



La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel : Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre

Virginie XHAUFLAIR

Les partenariats sont aujourd'hui l'un des modes privilégiés d'organisation des entreprises et, plus largement, de structuration de l'activité économique locale. Qu'ils soient labellisés entreprise réseau, cluster, pôle de compétitivité, partenariat public-privé ou système productif local, ils sont le lieu de multiples innovations managériales destinées à réguler les interactions sociales qui y prennent place. Les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre constituent l'une de ces innovations. Un nombre croissant d'entreprises et d'organisations s'associent pour employer ensemble des travailleurs et répondre ainsi, de manière plus ou moins légale et plus ou moins formalisée, à leurs besoins de flexibilité interne et externe. Ces pratiques émergentes prennent des formes diverses, qui vont du pur bricolage inter-organisationnel du type skill-pooling ou co-sourcing, jusqu'aux dispositifs institutionnalisés tels que les groupements d'employeurs, le portage salarial ou le flexpool.

Prenant appui sur trois cas de pratiques de mutualisation de main-d'œuvre émergeant dans différents partenariats, notre thèse interroge le processus de formation des régulations inter-organisationnelles. A partir d'une démarche réflexive analysant la méthodologie que nous avons mise en œuvre pour initier, accompagner et évaluer ces trois cas, nous proposons un modèle d'analyse des régulations émergentes permettant de qualifier le caractère plus ou moins équilibré et pérenne de celles-ci. Plus spécifiquement, nous soulignons l'importance d'une fonction de tiers dont la prise en charge, partagée par plusieurs acteurs, permet aux parties prenantes de ces nouvelles régulations de dépasser les routines institutionnelles et les clivages identitaires dans lesquels ils sont empêtrés. Nous examinons également comment s'opère l'institutionnalisation progressive de ces « bricolages » grâce aux diverses actions de « mise en consistance » réalisées par leurs promoteurs.

Enfin, nous montrons comment ces divers outils analytiques peuvent être convertis en outils heuristiques à destination des acteurs du marché du travail désireux de faire évoluer leurs propres pratiques tout en accroissant leur contribution à la préservation de l'intérêt général.

Virginie Xhauffair est anthropologue, chargée de recherche au LENTIC (HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège) et membre du GREGOR (IAE de l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne). Ses travaux portent sur les enjeux soulevés par les nouvelles formes de travail et d'organisation des entreprises, ainsi que sur l'émergence de nouveaux modes de régulation de l'emploi et de gouvernance inter-organisationnelle. Dans ces domaines, elle conduit des recherches-actions partenariales de niveau européen et accompagne des projets pilotes visant à expérimenter ces nouvelles régulations sur le terrain microéconomique. Elle anime également divers modules de formation sur ces matières. Formée au coaching, elle assure par ailleurs des interventions en entreprise sur des problématiques de gestion du changement, d'organisation du travail, de gestion des ressources humaines et de dialogue social.

Virginie Xhauffair

La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel :
Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre

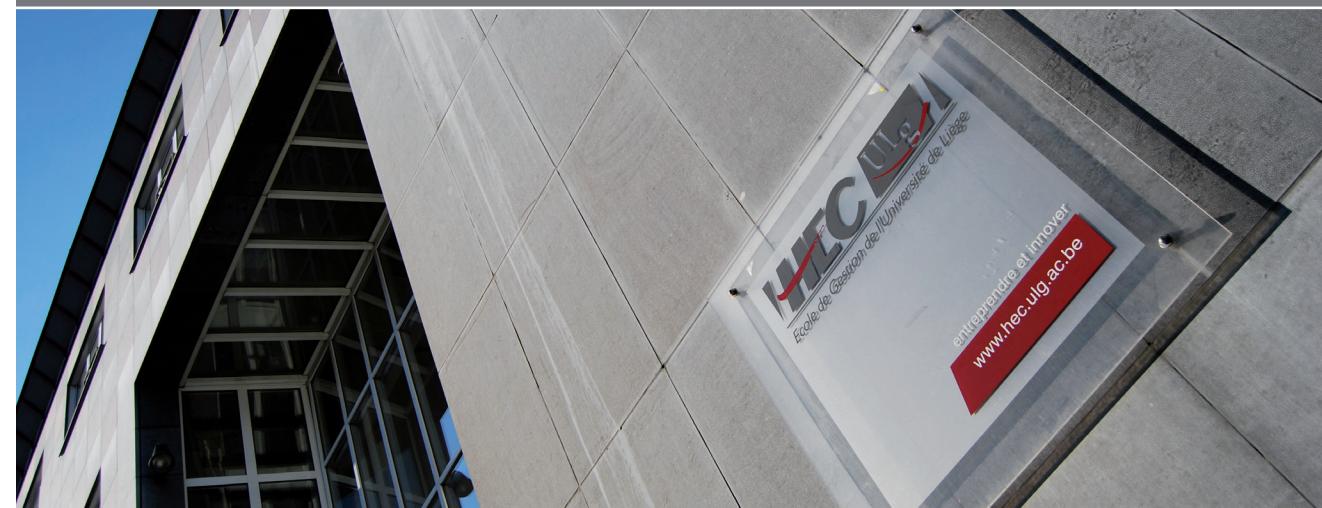


Les Editions de l'Université de Liège



Ecole de Gestion de l'Université de Liège

Collection des thèses de doctorat



Année académique 2010-2011

La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel : Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre

Thèse présentée en vue de l'obtention
du grade de Docteur en Sciences
Économiques et de Gestion

Virginie XHAUFLAIR





La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel : Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade
de Docteur en Sciences Économiques et de Gestion

Virginie XHAUFLAIR

Composition du jury de thèse :

Directeurs de recherche :

Monsieur Allouche José
Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
Monsieur Pichault François
Professeur ordinaire, HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège, ESCP Europe

Rapporteurs :

Madame Huault Isabelle
Professeur des Universités, Université Paris Dauphine
Monsieur Gazier Bernard
Professeur des Universités, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Suffragants :

Madame Chiapello Eve
Professeur, HEC Paris
Monsieur Maesschalck Marc
Professeur ordinaire, Université de Louvain-la-Neuve
Monsieur Froehlicher Thomas
Professeur des Universités, Université de Nancy 2, HEC – Ecole de Gestion de l'Université de Liège



Les Editions de l'Université de Liège

Les Éditions de l'Université de Liège

Boulevard Frère-Orban, 31
4000 Liège (Belgique)
Tél. : + 32 (0)4 254 25 20
Fax : + 32 (0)4 254 24 40
Courriel : editulg.cefal@skynet.be
<http://www.editulg.ulg.ac.be>

© 2010 
Les Éditions de l'Université de Liège

Tous droits de reproduction,
d'adaptation et de traduction
réservés pour tous pays.

Ouvrage mis en page par l'auteur
Imprimé en Belgique

D/2010/8886/24
ISBN : 9782874561313

L'Université de Liège et l'Université de PARIS 1 – Panthéon Sorbonne n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

*Mon exigence pour la vérité m'a elle-même
enseigné la beauté du compromis.*

Mohandas Karamchand Gandhi

Remerciements

La thèse constitue une expérience intense et éprouvante, mais aussi, et surtout, passionnante et enrichissante. Au moment de mettre le point final à ce travail de longue haleine, je voudrais remercier tous ceux qui, à des degrés divers, ont apporté une contribution positive à sa finalisation.

Ma gratitude va tout d'abord à François Pichault, sans qui ce travail n'aurait pu aboutir. Merci pour cet accompagnement sans failles. Avec beaucoup de tact et de subtilité, tu m'as amenée à donner le meilleur de moi-même.

Mes remerciements vont également en priorité à José Allouche, qui a été l'initiateur de cette thèse. Merci pour cette opportunité, pour la confiance et la liberté que vous m'avez accordées, et pour les nombreux conseils avisés que vous m'avez prodigués.

Merci aussi à Marc Maesschalck. Avec beaucoup de discrétion et de délicatesse, tu as apporté une contribution décisive à cette thèse.

Je suis reconnaissante à l'ensemble des membres de mon jury, dont les suggestions pertinentes et mesurées à l'issue de la soutenance privée m'ont permis de parfaire mon travail.

Je voudrais également exprimer ma gratitude à mes collègues du Lentic, anciens et actuels, qui m'ont encouragée tout au long de ces années. Un merci particulier à France, pour son soutien « administratif » efficace !

Je remercie ma famille et mes amis, pour leur confiance indéfectible dans ma capacité à terminer cette thèse et pour le soutien « logistique » qu'ils m'ont offert dans les moments les plus ardu. Un merci particulier à Marie-Martine pour sa relecture plus qu'attentive !

Enfin, merci à Philippe pour avoir cru en moi, pour m'avoir supportée (dans tous les sens du terme !) pendant ces années, pour ta patience et ta compréhension. Si j'arrive au terme de ce travail aujourd'hui, c'est aussi et surtout grâce à toi.

Merci à Claire, dont le sourire et la joie de vivre ont ensoleillé mes longues journées de travail. Tu n'as pas toujours dû comprendre pourquoi ta Maman était si peu disponible pour toi. C'est à toi que je dédie cette thèse.

Merci à Maurice pour ta présence constante et bienveillante...

Sommaire

1. Introduction

- 1.1 Une anthropologue dans l'entreprise
- 1.2 La notion de régulation
- 1.3 Les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre comme forme émergente de régulation inter-organisationnelle
- 1.4 Plan de la thèse

2. Trois terrains de recherche-action

- 2.1 Contexte méthodologique
- 2.2 Les travailleurs pluriactifs de TNT : étude de cas
- 2.3 Auto-régulation dans le secteur de l'économie sociale : le cas Périservices
- 2.4 La création du groupement d'employeurs Job'Ardent: étude de cas

3. Quatre regards sur la formation des régulations inter-organisationnelles

- 3.1 Le Chercheur comme Entrepreneur-Traducteur : Les enjeux méthodologiques de la recherche partenariale
- 3.2 Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de régulation : Les conditions d'un compromis équilibré et pérenne
- 3.3 Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel
- 3.4 Quel processus d'institutionnalisation des nouvelles régulations sociales inter-organisationnelles ? : Les chemins de la consistance

4. Synthèse des propositions, apports et limites de la thèse

- 4.1 Progression de la réflexion
- 4.2 Apports et implications de la thèse pour diverses catégories d'acteurs
- 4.3 La validité de notre recherche en question

Bibliographie

Table des matières

Index des schémas

Index des tableaux

Annexes

1. Introduction

1.1 Une anthropologue dans l'entreprise

Notre formation d'anthropologue ne nous prédisposait pas, a priori, à nous intéresser aux interactions d'ordre économique et au monde de l'entreprise. Traditionnellement, les terrains de l'anthropologue sont plutôt exotiques. Toutefois, plutôt que de nous passionner pour les cadres cognitifs et les formes d'interaction de peuples ou de groupes sociaux lointains ou « étranges », nous avons préféré expérimenter d'autres formes de choc culturel dans un environnement que tous connaissent, de près ou de loin : celui de l'entreprise.

