Préconférence Managlobal - Dakar

*15 et 16 décembre 2020*

**Résumés de la communication (FR + ENG) et Etude de cas [CONFIDETIELLE]**

Les effets de la sous-traitance sur les configurations d’emploi dans le secteur de la construction au Cameroun[[1]](#footnote-1)

*Par Ludovic Bakebek (Université de Liège, LASC) -* *ludovic.bakebek@uliege.be**)*

*Et Simon Wuidar (Université de Liège, LENTIC) –* *simon.wuidar@uliege.be**)*

Résumé de la recherche

# CONTEXTE DE L’ÉTUDE

Depuis le début des années 1950, l’État au Cameroun s’est imposé comme un acteur majeur de la dynamique de développement urbain du pays. Il a initié la construction de nombreuses infrastructures (logements sociaux, bâtiments administratifs, routes, ponts, ports etc.) en impliquant des investissements importants des ressources publiques. Cette politique de développement urbain a débouché sur la création de multiples acteurs institutionnels tels que la société immobilière du Cameroun (SIC) en 1952, le centre de recherches et d’études des travaux publics en 1975[[2]](#footnote-2) et l’école nationale de technologie en 1970[[3]](#footnote-3), le ministère de l’Habitat et du développement urbain (MINDUH), le crédit foncier camerounais (CFC) ou encore la mission d’aménagement et d’équipement des terrains urbains et ruraux (MAETUR) en 1977. Toutefois, la crise des années 80 et les plans d’ajustement structurels imposés par les accords de Bretton Woods ont induit une libéralisation globale de l’économie Camerounaise avec des effets directs sur le rôle de l’État, en diminuant notamment son rôle d'investisseur.

Le secteur de la construction a été l’un des premiers impactés par cette dynamique libérale, les initiatives privées de construction se multipliant, souvent portées par de grands groupes étrangers. La réduction des investissements de l’Etat et son repositionnement comme régulateur ont favorisé l'essor du secteur privé - avec une présence accrue d'investisseurs et d’entrepreneurs étrangers (grands groupes chinois, européens, magrébins, sud-africains et autres) – et une multiplication des PME locales. Ce replacement de l’état a également été assorti d’une amplification des pratiques de la sous-traitance (ILO, 2001 ; Mashamba, 1997 ; Wells & Jason, 2010) au sein des différents marchés de la construction. Aujourd'hui encore, cette tendance libérale prédomine.

Le contexte africain en général et Camerounais en particulier est caractérisé par une partition des formes de construction décrite tantôt comme formelles, tantôt comme informelles. Les premières renvoient aux activités de construction encadrées par les normes d’urbanisme et de construction, qui englobent les constructions réalisées dans le cadre des marchés publics[[4]](#footnote-4) (bâtiments, ponts, routes, barrages, etc.), et certaines constructions privées non résidentielles (bâtiment de grandes entreprises). Les secondes (informelles) concernent principalement les constructions résidentielles, et dans certains cas des constructions d’écoles, d’hôtels, d'hôpitaux, etc. Décrit en termes d*’informal construction system* (Wells, 2001; 2007; 2010 ; Wells & Wall, 2003), cette forme d’organisation est caractérisée par un contrôle fort que les propriétaires exercent sur leurs propres chantiers. Ce contrôle porte sur l’achat du matériel, le recrutement de la main d'œuvre et sa rétribution, ainsi que sur le financement des activités liées à la réalisation de l’ouvrage.

Dans l’une ou l’autre forme de construction, la pratique de la sous-traitance est observable, bien que ses mécanismes diffèrent. Dans le cadre des marchés publics, elle est perceptible par les échanges entre les grands groupes étrangers et les petites et moyennes entreprises locales. Cette pratique est favorisée par un ensemble de facteurs propres à l’institutionnel formel, au marché, et à la nature même de l’activité de construction, qui du fait de la pluralité des opérations (gros œuvre, second œuvre etc.), implique la participation d’une multiplicité d’acteurs. En outre, les capitaux importants (financiers, techniques, technologiques, etc.) détenus par les grands groupes étrangers les favorisent dans la conquête de l’exécution des grands ouvrages d'infrastructure, pour lesquels ils sont aussi parfois les maîtres d’ouvrage (parfois en association avec l'état du Cameroun), déterminant ainsi les arrangements et le contenu du travail de tous les acteurs subalternes (preneurs d’ordre) sur leurs différents projets de construction.

