

Gérer les sous-traitants dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : le rôle complexe des managers de proximité

Simon Wuidar  et Grégory Jemine 

Volume 80, numéro 2, 2025

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1122500ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1122500ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Wuidar, S. & Jemine, G. (2025). Gérer les sous-traitants dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : le rôle complexe des managers de proximité.

Relations industrielles / Industrial Relations, 80(2).

<https://doi.org/10.7202/1122500ar>

Résumé de l'article

Cet article propose une réflexion sur les enjeux managériaux liés à la gestion quotidienne de la sous-traitance. À partir d'une enquête menée auprès de conducteurs de chantier relevant de grandes entreprises belges de construction, nous montrons comment la gestion quotidienne des sous-traitants conduit à de nombreuses situations d'arbitrage visant à permettre la bonne exécution des projets. Nous détaillons l'évolution des pratiques de gestion quotidiennes, qui visent de plus en plus à attirer et à fidéliser les sous-traitants devenus particulièrement rares et indispensables, dans un contexte de pénurie structurelle de main-d'œuvre locale spécialisée. Cette analyse nous conduit à une discussion mettant en évidence 1) l'importance du management de proximité dans la gestion et l'entretien des relations de sous-traitance, 2) les interdépendances générées par l'état actuel du marché du travail et 3) les risques de ces évolutions pour les professions de manager de proximité.

Gérer les sous-traitants dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre : le rôle complexe des managers de proximité

Simon WUIDAR  <https://orcid.org/0000-0003-2799-313X>

PhD, HEC - Management School, Université de Liège

simon.wuidar@uliege.be

Grégory JEMINE  <https://orcid.org/0000-0002-3931-2410>

Professor, HEC - Management School, Université de Liège

gjemine@uliege.be

Résumé

Cet article propose une réflexion sur les enjeux managériaux liés à la gestion quotidienne de la sous-traitance. À partir d'une enquête menée auprès de conducteurs de chantier relevant de grandes entreprises belges de construction, nous montrons comment la gestion quotidienne des sous-traitants conduit à de nombreuses situations d'arbitrage visant à permettre la bonne exécution des projets. Nous détaillons l'évolution des pratiques de gestion quotidiennes, qui visent de plus en plus à attirer et à fidéliser les sous-traitants devenus particulièrement rares et indispensables, dans un contexte de pénurie structurelle de main-d'œuvre locale spécialisée. Cette analyse nous conduit à une discussion mettant en évidence 1) l'importance du management de proximité dans la gestion et l'entretien des relations de sous-traitance, 2) les interdépendances générées par l'état actuel du marché du travail et 3) les risques de ces évolutions pour les professions de manager de proximité.

Mots-clés: Conducteur de chantier; Construction; Fidélisation; Pénurie de main-d'œuvre; Sous-traitance

Abstract

This article reflects on the managerial challenges associated with the day-to-day management of subcontractors. Based on a survey of site managers working for large Belgian construction companies, we show how the day-to-day management of subcontractors leads to numerous arbitration situations aimed at ensuring the successful execution of projects. We detail the evolution of everyday management practices, which are increasingly aimed at attracting and retaining subcontractors who have become particularly scarce and indispensable in the context of structural shortages of skilled local labor. This analysis leads us to a discussion highlighting 1) the importance of local management in the management of subcontractor relationships, 2) the interdependences generated by the current state of the labor market, and 3) the risks of these developments for local management professions.

1. Introduction

Dans de nombreux secteurs d'activités, les marchés du travail européens connaissent d'importantes pénuries de main-d'œuvre qualifiée. Un récent rapport de l'Autorité européenne du travail indique que près de 400 professions sont en pénurie dans divers secteurs économiques de l'UE (EURES, 2023). Dans ce contexte, le recours à la sous-traitance apparaît comme une solution pour répondre à la pénurie, en externalisant la réalisation de certaines tâches. Lorsque cette pénurie est structurelle, c'est-à-dire qu'elle résulte d'un déséquilibre durable et profond entre offre et demande de main-d'œuvre, il se peut que les sous-traitants soient eux-mêmes affectés, générant ainsi des retards, des hausses de prix et une variabilité de la qualité des services délivrés (Causa et al., 2025). Cette réalité donne lieu dans certains secteurs à une internationalisation du recours à la sous-traitance, conduisant parfois à une aggravation de la pénurie de main-d'œuvre locale pour les activités concernées (Ahlstrand, 2022). Dans ces contextes, les entreprises qui recourent à la sous-traitance doivent veiller à réduire les risques liés tant aux conditions d'exécution des prestations qu'à la dépendance susceptible de se développer vis-à-vis de certains sous-traitants (Jansson & Hilmersson, 2009). Ce faisant, la gestion des relations de sous-traitances revêt une importance cruciale pour ces entreprises, leur objectif étant d'opter pour des conditions de coordination et de supervision conduisant à une réalisation optimale des projets. Dans cet article, nous proposons d'examiner comment cette réalité se traduit dans le secteur belge de la construction, qui est particulièrement touché par la pénurie structurelle de main-d'œuvre qualifiée.

Pour les entreprises maîtres d'œuvre¹ actives dans le secteur de la construction, le recours à la sous-traitance est indissociable du bon fonctionnement des chantiers, que ce soit pour s'adjoindre des compétences non détenues en interne (sous-traitance qualifiée « de spécialité ») ou pour mobiliser de la main-d'œuvre supplémentaire lors de pic d'activité (sous-traitance qualifiée « de capacité ») (Xhaufleur *et al.*, 2006). La gestion de cette main-d'œuvre sous-traitante présente des enjeux managériaux majeurs sur les chantiers, en matière de sécurité, de conformité, de qualité, de coordination, etc. (Six, 2016), qui se traduisent par autant de risques : augmentation de la fréquence des accidents de travail, baisse de la qualité, non-respect des délais, etc. Dans le secteur de la construction, ces risques ont été exacerbés ces 20 dernières années par l'internationalisation de la sous-traitance (Buckley *et al.*, 2016 ; De Wispelaere *et al.*, 2022), qui a contribué à renforcer non seulement l'hétérogénéité des méthodes de travail, mais aussi la multiplicité des relations — plus ou moins légales — d'emploi liant les travailleurs à leurs employeurs (Ahlstrand, 2022 ; Berntsen & Lillie, 2016, De Wispelaere 2020 ; 2022 ; Lillie, 2012 ; Thiel, 2013). Cette tendance a contribué à complexifier le recours à la sous-traitance, soulevant des questions relatives à l'adaptation de la gestion, de la supervision et de la coordination pour les entreprises qui y recourent. À ce jour, peu de travaux mettent l'accent sur ces enjeux managériaux, particulièrement en ce qui concerne les chantiers de construction. Pourtant, les managers de proximité sont au coeur des tensions générées par le recours à la sous-traitance (retards, hausses de prix, variabilité dans la qualité des services délivrés), qui sont accrues dans un contexte de pénurie structurelle de main-d'œuvre (Koolwijk *et al.*, 2022). Devant ce constat, la question à laquelle nous tâcherons de répondre est la suivante : comment les managers de proximité gèrent-ils les interactions liées à la gestion de la sous-traitance dans un contexte caractérisé par une pénurie structurelle de main-d'œuvre ?