Après un mémoire de Master en Anthropologie de la Communication, dans le cadre duquel nous avons rédigé une analyse anthropologique des modes organisationnels paradoxaux mis en œuvre dans une implantation belge de l'entreprise pharmaceutique suédoise Mölnlycke (Xhaufflair, 2001), nous avons eu la joie d'être engagée au Lentic, un centre de recherche-intervention de l'Université de Liège dirigé par le Professeur François Pichault et centré sur les dynamiques d'innovation liées à l'introduction des nouvelles technologies dans les organisations. Depuis 15 ans déjà, le Lentic observait l'impact de ces technologies de l'information et de la communication sur l'organisation des entreprises, ainsi que sur les modes de travail et de gestion des ressources humaines. Les chercheurs du centre avaient notamment initié un travail de description des entreprises réseau permettant de mettre au jour la diversité de ces nouvelles formes organisationnelles et de leurs enjeux sociaux (Pichault, 1998 ; Pichault, 2002 ; Pichault et Rorive, 2007).

Nous avons eu la chance de pouvoir nous inscrire dans la continuité de ce programme de recherche, et de participer à divers projets de recherche fondamentale ou appliquée visant à approfondir ces premiers constats. Notre équipe a affiné la description de ces réseaux, proposant une typologie de formes idéales-typiques (Rorive, 2006), dont chacune soulève des enjeux spécifiques en matière de gestion des ressources humaines, de dialogue social, de protection sociale. De manière globale, l'ensemble de ces évolutions met en question la pertinence et l'adéquation des formes traditionnelles de régulation sociale par rapport aux nouvelles situations de travail. Ce constat de carence des régulations existantes nous a amenée à nous interroger sur les modalités de nouvelles formes

de régulation sociale permettant de mieux répondre aux nouveaux besoins exprimés par les parties prenantes du marché du travail.

Dans cette perspective, notre attention a été attirée par l'émergence de pratiques et discours managériaux nouveaux, présentés comme de nouvelles formes de régulation de ces ensembles inter-organisationnels complexes et aux frontières perméables. Ainsi, la Responsabilité Sociale des Entreprises, notion floue et largement débattue ces dix dernières années (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004 ; Gond et Igale, 2008), propose notamment des outils pour réguler certaines problématiques sociales au sein des chaînes de sous-traitance (codes de conduite, chartes éthiques, etc.). Notre équipe a dès lors mené plusieurs recherches autour de ce concept (Rorive, 2003 ; Xhaufflair et Zune, 2006). Au cours de la même période a émergé l'approche de la « flexicurité », qui vise à établir un cadre de régulation basé sur un compromis renouvelé entre parties prenantes de l'activité économique qui échangeraient de façon équilibrée et réciproque flexibilité contre sécurité. Cette « flexicurité » promet la conciliation de deux réalités *a priori* antinomiques. Elle a donc suscité l'intérêt —voire l'enthousiasme— d'un nombre croissant d'acteurs : scientifiques, politiques, partenaires sociaux, etc, et a généré chez nous de nombreuses interrogations quant à sa pertinence pour la régulation des ensembles inter-organisationnels au niveau micro.

Nous avons alors décidé de mettre cette flexicurité à l'épreuve du terrain, en l'expérimentant en collaboration avec les acteurs présents sur le plan micro-économique. Plusieurs des projets sur ce sujet que nous avons coordonnés ou auxquels nous avons collaboré se sont déroulés sur le mode de la recherche-action participative. Les premiers éléments de réponse à nos interrogations quant à l'évolution de la régulation sociale dans un contexte de transformation du travail et des organisations ont dès lors émergé dans le cadre de démarches pilotes et expérimentales menées en collaboration avec divers acteurs du marché du travail : managers, représentants de travailleurs, fédérations patronales, organismes de formation, agences d'intérim, etc. Avec le concours de ces derniers, nous avons observé ou contribué à de nouveaux types de compromis de flexicurité articulés à des partenariats mixtes, inter-organisationnels, plus ou moins stables. Et l'évaluation collective de ces formes innovantes de régulation a amené nos partenaires à qualifier certaines d'entre elles de « désirables » et d'autres de « non durables », ce qui n'a pas manqué de générer de nouvelles questions quant aux conditions de cette « désirabilité » des formes émergentes de régulation.

Nous avons alors eu l'opportunité de collaborer avec plusieurs équipes de recherche belges et étrangères, issues de diverses disciplines (droit, philosophie, économie, gestion) dans le cadre d'un « Programme d'Attraction Interuniversitaire » (PAI), couplé à un réseau d'excellence européen du 6^e Programme cadre¹. L'objectif de ce PAI est de cerner les formes d'action collective permettant de mettre en place une gouvernance démocratique préservant l'intérêt général². La réflexion scientifique très dense qui fonde ce travail pluridisciplinaire nous a permis de thématiser nos préoccupations de recherche à l'aune d'une conception de l'intérêt général fondée dans la dynamique de l'action collective (Lenoble et Maesschalck, 2006).

L'interpénétration de ces différents contextes de recherche et arrière-plans théoriques a suscité plusieurs évolutions de notre problématique de recherche, initialement centrée sur les conditions d'une flexicurité économiquement et socialement responsable sur le plan micro-économique. Il nous est apparu nécessaire d'élargir notre problématique au-delà de l'objet flexicurité. Le terme flexicurité a en effet été rapidement récupéré en sens divers par de multiples acteurs politiques et économiques. Il est alors devenu très connoté, voire tabou pour certains acteurs (en particulier certains syndicats), ce qui discréditait d'emblée notre recherche aux yeux des détracteurs de la flexicurité. Notre approche adoptait en outre une conception inductive et micro-économique de la flexicurité et se positionnait de manière critique par rapport au courant dominant, ce qui nous éloignait fortement des préoccupations de recherche des macro-économistes dominant ce champ émergent. Enfin, l'objet flexicurité comporte un risque d'obsolescence rapide, renforcé par l'incapacité de cette stratégie d'ajustement externe des effectifs à remplir sa mission dans le contexte de crise actuel (Auer, 2010).

Dès lors, il nous a paru pertinent d'élargir la définition de notre champ d'investigation pour interroger de manière plus générale les processus de régulation inter-organisationnelle, qu'ils soient ou non labellisés comme « flexicurité ». De plus, le qualificatif « économiquement et socialement responsable » décerné par nos partenaires acteurs du marché du travail aux pratiques de régulation qu'ils considéraient *a priori* comme « désirables » était difficilement objectivable sur un plan scientifique. Ces divers éléments ont engendré une évolution de notre question de

¹ REFGOV – European FP 6 – Integrated project

² IAP VI/06 Democratic Governance and Theory of Collective Action

recherche, formulée au final de la manière suivante : **comment se forment les régulations à l'échelon inter-organisationnel ?**

Ce cheminement a fait émerger plusieurs pistes de recherche potentielles, qu'il nous faut tout d'abord fermer avant de préciser les modalités et le contexte de notre question de recherche. Ainsi, nos observations des formes réseaux et des nouvelles formes de travail qui y prolifèrent nous ont conduite à formuler un constat de carence des régulations sociales existantes. Nous aurions pu dès lors approfondir la question de l'adéquation des régulations existantes aux nouvelles réalités du travail et des modalités de régulations plus adaptées. Si nous avons bien abordé cette question dans nos travaux précédents, elle ne constitue toutefois pas la problématique au cœur de cette thèse. De même, sur la base de nos projets de recherche-action en matière de flexicurité, nous avons analysé les diverses formes d'emploi permettant de concilier flexibilité et sécurité. De ces observations sont notamment issues les trois études de cas de mutualisation de main-d'œuvre sur lesquelles se fonde cette thèse (*cfr infra*). Comme déjà évoqué, bien que nous ayons posé la question du caractère « flexicurisant » ou non des pratiques de mutualisation dans le cadre de notre projet européen, ce n'est pas non plus cette interrogation que nous allons traiter ici. Enfin, le caractère relativement neuf des dispositifs de gestion de l'emploi que nous avons expérimentés dans le cadre de notre recherche-action aurait pu nous conduire à interroger la naissance des innovations sociales. Ce n'est toutefois pas l'option que nous avons choisie.

Notre thèse prend en réalité appui sur cet objet que sont les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre s'inscrivant dans une dynamique de flexicurité, pour questionner plus largement le processus de formation et de pérennisation de nouvelles régulations émergeant au niveau inter-organisationnel. Nous verrons, dans la suite de ce travail, que les pratiques émergentes de mutualisation de main-d'œuvre dont nous avons pu observer ou accompagner la construction ont connu des destins différents en termes d'institutionnalisation. Certaines en sont restées au stade du bricolage unilatéral, d'autres ont connu une existence éphémère, par exemple parce qu'elles contrevenaient au cadre légal, d'autres encore ont pris de l'ampleur, voire ont été adoptées par d'autres acteurs ou reconnues par les autorités publiques. Elles sont en outre diversement qualifiées et évaluées par leurs concepteurs et parties prenantes, de même que par les observateurs externes. Confrontés à ces nouvelles conceptions de l'échange entre flexibilité et sécurité, ces acteurs font valoir que la désirabilité apparente de ces pratiques ne doit pas empêcher une réflexion plus fondamentale sur leur impact macro-social et sur leur

capacité à préserver l'intérêt général. Ils remarquent que ces nouveaux compromis sont souvent défavorables aux parties prenantes en position de faiblesse dans la relation et ne procurent aucune garantie de poursuite de l'intérêt général.