La sous-traitance est tout aussi présente au sein des constructions réalisées dans le cadre de *l'informal construction system* (Wells, 2001; 2007; 2010 ; Wells & Wall, 2003). Dans ce cas, elle procède davantage de transactions entre acteurs individuels (entrepreneurs, chefs de chantier, ingénieurs, techniciens etc.), puisque les entreprises sont très peu présentes dans ce système de construction.

Dans les deux cas, la sous-traitance a une incidence sur les différentes situations de travail des acteurs, notamment en ce qui des trajectoires d’accès aux opportunité de travail (donc aux chantiers), et des arrangements de travail qui déterminent dans la plupart des cas les conditions de travail et la qualité de la relation d’emploi. En s’intéressant aux grands projets de construction, dans lesquels interviennent de grands étrangers engagés dans des relations variées de sous-traitance avec des acteurs locaux, ce travail interroge les effets de ce régime de sous-traitance sur les configurations d’emploi.

# REVUE DE LITTERATURE

Au nord comme au sud, la sous-traitance est une pratique de plus en plus présente dans les secteurs de la construction (ILO, 2001). Elle serait, à cet effet, la résultante d’un abandon progressif des modalités de l’emploi aux forces du marché (Théodore, 2016). De plus en plus souvent, les marges bénéficiaires des entreprises de la construction sont le fruit d'un savant dosage entre externalisation de certaines tâche et réalisation d’autres en interne. Le rôle d’entrepreneurs général tend à devenir un rôle de coordinateur où le plus compétitif est celui qui aura su obtenir les meilleurs prix après avoir mis ses sous-traitants et autres fournisseurs en concurrence (Jounin, 2008). Dans le secteur de la construction, cette externalisation ne concerne pas uniquement la prestation de service ou l'approvisionnement de différents biens, elle concerne aussi directement la main d'œuvre. C'est ainsi que le processus de recrutement, mais aussi la gestion administrative de la main d'œuvre, sont également régulièrement sous-traités.

Les structures relationnelles s'établissant autour de la sous-traitance produisent ainsi des effets sur les formes d’emploi dans lesquels se trouvent les acteurs impliqués dans ces projets de construction. Plusieurs auteurs se sont déjà attaqués à décrire les conséquences des politiques de sous-traitance sur la main d'œuvre (et sur les conditions de travail). De nombreux articles montrent comment la sous-traitance est utilisée pour faire baisser les coûts (Dubois & Gadde, 2002; Jounin, 2006 ; Wagner, 2015), principalement en recourant à des systèmes de mise à disposition de travailleurs (Ødegard et al., 2012). Grâce à ce principe, les entreprises bénéficient d'une main d'œuvre plus flexible, tout en réduisant les coûts liés aux périodes de non-occupation de ces travailleurs. L'explosion du marché du travail intérimaire et du nombre d'entreprises de portage est une des conséquences de ces pratiques, et cela dans de nombreux pays (Bosch & Philips, 2003). D'autres auteurs tels que Nicolas Jounin et Louise Paternoster (2009) ont également montré que la démultiplication d'employeurs et la division des collectifs sur un même chantier réduisent les possibilités d'une contestation collective organisée. La sous-traitance est aussi parfois utilisée de manière frauduleuse, la multiplication des niveaux permettant de masquer certaines activités au bas de la chaîne (sous-traitance en cascade). Ces pratiques rendent particulièrement trouble le lien qu'il peut exister entre l'employeur principal et le travailleur (Adair, 2009).

Autant de recherches qui montrent comment le statut traditionnel d'employé a été mis à mal par ces pratiques découlant de la sous-traitance. Si notre contribution n'entend pas faire fi de cette littérature, nous tenons à poser un regard pragmatique sur la sous-traitance, sans lui attribuer *de facto* des effets négatifs sur les conditions d’emploi. Nous souhaitons investiguer les mécanismes de sous-traitance au Cameroun pour comprendre comment se structurent les relations entre les grands groupes étrangers et les acteurs locaux (PMEs, indépendants, prescripteurs sur le marché du travail, etc.) dans les projets de construction. Notre objectif est de déterminer quelles formes de travail ces mécanismes de sous-traitance produisent dans le secteur de la construction, et comment les différents acteurs locaux s’organisent et s’adaptent face à ces dynamiques structurelles.

