

**LE TRAVAIL SANS LA GRH :  
LE SECTEUR DU BATIMENT A L'HEURE DE LA SOUS-TRAITANCE FINANCIERE**

**Dimitri DEFLANDRE  
François PICHAULT  
Virginie XHAUFLAIR**

Lentic, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège  
19, Bld du Rectorat, Bât B51  
4000 LIEGE (Sart Tilman) Belgique  
(+32) 04 366 30 70  
[d.deflandre@ulg.ac.be](mailto:d.deflandre@ulg.ac.be)

**Résumé :**

La sous-traitance est une réalité qui caractérise depuis longtemps la vie de nombreuses entreprises, conduisant au développement d'ensembles organisationnels de plus en plus fragmentés. Dans certains secteurs, comme celui du bâtiment, on assiste à une montée en puissance spectaculaire du phénomène, révélatrice de bouleversements structurels plus profonds. En ce sens, ce secteur peut être considéré comme emblématique des évolutions en cours dans le reste de l'économie.

Après avoir passé en revue les principaux facteurs qui poussent les acteurs de ce secteur à recourir de plus en plus massivement à la sous-traitance, nous verrons que celle-ci a aussi profondément évolué dans sa forme et dans son objet, passant d'une logique prioritairement fonctionnelle à une logique de plus en plus économique, puis financière.

Nous envisagerons ensuite les effets pervers engendrés par cette dynamique. L'achat d'une tâche, d'un produit fini, remplaçant progressivement le principe de relation d'emploi, la responsabilité des entreprises se dilue tout autant en matière de gestion des ressources humaines que de régulation sociale, rétrécissant progressivement la part des travailleurs pour laquelle ces questions font encore l'objet d'une réelle prise en charge. Nous questionnerons le sens que peut encore avoir la GRH dans ces contextes dérégulés.

La dernière partie de cette communication sera consacrée à une réflexion sur l'utilité de maintenir une gestion des ressources humaines homogène et collective dans un contexte de dérégulation. Nous questionnerons les modalités de son encadrement par une régulation sociale permettant une prise en charge collective de son coût. Nous clôturerons en présentant quelques avancées réflexives sur cette question, s'articulant autour du concept prospectif de « droit procédural ».

**Mots-clés :** secteur du bâtiment, sous-traitance, régulation sociale, droit procédural, *Fables Industry*

## Introduction

De nombreux travaux ont été consacrés, ces dernières années, aux « nouvelles formes organisationnelles » (Powell, 1987 ; Bahrami, 1992 ; Fréry, 1999 ; Brown, 2000 ; Ezzamel *et al.*, 2001 ; Rubery *et al.*, 2002 ; Pettigrew *et al.*, 2003 ; Rubery *et al.*, 2004). La logique qui sous-tend ces nouvelles formes — couramment appelées « entreprises réseaux » — est de ne plus limiter l'activité de la firme à son périmètre juridique mais d'inclure désormais dans l'enveloppe organisationnelle les fournisseurs, les sous-traitants, les clients, ou d'autres partenaires d'affaires. C'est ainsi que se développent de nombreuses formes de coopérations inter-firmes, au service de toutes les activités de l'entreprise (Collins & Doorley, 1992). Au-delà de la diversité des formes que peuvent prendre les entreprises réseaux (Rorive, 2005), les configurations issues d'une démarche d'externalisation sont parmi les plus fréquentes. Ces dernières conduisent à la constitution de véritables chaînes de sous-traitance, où les contraintes de flexibilité sont reportées sur les maillons les plus périphériques. Les théories de la dualisation du marché du travail (Doeringer & Piore, 1985 ; Galtier, 1996 ; Gazier, 2001) s'appliquent ici avec une acuité particulière : plus on s'enfonce dans la chaîne de sous-traitance, plus on quitte un marché interne protégé pour évoluer vers des modalités de travail de plus en plus précarisées, proches d'un modèle de GRH de type *hard* (Truss *et al.*, 1997).

Toutefois, les études sur les réseaux de sous-traitance (Sacchetti et Sugden, 2003 ; Mariotti, 2005) montrent que les évolutions dans la division du travail entre les entités du réseau rendent les firmes de plus en plus interdépendantes et impliquées conjointement dans la prise en charge de certaines fonctions ou étapes du processus productif. Les logiques de flux tendus et de *just-in-time*, destinées à réduire les coûts de stockage, s'imposent à l'ensemble du réseau et nécessitent la mise en place de pratiques et de processus communs. La coordination inter-firmes repose désormais sur la mobilisation de dispositifs complexes de contrôle ou d'assurance de la qualité.

C'est précisément cette dualité entre interdépendance organisationnelle et dissociation des responsabilités en matière de GRH (Le Boulaire & Leclair, 2001) que nous allons explorer, à la lumière des résultats d'une étude qui nous a été commandée en 2005 par la Fédération des Entrepreneurs Généraux de la Construction de Belgique (FEGC). Consciente des enjeux liés aux mutations profondes qui métamorphosent peu à peu l'activité d'entrepreneur général, et plus largement l'activité du secteur, la FEGC a souhaité questionner l'état du dialogue social dans le secteur. De prime abord, cette demande pouvait étonner, dans la mesure où ce secteur se caractérise par une paix sociale continue depuis plus de 20 ans, et que tant les représentants patronaux que syndicaux<sup>1</sup> considèrent que le dialogue social y est serein. Le fait est, pourtant, qu'au-delà de cette façade en apparence heureuse, beaucoup d'entrepreneurs se plaignent d'une incapacité grandissante de l'instance patronale représentative à « rencontrer leurs besoins ». Ceux-ci disent se sentir « perdus » face aux nombreux changements et difficultés que connaît leur secteur. Partant d'un constat de décalage entre les décisions prises en commission paritaire et le vécu quotidien des entrepreneurs généraux, c'est donc pour envisager le dialogue social comme « espace de régulation » que nous sollicitait la FEGC. Sur ce point, il semble en effet qu'il soit devenu dysfonctionnel, alors que, pendant plusieurs dizaines d'années, la paix sociale qu'il maintenait avait permis de soutenir une croissance quasiment continue.

---

<sup>1</sup> Le secteur connaît un taux de syndicalisation dépassant les 95%

Pour traiter cette question, nous avons opté pour une méthodologie qualitative. Cette approche nous paraissait effectivement la plus apte à retracer l'évolution d'un secteur, en mettant en lumière les dynamiques sous-jacentes et les stratégies mises en œuvre par les acteurs du secteur afin de s'adapter aux mutations de leur environnement. Nous avons travaillé à partir des discours produits rétrospectivement par les acteurs rencontrés au sujet de leurs propres pratiques. L'idée n'était pas d'isoler des faits « objectifs », mais de recueillir les représentations et le ressenti des acteurs quant aux modes de fonctionnement de leur secteur, et quant aux défis auxquels ce dernier est (ou va être) confronté.

Nous avons ainsi rencontré, au travers d'entretiens individuels et de l'organisation de *focus groups*, des représentants du monde patronal du bâtiment — entrepreneurs généraux dirigeant des entreprises de tailles diverses, confédération de la construction, FEGC, Bouwunie, FIEC<sup>2</sup>, etc. — et des diverses organisations syndicales. Nous avons également recueilli le point de vue de représentants des organes institutionnels du secteur, tels que la commission paritaire, le Fonds de sécurité d'existence, le Fonds de formation de la construction, le CNAC<sup>3</sup>, la commission spéciale du Conseil central de l'économie, etc. L'une des évolutions majeures constatées dans le secteur étant l'apparition de nouveaux acteurs, il importait aussi de récolter leurs impressions : c'est pourquoi nous avons consulté des représentants du secteur intérimaire et un coordinateur sécurité et santé.

Par ailleurs, partant du postulat que le secteur du bâtiment est un lieu où se cristallisent des évolutions qui toucheront, dans un proche avenir, l'ensemble des secteurs économiques, le périmètre de récolte des informations a été élargi à des représentants d'autres secteurs et d'institutions plus généralistes : Fédération des Entreprises de Belgique (FEB), Union Wallonne des Entreprises (UWE), Union des Classes Moyennes (UCM), Agoria (Fédération de l'Industrie technologique), secrétariats sociaux, Conseil national du travail, SERV (Conseil Economique et Social de la Région flamande), Service Public Fédéral « Emploi, Travail, Concertation sociale », VOKA (Réseau d'entreprises flamandes), etc.