A partir de cet objet particulier et des enjeux qu'il fait émerger, notre problématique porte donc précisément sur la formation des régulations inter-organisationnelles. Sur la base de la description des pratiques observées, nous interrogerons également, sur un plan plus normatif les postures méthodologiques à privilégier pour concevoir de nouveaux compromis sur le plan inter-organisationnel dans une perspective de préservation de l'intérêt général. En cohérence avec les travaux du PAI dont nous sommes partie prenante, nous tenterons de prendre sur cette question de l'intérêt général une posture d'équilibre entre une position purement normative et position sceptique, en inscrivant la notion d'intérêt général dans la dynamique de l'action collective. Nous estimons qu'une façon pertinente de travailler cette notion est de creuser les dimensions d'équilibre et de pérennité des régulations émergentes. Dès lors, nous déclinons notre question de recherche en deux sous-questions qui interrogent plus spécifiquement les propriétés d'équilibre et de pérennité de ces régulations.

D'une part, la condition d'équilibre se réfère à la problématique de la satisfaction des enjeux divergents des parties prenantes. Il s'agira dès lors de dépasser les logiques de rationalité et d'optimisation pour « ouvrir la boîte noire » de la satisfaction et cerner les modalités d'une démarche réflexive permettant l'identification des conditions de satisfaction par les acteurs eux-mêmes. On ne peut en effet présupposer chez un acteur, *a priori* aliéné et inscrit dans des rapports de domination, la capacité à déterminer les conditions de sa satisfaction et à dépasser les stratégies défensives dans lesquelles il est probablement englué.

D'autre part, la dimension de pérennité se réfère à l'enjeu de l'institutionnalisation de ces pratiques inter-organisationnelles. Il s'agira de reconnaître le caractère circonstanciel de la satisfaction des parties prenantes et d'adopter une perspective dynamique du système d'intérêts en présence, pour appuyer cette satisfaction sur des dispositifs qui en garantissent la pérennité et permettent qu'ils survivent à leurs concepteurs. Nous examinerons dès lors les conditions et les modalités de cette institutionnalisation en prêtant une attention particulière au rôle des acteurs prenant en charge ce travail institutionnel.

Bien que formulée de manière simple, cette question de recherche et sa déclinaison en deux sous-questions requièrent toutefois quelques clarifications visant d'une part à préciser la façon dont nous appréhendons la notion de « régulation », et d'autre part à décrire le contexte dans lequel nous interrogeons la formation des régulations : celui des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre émergeant dans les partenariats inter-organisationnels.

1.2 La notion de régulation

L'objectif de cette section sera de préciser la façon dont nous appréhendons la notion de régulation. Celle-ci est en effet mobilisée dans plusieurs disciplines —économie, sociologie, droit, etc. — où elle renvoie à des acceptations différentes, pouvant donc créer des confusions. Nous ne prétendons pas ici proposer une revue de littérature exhaustive sur ce sujet, qui alimenterait plus d'une thèse, mais plutôt identifier les caractéristiques distinctives des diverses acceptations de la régulation. Nous conclurons cette section par une définition de la problématique de régulation que nous prenons en considération dans cette thèse, s'inscrivant dans une perspective anthropologique.

1.2.1 La régulation vue par les économistes

Le terme « régulation » est mobilisé par les économistes de l'école de la régulation macro-économique française d'Aglietta (1976) et Boyer (1986 ; Boyer et Saillard, 2002) qui proposent un schéma d'analyse des sociétés globales inspiré du marxisme, liant les domaines économiques, politiques et idéologiques, le premier restant prépondérant. Cette école distingue la régulation taylorienne, fordiste et post-fordiste.

Par opposition à nombre de théories contemporaines qui s'intéressent aux micro-fondements des institutions et des organisations, la théorie de la régulation s'attache à expliciter la forme institutionnelle, c'est-à-dire codifiée, des rapports sociaux fondamentaux comme le rapport salarial, la monnaie, la concurrence, l'état, l'insertion dans la division internationale du travail. Ces institutions permettent l'émergence, puis la viabilité, d'un régime d'accumulation, au sein duquel les déséquilibres et les contradictions propres à ce mode de production sont provisoirement contenus avant de déboucher sur une crise structurelle dont la forme précise diffère de période en période. En effet, les régimes d'accumulation se suivent mais ne se ressemblent pas. La vocation de la théorie de la régulation est donc d'expliquer la liste des institutions nécessaires et

suffisantes à la viabilité d'une économie capitaliste, puis d'en analyser la dynamique au sein de chaque architecture institutionnelle observée sur un ensemble géographique et une période donnés.

Dans cette perspective, la régulation désigne *tout ensemble de procédures et de comportements, individuels et collectifs, qui a la propriété de :*

- reproduire les rapports sociaux fondamentaux à travers la conjonction de formes institutionnelles historiquement déterminées;
- soutenir et "piloter" le régime d'accumulation en vigueur;
- assurer la compatibilité dynamique d'un ensemble de décisions décentralisées, sans que soit nécessaire l'intériorisation par les acteurs économiques des principes de l'ajustement de l'ensemble du système (Boyer, 2003).

Précisons encore que la théorie de la régulation distingue clairement régime d'accumulation et mode de régulation. Le premier est la création du théoricien qui observe de l'extérieur et souvent *a posteriori* la dynamique de longue période de l'économie considérée, le second explicite le comportement des divers acteurs par référence à une connaissance par nature partielle et locale de la réalité des interactions qui gouvernent leurs relations. En un sens, il n'est pas de passage du macro au micro sans référence aux catégories intermédiaires que sont les formes institutionnelles (Boyer, 2003).

Notons enfin que cette notion de régulation est également employée par le courant de l'économie publique, développé par des économistes comme Laffont et Tirole (1993), qui interroge la nature des dispositifs juridiques permettant que les mécanismes de régulation spontanée des marchés conduisent à une allocation des ressources paréto-optimale.

1.2.2 La régulation vue par les juristes

D'un point de vue juridique, le terme régulation peut être conçu de manière large, renvoyant à l'ensemble des mécanismes qui rééquilibrent les intérêts contradictoires. C'est à cette conception étendue que se réfère notamment la loi sur les nouvelles régulations économiques du 15 mai 2001³, qui renvoie aux définitions très larges de régulations concrétisant des préoccupations sociales ou écologiques dans l'organisation économique, ou encore à l'ensemble des politiques publiques. Dans une

³ Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques, dite Loi NRE.

conception plus étroite, la notion de régulation réfère plutôt aux mécanismes complexes qui organisent les secteurs régulés : à chaque secteur, sa régulation. La régulation apparaît alors comme un appareillage juridico-économique utilisé pour construire un secteur et maintenir en son sein des équilibres. En synthèse néanmoins, la conception juridique de la notion de régulation renvoie à l'ensemble des dispositifs et institutions qui visent à mettre à distance le détenteur d'un pouvoir et l'exercice qu'il en fait (Frison-Roche, 2004).

Selon Thirion (2010), le mot « régulation » est entré dans le discours juridique d'Europe continentale au début des années 1990 dans un contexte de « démonopolisation » des services d'intérêt général, sous l'impulsion européenne. La fin des années 1990 a ensuite vu s'opérer un glissement de sens, car l'idée originelle d'un « équilibre » entre différentes finalités ou diverses catégories d'intérêts (en l'espèce, entre « logique concurrentielle » et « préoccupations d'intérêt public ») a été étendue à d'autres marchés, sur lesquels existent également des intérêts divergents dont il convient d'assurer l'équilibre ou bien à travers lesquels des objectifs différents, voire antagonistes, sont poursuivis. De ce qui précède, il résulte donc que la création ou la préservation des équilibres jugés souhaitables se fait d'abord à l'initiative de la puissance publique qui, dans un premier temps, légifère et, dans un second temps, habilite le cas échéant une autorité administrative à contrôler la réalisation desdits équilibres. Une telle « régulation » est donc entièrement publique et, par voie de conséquence, extérieure aux acteurs économiques eux-mêmes. Elle peut être qualifiée d'hétéro-régulation.

Cette centralité de la puissance publique dans les mécanismes de régulation a rapidement été remise en question par les tenants de la position selon laquelle les acteurs les plus aptes à dégager les normes susceptibles de garantir cet équilibre seraient les acteurs économiques eux-mêmes. Au phénomène de l'hétéro-régulation est opposé celui de l'auto-régulation, davantage adaptée, selon ses laudateurs, pour relever les défis de l'économie contemporaine. Le mot « régulation » désigne donc ici un *processus par lequel les sujets de droit eux-mêmes, ou leurs représentants supposés, élaborent directement les normes qui leur seront applicables* (Thirion, 2010). Des pratiques d'auto-régulation peuvent apparaître à l'abri du droit existant, dans la mesure où celui-ci réserve aux acteurs, dans de nombreux cas, la possibilité d'aménager la sphère contractuelle, de manière unilatérale (comme dans le cas du règlement de travail) ou négociée (comme dans le cas d'une convention collective d'entreprise). C'est tout l'enjeu également des débats actuels sur le développement de la *Corporate Governance*.

Néanmoins, ces formes d'auto-régulation diffèrent de la *softlaw* (« droit mou ») construite de manière plus ou moins délibérée (Sobczak, 2006), unilatérale ou négociée, qui vise à combler les vides réglementaires sans toutefois disposer de force contraignante (Moreau, 2002).

L'observation des pratiques juridiques montre en effet que les processus les plus fréquents sont des processus hybrides, que l'on peut ranger sous l'appellation de « co-régulation ». Cette nouvelle forme de résolution des conflits d'intérêts potentiels dans une situation donnée tente ainsi de concilier l'expertise et la connaissance de terrain des agents économiques avec les soucis de protection et de sécurité juridique qu'est en mesure d'offrir le droit étatique. Tout l'enjeu consiste alors à déterminer la part que « droit spontané » et droit étatique doivent prendre respectivement à ces différents processus de co-régulation. Le mot « co-régulation » désigne ici un *processus par lequel les sujets de droit eux-mêmes, ou leurs représentants supposés, conjointement avec la puissance publique, participent de façon substantielle à l'élaboration des normes qui leur seront applicables afin d'assurer l'équilibre des intérêts dans une situation donnée* (Thirion, 2010).

1.2.3 La régulation vue par les sociologues

En sociologie des organisations, si la notion de régulation se référait initialement à la production de « règles du jeu » au niveau microsociologique, elle désigne aujourd'hui l'ensemble de règles à l'œuvre dans un univers social, tant aux niveaux micro que macro. Le phénomène de régulation a été abordé de deux manières différentes, qui se complètent mutuellement: d'une part, la conception de la régulation stratégique issue des travaux de Crozier et Friedberg (1977 ; 1993), et d'autre part la conception de la régulation sociale issue des travaux de Reynaud (1979 ; 1988).