# CADRES THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

Pour analyser les formes de travail issues des relations entre grands groupes étrangers et acteurs locaux dans le secteur de la construction, nous mobiliserons dans cette recherche la notion de configuration d’emploi développé par Sarah Swider (2014, 2015). Ce concept (à fort ancrage empirique) permet de dépasser les oppositions entre travail formel et informel dominant dans la littérature. Il propose de décrire les divers arrangements qui se développent entre les acteurs et qui donnent forme à une variété de relations de travail (entre un employeur et des travailleurs). De façon opératoire, le concept de configuration d’emploi permet de décrire les processus par lesquels les travailleurs trouvent l’emploi dans lequel ils se situent. Ensuite, il permet d’éclairer les mécanismes qui régulent les relations d’emploi, en prenant en compte autant les aspects formels (contrat écrits) que non formels (accords tacites, contrats verbaux, etc.). Ce concept permet par extension de produire une description fine des conditions de travail et plus largement des configurations dans lesquelles les travailleurs s’inscrivent. Par ailleurs, sa pertinence se situe aussi dans le fait qu’il permet de lier la sphère de production et de reproduction afin de saisir les trajectoires individuelles ainsi que les conditions d’existence des travailleurs.

Notre travail empirique s’articule autour du projet de construction d’un barrage hydro-électrique dans la région du centre au Cameroun. Inscrit dans un partenariat public-privé, ce projet est réalisé par trois grands groupes internationaux et une pluralité d’acteurs locaux (PME de BTP, entreprises de portage, prestataire individuels etc.) L’investigation des relations entre ces acteurs s’inscrit dans une méthode qualitative et dans une logique inductive. Notre orientation ethnographique (par entretiens et observations participantes) est particulièrement pertinente pour aborder le secteur de la construction puisqu’elle permet d’appréhender les savoirs tacites et de pénétrer le quotidien des relations de travail, pas toujours verbalisables par les travailleurs (Pink et al., 2010).

De façon pratique, le travail de terrain a une double temporalité. Une première permettant de cerner et de décrire le projet et son contexte (public cible : Directeur international BESIX, directeur BESIX Cameroun, chef de projet du barrage de Nachtigal, DRH du projet, etc.). Lors de la seconde phase, nous investiguerons les pratiques de sous-traitance, les partenariats locaux, les arrangements et les conditions de travail (Public cible : le personnel opérationnel de BESIX (GRH, ingénieurs, personnes de terrain, etc.). Nous rencontrerons également des représentants des sous-traitants locaux, des entreprises de portage locales et si possible, des travailleurs). L’analyse des données se fera à l’aide du logiciel d'analyse qualitative MAXQDA.

# AMORCE DE RESULTATS

Les premiers résultats de cette étude mettent en évidence une réalité complexe, dont il convient de synthétiser les principales observations. En effet, les relations entre Besix et les acteurs locaux sont multiples, complexes et principalement orientées soit vers la mobilisation de la main-d’œuvre locale, soit vers la réalisation d’activités connexes au chantier du barrage.

Dans le premier cas, le recours à des entreprises de portage locales permet le recrutement de travailleurs locaux afin de répondre aux exigences de développement participatif inscrit dans ce type de projet. Cette forme de recrutement par intermédiation dans des zones quasi rurales, se fait par un travail réticulaire avec les chefs traditionnels et autres figures influentes des localités. La main-d’œuvre locale ainsi mobilisée est engagée, suivant les catégories, dans des relations d’emploi basées sur des contrats soit à durée du projet, soit par tâche.

Par ailleurs, les carences observées concernant les compétences techniques de la main-d’œuvre locale (constituant un obstacle à l’exécution du chantier), ont conduit à l’implémentation d’une politique de formation en interne. Ces formations favorisent une revalorisation des compétences utiles à l’exécution du projet, mais influent aussi les mobilités des travailleurs, soit à l’intérieur de l’organigramme du projet, soit dans leurs trajectoires professionnelles à plus long terme.

Enfin, dans le cas des relations de sous-traitance impliquant des acteurs locaux pour la réalisation de tâches connexes au projet, l’expérience a mis en évidence une « collaboration tumultueuse » entre les acteurs. Ce qui a conduit à un ralentissement dans l’exécution des travaux, à la résiliation de contrat et à un remplacement progressif des sous-traitants camerounais par des étrangers. Ces dynamiques ayant des incidences sur la main-d’œuvre mobilisée via ces entreprises sous-traitante.

Research summary

# BACKGROUND OF THE STUDY

Since the early 1950s, the State of Cameroon has established itself as a major player in the dynamics of urban development in the country. It has initiated the construction of numerous infrastructures (social housing, administrative buildings, roads, bridges, ports etc.) involving significant investments of public resources. This urban development policy led to the creation of many institutional actors such as the Cameroon Real Estate Company (SIC) in 1952, the Centre for Research and Studies of Public Works in 1975 and the National School of Technology in 1970, the Ministry of Housing and Urban Development (MINDUH), the Cameroon Land Credit (CFC) or the Mission for the Development and Equipment of Urban and Rural Lands (MAETUR) in 1977. However, the crisis of the 1980s and the structural adjustment plans imposed by the Bretton Woods agreements led to a global liberalisation of the Cameroonian economy with direct effects on the role of the state, notably by reducing its role as an investor.