Pour répondre à cette question, nous proposons d'examiner comment les interactions entre ces managers et les sous-traitants se déclinent à l'échelle du chantier, en mobilisant la perspective des conducteurs de chantier. En tant que managers de proximité, les conducteurs de chantier sont au coeur de la gestion quotidienne des sous-traitants. Ils sont les superviseurs de première ligne de la bonne exécution des projets de construction, et font ainsi régulièrement face à des tensions liées au

respect des différentes formes de conformité (sécuritaires, juridiques, organisationnelles, etc.) ainsi qu'aux impératifs de rendement (qualité, délais, efficacité, etc.) liés aux projets de construction. Ces tensions sont exacerbées par le recours à la sous-traitance étrangère, qui fera l'objet d'une attention particulière tout au long de l'article. Cette approche centrée sur le management de proximité permettra de nourrir une réflexion empiriquement ancrée sur les relations qui s'établissent entre les entreprises maîtres d'œuvre et leurs sous-traitants, dans un marché du travail tendu, caractérisé par des tensions permanentes entre pénurie de main-d'œuvre et flexibilisation de l'emploi (Wuidar, 2023 ; 2024).

2. Sous-traitance et pénurie, une tension permanente

Dans des secteurs caractérisés par une pénurie structurelle de main-d'œuvre, le recours à la sous-traitance apparaît comme une solution, à tout le moins temporaire, de maintien de l'activité. Néanmoins, elle peut être à la source de plusieurs problèmes. Premièrement, elle peut conduire à une perte de savoirs/de compétences en interne, risquant d'accroître la dépendance des entreprises utilisatrices envers leurs sous-traitants (Jansson & Hilmersson, 2009). Cette situation peut conduire à un renforcement d'une pénurie de main-d'œuvre déjà existante, notamment lors du recours à des sous-traitants étrangers, contribuant ainsi à systématiser la perte de connaissances et de savoir-faire locaux (Groiss & Sondermann, 2025). Deuxièmement, lorsque la pénurie est telle qu'elle affecte également les sous-traitants, elle alimente une tension qui aura pour résultats de faire augmenter les prix, de générer des retards, ou encore d'affecter la qualité des services délivrés (Causa et al., 2025). La sous-traitance contribue alors à déplacer le problème, voire à l'aggraver dans le cas où l'utilisateur doit répartir des sous-traitants particulièrement rares entre plusieurs clients (Elbashbishy & El-adaway, 2024). Au cœur de ces tensions se trouvent les managers de proximité, qui doivent composer au quotidien avec une main-d'œuvre externe se raréfiant, et pourtant devenue indispensable.

La littérature en relations industrielles qui s'est intéressée à la sous-traitance s'est globalement attelée à montrer comment ces structures ont profité aux grandes firmes déjà bien établies, souvent au détriment des sous-traitants et de leurs travailleurs (Thévenot, 2012, Tinel et al., 2007, Neo, 2010). Si ces travaux ont mis l'accent sur les effets économiques et sociaux, principalement délétères, de la sous-traitance, ils ont assez peu mis l'accent sur les problèmes concrets générés par la gestion quotidienne des sous-traitants. Dans les paragraphes qui suivent, nous proposons de revenir brièvement sur les travaux portant sur la gestion de la sous-traitance dans le secteur de la construction, avant de réaffirmer l'intérêt de notre approche centrée sur la gestion quotidienne des relations par les conducteurs de chantiers dans le cas du secteur belge de la construction.

La sous-traitance comme dispositif incontournable de mobilisation de main-d'œuvre dans le secteur de la construction est le fruit d'un long processus historique. Elle s'explique d'abord par des raisons techniques, les projets de construction étant généralement segmentés en différentes phases requérant une division technique et temporelle du travail (Coriat, 1984 ; Dubois & Gadde, 2002 ; Eccles, 1981). Ce faisant, les chantiers de construction sont les produits d'interactions entre activités spécialisées (Nicolini, 2002 ; Fellows et Liu, 2012). Les entreprises maîtres d'œuvre ne maîtrisant généralement pas l'ensemble de ces activités, elles font appel à des sous-traitants. En parallèle, la sous-traitance a aussi été historiquement utilisée pour des raisons économiques, notamment pour s'adjoindre les services d'une main-d'œuvre flexible durant les pics d'activité (Bresnen et al., 1985 ; Guffond & Leconte, 2001 ; Winch, 1994). Depuis le milieu du 20^e siècle, le recours croissant à la sous-traitance a conduit le secteur à un éclatement des processus de travail ainsi qu'à une multiplication du nombre de petites entreprises actives sur les grands projets de construction (Purcell, 1998 ; Weil, 2014). Ce dispositif est progressivement devenu un modèle économique dominant au sein du secteur, les marges bénéficiaires étant de plus en plus réalisées

sur les sous-traitants plutôt que sur le gros-œuvre (Jounin, 2008). Le rôle des maîtres d'œuvre s'est alors progressivement mué en un rôle de coordinateurs de réseaux de sous-traitants, cherchant notamment à les mettre en concurrence afin de faire baisser leurs coûts (Xhaufclair *et al.*, 2006). De cette manière, les grandes entreprises sont devenues des « assembleurs » plutôt que des bâtisseurs, le tout en gardant un contrôle important sur l'ensemble des processus de production (Guffond & Leconte, 2001).

La littérature qui s'est intéressée à la sous-traitance dans la construction s'est globalement attelée à montrer comment elle s'est traduite par des mécanismes profitant essentiellement aux grandes firmes, au détriment des entreprises sous-traitantes et de leurs travailleurs (Jounin & Paternoster, 2009 ; Thévenot, 2012, Tinel *et al.*, 2007, Neo, 2010). Plusieurs auteurs ont ainsi montré comment les marges bénéficiaires des maîtres d'œuvre ont de plus en plus été réalisées grâce à des stratégies de contournement des législations sociales visant à diminuer les coûts liés à l'emploi contractuel (Tinel *et al.*, 2007 ; Thiel, 2013). Selon ces auteurs, la sous-traitance est avant tout utilisée comme un dispositif permettant de s'affranchir des contraintes des législations sociales en remplaçant des contrats de travail par des contrats commerciaux, et ainsi de s'adjoindre les services d'une main-d'œuvre davantage flexible et moins coûteuse (Jounin & Paternoster, 2009 ; Thévenot, 2012). Ces constats sont partagés dans les travaux portant sur la sous-traitance étrangère, où sont régulièrement mentionnés les dispositifs juridiques visant à tirer profit des différences (et angles morts) des législations des différents pays (Caro *et al.*, 2015 ; Lillie, 2012) afin de bénéficier de travailleurs moins coûteux tout en transférant les risques liés aux non-conformités (Alberti, 2014 ; Alberti & Danaj, 2017 ; Fellini, Ferro & Fullin, 2007). Dans ces travaux, la gestion des sous-traitants est souvent présentée comme essentiellement financière et juridique, reposant sur des contrats (Dimitriadis 2020 ; 2022, Jounin, 2008 ; Neo, 2010 ; Omotayo *et al.*, 2023 ; Thévenot, 2012, Tinel *et al.*, 2007).