Cette quarantaine d'entretiens nous a permis d'appréhender de façon globale le secteur du bâtiment, et de mettre en lumière les dynamiques qui en sous-tendent l'évolution. Une telle représentation systémique du secteur a été validée par un groupe d'experts auquel étaient soumises les principales conclusions de la recherche<sup>4</sup>, mais également par les acteurs du secteur auxquels les résultats ont été présentés lors d'un colloque organisé autour de la thématique centrale de la recherche<sup>5</sup>.

Dans la première partie de cette communication, nous évoquerons les principaux facteurs qui poussent les acteurs du secteur du bâtiment à recourir de plus en plus massivement à la sous-traitance ; nous verrons également que celle-ci connaît des évolutions importantes, passant d'une logique prioritairement fonctionnelle à une logique de plus en plus économique, puis financière.

---

<sup>2</sup> Fédération Internationale des Entrepreneurs de la Construction

<sup>3</sup> Comité national pour la Sécurité et la Santé

<sup>4</sup> Composé d'académiques belges experts des problématiques traitées

<sup>5</sup> 28<sup>e</sup> Congrès triennal de la FEGC, Liège, 7 octobre 2005

Nous envisagerons ensuite les effets pervers engendrés par cette dynamique. L'achat d'une tâche, d'un produit fini, remplaçant progressivement le principe de relation d'emploi, la responsabilité des entreprises se dilue tout autant en matière de gestion des ressources humaines que de régulation sociale, rétrécissant progressivement la part des travailleurs pour laquelle ces questions font encore l'objet d'une réelle prise en charge. Nous questionnerons le sens que peut encore avoir la GRH dans ces contextes dérégulés.

La dernière partie de ce papier sera consacrée à une réflexion sur l'utilité de maintenir une gestion des ressources humaines homogène et collective dans un contexte de dérégulation. Nous questionnerons les modalités de son encadrement par une régulation sociale permettant une prise en charge collective de son coût. Nous clôturerons en présentant quelques avancées réflexives sur cette question, s'articulant autour du concept prospectif de « droit procédural ».

## **1. Un secteur conduit à externaliser**

La sous-traitance est un mécanisme d'organisation du travail de plus en plus souvent adopté par les entrepreneurs généraux comme solution générique aux difficultés croissantes qu'ils rencontrent sur leurs marchés. Or, elle génère des effets induits qui n'ont pas été anticipés par les entrepreneurs, et qui renforcent en réalité les problématiques que ces derniers tentent de résoudre en y recourant.

Pour comprendre le problème, passons tout d'abord en revue les quatre « grands défis » qui, selon nos interlocuteurs, caractérisent aujourd'hui le secteur du bâtiment en Belgique, et voyons comment ils contribuent à accroître le recours à la sous-traitance internationale:

- ***La recherche de flexibilité*** : En réponse à un marché devenu instable et à une concurrence exacerbée, les entrepreneurs généraux concentrent leurs efforts sur l'accroissement de la flexibilité de leur entreprise. Malgré les nombreux mécanismes formels de flexibilité négociés entre les partenaires sociaux du secteur, cette recherche de flexibilité se traduit par un recours de plus en plus systématique à la sous-traitance internationale, présentant toutes les garanties de modulation en fonction des aléas du marché. L'enjeu du secteur n'est en effet pas tant l'accroissement de la flexibilité du temps de travail, mais bien celui de la flexibilité numérique.
- ***La pénurie de compétences*** : En dépit de nombreux aménagements négociés, le secteur reste confronté à une pénurie croissante de travailleurs qualifiés et/ou expérimentés. Les sorties y sont précoces : en raison de la pénibilité physique du travail, beaucoup quittent de fait le secteur vers 35 et 40 ans (Sels, 2003). D'un autre côté, de moins en moins de personnes s'y engagent, et ce, pour quatre raisons principales : il y a démographiquement moins de jeunes entrant sur le marché du travail; les filières d'enseignement technique et professionnel ont perdu de leur attrait<sup>6</sup> ; au sein même de cette dernière filière

---

<sup>6</sup> Bossaerts, Denys et Tegenbos (2002) mettent en évidence un « système de cascade » qui structure l'enseignement secondaire. Celui qui y échoue « dégringole » vers l'enseignement technique, puis vers l'enseignement professionnel.

d'enseignement, le bâtiment fait figure de repoussoir<sup>7</sup> ; même pour les diplômés de la filière, le secteur ne constitue guère un lieu de prédilection. Le contexte de concurrence accrue qui caractérise le secteur du bâtiment conduit l'entrepreneur général à éviter d'investir dans le développement des compétences de ses salariés : à cette solution, il préfère naturellement la sous-traitance internationale qui lui permet de s'affranchir de responsabilités coûteuses. Ce faisant, il continue inévitablement à alimenter les raisons mêmes à l'origine de la désaffection et du manque d'attractivité du secteur.

- **L'intégration européenne** : De nombreux entrepreneurs connaissent mal l'Europe, ses institutions, ses objectifs et ses modes de fonctionnement. Ils expriment confusément le sentiment que celle-ci constitue, à l'heure actuelle, une source croissante de difficultés. Nombreux sont ceux qui reprochent à l'Europe d'être à l'origine d'un abaissement des protections qui encadraient l'activité d'entrepreneur général, mais également d'une abondante réglementation venant se superposer à la réglementation nationale sur le travail, et nécessitant une attention et un suivi de tous les instants. Leur inquiétude la plus palpable concerne le risque de dumping social que comporte l'élargissement de l'Europe vers l'Est. Ce phénomène a effectivement de quoi inquiéter un secteur qui supporte déjà le poids d'un lourd passif en matière de travail illégal.

Ainsi, la complexité croissante de la réglementation européenne, la tendance de l'Union Européenne à favoriser une fluidité du marché intérieur sans harmonisation des réglementations nationales et sectorielles, l'affaiblissement corrélatif des instances de régulation sociale au niveau européen, favorisent une internationalisation de la concurrence et conduisent les entrepreneurs généraux à recourir eux-mêmes, de plus en plus, à la sous-traitance internationale, alors qu'ils en dénoncent les effets néfastes sur le secteur.

- **Le poids accru des labels et certifications** : Depuis les années 1990, les entrepreneurs sont confrontés à un nombre croissant de réglementations, imposées par la loi (surtout lorsqu'elles concernent la sécurité, l'hygiène et l'environnement), ou découlant des exigences des grandes donneurs d'ordres en matière de « certification qualité »<sup>8</sup>. Les normes et les standards représentent en tant que tels un surcroît de travail administratif pour les entrepreneurs généraux. Mais ils leur ouvrent en même temps la possibilité d'externaliser plus facilement ces contraintes vers d'autres prestataires, étant donné qu'ils décrivent dans le détail les processus de travail et les activités à réaliser. Ils permettent ainsi aux entrepreneurs principaux de se délester de leurs responsabilités sur les sous-traitants et de se cantonner dans un rôle de coordination. Ils contribuent donc à leur tour au développement de la sous-traitance internationale.

Pour faire face au quotidien à ces quatre « défis », on voit que la solution la plus fréquemment mobilisée par les entrepreneurs généraux est le recours à la sous-traitance, celle-ci leur permettant de reporter au moins une partie des difficultés évoquées ci-dessus sur les prestataires. Cette généralisation de la sous-traitance, loin de résoudre les défis du secteur, les renforce au contraire par ses effets induits. La contrainte de devoir se coordonner dans le temps et dans l'espace avec un nombre croissant de partenaires génère des exigences accrues en matière de flexibilité. La généralisation de la sous-traitance dégrade les conditions de

---

<sup>7</sup> Une enquête de la Bouwunie (2005) sur l'image de la construction auprès des jeunes de 14 à 15 ans révèle que près de 70% d'entre eux ne se voient absolument pas opter pour un emploi dans le secteur

<sup>8</sup> Normes ISO, certificat VCA, label Qualibouw, etc.

travail dans le secteur (surtout depuis qu'elle s'internationalise) et y précarise l'emploi, contribuant encore un peu plus à en abaisser l'attractivité. Elle constitue également un appel à l'égard des prestataires issus du nouvel espace européen et favorise leur pénétration du marché belge. Enfin, elle renforce la nécessité de disposer de labels et de certifications. La sous-traitance ne permet en effet plus d'exercer un contrôle hiérarchique direct sur le travail réalisé, ce qui insécurise le donneur d'ordres. Exiger de son prestataire qu'il dispose de tels labels et certifications devient dès lors courant, car ceux-ci constituent des garanties minimales de prestation technique.