The construction sector was among the first to be impacted by this liberal dynamic, as private construction initiatives multiplied, often led by large foreign groups. The reduction in State investment and its repositioning as a regulator has favoured the development of the private sector - with an increased presence of foreign investors and entrepreneurs ( major Chinese, European, Maghreb, South African and other groups) - and a multiplication of local SMEs. This replacement of the state has also been accompanied by an amplification of subcontracting practices (ILO, 2001; Mashamba, 1997; Wells & Jason, 2010) within the various construction markets. This liberal trend still prevails today.

The African context in general, and the Cameroonian context in particular, is characterised by a variety of construction forms described sometimes as formal and sometimes as informal. The first refers to construction activities framed by urban planning and construction standards, which include constructions carried out within the framework of public contracts (buildings, bridges, roads, dams, etc.), and some non-residential private constructions (building of large companies). The latter (informal) mainly concern residential constructions, and in some cases constructions of schools, hotels, hospitals, etc. Described in terms of the informal construction system (Wells, 2001; 2007; 2010; Wells & Wall, 2003), this form of organization is characterized by strong control exercised by owners over their own construction sites. This control includes the purchase of materials, the recruitment and payment of labour, and the financing of activities related to the construction of the building.

In both forms of construction, the practice of subcontracting is observable, although its mechanisms differ. In the context of public procurement, it is perceptible through exchanges between large foreign groups and local small and medium-sized enterprises. This practice is favoured by a set of factors specific to the formal institution, the market and the very nature of the construction activity, which, because of the plurality of operations (structural work, finishing work, etc.), implies the participation of a multiplicity of players. Moreover, the large capital (financial, technical, technological, etc.) held by the major foreign groups favors them in the conquest of large infrastructure works. In some case they sometimes become the contracting authorities (sometimes in association with the state of Cameroon), thus determining the arrangements and content of the work of all the subordinate actors (contractors) on their various construction projects.

Subcontracting is also present in the informal construction system (Wells, 2001; 2007; 2010; Wells & Wall, 2003). In this case, it involves mostly transactions between individual actors (contractors, site managers, engineers, technicians, etc.), since firms have a very limited presence in this construction system.

In both cases, subcontracting has an impact on the different working situations of the actors, in particular with regard to the paths to work opportunities (and therefore to work sites), and the working arrangements that determine in most cases the working conditions and the quality of the employment relationship. By focusing on major projects involving large foreign groups engaged in various subcontracting relationships with local players, this work questions the effects of this subcontracting regime on employment patterns.

# LITERATURE REVIEW

Subcontracting is an increasingly common practice in the construction sectors in both North and South (ILO, 2001). Subcontracting is the result of a gradual abandonment of employment arrangements to market forces (Theodore, 2016). Increasingly, the profit margins of construction firms are the result of a skilful balance between outsourcing some tasks and performing others in-house. The role of general contractor tends to become one of coordinator, where the most competitive is the one that is able to obtain the best prices after setting its subcontractors and other suppliers in competition (Jounin, 2008). In the construction sector, this outsourcing is about not only delivering services or procuring different goods, but is also directly related to workforce. For instance, the recruitment process, but also the administrative management of the workforce, is also regularly outsourced.

Relational structures established around subcontracting thus produce effects on the forms of employment. Several authors have already attempted to describe the consequences of subcontracting policies on the workforce (and on working conditions). Numerous articles show how subcontracting is used to reduce costs (Dubois & Gadde, 2002; Jounin, 2006; Wagner, 2015), mainly with labor provision systems (Ødegard et al., 2012). Through this principle, firms benefit from a more flexible workforce, while reducing the costs associated with non-occupancy periods for these workers. One of the consequences of these practices is the explosion of the temporary agency labor market and the number of portering companies in many countries (Bosch & Philips, 2003). Other authors such as Nicolas Jounin and Louise Paternoster (2009) have also shown that the multiplication of employers and the division of collectivities on the same site reduce the possibilities of organized collective contestation. Subcontracting is also sometimes used illegally, as the multiplication of levels makes it possible to conceal certain activities at the bottom of the chain (cascade subcontracting). These practices make the link between the main employer and the individual worker particularly blurred (Adair, 2009).