Pour Crozier et Friedberg (1977 ; 1993), la régulation stratégique repose sur le pouvoir et les possibilités de jeu autonome dont disposent les acteurs au sein d'une organisation. La notion de régulation renvoie ici aux concepts de zones d'incertitude, de règles du jeu, ou d'ordres locaux. Leurs travaux montrent comment s'arbitrent et s'organisent les différentes logiques d'action à l'œuvre au sein des organisations. Il s'agit de découvrir les caractéristiques, la nature et les règles des jeux qui structurent les relations entre les acteurs concernés, permettent de recomposer les acteurs en présence et, dès lors, conditionnent leurs stratégies. Il s'agit ensuite de remonter aux modes de régulation par lesquels ces jeux

s'articulent les uns aux autres et sont maintenus en opération dans un système d'action concret, toujours temporaire car tributaire des évolutions des systèmes relationnels.

Quant à la théorie de la régulation sociale développée par Reynaud, celle-ci considère l'activité de régulation comme le fait social majeur et met en évidence l'importance celle-ci pour les acteurs sociaux. Tout en reconnaissant la diversité des règles régissant une organisation, la théorie de la régulation sociale remet en cause la distinction entre les règles formelles —dont les règles juridiques sont une des modalités— et les règles informelles (Reynaud, 1988). Elle propose d'y substituer une nouvelle classification des règles, en distinguant la régulation autonome et la régulation de contrôle. La première correspond aux règles que le groupe social considéré se donne lui-même : elle souligne la capacité des acteurs à affirmer leur autonomie à l'égard des autres acteurs qui tentent de leur imposer des règles de l'extérieur. Qualifiées de régulation de contrôle, ces règles émanant de l'extérieur du groupe visent à orienter et prescrire les comportements de celui-ci et à contrôler les zones d'autonomie de ses membres.

Si la régulation est définie comme la capacité de prendre des initiatives et d'élaborer des règles (Reynaud, 1988), l'activité de régulation peut être analysée comme une manière pour les acteurs sociaux de se constituer. En effet, en créant des règles, les acteurs sociaux élaborent une stratégie collective et s'insèrent dans un jeu social. Ils définissent le périmètre de leur groupe, prononcent des exclusions qui accentuent sa spécificité, précisent leurs structures internes et disent à qui ils s'allient et à qui ils s'opposent (Reynaud, 1988).

L'intérêt accordé aux acteurs par la théorie de la régulation sociale dans les processus de régulation explique aussi l'accent qu'elle place sur les relations de pouvoir, en particulier entre les salariés et les représentants du management (Reynaud, 1979 et 1988). La théorie de la régulation sociale met en effet en lumière le rôle des conflits dans l'évolution de la régulation. Selon Reynaud (1979), la régulation ne s'oppose pas au conflit mais elle en est la solution provisoire acceptée par les acteurs sociaux. L'étude du conflit entre les acteurs sociaux permet de mieux comprendre les limites et les faiblesses de la régulation et de faire des hypothèses sur l'évolution possible de cette régulation. La théorie de la régulation sociale souligne d'ailleurs le caractère très dynamique des différentes régulations régissant une organisation (Reynaud, 1991). Aussi bien la régulation autonome que la régulation de contrôle présentent une instabilité liée à celle des acteurs sociaux eux-mêmes. Selon Reynaud (1991), les

régulations « sont sans cesse produites, corrigées, affaiblies ou renforcées par les acteurs sociaux. Il n'y a pas de règles stables mais seulement des processus de régulation ».

En complément, Reynaud observe que, si la régulation autonome et la régulation de contrôle peuvent coexister en parallèle et entrer alors en concurrence, elles peuvent aussi donner lieu à la négociation implicite ou explicite d'une régulation conjointe, acceptée par les acteurs sociaux en jeu (Reynaud, 2003). La négociation collective entre les partenaires sociaux pour définir des règles régissant les relations de travail est un exemple parmi d'autres d'une régulation conjointe (Reynaud, 2005).

L'intérêt de cette perspective sociologique de la régulation est qu'elle s'inscrit aisément dans un dialogue avec d'autres disciplines, dont notamment la gestion et l'économie (Brechet, 2008). Elle permet en effet de penser et de comprendre les différentes formes de régulation coexistant dans et autour des organisations, ainsi que les processus d'élaboration et de mise en œuvre de ces régulations. Elle permet aussi d'élargir la perspective du juriste sur les pratiques de régulation, en ce qu'elle reconnaît l'importance des règles juridiques —qu'elles soient imposées par les pouvoirs publics ou négociées par les partenaires sociaux— dans l'encadrement des procédures de régulation sociale tout en les considérant comme une forme de régulation de contrôle parmi d'autres avec lesquelles elles doivent interagir (Reynaud, 1991).

1.2.4 La régulation vue par les anthropologues

L'anthropologue, lui aussi, s'intéresse de près aux pratiques de régulation. Depuis le « contrat social » de Rousseau [1762] (1964) en passant par les relations d'oblativité mises en évidence par Mauss [1923-1924] (2001) jusqu'aux travaux récents de Lordon (2006) analysant les fondements anthropologiques de la Théorie (économique) de la Régulation, la problématique de la régulation des interactions humaines est au centre des préoccupations de la discipline anthropologique.

Les approches anthropologiques de la régulation ne s'opposent pas aux conceptions économiques, sociologiques et juridiques de cette notion. Au contraire, elles permettent de compléter ces approches. Les outils de l'anthropologie permettent en effet de s'introduire dans les interstices des mécanismes sociaux et d'appréhender les conceptions et les pratiques des individus pour comprendre les configurations et les changements au sein d'un système d'interaction, notamment le système économique contemporain. Face à ce contexte, l'anthropologue s'intéressera aux

relations sociales, productives, d'échange et de pouvoir qui les soutiennent ou qui en découlent, tout comme aux tensions et aux conflits de valeurs et d'intérêt qui apparaissent quand des nouvelles formes de régulation sont négociées et mises en place. Il prêtera une attention particulière à la diversité des systèmes symboliques, des mythes et des imaginaires, partiellement conscients, dont dérivent les mécanismes de régulation sociale, et à aux enjeux que soulève aujourd'hui l'internationalisation des normes sociales.

Ainsi, on peut noter les travaux de Lordon (2003 ; 2006), qui mobilise Spinoza pour en fonder anthropologiquement et ontologiquement la théorie (économique) de la régulation. Sa thèse fait de la régulation de la violence la cause principale de l'émergence de l'institution. Elle accorde un caractère central au don/contre-don comme moyen de résoudre la violence, et interroge les conditions dans lesquelles la logique du don entre en crise et se transforme. En cela, elle rejoint la théorie de la régulation de Boyer (1986) qui considère les formes institutionnelles comme le produit de compromis institutionnalisés ou les travaux régulationnistes plus récents d'Aglietta et Orléan (2002) ou d'Amable et Palombarini (2005).

Alliot (2003) est quant à lui le fondateur, en France, de l'anthropologie du droit. L'enjeu de cette discipline est de considérer toutes les dimensions possibles de la régulation des sociétés, de mesurer l'effectivité du droit étatique et d'étudier les phénomènes d'internormativité entre le droit étatique et les autres modes de régulation. L'anthropologie juridique invite à questionner les interprétations ethnocentriques de la juridicité afin de mieux comprendre les processus dynamiques et aléatoires d'interaction entre le droit et la société que la théorie seule ne peut saisir.

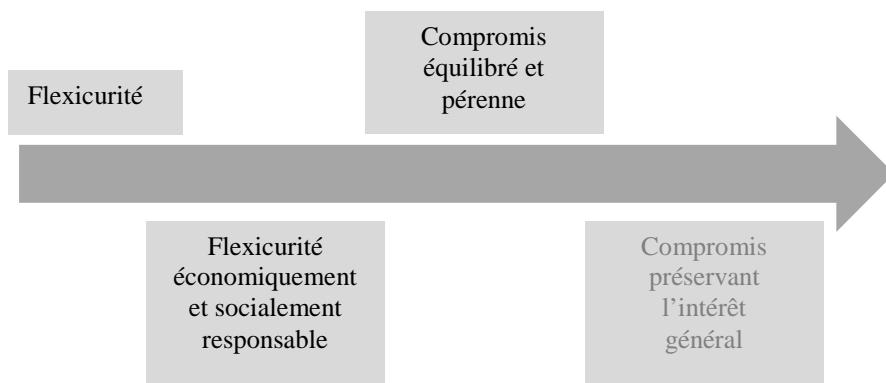
1.2.5 La notion de régulation adoptée dans le cadre de cette thèse

Ces préalables posés, précisons maintenant le sens que nous donnerons dans notre thèse à la notion de régulation. La conception de la régulation que nous adoptons ici ne relève pas directement des conceptions économiques et juridiques de la régulation présentées dans les sections précédentes. Elle s'inscrit plutôt dans la lignée des travaux sociologiques, en visant toutefois, avec une spécificité anthropologique, à affiner la compréhension des processus de régulation détaillés par Reynaud, tout en gardant à l'esprit les dynamiques stratégiques et politiques décrites par Crozier et Friedberg. En particulier et vis-à-vis de notre objet de recherche constitué par les pratiques émergentes de mutualisation de main-d'œuvre, nous observons la façon dont les acteurs interprètent leurs contextes

d'action et leurs besoins de flexibilité et de sécurité, et dont ils appréhendent les positionnements de leurs parties prenantes. Nous considérons les évolutions de ces positionnements identitaires, en ce qu'ils permettent de créer, transformer, maintenir, supprimer ou diffuser des systèmes de règles plus ou moins délibérés, explicites et formalisés, formant ainsi des compromis provisoires. Les pratiques de régulation qui font l'objet de nos préoccupations de recherche sont celles qui émergent au travers de processus d'essais et d'erreurs mis en œuvre au niveau inter-organisationnel par les acteurs, sans visée institutionnelle explicite. Nous tentons dès lors de discerner la façon dont ces systèmes de règles nouvellement conçus influencent en retour les comportements des acteurs et leurs interactions. Nous examinons également, à l'instar des anthropologues du droit, comment ces régulations émergentes interfèrent avec les régulations préexistantes, et l'impact de ces interactions sur les pratiques des acteurs.

Il importe de préciser que notre conception de la notion de régulation a évolué au fil de notre recherche doctorale. Ce terme, que nous utiliserons à de multiples reprises dans cette thèse, nous permet de regrouper sous une même acception un ensemble de réalités auxquelles nous avons été confrontée et qui, sous des désignations différentes, correspondent pour nous à une même problématique, c'est-à-dire les pratiques de régulation se formant à l'échelon inter-organisationnel. Le schéma ci-dessous montre cette évolutivité de la problématisation de notre objet, liée aux opportunités et aux aléas du processus de recherche, mais aussi à la progressivité d'un processus de théorisation mené de manière participative et abductive.