Le secteur est ainsi entré dans un cercle vicieux ; les stratégies employées par les acteurs pour résoudre leurs problèmes ayant à terme pour effet de renforcer la prégnance de ceux-ci.

## **2. L'évolution des formes de sous-traitance**

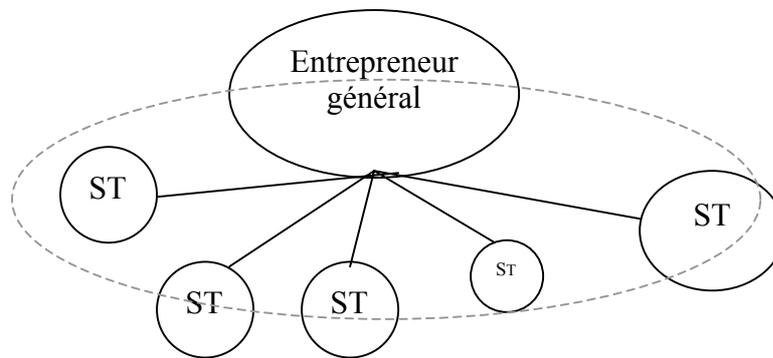
Lorsque l'on parle du phénomène de la sous-traitance, on ne parle évidemment pas d'une réalité homogène et stable, mais d'un mécanisme mobilisable dans des objectifs divers, d'un phénomène en constante mutation, dont les enjeux évoluent également. Sur base de notre étude, on peut ainsi schématiquement identifier une évolution en trois temps.

### ***2.1. La sous-traitance fonctionnelle***

Le phénomène de la sous-traitance n'est pas une nouveauté dans le secteur du bâtiment: les entrepreneurs généraux recourent depuis toujours à ce mécanisme pour se procurer les compétences spécifiques qui ne constituent pas leur cœur de métier, ou pour disposer d'une main-d'œuvre supplémentaire en cas de pic ponctuel d'activité.

Ainsi, au départ, le mécanisme de la sous-traitance est mobilisé à des fins essentiellement gestionnaires. L'idée est de réaliser le découpage organisationnel le plus efficace possible, afin d'alléger ses propres contraintes de gestion et de confier à d'autres la gestion des domaines dont ils sont les experts. Dans ce premier stade, un entrepreneur fédère autour de lui différentes entités sous-traitantes, dans une perspective de long terme. L'objectif ici est de combiner deux types de stratégies : d'une part, tirer parti de l'externalisation afin d'alléger la gestion et, d'autre part, conserver le contrôle de l'ensemble de la chaîne de production et stabiliser la structure.

Cette forme « classique » de la sous-traitance organisationnelle peut être schématisée comme suit<sup>9</sup> :



## 2.2. La sous-traitance « économique »

Il ressort toutefois des données provenant de toutes les régions du monde<sup>10</sup> que la sous-traitance a gagné beaucoup de terrain, et qu'elle ne se limite plus aux tâches spécialisées. On observe ainsi recentrage progressif du métier d'entrepreneur autour de l'activité de coordination, avec comme corollaire un abandon des travaux concrets de production et une réduction significative de la taille des entreprises.

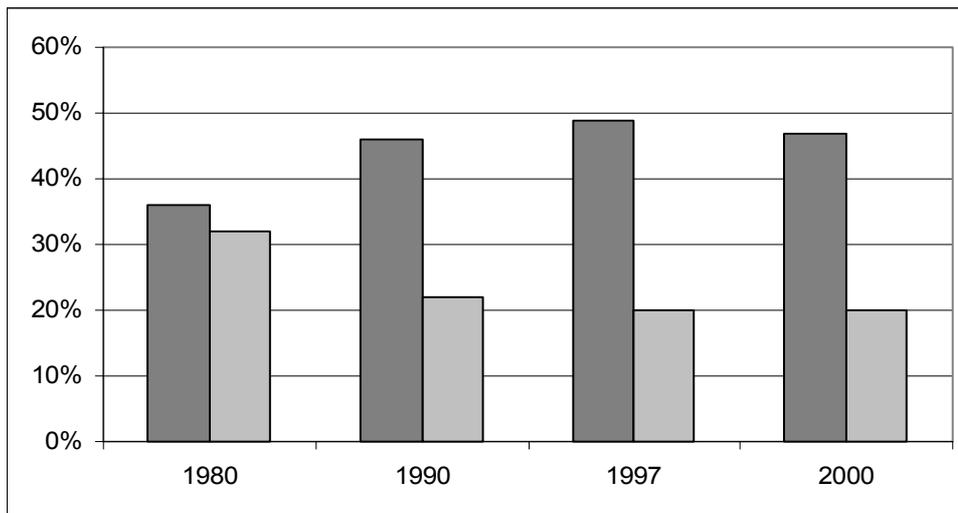
Cette restructuration du secteur du bâtiment s'est amorcée dès le début des années 1980, et semble subir une nette accélération depuis quelques années. Un rapport du BIT<sup>11</sup> met en évidence cette tendance semblable au niveau international : *il y a eu un changement spectaculaire de structure dans le secteur du bâtiment ces trente dernières années, avec une concentration au sommet et une fragmentation à la base* (2001, pp. 23-25).

Le nombre des grandes entreprises a diminué à mesure qu'augmentait celui des petites entreprises et que progressait l'emploi indépendant. D'après les statistiques disponibles auprès de la Confédération belge de la construction, sur 71.402 entreprises recensées en 2003, 47.291 n'occupaient pas de personnel, soit 2/3 d'entre elles ! Ce chiffre est en augmentation constante depuis plusieurs années (il s'élevait à 33.000 unités environ en 1986). Par ailleurs, les statistiques reprises dans le tableau ci-dessous montrent clairement une diminution de la part des grandes entreprises dans la main-d'œuvre totale, et l'augmentation de la part des petites entreprises. Alors qu'en 1980, la main-d'œuvre se répartissait de façon plus ou moins équilibrée dans les petites entreprises (36% dans les entreprises de - de 20 travailleurs) et les grandes entreprises (32 % dans les entreprises de + de 100 travailleurs), on constate 20 ans plus tard que les petites entreprises emploient désormais près de 50% de la main-d'œuvre totale du secteur, alors que les grandes entreprises n'en emploient plus que 20%.

<sup>9</sup> Il importe de garder à l'esprit que ce schéma et les deux suivants représentent des types idéaux. Cela signifie que ces modèles dégagent les traits caractéristiques essentiels des différentes formes de sous-traitance, afin de mettre en évidence la spécificité de ces formes. Toutefois, dans la réalité, les structures de sous-traitance mises en place à l'occasion d'un chantier particulier correspondent la plupart du temps à des situations hybrides, et présentent dès lors des traits issus de deux types idéaux différents.