Such research shows how the traditional status of employee has been undermined by these subcontracting practices. While our contribution does not intend to ignore this literature, we would like to take a pragmatic look at subcontracting, rather than attribute it de facto negative effects on employment conditions. We aim to investigate the mechanisms of subcontracting in Cameroon in order to understand how relations are structured between large foreign groups and local actors (SMEs, self-employed, labour market prescribers, etc.) in construction projects. Our objective is to determine what forms of work these subcontracting mechanisms produce in the construction sector, and how the various local actors organise and adapt to these structural dynamics.

# THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FRAMEWORKS

In order to analyze the forms of work resulting from the relations between large foreign groups and local actors in the construction sector, we will mobilize the concept of employment configuration developed by Sarah Swider (2014, 2015). This concept (highly empirical) allows to overcome the opposition between formal and informal work that is dominant in the literature. It proposes to describe the various arrangements that develop between actors and that give shape to a variety of employment relationships (between an employer and workers). In an instrumental way, the concept of job configuration enables to describe the processes by which workers find the job in which they are situated. Then, it helps to shed light on the mechanisms that regulate employment relationships, taking into account both formal (written contracts) and non-formal aspects (tacit agreements, verbal contracts, etc.). By extension, this concept allows for a detailed description of working conditions and, more broadly, of the configurations in which workers operate. Moreover, its relevance also lies in the fact that it makes it possible to link the sphere of production and reproduction in order to grasp the individual trajectories and living conditions of workers.

Our empirical work revolves around the construction project of a hydroelectric dam in the central region of Cameroon. As part of a public-private partnership, three major international groups and a number of local actors (SMEs, portage companies, individual service providers, etc.) carry out this project. The investigation of the relations between these actors is carried out using a qualitative method and an inductive logic. Our ethnographic orientation (through interviews and participant observations) is particularly relevant for approaching the construction sector since it allows us to apprehend tacit knowledge and to penetrate the daily life of labor relations, which cannot always be verbalized by the workers (Pink et al., 2010).

In practical terms, fieldwork has a dual temporality. A first one which allows to identify and describe the project and its context (target audience: BESIX International Director, BESIX Cameroon Director, Nachtigal dam project manager, project HRD, etc.). In the second phase, we will investigate subcontracting practices, local partnerships, working arrangements and conditions (Target audience: BESIX operational staff (HRM, engineers, field staff, etc.). We will also meet with representatives of local subcontractors, local porting companies and, if possible, workers). Data analysis will be carried out using the MAXQDA qualitative analysis software.

# INITIATION OF RESULTS

The initial results highlight a complex reality; the first main observations of this study should be summarized. Indeed, the relations between Besix and the local actors are multiple, complex and mainly oriented either towards the mobilization of the local labor force or towards the realization of activities related to the construction site of the dam.

In the first case, the use of local porterage companies allows the recruitment of local workers in order to meet the requirements of participatory development included in this type of project. This form of recruitment by intermediation in rural areas is done through networking with traditional chiefs and other influential local figures. The local labor force thus mobilized is engaged, depending on the category, in employment relationships based on contracts either for the duration of the project or by task.

Moreover, the deficiencies observed concerning the technical skills of the local workforce (which were an obstacle to the execution of the worksite), led to the implementation of an in-house training policy. These training courses promote the upgrading of skills useful for the execution of the project, but also influence the mobility of workers, either within the project organisation structure or in their longer-term professional trajectories.

Finally, in the case of sub-contracting relationships involving local actors in carrying out tasks related to the project, experience has shown "tumultuous collaborations". This led to a slowdown in the execution of the works, contract termination and a gradual replacement of Cameroonian subcontractors by foreigners. These dynamics had an impact on the workforce mobilised via these subcontracting companies.

1. Nous tenons à préciser que nous restituons dans ce texte les premiers résultats (encore non aboutis) d’un travail en cours. Ayant amorcé notre première étape de recherche, nous sommes encore dans une phase d’exploration d’un terrain complexe et très riche. Nous croyons que les résultats de cette recherche apporteront une contribution originale à la compréhension des dynamiques socioéconomiques en cours dans les contextes africains. Nous en appelons donc à votre sens critique et à votre indulgence dans la lecture de ce texte. [↑](#footnote-ref-1)
2. Né sur les cendres du laboratoire des travaux publics du Cameroun sous l’administration française en 1953 et qui deviendra en 1980 le laboratoire national de génie civil (LABOGENIE) qui existe jusqu’à nos jours. [↑](#footnote-ref-2)
3. Devenu l’école nationale supérieure de travaux publics en 1982. [↑](#footnote-ref-3)
4. Dans lesquels interviennent beaucoup d’entreprises étrangères. [↑](#footnote-ref-4)