Schéma 1 : Une problématisation évolutive



Ainsi, à partir de nos observations des pratiques micro-économiques de flexicurité et du travail de théorisation que nous réalisons avec les acteurs du marché du travail sur la notion même de flexicurité, nous constatons que s'instaure un processus entre des partenaires cherchant à parvenir à un accord au prix de quelques accommodements, adaptations et concessions réciproques entre des intérêts divergents. Ce processus, nous le désignerons ensuite par le terme « compromis », conformément à l'usage sociologique de ce terme, qui renvoie généralement à un accord explicite entre des parties en conflit ou en désaccord. Il désigne une forme de régulation, un mode de résolution de conflit parfois matérialisé dans un acte formel ou un objet, par exemple la signature d'une convention collective, fruit de compromis entre plusieurs revendications et des intérêts contradictoires (Nachi, 2010).

Précisons néanmoins que les compromis auxquels nous nous intéressons en tant que pratiques de régulation ne correspondent pas forcément à des processus de résolution de conflits ouverts et explicites. Nous considérons aussi le compromis comme un processus d'adaptation et d'ajustement social, c'est-à-dire comme une activité sociale ordinaire, quotidienne, presque banale, menant à des constructions intellectuelles et des configurations institutionnelles qui ne supposent pas nécessairement un accord formel entre des partenaires, ni des négociations et concessions réciproques. Nous sommes ici plus proches d'une conception analogique du compromis (Nachi, 2010), se référant à un processus dialectique qui, au travers de la rencontre ou de la confrontation d'identités, de visions du monde, de valeurs ou de principes de justification (Boltanski et Thévenot, 1991), fait naître un nouvel espace du possible, sorte de synthèse hybride dont la particularité est de permettre le dépassement des positions initialement en présence.

Dans cette perspective, nous faisons du compromis un concept opératoire nous permettant d'appréhender de manière pragmatique les processus émergents de régulation inter-organisationnelle, et d'en préciser les qualités et leurs aptitudes potentielles à la préservation de l'intérêt général.

1.3 Les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre comme forme émergente de régulation inter-organisationnelle

Notre interrogation de recherche portant sur la formation des régulations pourrait être formulée à l'égard de divers phénomènes. Néanmoins, notre spécificité sera de la poser en référence à un contexte particulier : celui des pratiques de coordination inter-organisationnelles. Ces dernières sont diverses et ont été décrites par divers auteurs (Ouchi, 1980 ; Powell, 1990 ; Imai et Itami, 1994 ; Froehlicher, 1999). Nous nous centrerons sur la forme particulière de coordination inter-organisationnelle que constitue la mutualisation de main-d'œuvre entre plusieurs organisations juridiquement distinctes. Les pratiques de partage de main-d'œuvre s'inscrivent dans un contexte de développement de la flexicurité au niveau micro-économique et ont jusqu'à présent été peu étudiées. Cet objet particulier et en émergence constituera une base empirique riche et pertinente pour répondre à la question de la formation des régulations à l'échelon inter-organisationnel. La section suivante a pour objectif de caractériser le contexte d'apparition de ces pratiques de mutualisation. Il s'agira de les inscrire dans une dynamique globale de mutation des organisations et de transformation des formes d'emploi, menant à un constat d'obsolescence du modèle de relations sociales en vigueur et favorisant les bricolages institutionnels permettant de pallier de manière plus ou moins satisfaisante les carences des dispositifs traditionnels.

1.3.1 Mutation de l'emploi, mutation des organisations

Comme nous l'avons déjà évoqué dans la première partie de cette introduction, notre centre de recherche, le Lentic, analyse depuis plus de vingt ans les transformations du travail et des organisations en lien avec l'introduction et l'expansion des (nouvelles) technologies de l'information et de la communication. Depuis environ deux décennies en effet, le marché du travail est confronté au développement en parallèle de deux phénomènes étroitement corrélés, à la fois causes et conséquences de leurs développements respectifs : d'une part, la réorganisation des entreprises sur le mode du réseau, d'autre part, les transformations du travail et de l'emploi.

1.3.1.1 L'expansion de l'entreprise réseau

Un regard rétrospectif sur l'abondante littérature des deux dernières décennies relative au réseau montre que cette figure a été utilisée pour désigner à la fois un idéal-type de mode d'organisation ou de coordination

(Powell, 1990) et un espace dans lequel prennent place des activités coordonnées et organisées (Butera, 1990). Il semble désormais acquis que la notion d'entreprise réseau réfère à une forme d'organisation nouvelle et différente, basée sur la coopération et la coordination. Plus qu'un simple hybride (Weiss, 1992) situé entre hiérarchie et marché, l'entreprise réseau semble constituer une forme à part entière que ni l'un, ni l'autre ne permet de régir (Teubner, 1993). D'autres travaux (Granovetter, 1985 ; Uzzi 1997 ; Karpik, 1996) mobilisent la notion de réseau pour décrire et caractériser la toile de fond dans laquelle s'inscrivent et s'encastrent les échanges sociaux et économiques. Si des situations inter-organisationnelles recouvertes par ce concept, comme la franchise, le réseau de sous-traitance ou le groupe multinational sont loin d'être neuves, l'innovation se situe davantage dans la propagation de ces formes à tous les secteurs, les types d'activité et les tailles d'entreprise, de même que dans la modification non anodine des principes qui les régissent. Ainsi, la sous-traitance classique évolue vers le co-développement, la co-traitance (Jarillo, 1988) ou la sous-traitance financière (Xhaufflair et Pichault, 2010) tandis que la dépendance caractéristique de ces formes inter-organisationnelles plus anciennes se transforme en interdépendance (Sobczak, 2002).

Ces nouveaux modes d'organisation autour du processus de production, du projet, ces pratiques d'externalisation, ces partenariats multiples et multiformes, suscitent l'intérêt de nombreux scientifiques. Ils ont motivé — et motivent encore — de nombreux travaux, qui en explorent les divers aspects : dans une liste non exhaustive, citons les processus de constitution et de coordination des partenariats; les modalités de gouvernance (Mariotti, 2005) et les garde-fous relationnels pour faire fonctionner l'entreprise-réseau (Gulati, 1998 ; Allouche et Huault, 1998 ; Uzzi, 1997); la question de la pérennité de ces formes, et de leur capacité à se maintenir dans le temps, de résister aux pressions et contraintes d'un environnement économique incertain (Alsène et Pichault, 2004 ; Rorive, 2006).

L'entreprise réseau se distingue des autres formes d'entreprise par une série de caractéristiques dont la principale est la recomposition des frontières internes et externes (Bahrami, 1992 ; Miles et Snow, 1986 ; Pichault et Zune, 2000 ; Schoenaers et Zune 2001). La pyramide comme modèle d'organisation cède le pas au réseau, considéré comme un ensemble de nœuds liés entre eux par des connexions. Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer, voire à éclater. Les entreprises se réorganisent en unités ou équipes de travail largement autonomes,

transversales et de plus en plus virtuelles (Ashkenas *et al.*, 1995). Parallèlement, des formes multiples de partenariat se développent tandis que les pratiques d'externalisation et de partage de main-d'œuvre se généralisent. Cette évolution a pour effet une mobilité constante des périmètres externes de l'entreprise (Blanchot *et al.*, 2000) et une dissociation de ses enveloppes organisationnelles et juridiques (Pichault et Zune, 2000). Le jeu des interdépendances à l'œuvre dans ce type d'organisation génère une décentralisation du pouvoir : la coordination devient un élément essentiel du fonctionnement en réseau.

Si ces caractéristiques ont le mérite d'aider à cerner le phénomène et ses principaux enjeux, elles témoignent aussi de la grande diversité de situations susceptibles d'être désignées par le concept d'entreprise réseau. De nombreuses expressions ont été élaborées pour qualifier ce processus de transformation de l'entreprise traditionnelle par lequel des entités productives distinctes collaborent au sein d'une même chaîne de valeur en recourant aux technologies de l'information et de la communication. Les dénominations suivantes ont été avancées : organisation réticulaire (Paché et Paraponaris, 1993), entreprise virtuelle (Byrne, 1993; Nohria et Berkley, 1994), réseau dynamique (Miles et Snow, 1986), entreprise modulaire (Brilman, 1995), firme solaire (Piore et Sabel, 1984), « network organization » (Goshal et Bartlett, 1990; Powell, 1990; Charan, 1991; Rockart et Short, 1991; Biggart et Hamilton, 1992; Drucker, 1992; Hirschorn et Gilmore, 1992; Galbraith et Lawler, 1993; Galbraith, 1994), ou encore organisation post-bureaucratique (Heckscher et Donnellon, 1994). Ces nombreuses dénominations traduisent la difficulté d'appréhender ces structures organisationnelles complexes. Notre centre a néanmoins contribué à clarifier ce champ, en proposant, à l'instar d'autres chercheurs (notamment Miles et Snow, 1986, 1992 ; Orgogozo, 1991 ; Heitz, 2000), une typologie des formes réseaux en six types idéaux, construites sur base de diverses variables telles que la dynamique de création, la stabilité du réseau, la spécificité des actifs ou encore la nature des interdépendances (Rorive, 2006). Cette typologie repose sur l'analyse approfondie d'une vingtaine d'études de cas de formes inter-organisationnelles. Une attention particulière a été portée aux conséquences de ces choix organisationnels sur les pratiques de gestion des ressources humaines et de dialogue social, et révèle que les enjeux sociaux varient fortement selon le type de réseau.