<sup>10</sup> Rapport du BIT sur « L'industrie de la construction au XXIe siècle (2001) »

**Belgique**



Données ONSS, Secteur de la construction (NACE et NACE.Bel), au 30/06/05

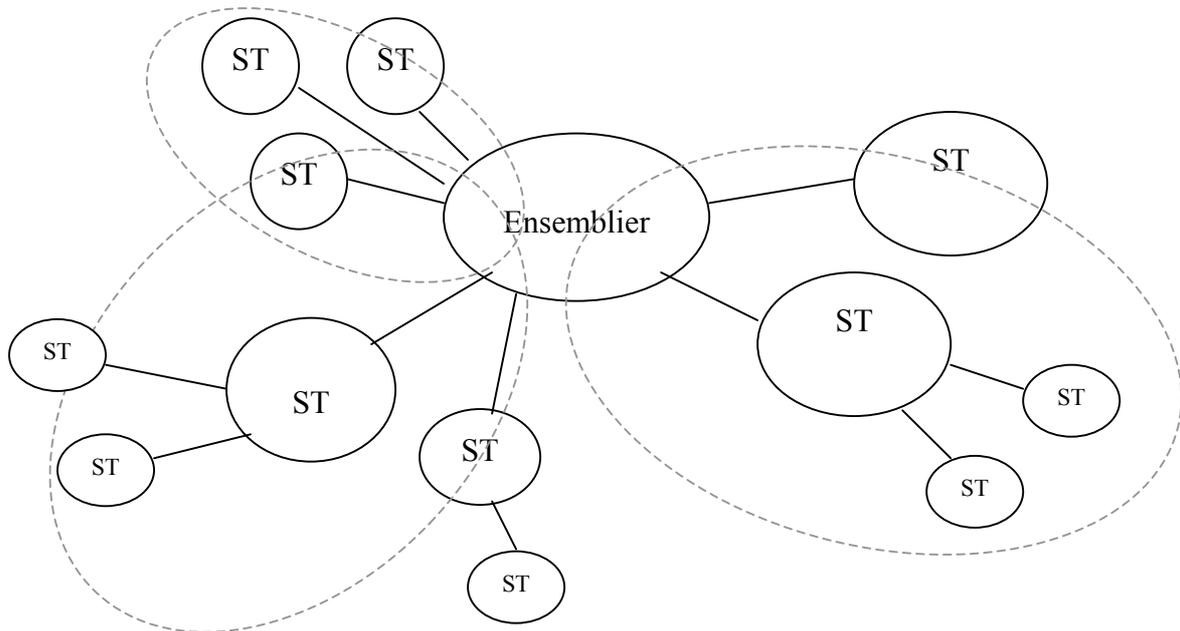


Cette double logique découle directement de l'accroissement de la concurrence que génère non seulement l'ouverture accrue des frontières, mais aussi, l'intensification et la démocratisation des moyens de communication et de déplacement qui permettent, tant aux entreprises qu'aux clients, d'étendre leurs offres et leurs demandes au-delà de ce qui était précédemment envisageable.

Avec l'internationalisation de la concurrence, la stratégie qui sous-tend le recours à la sous-traitance devient dès lors beaucoup plus agressive sur le plan commercial. Il s'agit désormais de tirer au maximum profit des différences régionales, nationales et internationales en matière de coût de production (notamment les bas salaires et les matières premières) pour réduire les coûts au maximum, et en corollaire de renforcer sa compétitivité sur ses marchés. Cette stratégie s'est progressivement imposée dans le secteur comme une norme incontournable, et donne lieu à une forme de sous-traitance que nous qualifierions d'« économique ».

En bref, dans cette forme de sous-traitance, l'idée n'est plus tant de jouer sur la structure organisationnelle pour alléger la gestion, mais bien d'accroître l'efficacité économique de l'entreprise générale. Il faut tirer parti de l'externalisation dans un contexte organisationnel et contractuel constamment renégociable, au travers de la mise en concurrence constante et maximale des entreprises sous-traitantes.

Cette seconde forme de la sous-traitance peut être représentée comme suit :

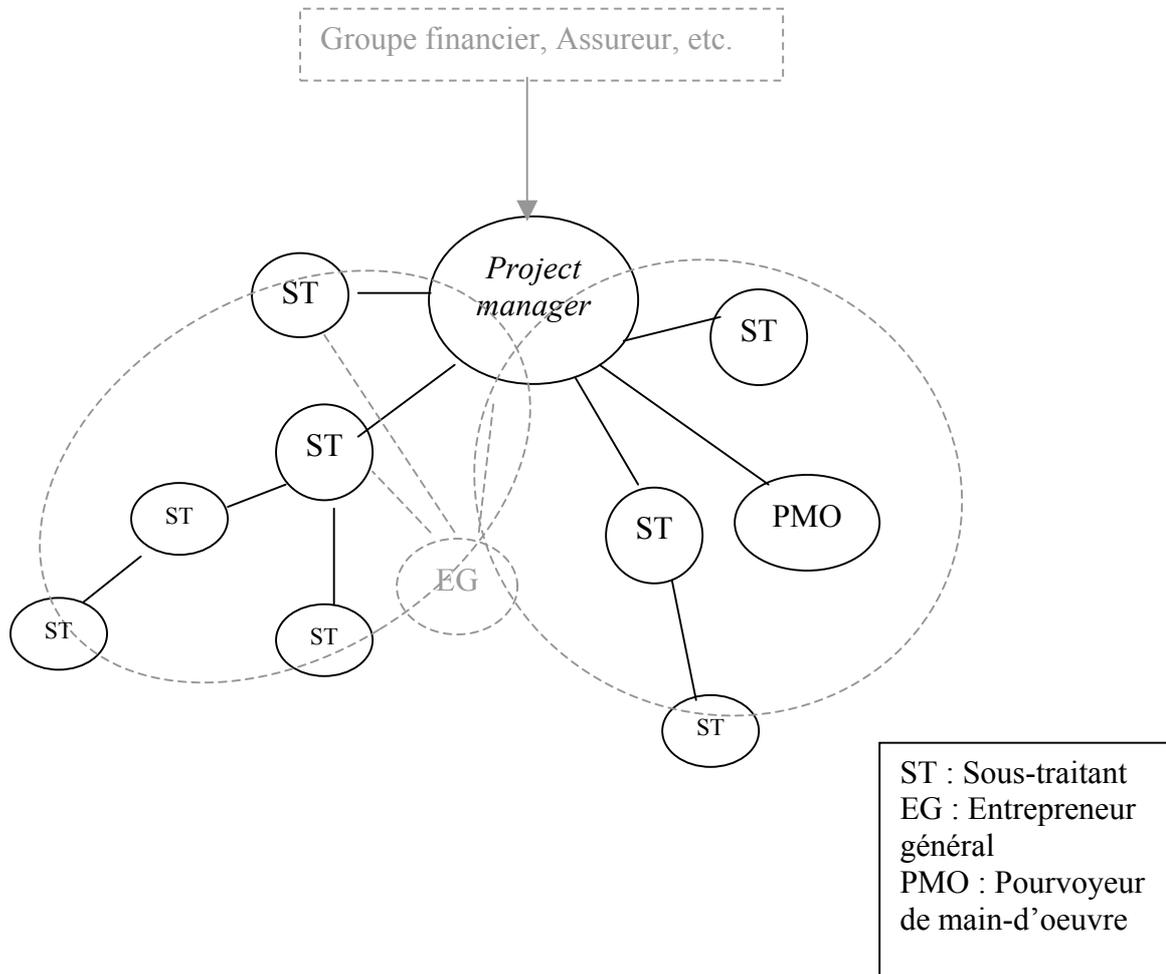


### 2.3. La sous-traitance « financière »

Ce principe d'efficacité est aujourd'hui poussé à l'extrême par l'apparition de nouveaux acteurs, extérieurs au secteur du bâtiment —nommés *project managers*— qui introduisent dans le secteur une sous-traitance de nature strictement financière. Cette dernière forme est plus structurée que les formes classiques de sous-traitance de capacité ou de spécificité, car elle affecte la nature-même de l'activité. Le métier de ces *project managers* n'est en effet plus de construire, ni même de coordonner un projet de construction : leur activité est centrée exclusivement sur la quête de marges bénéficiaires dégagées de la mise sous tutelle contractuelle.

Se présentant le plus souvent sous la forme d'une structure très légère, n'employant aucun ouvrier, mais disposant de très gros moyens du fait de leur association à de grands groupes financiers, les *project managers* s'interposent directement entre le client et l'entrepreneur général, uniquement en s'appuyant sur leur capacité à offrir des garanties d'exécution sous forme de contrats d'assurance, ne sous-traitant à ce dernier que les activités à faible valeur ajoutée et redistribuant le reste à d'autres sous-traitants. Les *project managers* dégagent ainsi des marges bénéficiaires de par leur seule aptitude financière à placer l'entrepreneur général en position de subordination contractuelle.

Les réseaux de sous-traitance s'inscrivant dans cette logique financière peuvent être représentés de la façon suivante :



Avec l'apparition des *project managers*, le secteur du bâtiment n'est pas seulement confronté à une évolution vers une radicalisation des formes de sous-traitance : celles-ci changent profondément de nature. On voit en effet apparaître des acteurs extérieurs au secteur, et aux logiques d'action fondamentalement différentes. En témoignent les capacités de prise de risques de ces *project managers*, que les entrepreneurs généraux, même recentrés sur un rôle d'ensemblier, peuvent difficilement égaler.