Comme on le constate à travers ces différents travaux, la littérature portant sur la sous-traitance s'est souvent attelée à dénoncer des interactions déséquilibrées entre des sous-traitants présentés comme des victimes et des entreprises maîtres d'œuvre dominant les relations. Sans faire fi des apports de cette littérature, notre objectif avec cet article est de nous intéresser aux évolutions relatives à la gestion quotidienne des relations de sous-traitance, en particulier dans le cas du recours à la sous-traitance étrangère, qui est de plus en plus utilisée pour les activités marquées par la pénurie de main-d'œuvre qualifiée locale (Brucker *et al.*, 2021). Selon l'agence locale pour l'emploi en Belgique (Forem, 2022), parmi les 59 « métiers-ouvriers » relevant du secteur de la construction, 40 sont considérés comme étant « en pénurie » (soit près de 70 %). Dans ce contexte, les entreprises belges recourent de plus en plus régulièrement à la sous-traitance, en partie étrangère, pour ces activités spécialisées (charpentier, couvreur, plafonneur, maçon, etc.) (De Wispelaere, 2022). Cela les expose à des risques, qui renforcent l'importance de la gestion quotidienne des relations. À l'échelle des chantiers de construction, les conducteurs de chantiers se trouvent en première ligne de la gestion de ces risques.

Ces risques renvoient premièrement à la notion de conformité, en lien d'une part avec la sécurité, dans la mesure où la multiplicité des intervenants, couplée à l'hétérogénéité de leurs méthodes de travail, accroît considérablement les risques d'accident (Six, 2016) ; et d'autre part à la situation légale des travailleurs, dans la mesure où le recours à des sous-traitants augmente le risque d'avoir des travailleurs occupés illégalement sur chantier et donc de s'exposer à des poursuites pénales en cas d'inspections sociales (Wuidar, 2023). Un deuxième risque est la perte de qualité, puisque la sous-traitance induit une perte de contrôle hiérarchique direct sur les moyens et les processus de production. Dans le secteur de la construction, la tradition a nourri une décentralisation du contrôle de la hiérarchie envers les équipes, où le savoir-faire repose avant tout sur des règles tacites de ce que représente un bon travail (Strati, 2003). Ces règles tacites reposent elles-mêmes sur des normes professionnelles partagées par les ouvriers qui les entretiennent, car elles renforcent leur légitimité sur les chantiers (Styhre, 2011). Cette spécificité de l'expertise rend

l'activité de supervision particulièrement difficile (Addis et al., 2016). Un troisième risque renvoie aux délais de réalisation, l'intervention de multiples intervenants requérant un important travail de coordination de la part des entreprises maîtres d'œuvre (Six, 2016). Étant donné ces risques pouvant générer une perte de réputation sur des marchés hautement concurrentiels (Deffontaines, 2021), plusieurs auteurs ont montré comment certains contrats de sous-traitance permettent aux entreprises de facilement se défaire des sous-traitants inopérants, et, ce faisant, de réduire au maximum les risques (Jounin & Paternoster, 2009 ; Otomay *et al.*, 2023).

Au cœur de la gestion de ces risques sur les chantiers, les conducteurs de chantier (aussi parfois appelés « chefs de chantier ») sont les managers de proximité qui veillent à la bonne exécution du chantier en tirant le meilleur parti des ressources techniques et organisationnelles de l'entreprise : savoir-faire, main-d'œuvre, équipement, matériel, réseaux, etc. (Guffond & Leconte, 2001). Parmi leurs missions, ils veillent au respect de la qualité, des délais, de la sécurité, et des budgets sur les chantiers. La particularité de leur rôle est que cadence et prudence leur incombent (Jounin, 2008), ce qui signifie qu'ils sont responsables à la fois de la conformité du chantier, mais aussi de l'atteinte des rendements productifs définis par leurs entreprises. Cette posture complexe est renforcée par le recours à la sous-traitance, puisque les conducteurs doivent composer avec une main-d'œuvre externe générant des risques accrus dus à la multiplicité des intervenants et à leur hétérogénéité. Dans ces situations, les conducteurs de chantier doivent jongler entre supervision directe et reconnaissance de l'autonomie, dans le but de créer les conditions d'une réalisation optimale du projet en matière de qualité, de sécurité et d'efficacité productive (Deffontaines, 2021). En ce sens, l'autorité du conducteur n'est pas seulement hiérarchique, elle se situe aussi quelque part entre confiance, vigilance et opportunisme (Guffond & Leconte, 2001).

Dans le cadre de la gestion quotidienne des sous-traitants, les conducteurs ne sont pas seulement les responsables de la supervision de systèmes technique, mais aussi, et surtout, les animateurs de systèmes sociaux chargés de l'entretien des relations avec les sous-traitants (Forrierre *et al.*, 2011). Ce faisant, en plus de toutes les règles prescrites qui structurent la vie des chantiers, les conducteurs doivent composer avec d'autres types de règles telles que des liens d'allégeances personnelles, des liens de parenté, ou encore des liens ethniques (Jounin, 2006 ; Kirov et al., 2016 ; Thiel, 2010). Dans la suite de cet article, nous proposons d'examiner les stratégies par lesquelles les conducteurs cherchent non seulement à mitiger les risques pour l'entreprise de recourir à des sous-traitants (en particulier les étrangers), mais aussi à réduire la possibilité que l'entreprise perde des sous-traitants qualifiés et donc particulièrement rares dans des contextes de pénurie structurelle de main-d'œuvre. Cela permettra de nourrir une réflexion sur le rôle complexe de manager de proximité dans la création et l'entretien de partenariats stratégiques (Gjerde & Alvesson, 2019 ; Koolwijk *et al.*, 2022), devant composer à la fois avec les impératifs provenant du management de leurs entreprises, avec la réalité de terrain, et avec un marché du travail particulièrement tendu.