1.3.1.2 Le développement des nouvelles formes de travail

En effet, ces modifications de l'organisation des entreprises génèrent immanquablement des changements au niveau de l'exercice du travail et

des formes d'emploi. La question n'est pas tant de savoir lequel des deux phénomènes de transformation des organisations et de transformation du travail est premier : ils sont en fait étroitement corrélés et interdépendants. On doit constater aujourd'hui que la façon traditionnelle d'exercer le travail —caractérisée par un employé fidélisé vouant son existence à l'entreprise qui en retour lui assure rémunération et stabilité (Supiot, 1999)— a connu des mutations importantes (Zarifian, 1999), qui affectent les différentes dimensions de l'exercice du travail (Cressent, 2002 ; Ettighoffer, 2001) et la définition même du contrat de travail. Ainsi, on est loin désormais du statut unique de travailleur salarié engagé à durée indéterminée. Dans nombre d'entreprises, on observe une montée des statuts atypiques et précaires (Abecassis et Roche, 2001) : la proportion de travailleurs intérimaires, de contractuels temporaires, d'indépendants, de travailleurs « portés », détachés, a augmenté de manière très importante. L'unité de temps et de lieu qui caractérisait les contrats de travail traditionnels est également affectée (Donnadieu, 2000). La flexibilité des travailleurs est devenue le mot d'ordre, et elle peut être tant temporelle que géographique. Ceux-ci constituent désormais le levier privilégié sur lequel s'appuient les entreprises confrontées à une grande imprévisibilité de leur carnet de commande (que ce soit sur le plan de la quantité de travail ou sur celui de la qualité des prestations attendues et, donc, des compétences qu'elles sont susceptibles d'exiger) et, dès lors, dans l'incapacité de maintenir un volume important de main-d'œuvre stable et fidélisée.

En conséquence, les collectifs qui constituent ces entreprises sont devenus très hétérogènes, et les politiques de GRH qui les encadrent se sont diversifiées, accentuant la dualisation entre les travailleurs « stratégiques » occupés dans le cœur de métier de l'entreprise et les travailleurs « périphériques » dans lesquels les entreprises ne jugent pas opportun d'investir. Ces derniers, de plus en plus nombreux du fait du phénomène de « PMIisation » de l'économie, ne profitent plus de la représentation collective dont ils disposaient au sein des anciennes entreprises intégrées. De leur côté, les employeurs pâtissent également de leur insertion au sein de ces réseaux, puisqu'il est fréquent que le rapport de force qui les lie à leur(s) donneur(s) d'ordre soient à leur désavantage, et empiète sur leur capacité de décision ou d'action réelle sur les conditions de travail de leur personnel.

Le marché joue en effet un rôle de plus en plus actif dans ce type d'organisation, que l'on pourrait qualifier « d'hétéarchie » (Hedlund, 1986). A côté des injonctions de la hiérarchie, apparaissent les exigences du client, du donneur d'ordre ou du partenaire parfois en prise directe

avec le travailleur. Ces nouvelles formes d'interdépendance entre employeurs, partenaires d'affaires et travailleurs transforment en profondeur les modes de gestion : les principaux aspects du management quotidien sont désormais gérés dans une interaction avec les multiples parties prenantes (fournisseurs, clients, partenaires d'affaires), et non plus au sein de la ligne hiérarchique traditionnelle. Ces restructurations organisationnelles mènent à ce que nous nommons "hétéarchie de proximité", qui constitue la principale caractéristique des entreprises réseaux. Les multiples parties prenantes sont économiquement interdépendantes, mais juridiquement indépendantes. L'enjeu majeur réside dans la dissociation croissante de la maîtrise économique — domaine du donneur d'ordre — et des responsabilités sociales et/ou managériales, qui restent de la compétence exclusive des employeurs juridiques (Sobczak, 2003), ce qui accroît l'insécurité des acteurs en position « faible » dans le réseau.

1.3.2 La crise du modèle traditionnel de relations sociales

Ces évolutions ont pris de court des institutions telles que les fédérations syndicales ou la sécurité sociale, articulées au modèle de l'entreprise intégrée et hiérarchisée. Les nouvelles formes de l'action économique remettent en cause nombre des catégories de pensée sur lesquelles est fondé le droit du travail. Le modèle traditionnel de relations sociales, construit sur la base de relations d'emploi binaires (statut de salarié vs statut d'indépendant), bilatérales (employeur/travailleur) et standardisées (contrats à temps plein et à durée déterminée) est de moins en moins apte à encadrer ces nouvelles formes d'emploi et situations de travail (Supiot, 1999; Regalia, 2006; Berns *et al.*, 2007). Le concept de subordination, fondateur du lien salarial, est mis à mal par la montée des faux indépendants, de même que par la transformation des modes de management qui favorisent l'apparition de « faux salariés » (Bonnivert *et al.*, 2003). L'employeur, autrefois entité unique et facilement identifiable, se dilue dans le réseau. Le développement des statuts périphériques — contrats précaires, temps partiels — de même que l'accentuation de la décentralisation de la négociation collective, imposent de reconsidérer la notion d'emploi basée sur le statut salarial. En outre, la pertinence de la branche d'activité comme lieu de négociation est remise en question par les stratégies d'externalisation adoptées par de multiples entreprises afin de se recentrer sur leur cœur de métier (Supiot, 1999).

Le modèle traditionnel de relations sociales s'inscrit dans une logique d'hétéro-régulation au sens juridique du terme (Thirion, 2010) qui s'avère dans un nombre croissant de cas obsolète, incapable de répondre de

manière pertinente à ces situations nouvelles d'emploi. Ses acteurs, conscients des incohérences croissantes entre le système institutionnalisé d'hétéro-régulation et les pratiques effectives des parties prenantes du marché du travail, ont tenté de faire évoluer le droit social, qui encadre ces pratiques. Ces réactions vont essentiellement dans deux sens :

- Une approche pragmatique, émergeant au travers de la jurisprudence, qui vise à adapter le cadre afin de pouvoir y intégrer les pratiques émergeant à l'initiative des acteurs économiques, tout en essayant de préserver les droits des travailleurs. Cette approche est néanmoins peu tenable, car elle reste très subjective et ne fait qu'accroître la diversité des pratiques et des situations.
- Une approche interventionniste initiée par le législateur, en vue de maintenir les dichotomies fondatrices du système (telles que la distinction entre travail salarié et travail indépendant) et les catégories cognitives permettant d'appréhender les situations de travail. Le problème de cette approche réside dans sa rigidité, qui risque d'entrer en porte-à-faux avec les situations réelles et son caractère unilatéral, puisqu'elle cherche à intégrer l'émergent dans le cadre préexistant, sans nécessairement tenir compte de la volonté des parties au contrat.

Il semble qu'une partie de la réponse à cette inadéquation de l'hétéro-régulation aux réalités de terrain réside dans un processus de co-régulation (Berns *et al.*, 2007 ; Thirion, 2010), institutionnalisé en Belgique au travers de la concertation sociale tripartite (Etat, représentants des employeurs, représentants des travailleurs). Celle-ci permet aux partenaires sociaux de conclure des accords formalisés dans des conventions collectives, qui permettent de répondre de manière *ad hoc* aux problématiques nouvelles qui se font jour. Ainsi, c'est par ce biais qu'une solution à la problématique de la sécurité juridique dans l'appréciation de la nature de la relation de travail a pu être trouvée en 2006. Le gouvernement fédéral belge a instauré une nouvelle « autorité de régulation », la 'Commission de règlement de la relation de travail', dite de « ruling social », dont la spécificité est d'être composée paritairement d'indépendants et de salariés, et qui est investie de deux missions : l'examen des situations de travail douteuses, et la formulation d'avis contraignants relatifs à la qualification d'une relation de travail déterminée.

Toutefois, cette dynamique de co-régulation reste contingente et limitée à des problématiques connues (temps de travail, hausse salariale, etc.) qui

s'expriment dans les découpages institutionnalisés du marché du travail. Elle ne permet donc pas de répondre de manière innovante aux besoins émergeant dans le cadre des partenariats inter-organisationnels. Lorsque plusieurs entreprises issues de différents secteurs s'associent pour partager de la main-d'œuvre, ni l'hétéro-régulation, ni la co-régulation sous sa forme institutionnalisée (marquée par les clivages sectoriels) ne peuvent offrir de cadre satisfaisant aux pratiques des acteurs, ce qui laisse le champ libre à l'auto-régulation des acteurs, avec toutes les dérives que celle-ci peut générer. De même, lorsque les partenariats inter-organisationnels se développent sur la base de contrats relevant davantage du droit commercial que du droit du travail, seul un noyau restreint de travailleurs bénéficie encore de la protection sociale institutionnalisée : un véritable « no man's land » social se développe alors à la périphérie, concernant un nombre de plus en plus important de travailleurs. En témoignent notamment les chaînes de sous-traitance dans le secteur de la construction (Xhaufflair et Pichault, 2010).

1.3.3 Pressions institutionnelles et émergence de nouvelles régulations

Le compromis fordiste construit sur la base du modèle des « Trente Glorieuses » ne semble décidément plus adapté aux nouvelles formes de travail et aux nouvelles formes d'organisation. Le modèle de relations sociales ancré dans les cadres nationaux, sectoriels ou de l'entreprise fordiste n'est plus en prise avec la réalité des situations de travail. Ces phénomènes invalident les institutions traditionnelles de relations sociales à un moment où celles-ci s'avèrent pourtant particulièrement nécessaires. De plus, ces transformations des sociétés contemporaines des vingt dernières années ont été difficilement vécues par les acteurs sociaux : les observateurs parlent de désinstitutionnalisation, évoquent la dissolution du lien social (De Munck, 2004). Toutefois, on voit émerger en parallèle ce que certains désignent comme une reformulation de la grammaire du lien social (Lebrun et Volckrick, 2005), appuyée tant par les stratégies et les politiques de certaines institutions que par les pratiques émergentes des acteurs micro-économiques.

Certaines institutions, dont la Commission européenne au premier plan, ont en effet pris acte de ces transformations et choisi de légitimer et de valoriser le principe de flexibilité sur lequel elles reposent. Cette flexibilité, tempérée par de nouvelles sécurités et solidarités encore à concevoir, serait le moyen pour les économies des Etats membres de survivre à la globalisation tout en préservant la qualité de notre « modèle social ». C'est en tous cas l'option explicitement retenue par la Commission

européenne dans ses Lignes Directrices pour l'Emploi, dont le pilier « Adaptabilité » constitue l'un des principaux éléments. Dès la fin des années 1990, celle-ci a intégré la thèse de la transformation dans sa stratégie et a valorisé les nouvelles formes d'emploi plus flexibles et adaptables, s'insérant dans un cadre de protections et de droits sociaux garantis. En témoigne notamment le Livre Vert de 1997 « Partenariat pour une nouvelle organisation du travail » encourageant leur développement au travers de nouvelles formes de partenariat, en vue d'une organisation du travail plus productive, participative et enrichissante. La Commission y invite les diverses parties prenantes du marché du travail à agir à tous les niveaux pertinents —européen, national, sectoriel, local et de l'entreprise même— pour renouveler les cadres légaux et négocier de nouvelles conventions. L'Europe a depuis lors répété cette « invitation » à plusieurs reprises, notamment dans sa communication de 1998 « Modernisation de l'organisation du travail », dans sa « Stratégie de Lisbonne » définie en 2001, dans le « Livre Vert sur la modernisation du droit du travail » sorti en 2008, etc.). Elle a par ailleurs initié dans les différents Etats membres un débat sur le caractère nécessaire et les modalités de cette modernisation, conduisant certains d'entre eux à mettre en œuvre diverses réformes du marché du travail (par exemple, les lois de RTT et de NRE en France, les lois Hartz en Allemagne, la convention collective Plus-minus conto dans le secteur automobile en Belgique, etc.). Cette dynamique a été exacerbée avec la théorisation du « concept » de Flexicurité (Wilthagen et Rogowski, 2002), élaboré sur base de l'analyse des réformes menées aux Pays-Bas (Flexwet) et au Danemark dans le courant des années 90. La Commission s'est rapidement saisie de cette approche pour en faire le fer de lance des réformes qu'elle promeut, et de nombreux Etats ont commencé à avancer sur les différents « chemins vers la Flexicurité » proposés par le groupe d'experts mandaté par la Commission⁴.