Nous en voulons également pour preuve le succès des pourvoyeurs de main-d'œuvre, qui, même s'ils étaient déjà présents dans le secteur, prennent désormais une importance croissante et s'internationalisent. Ces acteurs sont animés uniquement par des préoccupations d'ordre financier, et méconnaissent totalement les règles élémentaires du droit du travail. Ces « *intermédiaires nuisibles* », selon une terminologie employée par certains des entrepreneurs rencontrés, posent de gros problèmes au secteur, dans la mesure où ils sont très peu regardants en matière de sécurité au travail, où ils n'investissent pas dans la formation de leurs ouvriers, et où ils profitent des situations financières difficiles dans lesquelles se trouvent certains travailleurs pour les coincer dans un système où ils n'ont plus aucun droit.

L'internationalisation de ces pourvoyeurs de main-d'œuvre et l'accroissement de leurs possibilités d'action doit beaucoup à une législation européenne qui cherche à favoriser une libre circulation des travailleurs et une libre prestation des services, sans vraiment chercher à anticiper les effets pervers induits. Il subsiste en effet des différences marquantes de niveau de vie, de conditions de travail, de protection sociale, etc. entre pays membres. Les législations, si elles existent, ne sont pas toujours applicables telles quelles, et leur respect se révèle souvent difficilement contrôlable.

De par leurs principes sous-jacents d'uniformisation des pratiques, les nouveaux dispositifs mis en œuvre au niveau européen comportent des failles qu'il est aisé d'exploiter. Le développement de la sous-traitance de main-d'œuvre s'effectue dès lors via des modalités complexes, mais « légales ». Ainsi, bien que le détachement des travailleurs soit encadré par une loi qui impose de rémunérer les travailleurs étrangers selon les tarifs en vigueur dans le pays où est presté le travail, la différence de coût entre les ouvriers belges et les ouvriers polonais actuellement présents sur le territoire belge est, selon diverses sources, de 100%. Cet écart est dû essentiellement aux différences de parafiscalité entre les deux pays : alors que les charges patronales des entrepreneurs généraux de construction belges avoisinent les 70%, celles des entreprises polonaises ne dépassent pas les 15%. Cette différence marquée est en outre renforcée par la souplesse dont font preuve les travailleurs issus des pays nouveaux entrants : présents pour quelques semaines ou quelques mois, ils ne rechignent ni à prolonger leur journée de travail, ni à travailler durant les week-ends et les jours fériés. Bien qu'illégales, ces pratiques de dépassement horaire sont difficilement contrôlables. Ainsi que le déclarait un représentant de l'inspection des lois sociales, *les Polonais travaillent 60h/semaine, et ne touchent pas de sursalaires pour ces heures supplémentaires. Ils ne les récupèrent pas non plus : on ne peut pas les obliger à rester 2 jours de plus en Belgique pour s'assurer qu'ils vont les récupérer !*

Au-delà du « mythe du plombier polonais », les entrepreneurs que nous avons rencontrés témoignent d'une réalité de terrain qu'il est difficile d'ignorer. Tout indique qu'il existe des filières bien organisées et accompagnées d'un « marketing » très proactif : les entrepreneurs généraux reçoivent en effet quotidiennement des offres de prix très agressives, qu'il est parfois difficile de refuser. Ces offres proviennent de différentes sources. Il peut s'agir de sociétés étrangères proposant leurs services en direct, mais dans de nombreux cas, ces dernières travaillent avec des intermédiaires hollandais ou allemands. Grâce à sa législation très souple en matière de flexibilité, les Pays-Bas comptent un très grand nombre d'agences d'intérim (entre 1998 et 2004, le nombre d'entreprises d'intérim y est passé approximativement de 800 à 8000) et d'agences de détachement qui fournissent de la main-d'œuvre à une clientèle étrangère. Les entreprises allemandes, quant à elles, viennent travailler en Belgique, mais emploient des travailleurs ayant la double nationalité. Certaines entreprises belges filialisent elles-mêmes à l'Est, et détachent les travailleurs de ces filiales sur leurs chantiers en Belgique, échappant de la sorte à la législation contraignante sur l'octroi des permis de travail, et dès lors au paiement des charges patronales en Belgique.

### **3. La GRH face au non droit social**

Face à de telles évolutions, il est légitime de s'interroger sur le rôle de la GRH en tant que mécanisme de régulation collective. Développée sur le socle du modèle de production fordiste et maintenant un subtil équilibre entre les contraintes du droit social, les objectifs stratégiques de l'entreprise et les attentes des travailleurs, la GRH vise à définir, en étroite continuité avec la négociation sociale, les règles régissant en pratique le fonctionnement des marchés internes du travail constitués par les « organisations ». Au sein de chaque entreprise, elle participe étroitement à l'élaboration et à la formalisation d'un « monde commun », permettant à tous les acteurs impliqués d'aligner et de coordonner leurs stratégies à court, moyen et long terme. Or, dès lors que la capacité productive commence à s'acheter de plus en plus à l'extérieur —comme c'est le cas dans le secteur du bâtiment— au lieu d'être développée et conservée en interne, la GRH perd évidemment beaucoup de cette fonction régulatrice et semble de plus en plus se réduire à une simple et stricte comptabilité des besoins immédiats.

Pour certains des entrepreneurs rencontrés, l'idée même de GRH peut sembler futile, tant la pression du marché les conduit à se centrer sur leurs besoins primaires de survie. Les frais liés au personnel, peu concurrentiels vis-à-vis de leurs concurrents européens, doivent être réduits au maximum, et la technique la plus évidente pour ce faire reste de toute évidence l'externalisation de ces frais à des prestataires de service et des pourvoyeurs de main-d'œuvre. En effet, développer les compétences du personnel, lui assurer des possibilités de mobilité et d'évolution, etc., sont des investissements dont le retour ne peut être réalisé qu'à moyen ou long terme, et les entrepreneurs disent ne pas disposer de cet horizon temporel dans leurs contraintes de survie.

Cette logique « court-termiste » masque toutefois d'autres effets pervers. Ceux-ci ne se déclinent pas seulement en matière sociale, mais sont aussi présents au niveau de la santé économique du secteur. Car la logique de réduction immédiate des coûts, qui est celle de la sous-traitance, produit des coûts indirects pouvant représenter à terme une perte pour les entrepreneurs de la construction. Le gain escompté au travers de la diminution des coûts de personnel peut en effet être plus que contrebalancé par les coûts liés à la gestion de la structure de sous-traitance. Les coûts de négociation, de transaction sur les prix, de rédaction des contrats commerciaux, d'expertise juridique, etc. ne doivent pas être négligés. Les économies effectuées au niveau de la formation du personnel ou de la prévention sécurité peuvent s'envoler rapidement en cas d'accident du travail.

Au travers de l'analyse des pratiques de sous-traitance, il apparaît clairement que la notion même d'employeur se fragmente, induisant des conséquences néfastes en matière d'identification de l'interlocuteur légitime et de prise en charge des responsabilités économiques et sociales liées au statut d'employeur. A titre illustratif, une enquête sur les chantiers menée en 1995 fait apparaître l'existence de plusieurs niveaux de sous-traitance (jusqu'à cinq parfois), de sorte que le principal dirigeant du projet connaît à peine les sous-traitants qui sont en dessous du deuxième niveau (Harvey, 2000).

Dans un tel contexte, vu la complexité des chaînes de sous-traitance, on ne s'étonnera pas que l'activité d'une part croissante de travailleurs s'effectue en dehors de toute régulation sociale. La responsabilité sociale des employeurs se dilue en effet tout au long des maillons de la chaîne, et la gestion du lien social échoit au final à des intermédiaires peu scrupuleux : les pourvoyeurs de main-d'œuvre. Les relations de travail établies entre ces nouveaux acteurs et

les travailleurs sont ponctuelles, opportunistes, et tendent à devenir virtuelles : l'achat d'une tâche, d'un produit fini, etc. remplacent progressivement le principe de la relation d'emploi. On assiste à une inversion des rapports entre un noyau —de plus en plus restreint— de travailleurs « régulés » et un marché du travail externe qui échappe à toute forme de régulation.