3. Méthodologie

3.1. Collecte des données

Cette recherche se base sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès de conducteurs de chantier (n=21) évoluant dans des grandes entreprises de construction (>100 personnes) qui réalisent d'importants projets de construction sur le territoire belge (bâtiment, génie civil, voirie, etc.). Ces grandes entreprises constituent un terrain particulièrement intéressant, car elles agissent toutes en tant que maîtres d'œuvre et les projets qu'elles réalisent requièrent l'intervention de nombreux sous-traitants, locaux, mais aussi et surtout étrangers. Selon les entreprises, les activités des conducteurs de chantier varient sensiblement. Tous ont la charge de la supervision et de la

réalisation technique sur chantier, ce qui inclut le contrôle de la qualité du travail, le respect des mesures de sécurité, la coordination et le contrôle du travail des sous-traitants, ainsi que la supervision des ouvriers de l'entreprise. Les tâches de coordination comprennent des obligations administratives telles que l'enregistrement des présences sur chantier ou encore la collecte et le stockage de documents relatifs aux statuts des travailleurs sous-traitants étrangers (« Limosa », « A1 », etc.). Ces 21 conducteurs ont été sélectionnés, car ils ont tous été amenés durant leurs parcours à gérer des sous-traitants étrangers pour le compte de leurs entreprises.

Au cours des entretiens, nous sommes brièvement revenus sur le parcours professionnel des conducteurs ainsi que sur leurs situations professionnelles. Nous avons ensuite mis l'accent sur leurs activités quotidiennes, en nous intéressant aux interactions qu'ils entretiennent avec les ouvriers, les clients, leurs entreprises, et bien sûr, les sous-traitants. Notre objectif était de saisir les tensions et pratiques managériales liées au recours à la sous-traitance, en particulier étrangère, sur les chantiers. Nous les avons également interrogés sur leurs représentations de la pénurie de main-d'œuvre. Les entretiens ont été ponctués par des observations au cours desquelles nous avons suivi certains conducteurs sur chantier. Cette démarche immersive nous a permis d'appréhender la sous-traitance au-delà de ses dimensions économique et juridique, en nous intéressant à sa dimension relationnelle (Pink *et al.*, 2010). Notre démarche nous a aussi permis de mettre l'accent sur les matérialités liées au travail des conducteurs, qui reposent sur des formalités légales d'une part (déclaration en ligne, vérifications des documents légaux, etc.), et des formalités organisationnelles d'autre part (planning, agenda d'exécution, journal des travaux, etc.) (Guffond & Leconte, 2001).

Tableau 1

Récapitulatif des entretiens réalisés

Entreprises	Conducteurs	N°
General Construction	Aurelio	1
	John	2
Build-up (Colas)	Ben	3
	Peter	4
	Fred	5
CleanConstruct	Aurélien	6
	Julie	7
Vision Construction	Luc	8
	Marcel	9
BtoBuild	Jean	10
RoadBuild	Alex	11
Promoconstruct	Tom	12
Elec & build	Paul	13
Perfection Construction	Julius	14
Local Construction	Emile	15
	Oscar	16
Constru solution	Richard	17
Bati-Regeneration	Nico	18
LetsBuild	Léon	19
Bois et Bâtiments	Alec	20
Eco-construct	Tommy	21

3.2. Analyse des données

L'analyse repose sur un processus de codage en deux phases qui a été conduit sur base de retranscriptions intégrales des entretiens et de notes issues des observations (Gioia *et al.*, 2013). La première phase a consisté à effectuer un codage ouvert, au cours duquel nous avons mis l'accent sur les contraintes auxquelles sont confrontés les conducteurs en lien avec le recours à la sous-traitance. Nous avons choisi d'organiser la présentation de ces contraintes conformément aux défis managériaux mentionnés dans la partie théorique : **conformité** (obligations administratives découlant des législations sociales et sécurité au travail), **qualité** (supervision du travail) et **délais** (coordination nécessaire pour faire fonctionner les chantiers). Pour chacun de ces défis, le travail de codage nous a permis d'établir l'expression des risques concrets rencontrés au quotidien par les

conducteurs. Parmi eux, outre des risques concrets liés au travail en chantier (accident, perte de qualité, allongement des délais, etc.), le risque de manque de ressources humaines en lien avec la pénurie de main-d'œuvre a été régulièrement mentionné. Une fois ces risques identifiés, nous avons par la suite cherché à trouver les stratégies déployées par les conducteurs pour y faire face. Ce fut l'objet de la seconde phase de codage où nous avons repéré des stratégies qui permettent aux conducteurs de mitiger les risques générés par le recours à la sous-traitance, en particulier étrangère. Cette analyse nous conduit à une discussion empiriquement ancrée concernant l'importance du management de proximité pour comprendre les évolutions des interactions qui lient les entreprises utilisatrices et leurs sous-traitants.

4. La gestion quotidienne des sous-traitants étrangers par les conducteurs

4.1. Se conformer, entre responsabilité et tolérance

Sur les chantiers de construction, les conducteurs sont tenus de réaliser un ensemble de tâches administratives liées à la gestion de la main-d'œuvre sous-traitante, telles que les déclarations des travailleurs occupés sur chantiers. En Belgique, chaque travailleur présent sur chantier doit être déclaré via un dispositif en ligne. C'est généralement au conducteur qu'incombe la tâche de vérifier que la liste des travailleurs déclarés corresponde à la réalité du chantier. L'internationalisation de la sous-traitance a considérablement alourdi ce travail administratif, les conducteurs devant composer avec des situations d'emploi complexes, justifiées par divers documents légaux (carte d'identité étrangère, permis de travail, documents liés au détachement intraeuropéen, etc.). Le risque d'être pris en défaut administratif au cours d'une inspection peut avoir de lourdes conséquences pour leur entreprise : amendes, sanctions administratives et pénales, perte de réputation, etc. Face à ce risque, les conducteurs sont régulièrement tiraillés entre deux attitudes, qui consistent soit à « fermer les yeux » sur certaines irrégularités, soit à exclure systématiquement du chantier les sous-traitants irréguliers. Nos entretiens montrent que, souvent, les décisions pour lesquelles ils optent ne sont pas aussi binaires, mais font l'objet d'une réflexion au cas par cas :

« J'ai déjà mis des gens dehors, car ils n'étaient pas en ordre pour travailler. Dans ces cas-là, je suis tiraillé. Parce que je rentre vite dans une spirale négative où tout prend du retard. Je me pose souvent la question : j'accepte ou non des personnes pas en ordre ? J'évalue le risque et je décide en fonction ».

Tommy, Conducteur chez Eco-Construct

Dans l'extrait ci-dessus, c'est le risque d'allongement des délais du chantier qui semble conditionner la décision du conducteur d'exclure ou non les sous-traitants étrangers irréguliers. Dans d'autres cas, la relation de confiance établie avec certains sous-traitants joue un rôle clé dans le comportement que les conducteurs adoptent à l'égard des formalités administratives :

« En fonction de la situation, on doit collecter des documents et surtout vérifier leurs péremptions. On met les gens dehors s'ils n'actualisent pas. Il y en a à qui on peut faire confiance, on sait qu'on aura les papiers. Mais avec certains autres, c'est plus compliqué. On joue un rôle de gendarme. Ce n'est pas notre formation. ».