Les réformes proposées et réalisées dans ce cadre concernent essentiellement le niveau macro-économique de la régulation du marché du travail. Il s'agit de repenser les principes de base et outils fondamentaux de la politique de l'emploi : refonder le contrat de travail et la protection sociale, mettre en place des politiques actives de l'emploi, des marchés transitionnels (Gazier, 2005 ; Schmid, 1995), etc. Toutefois, le projet de la Commission est explicitement de développer de nouvelles formes de partenariat et de susciter l'innovation à tous les niveaux, y compris et surtout au niveau « local ». Ce terme ne fait pas référence à un

⁴ « Flexicurity Pathways. Turning hurdles into stepping stones », Rapport du Groupe Européen d'Experts sur la Flexicurité, Juin 2007

périmètre géographique et/ou administratif particulier. Il se veut plutôt l'antithèse du niveau « central », qui serait national, fédéral et européen. Il doit être entendu dans un sens élargi, désignant des dynamiques collectives ancrées (sous)-régionalement, des processus émergeant du « terrain » susceptibles d'influer à terme sur (et d'interagir avec) les processus et réformes issus des institutions centrale.

Il semble en effet que la conviction affirmée, ces dernières années, de la nécessité de la dérégulation pour favoriser une entreprise libre sur un marché ouvert, cède la place à un intérêt marqué pour la construction de régulations *ad hoc*, au sein de nouveaux périmètres, afin de garantir une conciliation socialement responsable des besoins respectifs de flexibilité et de sécurité. Dans cette perspective, l'ancrage « local » est valorisé, car censé favoriser les relations (en générant des interactions denses et directes entre les acteurs), accélérer la circulation de l'information, faciliter la mobilisation des ressources et la conception de solutions sur mesure pour les problèmes complexes et spécifiques rencontrés sur le terrain (McIlroy *et al.*, 2004). Plus que jamais, gouverner serait gérer l'action collective (Duran, 1990). Cette foi en la pertinence du niveau local pour le développement de formes nouvelles est partagée aujourd'hui par un nombre croissant d'acteurs. L'intérêt du monde économique et du milieu académique pour les nouveaux périmètres et leviers d'action que sont les pôles de compétitivité, clusters, systèmes productifs locaux, districts industriels, partenariats inter-organisationnels, territoires, etc. en constitue la preuve (Retour, 2008 ; Benko *et al.*, 1992).

Parmi ces derniers exemples, certains sont des dispositifs institutionnalisés que les autorités nationales ou locales tentent désormais de promouvoir afin de favoriser le dynamisme économique et l'innovation. La plupart d'entre eux sont néanmoins issus de pratiques mises en œuvre par les acteurs micro-économiques eux-mêmes, afin de répondre à leurs nouveaux besoins de flexibilité et de sécurité et de pallier les lacunes d'institutions de plus en plus obsolètes : on peut citer comme exemple le portage salarial (Parez-Cloarec, 2008), le groupement d'employeurs (Zimmermann, 2006), les systèmes productifs locaux (Pecqueur, 2005), les pôles de compétitivité (Retour, 2008), etc.

Ce contexte laisse une large marge de manœuvre aux « bricolages » managériaux (Garud et Karnoe, 2003 ; Berns *et al.*, 2007) en matière de structuration de la relation de travail et favorise la mise en œuvre par les acteurs de pratiques innovantes. Ces nouvelles pratiques, dont diverses formes de mutualisation de main-d'œuvre, témoignent de la créativité des acteurs en ce qui concerne la redéfinition des termes de l'échange, et de

leur capacité à exploiter les opportunités liées à la polyvalence et à la polysémie des ressources à disposition tout en mobilisant la diversité des logiques institutionnelles en présence. Les acteurs font avec les « moyens du bord » (Levi-Strauss, 1960) : ils dotent les outils et compromis existants de nouvelles propriétés ou ils les détournent de leur système de référence en vue de les intégrer dans un système nouveau et de leur donner une finalité nouvelle (Koenig, 1996). En ce sens, ces pratiques déviantes (Alter, 1999) constituent un terreau fertile pour penser la refonte du modèle de relations sociales, car elles offrent de nouvelles manières de cadrer les situations et de développer des combinaisons d'actions qui diffèrent qualitativement des options disponibles (Innes et Booher, 1999). Elles peuvent être appréhendées comme des savoirs profanes, susceptibles d'enrichir les savoirs rationnels, standardisés (Callon *et al.*, 2001). Toutefois, au-delà de ce potentiel, ces multiples pratiques de régulation présentent des enjeux très divers selon leurs contextes d'émergence et les caractéristiques des dynamiques d'action collective qui en sont à l'origine.

1.4 Plan de la thèse

Le point de départ de notre recherche doctorale est l'observation de l'émergence de pratiques de régulation à l'échelon inter-organisationnel — en l'occurrence les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre — dans un contexte de mutations profondes du travail et des organisations, et d'inadéquation croissante des institutions traditionnelles de relations sociales aux besoins de flexibilité et de sécurité qui sont exprimés par les acteurs. Si l'évaluation partenariale et continue de ces pratiques émergentes reconnaît leur potentiel de contribution à la refondation du modèle de relations sociales, elle met également en évidence les risques qu'elles comportent en termes de déséquilibre des rapports de force. Ces nouveaux compromis présentent des aptitudes diverses en matière de préservation de l'intérêt général. Ils nous conduisent donc à interroger dans cette thèse le processus de formation de compromis équilibrés et pérennes au niveau inter-organisationnel.

Pour répondre à cette question, notre thèse adopte un format quelque peu original, que l'on peut qualifier d'intermédiaire entre la thèse classique et la thèse sur articles. Tout d'abord, la présente introduction a pour objectif de présenter notre question de recherche, de décrire l'objet auquel elle s'applique et le contexte dans lequel elle s'inscrit. Il s'agit de mettre en perspective cette question par rapport à notre propre parcours de recherche, et par rapport aux travaux académiques traitant de ses

diverses dimensions. Il s'agit également de présenter le plan de la thèse et de préciser ses spécificités et son « mode d'emploi ».

Notre recherche s'appuie sur une base empirique impliquant la stimulation et la mise en œuvre de pratiques de mutualisation de main-d'œuvre dans le bassin d'emploi liégeois. La première partie de notre thèse est dès lors consacrée à une brève présentation de notre méthodologie de recherche et du contexte dans lequel celle-ci a été mise en œuvre. Nous proposons également les monographies de trois études de cas de pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle. Le premier cas concerne la pratique de pluri-activité des travailleurs de TNT Eurohub à Liège (alias Trilogi), une entreprise de transport aérien express de fret, et relate le processus qui tente de transformer cette pratique officieuse en nouveau mode de gestion de la flexibilité. Le deuxième cas est celui de Périservices, un groupement d'intérêt économique créé par plusieurs entreprises d'économie sociale en vue de mutualiser des services et de la main-d'œuvre. Le troisième cas décrit la création de Job'Ardent, un groupement d'employeurs impulsé par notre centre de recherche en collaboration avec une chambre de commerce, et qui rassemble une quinzaine d'entreprises mutualisant des fonctions de support. Ces trois cas seront mobilisés dans les quatre articles en fonction de leur caractère exemplatif des problématiques traitées. Précisons néanmoins que divers autres cas ont été étudiés et constituent aussi, à titre accessoire, les bases de notre réflexion.

S'ouvre alors une deuxième partie articulée en quatre chapitres, qui forment le cœur de notre thèse et sont en fait quatre articles rédigés d'emblée selon les formes généralement requises par les revues académiques. Les trois premiers d'entre eux ont fait l'objet de présentations dans divers colloques à comité de lecture (EGOS, AGRH, AOM, etc.). Le premier article a été accepté pour publication par la revue SociologieS. Le second a été publié dans une version précédente dans la revue Management et Avenir et sera incessamment publié, dans une autre version, dans un ouvrage collectif édité par Routledge. Ces quatre articles ont été conçus de manière à faire sens de manière autonome, indépendamment du contexte de la thèse. Néanmoins, ils suivent une progression logique et proposent quatre coups de projecteurs différents sur notre problématique de recherche, soit la formation des régulations inter-organisationnelles. Le premier discute des enjeux méthodologiques liés à la posture de recherche-action ; le deuxième propose un ensemble de variables descriptives et évaluatives des compromis sociaux inter-organisationnels ; le troisième et le quatrième approfondissent chacun deux aspects cruciaux du processus d'institutionnalisation de ces

compromis, soit la question de l'intervention d'un tiers dans le processus et la problématique de l'articulation de la régulation émergente avec les autres niveaux de régulation. Nous avons rédigé ces articles de manière à éviter les redondances. Cependant, nous ne pouvons échapper à quelques répétitions liées à la contextualisation de chacun d'eux.