Annoncer que la GRH n'a plus de sens dans ces nouveaux contextes de travail serait toutefois se débarrasser un peu vite de la complexité nouvelle qu'introduit la généralisation de la sous-traitance. Car si cette dernière simplifie et allège la gestion des ressources internes à l'entreprise, elle rend beaucoup plus complexe la gestion des ressources dont a besoin l'entreprise. Les contraintes techniques qui fondaient l'utilité de la GRH dans le cadre du modèle originel d'organisation (globalement, mettre des ressources humaines en adéquation avec un objectif de production) n'ont pas disparu avec la généralisation de la sous-traitance, tout simplement parce que le marché du travail externe est loin d'être un marché « pur » où l'offre et la demande se rencontreraient sans accroc : c'est un marché qui a ses règles de fonctionnement, ses lourdeurs juridiques, ses temporalités, ses cycles de vie, ses rapports de pouvoir et ses zones d'incertitudes.

Mais il est clair que cette GRH d'une autre nature : elle n'est plus intégrée, mais « éclatée » (Allouche & Sire, 1998) à l'instar des espaces sur lesquels elle opère. De moins en moins centralisée dans une « fonction RH », elle prend de nouvelles formes et se voit portée en partie par de nouveaux acteurs. C'est notamment le cas des pourvoyeurs de main-d'œuvre sur le plan externe, mais c'est aussi le cas, sur le plan interne, des juristes spécialisés qui gèrent la complexité technique des contrats de sous-traitance<sup>12</sup>. La gestion des ressources humaines s'annonce peut-être de moins en moins sous ce nom, mais c'est un problème qui n'a sans doute jamais été autant au cœur des préoccupations de l'entreprise. En effet, plus les entrepreneurs généraux se replient sur leur fonction centrale d'ensemblier, plus ils perdent la maîtrise de leurs ressources humaines, alors même que leurs tentatives pour continuer à gérer celles-ci dans un souci adaptatif permanent génèrent des coûts de transaction de plus en plus élevés.

Au final, ce qui distingue fondamentalement une GRH centrée sur un marché externe d'une GRH essentiellement axée sur un marché interne, c'est la complexité de l'espace de décision sur lequel elle doit opérer et la rupture avec toute contrainte de dialogue social. Du fait de la complexité accrue de l'espace de décision qui est celui de l'enveloppe organisationnelle nouvellement constituée, les ressources investies dans la GRH doivent prioritairement être employées à satisfaire les besoins les plus immédiats de l'entreprise en capacité de production (qu'elle soit externe ou interne) au détriment d'une recherche de planification ou d'un investissement dans la trajectoire professionnelle des personnes qui traversent l'entreprise, qui y sont temporairement détachées ou qui y sont « annexées » le temps d'un contrat de sous-traitance. Une telle absence d'investissement se traduit souvent par une indifférence globale quant aux conditions effectives de travail auxquelles le contrat de prestation établi entre donneur d'ordre et sous-traitant contraint ces travailleurs. L'absence de dialogue social encadrant les pratiques de sous-traitance contribue évidemment pour beaucoup au phénomène ; leur développement massif favorise ainsi l'émergence de formes de travail échappant à toute « politique » de gestion des ressources humaines. On peut parler à

---

<sup>12</sup> Dans le secteur du bâtiment, on voit ainsi des ingénieurs se former au droit commercial et entamer des carrières hybrides tournées presque exclusivement vers la traduction des contraintes techniques de production dans le cadre des contrats commerciaux conclus avec les sous-traitants et les donneurs d'ordres.

cet égard de zones de « non droit » social, sans gestion des compétences, sans politique de carrière et de mobilité, sans communication structurée, parfois même sans respect des obligations minimales en matière de rémunération et de temps de travail.

Dans de telles logiques, il est évident que la GRH n'a jamais été aussi éloignée du cœur du travail, même si, paradoxalement, elle n'a jamais été aussi près du processus productif lui-même.

#### **4. La régulation sociale, au cœur du problème ... et de la solution**

Comme on a pu le voir, la « solution miracle » de la sous-traitance présente de nombreux effets pervers qui contribuent à aggraver les difficultés du secteur, et entraînent ce dernier dans un cercle vicieux destructeur ; il n'est d'ailleurs pas certains que les entrepreneurs généraux survivront à l'arrivée des *project managers*.

Pourtant, la grande majorité des entrepreneurs qui ont recouru à la sous-traitance y ont vu une solution adaptée à l'évolution de leurs besoins et qui renforcerait leur capacité à maintenir leur activité sur les rails. Le paradoxe est ici évident : la manière dont chaque acteur s'adapte aux contraintes nouvelles du marché renforce la pression du marché sur tous. Dans le secteur, la sous-traitance est ainsi devenue une nécessité. Les entrepreneurs, pris au piège du système, n'ont d'autre choix que de devenir de plus en plus durs en affaires, et de contribuer à la dérégulation de leur système. L'un d'entre eux nous confiait d'ailleurs que « *leur présence [les Polonais] fait tellement diminuer les prix que, quand on a le marché, on n'a plus d'autres ressources que de les mobiliser* ». La juxtaposition des intérêts individuels conduit ici à des effets pervers collectifs.

Cela s'explique en bonne partie par le fait que, même si le marché externe offre beaucoup de souplesse et d'opportunités nouvelles, peu d'entreprises disposent effectivement d'une liberté de mouvement et des ressources cognitives suffisantes pour en profiter de manière efficiente. Tant d'acteurs différents s'y rencontrent, animés de dynamiques trop variables et imprévisibles pour qu'un acteur isolé puisse raisonnablement y anticiper les conséquences de ses propres actions et décisions, que ce soit en matière de gestion des ressources humaines ou, plus globalement, de stratégie d'entreprise. Dans le cadre des entretiens que nous avons réalisés pour cette étude, nous avons pu constater à de nombreuses reprises que peu d'acteurs avaient une vision un tant soit peu intégrée de la complexité de l'espace de décision dans lequel ils se sont inscrits en initiant des démarches de sous-traitance. Le plus souvent, c'est une stratégie qu'ils ont adoptée dans un mouvement adaptatif et imitatif en jugeant a priori de son efficacité à l'aune d'un espace de décision beaucoup plus réduit que le réseau (et encore moins que le marché du travail dans son ensemble), celui de « leur » organisation et des contraintes de flexibilité de plus en plus fortes que celle-ci rencontrait. Ils n'ont pas vraiment pris en compte la question de leur (in)capacité à gérer la flexibilité nouvelle dont ils allaient devoir disposer. Ce faisant, ils se sont affaiblis en regard d'autres acteurs capables de capter les bénéfices de cette flexibilité sans en subir les conséquences néfastes.

#### **4.1. L'importance du principe de régulation**

Face à cette situation, il nous semble essentiel que les acteurs économiques puissent disposer d'un système de régulation qui les protège d'eux-mêmes et des limites de leur rationalité. On retrouve ici une situation analogue à celle des débuts de la réduction du temps de travail en Belgique. Individuellement, chaque entrepreneur avait intérêt à prolonger la journée de travail journalière le plus longtemps possible. Mais une fois qu'ils étaient réunis en assemblées locales ou professionnelles, les entrepreneurs prenaient conscience du fait que la journée la plus longue n'était pas nécessairement la plus productive : ils se prononçaient alors en faveur d'une intervention législative en la matière (Chlepner, 1972, pp.233-234).

Le principe d'une régulation collective apparaît donc justifié. Encore faut-il que les entrepreneurs l'acceptent réellement car, dans les faits, beaucoup d'entre eux associent les difficultés qu'ils rencontrent dans leur pratique quotidienne aux rigidités qu'impliquent selon eux le droit social et la concertation paritaire institutionnalisée. Ils puisent dans ces lourdeurs l'essentiel des justifications qu'ils emploient pour légitimer leur usage de la sous-traitance.