Marcel, Conducteur chez Vision Construction

Un autre risque en matière de conformité lié au recours accru à la sous-traitance étrangère renvoie à la sécurité et plus particulièrement au risque d'accident de travail. En tant que figure d'autorité sur les chantiers, les conducteurs ont la charge de s'assurer que tous les moyens sont mis en œuvre pour prévenir les accidents. Cela implique de mettre à disposition des moyens de protection individuels et collectifs, mais aussi d'effectuer des rappels récurrents concernant les mesures de sécurité qui sont d'application sur les chantiers.

« Quand tu es conducteur et qu'il y a un accident, tu es toujours la première personne pointée du doigt. Tu dois être en mesure de prouver que tu as tout fait pour que ça n'arrive pas. Le rapport à la sécurité a complètement changé et est devenu très accablant pour les conducteurs, en particulier avec les sous-traitants ».

Marcel, conducteur chez Vision Construction

Devant le risque d'accidents de travail, nous avons observé que les conducteurs mobilisent différentes stratégies visant à se « couvrir » personnellement en cas d'accident. De cette manière, en cas d'inspection réalisée à la suite d'un accident, les conducteurs peuvent prouver qu'ils ont demandé aux sous-traitants de mettre en œuvre certaines mesures (avec par exemple des documents signés par les sous-traitants), mais que ces dernières n'ont pas été respectées :

« En tant que conducteur, on vit avec une épée de Damoclès au-dessus de la tête par rapport à la sécurité. [...] Vu que ma responsabilité peut être engagée, si un sous-traitant n'applique pas les consignes de sécurité, je le prends en photo pour me couvrir ».

Marcel, Conducteur chez Vision Construction

Cette anecdote montre à quel point, dans le cas du recours à la sous-traitance, la question de la responsabilité en matière de sécurité passe parfois avant celle de la mise en place des dispositifs visant à limiter réellement les risques d'accident. Une autre stratégie relative à la sécurité a été observée à plusieurs reprises : il s'agit de conducteurs qui décident sciemment de transgresser certaines obligations administratives :

« Pour entrer sur ce site, il y a un test de sécurité. Mais les tests sont en français. Donc avec nos sous-traitants slovènes, pas besoin d'être visionnaire pour savoir que ce ne sont pas eux qui ont passé les tests. Je passe le test pour eux. Je les fais rentrer comme visiteurs, je vais jusqu'au chantier, je prends le PC et je fais 10 fois l'examen à la suite. C'est ridicule, mais je le fais. Je connais cette équipe, je sais qu'ils maîtrisent leur sujet et qu'ils vont travailler dans de bonnes conditions. ».

Luc, conducteur chez Vision Construction

Cet extrait montre qu'au-delà du « façadisme » visant à montrer aux clients (et aux inspecteurs) que les sous-traitants étrangers respectent les mesures de sécurité, la gestion quotidienne repose sur des relations de confiance qui se développent entre les conducteurs et certains sous-traitants. Alors que les conducteurs appliquent une approche stricte visant à se déresponsabiliser envers certains sous-traitants, ils sont prêts à en couvrir d'autres et même à orchestrer certaines transgressions. C'est essentiellement la perception qu'ont les conducteurs des compétences et de l'expertise desdits sous-traitants qui conditionne de telles différences. Plus les sous-traitants sont perçus comme compétents et indispensables, et moins les conducteurs vont chercher à contrôler

strictement leurs processus de travail, quitte à s'écarter — voir à sciemment transgresser — des normes imposées par leurs entreprises ou par les clients.

4.2. Contrôler la qualité et les délais, une affaire de relations interpersonnelles

Un autre risque vécu par les conducteurs renvoie au contrôle de la qualité, une tâche particulièrement complexe sur les chantiers de construction. En tant que responsables techniques, les conducteurs valident au quotidien les travaux réalisés par les sous-traitants. Lorsqu'ils constatent des malfaçons, ils peuvent se référer aux contrats établis avec les sous-traitants pour exiger que le travail soit exécuté à nouveau. Si cette option existe, les conducteurs essayent d'y recourir le moins possible puisqu'en plus de générer des retards sur le chantier, ce type de décision conduit à la détérioration des relations avec les sous-traitants qui risquent d'être moins enclins à la collaboration dans le futur. Le contrôle de la qualité du travail est une activité délicate dans laquelle il convient pour les conducteurs de trouver le juste équilibre entre supervision directe et respect de l'autonomie des sous-traitants.

Allant de pair avec le contrôle de la qualité, les conducteurs sont aussi chargés de veiller à ce que les sous-traitants exécutent leurs travaux dans les délais, le tout sans dépasser le budget initialement prévu. En effet, les retards peuvent engendrer différents types de pénalités pour l'entreprise en charge du marché. Dans ce contexte, les conducteurs vérifient régulièrement que le nombre d'hommes prévu dans l'offre du sous-traitant soit bien alloué chaque jour au projet, ou encore que le nombre d'heures de travail déclarées par le sous-traitant corresponde bien à ce qui a été effectivement presté :

« On doit beaucoup vérifier les problématiques de sous-effectif avec nos sous-traitants. Parfois certains hommes se déclarent en ligne, mais ils ne sont pas là physiquement. Si tu n'es pas attentif, tu risques de payer des heures non prestées. C'est très fatigant. Du coup on doit être sur le terrain. Il faut constamment mettre la pression aux sous-traitants, sinon ils avancent sur d'autres chantiers, mais pas sur le tien ».

Emile, conducteur chez Local Construction

Confrontés à ces situations, les conducteurs recourent à plusieurs stratégies pour amoindrir les risques de défaut de qualité et d'allongement des délais sur les chantiers. La supervision quotidienne des sous-traitants se fait par l'intermédiaire d'échanges réguliers avec les chefs d'équipe des sous-traitants, voire directement avec les ouvriers lorsqu'ils travaillent sans chefs d'équipe. Pour réaliser cette supervision dans de bonnes conditions, il est crucial pour les conducteurs de construire de bonnes relations avec les sous-traitants :

« Maximiser les rendements, c'est bien. Mais le contrôle, c'est avant tout une gestion sociale. Il ne faut pas rendre les gars fous, sinon ils ne voudront plus travailler avec toi. Si tu contrôles trop, tu seras pointé du doigt comme l'emmerdeur, qu'il s'agisse de tes hommes ou des sous-traitants. Dans les grandes entreprises comme la nôtre, c'est difficile à gérer, car les relations ne sont pas très humaines. Tu ne crées pas de vraies relations de confiance quand tu es constamment dans du contrôle strict. C'est très difficile de fidéliser les sous-traitants dans ce contexte ».

