographie

- Arborio A.-M., Cohen Y., Fournier P., Hatzfeld N., Lomba C., Muller S. (dir.) (2008), *Observer le travail. Histoire, ethnographie, approches combinées*, Paris, La Découverte.
- Baul P. (2001), *Un demi-siècle de paquebots à Saint-Nazaire*, Spézet, Coop Breizh.
- Belser C. (2003), *Histoire des chantiers Navals à Saint-Nazaire*, Spézet, Coop Breizh.
- Brochier C. (2006), « Le contrôle du travail par les ouvriers : analyses à partir d'observations participantes », *Sociologie du travail*, 48/4, p. 525-544.
- Duchêne F., Langumier J. (2008), « Quartiers populaires de centre-ville et travail temporaire : l'implantation d'agences d'intérim dans le quartier de la Guillotière de Lyon », dans Garat I., Séchet R., Zeneidi D. (dir.), *Espaces en transactions*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, p. 143-163.
- Durand J.-P. (2004), *La chaîne invisible. Travailler aujourd'hui*, Paris, Seuil.
- Faure-Guichard C., Fournier P. (2001), « L'intérim, creuset de main-d'œuvre permanente ? », *Genèses*, 42, p. 26-46.
- Gorgeu A., Mathieu R. (1997), « Relations de sous-traitance et organisation du travail. Les équipementiers automobiles en France », dans Appay B., Thébaud-Mony A. (dir.), *Précarisation sociale, travail et santé*, Paris, IRESO/CNRS, p. 393-417.

- Jounin N. (2008), *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris, La Découverte.
- Roy D. (2006), « Coopérations et conflits dans l'usine. Quelques observations et questions concernant la conceptualisation des relations entre groupes dans les structures sociales soumises à une organisation bureaucratique », dans Id. (dir.), *Un sociologue à l'usine. Textes essentiels pour la sociologie du travail*, Paris, La Découverte, p. 113-154.