L'idée de « régulation » a donc mauvaise presse. Celle-ci est pourtant inévitable ; la preuve en est que lorsque aucun dispositif institutionnalisé n'est là pour la mettre en oeuvre, elle s'opère « spontanément » par d'autres voies, les acteurs sociaux ayant une propension naturelle à vouloir stabiliser leur environnement et à le rendre prévisible. Nous en avons vu un exemple concret lorsque nous avons examiné le rôle joué par les labels et les certifications dans la sécurisation des relations entre les partenaires : plus les réseaux de sous-traitance se complexifient, plus il devient nécessaire de recourir à ces outils pour coordonner et réguler le travail. Nous avons vu également que les contrats de prestations gonflent aussi de manière exponentielle pour accueillir des cahiers de charges extrêmement détaillés sur les attendus techniques des réalisations, les responsabilités réciproques des partenaires, leurs droits et devoirs respectifs face à toute une série de cas de figure pouvant se présenter dans du projet qui les rassemble. Associée à la pression accrue des normes et des standards, cette contractualisation commerciale entre donneurs d'ordres et prestataires contribue ainsi à définir un espace de contraintes dont la rigidité n'a rien à envier à celle générée par la régulation sociale, et dont la complexité s'accroît au fur et à mesure que les réseaux s'allongent.

Beaucoup d'entreprises cherchent aussi à réduire l'incertitude qui caractérise les réseaux de sous-traitance en concluant avec des partenaires des arrangements —tant formels qu'informels— destinés à sécuriser leur approvisionnement en capacité de production externe, que ce soit dans le cadre de partenariats, de coopératives, de subordinations capitalistiques ou, plus simplement, de récurrence des activités réalisées en commun. Le gros problème de tels arrangements est qu'ils tendent à reproduire l'état du rapport de force existant entre les partenaires, pouvant ainsi tout autant donner lieu à une véritable régulation « conjointe » (Reynaud, 1999) qu'à une régulation instrumentalisée par l'un d'eux à son propre bénéfice.

La question ne peut donc être posée dans les termes « pour ou contre une régulation ». Il s'agit plutôt de choisir ou pas la régulation dont on se dote. Or, dans un marché du travail structuré autour de la sous-traitance, la multiplication des niveaux de sous-traitance est, pour la majorité des acteurs, un jeu à somme nulle où le seul moyen de sortir gagnant est de se trouver tout au sommet de la pyramide —ce qui nécessite des moyens financiers énormes— ou d'être plus malhonnête que ses concurrents. Seule une poignée d'élus a donc vraiment

intérêt à ce que la régulation du secteur continue à opérer prioritairement dans une logique spontanée ; pour les autres, il serait plus stratégique de s'inscrire dans une régulation institutionnalisée, reposant sur un dialogue social qui équilibre les rapports de force et orienté prioritairement vers la recherche d'un intérêt collectif —ou à tout le moins d'un compromis permettant aux différents acteurs impliqués de voir prises en compte par la collectivité les difficultés qu'ils rencontrent.

Au sein du secteur belge du bâtiment, les instances représentatives, tant patronales que syndicales, commencent à prendre conscience des enjeux cruciaux que soulèvent leurs modes de fonctionnement, et à réfléchir à des stratégies de repositionnement. Le bâtiment est toutefois loin d'être le seul secteur touché par ces évolutions, même s'il est sans doute un de ceux où le processus est autant avancé. Le concept managérial de « *Fabless Industries* » a d'ailleurs émergé pour désigner —sinon célébrer— le principe d'entreprises sans fonction de production (comme le sont les *project managers*).

#### **4.2. Pour un renouvellement du dialogue social**

Au terme de cette communication, il convient donc de s'interroger sur les conditions auxquelles une régulation sociale collective peut être rétablie dans des secteurs en proie à des évolutions structurelles radicales, telles que les vit aujourd'hui le secteur du bâtiment. Nous nous inspirerons à cet égard de réflexions développées par les théoriciens de la raison procédurale, et plus particulièrement de son paradigme institutionnaliste (De Munck, 2000).

La première question à se poser concerne les acteurs de la régulation : faut-il en revenir à un dialogue social classique enfermé dans l'opposition binaire patronat/syndicat ? Cela paraît peu propice tant, au sein des réseaux de sous-traitance, les rapports de force et les responsabilités sont distribués de manière complexe et ne permettent plus de recourir à un schéma relationnel aussi simpliste. L'imbrication des donneurs d'ordres et la prolifération des nouvelles formes d'organisation du travail rendent la situation particulièrement confuse : il est difficile de savoir qui est en lien de subordination avec qui, ou qui est en charge des différentes responsabilités sociales. Si l'on prend par exemple le cas d'une petite entreprise en relation de prestation exclusive avec son donneur d'ordre, décider si le dirigeant de la première doit être classé comme employeur ou comme employé n'est pas si évident ; il n'est d'ailleurs même pas sûr que cette classification ait encore un sens. Les réseaux créent de nouvelles modalités d'opposition, mais aussi d'interdépendance, dont il faudra tenir compte.

Cela ne signifie pas que les acteurs traditionnels du dialogue social n'ont plus un rôle central à jouer, mais implique de la part de ces derniers un repositionnement identitaire et structurel non négligeables.

Nous pensons néanmoins qu'il pourrait être utile d'ouvrir le dialogue social à de nouveaux acteurs. Comme le montre les exemples des *project managers* et des pourvoyeurs de main-d'œuvre, de nombreuses parties prenantes ont aujourd'hui une influence grandissante sur la (dé-)régulation du marché du travail. Elles dégagent par ailleurs des ressources de son instrumentation, sans être effectivement reconnues comme responsables à l'égard des coûts collectifs (formations, transitions et, tout simplement, reproduction de la force de travail) qu'elles occasionnent. Forcer leur implication est un enjeu qui a sa pertinence tout autant pour les travailleurs que pour les employeurs.

A un niveau plus « micro », rénover le dialogue social suppose également d'identifier, au sein des réseaux variés et mouvants que multiplie la généralisation de la sous-traitance, des interlocuteurs légitimes susceptibles de restaurer une hiérarchie des responsabilités. Cette question du lieu et du niveau auxquels doit s'opérer la régulation est essentielle. Elle implique de définir de nouveaux espaces de régulation et de représentation mieux à même d'encadrer les situations de travail. C'est en effet désormais au niveau du chantier, du partenariat, du bassin d'emploi, etc. que s'observent des formes inédites de régulation des relations de travail.

Enfin, le déplacement des lieux de négociation implique un redécoupage des compétences et une redistribution du pouvoir, qui s'inscrit dans une tendance générale observable tant en matière de gouvernance politique que de négociation sociale proprement dite : celle d'un repli de la logique « légiférante » au profit d'une logique plus « procédurale ». Ce dernier terme désigne en fait une double évolution dans le fonctionnement des organes centralisés de décision et de négociation :

- Ceux-ci redéploient une partie de leurs activités vers la définition de « procédures » à respecter dans le cadre de négociations délocalisées, notamment pour garantir que les accords qui s'y concluent résultent bien d'une négociation représentative et non d'un rapport de force unilatéral. Cela implique également la mise en place de dispositifs de contrôle et de (re-) médiation.
- Ils tendent parallèlement à laisser davantage de marge aux instances décentralisées (les partenaires sociaux au niveau de l'entreprise, du chantier) pour décider en interne de la manière dont elles vont appliquer les dispositions édictées au niveau central. Se contentant de plus en plus de fixer des « règles cadres », ils laissent aux instances subordonnées la liberté d'en paramétrer les applications et, surtout, de négocier sur les contenus concrets.

Il s'agit, ni plus ni moins, d'institutionnaliser une nouvelle dynamique de relations entre les différents niveaux de négociation, qui reconnaisse davantage d'autonomie aux acteurs les plus proches du terrain tout en les (ré-)intégrant dans une régulation globale.

Pour prendre un exemple spécifique au secteur du bâtiment, un nombre considérable de dispositifs de flexibilité ont, au cours du temps, été négociés à un niveau global pour répondre aux demandes de plus en plus pressantes des entrepreneurs. Pourtant ces mécanismes, obtenus au terme de longues tractations, n'ont jamais remporté un franc succès chez les entrepreneurs ; tout simplement parce que ce qui se négocie au niveau global est en total décalage avec ce qui se pratique dans la réalité. Sur le terrain, les interlocuteurs ont l'habitude de « s'arranger » pour s'adapter au mieux aux contraintes locales. Dans une activité constamment confrontée à la nécessité de revoir l'agenda des tâches (que ce soit à cause de la météo, d'un retard pris lors d'une étape préalable du chantier, de l'arrivée d'un nouveau contrat assorti de contraintes de temps étroites, etc.), ces arrangements sont nécessairement efficaces et d'une utilité vitale. A côté, les mécanismes négociés au niveau global apparaissaient comme très lourds, très difficiles à activer et trop rigides.