Aurelio, Conducteur chez General Construction

Cet extrait montre que le contrôle qui est réalisé par les conducteurs est une activité ayant une forte dimension interpersonnelle. La création de ces relations passe par la mise en place de partenariats vertueux avec certains sous-traitants. En tant que points de contact incontournables

entre les sous-traitants et l'entreprise maître d'œuvre, les conducteurs jouent un rôle central dans l'établissement et le maintien de ces relations. Pour ce faire, ils usent de compétences sociales qui ont peu à voir avec les compétences techniques :

« L'avantage de travailler avec des gens que tu connais et que tu as fidélisés, c'est qu'ils essayent de faire plaisir. Ma technique c'est de les prendre comme mes amis, je leur offre le café le matin, à midi aussi ; je veux qu'ils aient envie de travailler avec moi. Il faut leur montrer du respect ».

Emile, conducteur chez Local Construction

Grâce aux relations qu'ils développent avec certains sous-traitants, les conducteurs jouent un rôle déterminant dans la construction et la préservation des partenariats. Il arrive aussi qu'une relation de confiance particulièrement forte s'établisse avec certains chefs d'équipe d'entreprise sous-traitantes étrangères, comme l'illustre cet extrait :

« Dans les chefs d'équipe étrangers, il a vraiment des cracs. Quand tu en as un, il y a une sorte de transfert des tâches et des responsabilités du conducteur vers le chef d'équipe. On essaye d'avoir ceux-là en particulier. Ils deviennent un peu les contremaîtres de ton chantier. Ils ont beaucoup de connaissances, d'expérience et tout le monde les écoute. Les hommes de notre entreprise n'écoutent pas comme ça. J'ai fait 4 chantiers avec des chefs d'équipe comme ça et à chaque fois c'était top, les chantiers allaient même plus vite que prévu. Ça, c'est le bon côté de la sous-traitance étrangère. ».

Aurelio, Conducteur chez General Construction

L'efficacité accrue de certaines équipes étrangères pousse parfois les conducteurs à fermer les yeux sur certaines de leurs pratiques, telles que le travail le week-end ou les jours fériés (ce qui est une pratique interdite sur de nombreux chantiers). Il arrive même que certains conducteurs utilisent ces équipes étrangères à des fins privées pour réaliser des travaux personnels. La capacité de rendement des équipes étrangères devient parfois un élément amenant les conducteurs à fermer les yeux sur certaines pratiques « informelles ».

4.3. Gérer les sous-traitants, du rôle de chef d'orchestre à celui de pompier

Étant donné les multiples risques auxquels ils sont confrontés dans un contexte de recours accrus à la sous-traitance internationale, les conducteurs avancent que le rôle autrefois très valorisé de « chef d'orchestre », axé sur la résolution de problèmes techniques et reposant principalement sur l'expérience et l'expertise technique s'est progressivement transformé en un rôle de « pompier » où ils doivent de plus en plus gérer des problèmes d'ordre administratif, juridique, social, etc., en lien notamment avec l'internationalisation de la sous-traitance et la pénurie de main-d'œuvre accrue. Outre l'attitude qui consiste à purement exclure les sous-traitants qui ne respectent pas les règles du chantier, les conducteurs recourent à de multiples stratégies visant à réduire les risques et à permettre le bon déroulement du chantier. Cela les place dans des situations complexes où ils n'ont pas d'autres choix que de recourir à des stratégies informelles (transgression, omission, etc.) sous peine de ne pas être en mesure de réaliser certains chantiers. Tout au long de cette section, nous avons vu que cela passe par la construction de relations de confiance entre les conducteurs et les sous-traitants. Pour ce faire, il convient pour les conducteurs d'opter pour le bon dosage entre supervision directe et respect de l'autonomie, au risque de perdre les sous-traitants spécialisés et indispensables en raison d'un modèle de collaboration trop contraignant. Cette situation les conduit régulièrement à des sentiments contradictoires, à l'origine de formes de découragement — voire de *burnout* — chez certains conducteurs. Plusieurs conducteurs nous ont ainsi fait part de

leur volonté de quitter leur entreprise, car ils ne parvenaient plus à jouer le jeu particulièrement inconfortable de la conciliation des objectifs de leurs entreprises, des exigences des clients, et de la gestion des sous-traitants, le tout dans un contexte de sous-effectif permanent.

5. Discussion

Le cas des chantiers de construction est particulièrement éclairant de certaines limites de la gestion de la sous-traitance telle que régulièrement décrite dans la littérature, à savoir comme un ensemble d'interactions principalement administrées par des contrats, dans une logique de réduction des coûts (Dimitriadis 2020 ; 2022, Thiel, 2010 ; 2013, Jounin, 2008, Lillie, 2012). Notre approche centrée sur les managers de proximité permet de développer une vision distanciée de cette posture critique, plus pragmatique et centrée sur les dimensions interpersonnelles de la gestion quotidienne. En s'intéressant au travail quotidien des conducteurs de chantier et plus particulièrement à leurs stratégies de gestion des risques induits par la sous-traitance, on constate que les conducteurs privilégient dans certains cas une application stricte des contrats et des normes qui en découlent, mais qu'ils recourent la plupart du temps à des stratégies déviant des règles et obligations qui sont d'application sur chantier. Ils utilisent pour ce faire leur position de manager de proximité pour protéger certains sous-traitants, alors même que leurs pratiques pourraient être préjudiciables aux yeux de leurs directions (Gjerde & Alvesson, 2019). De telles déviations deviennent structurantes sur de nombreux chantiers, car elles apparaissent comme indispensables pour permettre leur bonne exécution (Caro *et al.*, 2015). Ces pratiques de « contre-management » reposent sur la construction de relations de confiance qui se substituent dans certains cas aux contrats de sous-traitance (Martin & Benson, 2021 ; Neuville, 1997). Ces relations de confiance émergent principalement à l'échelle locale, échappant ainsi aux directions des entreprises. Pour développer la qualité de ces relations, les conducteurs s'appuient de plus en plus sur des liens d'allégeance et des réseaux sociaux, dans l'optique d'instaurer un climat de confiance bénéfique aux deux parties (Jounin, 2008 ; Martin & Benson, 2021 ; Thiel, 2010).