Ces « arrangements » jouissent toutefois d'une tolérance tacite ouvrant la voie à des pratiques malhonnêtes qui insécurisent le secteur, tant sur le plan économique que social. La réponse appropriée ne consiste pas à prescrire à un niveau central le contenu de tels arrangements (quelle flexibilité est acceptable, dans quelles conditions et selon quels quotas).

Il paraît bien plus pertinent de sortir ces arrangements de l'ombre en établissant des procédures de négociation locale et de contractualisation qui limitent l'arbitraire potentiel, tout en maintenant les possibilités d'adaptation. C'est à ces conditions, nous semble-t-il, que des actions de GRH significatives peuvent avoir quelque chance de renaître et de s'articuler à nouveau avec les réalités du travail « éclaté ».

## **Conclusion**

Ainsi, pour gagner des marges concurrentielles dans un marché de plus en plus ouvert et trouver des réponses aux principaux problèmes qu'ils rencontrent (contraintes de flexibilité, pénurie de compétence, pression réglementaire), les acteurs du secteur du bâtiment ont été conduits, individuellement, à adopter des stratégies qui les déchargent des contraintes inhérentes au rôle d'employeur juridique. La réponse « sous-traitance » est devenue la réponse dominante à tous les maux, et celle-ci prolifère de plus en plus en marge des cadres légaux, ceux-ci n'ayant de toute façon jamais été conçus pour l'encadrer. Si le secteur du bâtiment constitue un exemple magistral de ces évolutions de fond, ces dernières touchent dans une plus ou moins grande mesure les autres secteurs de l'économie.

Nous avons vu que, loin de solutionner les problèmes rencontrés par les acteurs du secteur, ce recours presque systématique à la sous-traitance de main-d'œuvre les renforce : la PMisation du secteur démultiplie la concurrence, les contraintes de flexibilité sont de plus en plus fortes, la pénurie de compétence s'accroît, et de nouvelles pressions réglementaires apparaissent du fait de l'inflation considérable de la contractualisation commerciale et des standards.

La GRH ne peut opérer efficacement en gérant les ressources humaines comme une donnée comptable disponible sur un marché externe. Dans un contexte aussi éclaté et dérégulé, elle a plus que jamais sa raison d'être : faire en sorte que puissent se rencontrer les intérêts et enjeux des différents acteurs impliqués de façon plus ou moins pérenne dans les réseaux. Elle ne peut toutefois accomplir seule cette tâche, car son champ d'influence est réduit à l'enveloppe juridique de l'entreprise. Il nous semble qu'elle doit pouvoir être articulée à une régulation collective visant cette convergence d'intérêts au-delà des frontières de l'entreprise.

Il ne s'agit pas ici de considérer les réseaux de sous-traitance comme de « mauvais modes d'organisation », pas plus que d'estimer que l'entreprise fordiste puisse représenter soi, un modèle de vertu ; mais freiner les effets négatifs produits aujourd'hui par les mécanismes de la sous-traitance de main-d'œuvre implique de rétablir un espace de négociation pertinent entre les nombreuses parties impliquées. Construit en référence au modèle fordiste de l'organisation du travail et des entreprises, le cadre actuel de la régulation collective n'est plus adapté aux réalités de terrain.

Le paradigme de la raison procédurale s'efforce de proposer une alternative prenant en compte les évolutions que connaît le monde du travail. Bien que riche de promesse, il n'est encore qu'un modèle théorique dont il est difficile d'estimer la pertinence opérationnelle. Il a néanmoins le mérite de proposer une démarche cohérente, ancrée dans les pratiques de terrain et centrée sur les processus d'interaction entre les parties prenantes dans un périmètre élargi. Cette approche ne constitue pour autant pas la panacée : d'autres axes de renouvellement doivent être envisagés. Ainsi, dans l'analyse des situations de travail soumises à jurisprudence, le recouvrement de compétences entre le droit du travail et le droit commercial est de plus en plus souvent constaté : défricher ce « domaine mitoyen » est une piste qui pourrait également s'avérer utile. Elle pourrait aider à redistribuer les

responsabilités en matière sociale sur l'ensemble des partenaires commerciaux opérant dans le cadre d'un réseau.

## Bibliographie

- ALLOUCHE J. & SIRE B. (1998), *Ressources Humaines : la GRH éclatée*, Paris, Economica
- BIT (2001), *L'industrie de la construction au XXIe siècle : image de marque, perspectives d'emploi et qualifications professionnelles*, Genève
- BAHRAMI, H. (1992) « The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley », *California Management Review*, vol.34, n°4, pp. 33-52.
- BOSSAERTS, B., J. DENYS & G. TEGENBOS (2002) *Accent op talent. Een geïntegreerde visie op leren en werken*. Brussel: Koning Boudewijnstichting
- BROWN, A. (2000), « Transforming Business Structures to Hyborgs », *Employment Relations Today*, Winter; vol. 26, n° 4, pp. 5-15.
- CHLEPNER, B. (1972), *Cent ans d'histoire sociale en Belgique*, préface de H.Janne, postface de R.Ewalenko, Bruxelles, Editions de l'ULB.
- COLLINS, T.M. & DOORLEY, T.L. (1992), *Les alliances stratégiques*, Paris, InterEditions.
- DE MUNCK J. (2000), « Procéduralisation du Droit et Négociation Collective », in Coppens P. et Lenoble J. (éd.), *Démocratie et Procéduralisation du Droit*, Bruxelles, Bruylant, pp. 261-311
- DOERINGER, P. & PIORE, M. (1985), *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New York, Sharpe.
- EZZAMEL, M., WILLMOTT, H. & WORTHINGTON, F. (2001), « Power, Control and Resistance in 'The Factory That Time Forgot' », *Journal of Management Studies*, vol.38, n°8, pp. 1053-1080.
- FRERY, L. (1999), *Benetton ou l'entreprise virtuelle*, Paris, Vuibert.
- GALTIER B. (1996), « Gérer la main-d'œuvre dans la durée : des pratiques différenciées en renouvellement », *Economie et Statistique*, n°298, pp. 45-70
- GAZIER B. (2001), *Stratégie des ressources humaines*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, La Découverte.
- HARVEY M. (2000), « Privatisation, fragmentation and inflexible flexibilisation: The UK construction industry from the 1970s », document présenté à la Conférence internationale sur la restructuration du marché du travail de l'industrie de la construction, Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen, Allemagne, 19-20 octobre
- LE BOULAIRE, M. & LECLAIR, P. (2001), *Quand la GRH s'étend au-delà des frontières de l'entreprise*, *Entreprise & Personnel*, octobre, 51p.

- MARIOTTI, F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
- PETTIGREW, A., WHITTINGTON, R., MELIN, L., SANCHEZ-RUNDES, C., RUIGROK, W., & VAN DEN BOSCH, F., (2003) *Innovative Forms of Organizing*, Sage.
- POWELL, W. (1987) « Hybrid Organisational Arrangements », *California Management Review* vol.30, n°1, pp.67-87.
- REYNAUD J-D. (1999), *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse, Octarès, 2e éd. augmentée
- RORIVE, B. (2005), « L'entreprise réseau revisitée. Une tentative d'ordonnement des nouvelles formes d'organisation », *Gérer et comprendre*, n°79, mars, pp.63-75.
- RUBERY, J. CARROLL, M., COOKE, F.L., GRUGULIS, I. & EARNSHAW, J. (2004), « Human Resource Management and the Permeable Organization: The case of the multi-client call center », *Journal of Management Studies*, vol. 41, n° 7, pp. 1199-1222.
- SACCHETTI, S. & SUGDEN, R. (2003), « The Governance of Networks and Economic Power : the Nature and Impact of Subcontracting Relations », *Journal of Economic Surveys*, vol.17, n°5, pp.669-691.
- SELS, L. (2003), « Personeelsverloop in de bouwsector », *Over Werk*, n° 3, pp. 107-110.
- TRUSS, C., GRATTON, L., HOPE-HAILEY, V., MCGOVERN, P. et STILES, P. (1997), « Soft and Hard Models of Human Resource Management : a Reappraisal », *Journal of Management Studies*, vol. 34, n° 1, janvier, pp. 53-73.