Les pratiques de gestion quotidiennes influencent les équilibres de la sous-traitance, en lien notamment avec des formes d'interdépendances qui émergent à l'échelle des chantiers. C'est le cas par exemple lorsque les conducteurs permettent à certains sous-traitants qualifiés, pourtant dans des situations irrégulières, d'accéder aux chantiers de construction afin de ne pas prendre de retard sur les plannings. De la reconnaissance de l'expertise et de l'indispensabilité naissent des formes de tolérance qui sont à la source des pratiques de « contre-management » des conducteurs. Ces évolutions des interactions décrites dans l'article sont à mettre en lien avec la perception qu'ont les conducteurs du risque de rareté de main-d'œuvre locale qualifiée. Ce sentiment généralisé de rareté de main-d'œuvre locale se traduit par la crainte de manquer de ressources pour réaliser leurs projets et poussent les conducteurs à revoir leurs rapports avec certains sous-traitants, non plus uniquement à l'aune de logiques économiques et juridiques de mise en concurrence et de transfert des risques (Jounin & Paternoster, 2009 ; Tinel *et al.*, 2007), mais aussi sous l'angle de la fidélisation. Les conducteurs de chantier occupent, ce faisant, une posture à la fois centrale et paradoxale : ils sont garants des impératifs de rentabilités fixés par leurs employeurs (Guffond & Leconte, 2001), mais œuvrent également, au jour le jour, à la pérennisation des relations avec les sous-traitants qualifiés devenus indispensables à leurs yeux. Les résultats montrent que les conducteurs sont en première ligne de la gestion d'un problème qu'ils intègrent au quotidien, mais qui les dépasse : celui de la pénurie locale et structurelle de main-d'œuvre qualifiée. Ce constat permet d'aborder la question de la responsabilité croissante de la ligne managériale dans la fidélisation, sur le terrain, des travailleurs externes, en particulier dans des secteurs marqués par des pénuries structurelles de main-d'œuvre (c'est le cas de la construction, mais aussi probablement dans d'autres secteurs tels que les hôpitaux, l'aide et soin à domicile, le nettoyage, etc.).

Enfin, l'endossement de ces rôles pluriels et parfois — voire souvent — contradictoires (tels que ceux de « gendarmes » ou de « quasi-amis » décrits dans les résultats) contribue à produire une sorte de désillusion relative à la fonction de conducteur de chantier telle qu'exercée au sein de grandes entreprises. Bien souvent, les conducteurs s'engagent dans ces entreprises avant tout pour les dimensions techniques et opérationnelles de la fonction. Quand ils découvrent l'importance des rôles administratif et social de la fonction, certains se découragent. L'exercice simultané de plusieurs rôles génère régulièrement des formes de fatigue physique et mentale qui peuvent conduire à une désertion de la profession au sein des grandes entreprises du secteur. Dans ces grandes entreprises, le poids du respect de toute une série de normes devient de plus en plus écrasant pour les conducteurs, qui préfèrent alors soit se tourner vers des plus petites structures, où ces obligations sont moins contraignantes, soit se lancer en tant qu'indépendant et ainsi définir eux-mêmes les conditions du recours aux sous-traitants. Ce dernier point s'inscrit dans un débat déjà bien documenté sur le rôle complexe de managers de proximité, devant jongler entre des logiques parfois contradictoires, en recourant à des formes de « contre-management » visant dans certains cas à affaiblir la pression hiérarchique et dans d'autres à la maintenir (Gjerde & Alvesson, 2019). Cette tension les place régulièrement face à un dilemme relatif à leur identité professionnelle, les poussant soit à s'identifier aux travailleurs « d'en bas », soit aux représentants du top management. À nouveau, ce constat peut être étendu à d'autres cas et à d'autres secteurs d'activité en ce qui concerne la désirabilité des fonctions de managers de proximité.

6. Conclusion

S'intéresser à la gestion quotidienne de la sous-traitance par les managers de proximité permet d'interroger l'évolution des pratiques de management et d'explorer les raisons qui sous-tendent ces évolutions. Les risques induits par le recours à la sous-traitance donnent lieu à diverses stratégies qui révèlent une redéfinition des rapports qui s'établissent entre sous-traitants et entreprises utilisatrices, en particulier dans des marchés du travail tendus caractérisés par des pénuries structurelles de main-d'œuvre locale qualifiée. Ce contexte tend à renforcer le recours à des pratiques locales de « contre-management » visant à fidéliser et retenir les sous-traitants jugés indispensables pour la bonne réalisation des projets. Ces pratiques de « contre-management » reposent sur des relations de confiance qui se développent localement et qui découlent d'un sentiment de dépendance exprimé par les managers de proximité envers les sous-traitants qualifiés. L'article montre que cette redéfinition des équilibres s'opère actuellement principalement sur le plan opérationnel, dans les rapports quotidiens que les managers de proximité entretiennent avec leurs sous-traitants. Ce faisant, la recherche montre comment les managers de proximité se retrouvent particulièrement eseuulés pour gérer un dysfonctionnement plus global du marché du travail, renforçant ainsi leur position délicate d'intermédiaire entre le top-management et la réalité des travailleurs de terrain.

Note

[1] Une entreprise maître d'œuvre désigne l'acteur chargé de concevoir, coordonner et diriger la réalisation d'un projet de construction pour le compte du maître d'ouvrage (le client, souvent le propriétaire ou le promoteur).

Références

- Addis M. Boyd D., & Raiden A. (2016). Theorizing Expertise in Construction. *Construction management and economics*, 34(7-8), 433-438.
- Ahlstrand R. (2022). Structures of subcontracting: Work organisation, control, and labour in the Swedish building sector (Doctoral dissertation, Lund University).
- Alberti G. (2014). Mobility strategies, 'mobility differentials' and 'transnational exit': the experiences of precarious migrants in London's hospitality jobs. *Work, Employment and Society*, 28(6), pp. 865-881.
- Alberti G. & Danaj S. (2017). Posting and agency work in British construction and hospitality: the role of regulation in differentiating the experiences of migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(21), pp. 3065-3088.
- Berntsen L. & Lillie N. (2016). Hyper-mobile migrant workers and Dutch trade union representation strategies at the Eemshaven construction sites. *Economic and Industrial Democracy*, 37(1), pp. 171-187.
- Bresnen M. J., Wray K., Bryman A., Beardsworth A. D., Ford J. R. & Keil E. T. (1985). The flexibility of recruitment in the construction industry: Formalisation or re-casualisation? *Sociology*, 19(1), 108-124.
- Brucker Juricic, B., Galic, M., & Marenjak, S. (2021). Review of the Construction Labour Demand and Shortages in the EU. *Buildings*, 11(1), 17.
- Buckley M., Zendel A., Biggar J., Frederiksen L. & Wells, J. (2016). Migrant work & employment in the construction sector. *International Labour Organization*.
- Caro E., Bernsten L., Lillie N. & Wagner I., 2015, « Posted Migration and Segregation in the European Construction Sector », *Journal of Ethnic and Migration Studies*, no. 10, vol.41, pp. 1600-1620.
- Causa, O., Soldani, E., Nguyen, M., & Tanaka, T. (2025). *Labour shortages and labour market inequalities: Evidence and policy implications* (No. 1832). OECD Publishing.
- De Wispelaere F. (2020). La lutte contre le travail au noir dans le secteur de la construction en Belgique, Document de discussion, KU Leuven – Institut de recherche sur le travail et la société.
- De Wispelaere F. (2022). Foreign subcontractors in the Belgian construction sector. A cross-analyses of the challenges and possible solutions. International seminar "From Antwerp to Qatar: The long road to decent work in the construction sector".
- De Wispelaere F., De Smedt L., Muñoz M., Gillis D. & Pacolet J. (2022). Posted workers from and to Belgium. Facts and figures. Recherche menée pour le compte d'Actiris (Cahier des charges n° 3-2019)
- Deffontaines P. (2021). Au-delà de l'informel : réputation et normes sur les chantiers de construction en Ukraine. *Sociologie du travail*, 63(1).
- Dimitriadis I. (2022). Migrants and undeclared employment within the European construction sector: Challenging dichotomous approaches to workers' agency. *Work, Employment and Society*, 09500170211072777.
- Dubois A. & Gadde L. E. (2002). The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction management & economics*, 20(7), pp. 621-631.
- Eccles R. G. (1981). The quasifirm in the construction industry. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 2(4), pp. 335-357.
- Elbashbisy, T. S., & El-adaway, I. (2024). Assessing the impact of skilled labor shortages on project cost performance. In *Construction Research Congress 2024* (pp. 361-370).
- Fellini I., Ferro A., and Fullin G. (2007). Recruitment processes and labour mobility: the construction industry in Europe. *Work, employment and society*, 21(2), pp. 277-298.

- Fellows R. & Liu A. M. (2012). Managing organizational interfaces in engineering construction projects: addressing fragmentation and boundary issues across multiple interfaces. *Construction management and economics*, 30(8), pp. 653-671.
- FOREM (2022). Difficultés et opportunités de recrutement. Métiers/fonctions critiques et en pénurie. Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi.
- Forrierre J., Anceaux F., Cegarra J., & Six F. (2011). L'activité des conducteurs de travaux sur les chantiers de construction : ordonnancement et supervision d'une situation dynamique. *Le travail humain*, 74(3), pp. 283-308.
- Gioia D. A., Corley K. G. & Hamilton A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), pp. 15-31.
- Gjerde, S., & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations*, 73(1), 124-151.
- Groiss, M., & Sondermann, D. (2025). Help wanted: the drivers and implications of labour shortages. *Applied Economics*, 57(33), 4882-4896.
- Guffond J. L. & Leconte G. (2001). Le pilotage d'activités distribuées : le cas du chantier. *Sociologie du travail*, 43(2), pp. 197-214.
- Jansson, H., & Hilmeresson, M. (2009). Escaping the trap of low-cost production and high dependency: a case study of the internationalization networks of small subcontractors from the Baltic States. In *Research on Knowledge, Innovation and Internationalization* (pp. 225-247). Emerald Group Publishing Limited.
- Jounin N. (2008). *Chantier interdit au public. Enquête parmi les travailleurs du bâtiment*, Paris : La Découverte, 274 p. (coll. « textes à l'appui »).
- Jounin N. & Paternoster L. (2009). Un patron peut en cacher un autre : Sous-traitance et intérim dans les secteurs du bâtiment et du nettoyage. *Savoir/Agir*, 10, pp.13-22.
- Kirov V., Markova E. & Peycheva D. (2016). « Hybrid work organisation in the construction sector in Bulgaria: employees or sub-contractors? », *Emecon Employment and economy in Central and Eastern Europe*, no. 1, vol. 6, pp. 1-16.
- Koolwijk, J., van Oel, C., & Bel, M. (2022). The interplay between financial rules, trust and power in strategic partnerships in the construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 29(3), 1089-1108.
- Lillie N. (2012). Subcontracting, posted migrants and labour market segmentation in Finland. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), pp. 148-167.
- Martin, L., & Benson, L. (2021). Relationship quality in construction projects: A subcontractor perspective of principal contractor relationships. *International journal of project management*, 39(6), 633-645.
- Neo H. (2010). Geographies of subcontracting. *Geography Compass*, 4(8), pp. 1013-1024.
- Nicolini D. (2002). In search of 'project chemistry'. *Construction Management & Economics*, 20(2), pp. 167-177.
- Neuville, J. P. (1997). La stratégie de la confiance : le partenariat industriel observé depuis le fournisseur. *Sociologie du travail*, 297-319.
- Omotayo, T. S., Danvers-Watson, O., & Oyegoke, A. S. (2023). Subcontractor trust issues on payment and valuation practices in UK private projects. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 28(1), 64-90.
- Pink S., Tutt D., Dainty A., & Gibb A. (2010). Ethnographic methodologies for construction research: knowing, practice and interventions. *Building Research & Information*, 38(6), pp. 647-659.
- Purcell K. P. J. (1998). In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies. *European journal of work and organizational psychology*, 7(1), pp. 39-59.

- Six F. (2016). *L'ergonome et le chantier*, Toulouse : Octares Editions.
- Strati A. (2003). Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. Knowing in organizations, *A practice-based approach*, pp. 53-75.
- Styhre A. (2011). The overworked site manager: gendered ideologies in the construction industry. *Construction management and economics*, 29(9), pp. 943-955.
- Thévenot N. (2012). Formes de mobilisation du travail et responsabilité de l'emploi : le cas de la sous-traitance en France. *Idées économiques et sociales*, (4), pp. 41-46.
- Thiel D. (2010). Contacts and contracts: Economic embeddedness and ethnic stratification in London's construction market. *Ethnography*, 11(3), pp. 443-471.
- Thiel D. (2013). *Builders: Class, gender and ethnicity in the construction industry*. London : Routledge.
- Tinel B., Perraudin C., Thèvenot N. & Valentin J. (2007). La sous-traitance comme moyen de subordination réelle de la force de travail. *Actuel Marx*, (1), 153-164.
- Weil D. (2014). *The fissured workplace*. Cambridge : Harvard University Press.
- Winch G. (1998). The growth of self-employment in British construction. *Construction Management & Economics*, 16(5), pp. 531-542.
- Wuidar S. (2023). Pourquoi l'État peine à endiguer le phénomène du dumping social ? Enquête au coeur de l'inspection du travail dans le secteur de la construction. *Travail, Emploi, Formation*, 17 : 11-27.
- Wuidar, S. (2024). *Flexibilité et Pénurie de L'emploi Sous Tension : Une Analyse par la Régulation du Travail Dans le Secteur Belge de la Construction* (Doctoral dissertation, Université de Liège (Belgium)).
- Xhaufclair V., Deflandre D., & De Schampheleire J., (2006). « Le secteur de la construction vu par les entrepreneurs », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, no. 12, vol. 1917, pp. 5-52.