Le premier chapitre a donc une vocation méthodologique. Il vient compléter les indications méthodologiques données dans la première partie de thèse en adoptant une posture réflexive par rapport à notre travail de terrain et à l'analyse que nous en proposons. Nous nous sommes en effet fortement impliqués sur le terrain pour identifier les besoins, mobiliser les acteurs, formaliser les différentes étapes du processus d'innovation, gérer les conflits et maintenir la dynamique, évaluer et pérenniser les nouveaux dispositifs mis en œuvre, etc. Cette option méthodologique nous a permis de recueillir un matériau extrêmement dense et subtil, doté d'une dimension longitudinale essentielle pour l'étude d'un processus d'institutionnalisation. Néanmoins, cette option pose la question de notre capacité à analyser ces données et notre rôle de tiers avec le recul et l'objectivité nécessaires. Le questionnement au cœur de ce premier chapitre est dès lors double : d'une part, le chercheur peut-il être un entrepreneur-traducteur, et dès lors aller plus loin que la simple production de connaissance ? D'autre part, cette posture d'entrepreneur-traducteur permet-elle de se poser à son tour en producteur de connaissance ? Nous répondrons à ces deux questions à l'appui des cas Périservices et Job'Ardent, qui nous permettront de mettre en évidence les diverses facettes de notre action de « chercheur entrepreneur ».

Le deuxième chapitre propose et discute un ensemble de variables permettant de qualifier le caractère plus ou moins soutenable des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle. Ces variables ont émergé de l'analyse participative menée en collaboration avec nos partenaires acteurs du marché du travail local et/ou des compromis émergents que nous étudions. Nous les présentons sous la forme d'une grille d'analyse à vocation heuristique. Nous décrivons la pratique de pluriactivité des travailleurs de Trilogi à l'aune de ces diverses variables, puis nous montrons ensuite comment ces dernières peuvent constituer des leviers d'action permettant la conception de compromis davantage susceptibles de contribuer à l'intérêt général. Nous concluons en proposant une posture méthodologique favorisant des compromis sociaux équilibrés et pérennes constituée de trois processus étroitement interconnectés : d'une part la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes, d'autre part le travail d'institutionnalisation, tous deux

sous-tendus par l'action d'un tiers facilitant la tercéisation des parties prenantes.

Le propos du troisième chapitre est axé sur une dimension du processus d'institutionnalisation dont le caractère central s'est affirmé au cours de la progression de notre recherche : la nécessité de l'intervention d'un tiers dans la conception du compromis inter-organisationnel et dans sa mise en oeuvre. A partir des cas Trilogi et Job'Ardent, nous tentons d'identifier les modalités de l'action du (des) tiers accompagnateur(s) qui permettent la conclusion de compromis qualifiés d'équilibrés et de durables. Ces deux cas sont contrastés à dessein : l'un a abouti à la création d'un nouveau dispositif de régulation, l'autre n'a pu dépasser le stade du bricolage unilatéral. Sur la base des différences émergeant de cette analyse comparative, nous relevons cinq caractéristiques différenciatrices des modalités de l'action du tiers qui expliquent selon nous le succès ou l'échec du processus, et qui constituent les dimensions d'une fonction de tercéisation. Cette fonction se distingue de la conception traditionnelle du rôle ou de la fonction de tiers, en ce qu'elle constitue une contrainte pragmatique qui vise à mettre les acteurs des compromis en position de se tercéiser, c'est-à-dire d'effectuer un processus de déplacement qui leur permet de dépasser leurs routines identitaires et organisationnelles et de contribuer ainsi à l'émergence de nouvelles régulations équilibrées et durables.

Le quatrième chapitre, dernier de cette deuxième partie, se concentre sur un aspect particulièrement critique pour l'aboutissement du processus d'institutionnalisation des régulations inter-organisationnelles : l'articulation de la régulation émergente avec les niveaux et outils préexistants de régulation. Nous avons nommé cette dimension la consistance, c'est-à-dire l'articulation cohérente ou dérogatoire du compromis émergent par rapport au cadre de régulation existant. L'analyse de nos études de cas nous conduit à décliner cette consistance en deux dimensions inter-reliées : d'une part, la conformité légale du compromis ; d'autre part, son effectivité, soit sa capacité à exister au-delà de ses propres concepteurs. A partir de deux de nos cas, nous montrons comment peut s'effectuer ce travail de mise en consistance de la pratique émergente. Dans le cas de Job'Ardent, la pratique est effective mais non conforme, à la différence du cas Périservices où la pratique est conforme mais non effective. L'observation de ces deux processus de mise en consistance nous permet également de mettre à nouveau en évidence l'importance d'un rôle de tiers pour accompagner ce travail et contribuer à la tercéisation des parties prenantes des compromis.

Enfin, la troisième et dernière partie de notre thèse a une vocation de synthèse et de conclusion. Elle propose tout d'abord une discussion transversale de nos quatre articles, montrant comment chacun des éclairages donnés apporte une réponse partielle à notre question de recherche. Ces différents éclairages sont intégrés dans un modèle global du processus de formation des régulations inter-organisationnelles. Elle annonce ensuite les diverses contributions de notre thèse aux sciences de gestion. Nous montrons ainsi comment la grille d'analyse des compromis que nous proposons peut être un outil actionnable dans différents contextes et par divers acteurs. Nous voyons comment notre réflexion sur le rôle du tiers aide à renouveler la vision du rôle du chercheur-intervenant et du consultant. Et à l'appui de notre réflexion sur la consistance, nous témoignons de la façon dont cette notion permet de renouveler utilement le dialogue entre juristes et gestionnaires. Enfin, cette dernière partie relève et discute les diverses limites que présente notre recherche doctorale.

2. Trois terrains de recherche-action

2.1 Contexte méthodologique

2.1.1 Genèse et contexte institutionnel de la recherche

A la différence des centres de recherche français par exemple, les centres belges ne reçoivent aucun financement structurel pour mener leurs activités. Pour chaque projet qu'ils souhaitent développer, les chercheurs doivent trouver les fonds nécessaires pour financer leur temps de travail et leurs activités. Les mécènes potentiels ne sont pas légion, et varient en fonction des thématiques de recherche privilégiées, et des méthodologies mises en œuvre.

Le Fonds national de la recherche scientifique (le FNRS, soit l'équivalent du CNRS français) finance les projets de chercheurs individuels, de la bourse de doctorat jusqu'au statut de « chercheur qualifié » pour les meilleurs d'entre eux, ou des projets de « recherche collective » déposés par des professeurs souhaitant travailler en collaboration avec de très jeunes chercheurs (limite d'âge de 26 ans). Néanmoins, les sollicitations sont multiples et les projets retenus peu nombreux. A côté de cette institution spécifiquement dédiée à la recherche belge, les équipes de recherche peuvent déposer des projets dans le cadre des programmes de recherche thématique lancés par la politique scientifique fédérale, ou des priorités stratégiques des autorités fédérales. Mais là aussi, les opportunités sont limitées. Les chercheurs peuvent également être sollicités par —ou solliciter eux-mêmes— les ministres des divers niveaux de pouvoir (fédéral, régional, communauté) pour des actions de recherche en lien direct avec les compétences et les priorités de ces autorités. Enfin, les chercheurs peuvent se tourner vers les fonds européens dédiés au financement de la recherche. Les Programmes Cadres (Framework Programmes et 7 notamment) nécessitent de mettre en œuvre des réseaux d'excellence internationaux, ou à tout le moins d'en faire partie, et financent la recherche fondamentale. Quant aux autres Fonds structurels, tels que le Fonds Social Européen, ils financent essentiellement des recherches-actions partenariales et paritaires favorisant la réalisation de projets innovants sur le terrain.

Notre centre de recherche, le Lentic, fonctionne depuis sa création, voici près de vingt-cinq ans, dans cette dynamique de financement autonome.

Au cours des années, il a coordonné de nombreux projets relatifs à ses thématiques de prédilection : les évolutions du travail et des organisations en lien avec l'introduction des nouvelles technologies. Ceci a permis au Lentic de construire une connaissance reconnue notamment au sujet des nouvelles formes de travail et des nouvelles formes d'organisation, et de faire émerger leurs nombreux enjeux en matière sociale et de gestion des ressources humaines. Suite à ces constats, la question de recherche qui nous occupait en 2004 portait sur les nouvelles formes de régulation sociale à mettre en œuvre pour pallier les carences des formes traditionnelles, rendues obsolètes par les multiples transformations du marché du travail.

Nous nous sommes alors intéressés à diverses pratiques émergentes (la responsabilité sociale des entreprises, la flexicurité, le dialogue social de site, etc.), dont l'analyse nous a apporté quelques éléments de réponse quant aux caractéristiques et aux conditions de nouvelles formes de régulation souhaitables. C'est dans ce cadre que nous avons pris connaissance de l'existence de diverses pratiques de mutualisation de travailleurs, en Belgique, en France, et dans les pays voisins. Le projet Job'Iris, groupement d'employeurs bruxellois du secteur agro-alimentaire né dans le cadre d'un financement européen EQUAL, et son prédecesseur Agrinser, projet pilote de mutualisation de main-d'œuvre agricole mené avec le concours des autorités régionales, nous séduisent particulièrement par le principe de solidarité inter-organisationnelle qui les sous-tend. Cette pratique de conciliation équilibrée des besoins respectifs de flexibilité et de sécurité des employeurs et des travailleurs nous semble cadrer avec une approche de la flexicurité qui soit économiquement et socialement responsable. Les études de cas que nous en faisons montrent en tous cas qu'elles sont particulièrement satisfaisantes pour leurs diverses parties prenantes.

Germe alors l'idée de tester ce type de pratique dans notre contexte local, le bassin d'emploi liégeois. L'année précédente, en 2003, Arcelor, l'un des plus gros employeurs de la région, a annoncé sa décision de restructurer le site liégeois en profondeur, et de fermer à terme la phase à chaud du processus sidérurgique. Cette annonce a suscité un véritable choc dans une région qui fut l'un des fleurons de la sidérurgie mondiale, et qui malgré la perte de plus de 100 000 emplois en quelques décennies, repose encore fortement sur l'activité sidérurgique. Les estimations de pertes d'emploi varient entre 4000 et 6000 emplois, selon que l'on considère ou non les pertes d'emploi chez les nombreux sous-traitants dans le périmètre de la restructuration.

Dans ce contexte de désindustrialisation massive, les autorités publiques ont décidé de réagir et de centrer leurs efforts sur quelques secteurs économiques dits « porteurs ». Dans le bassin liégeois, la logistique « à valeur ajoutée » en fait partie. Liège présente en effet de nombreux atouts en matière de positionnement géographique et de multimodalité, et plusieurs acteurs logistiques importants ont déjà décidé de s'y installer, tels que le transporteur aérien de fret express, que nous nommerons Trilogi, installé depuis quelques années sur le site de l'aéroport local. Cependant, les emplois y sont d'assez piètre qualité : horaires atypiques, contrats temporaires et flexibles, postes demandant peu de qualifications et n'offrant guère de perspectives de carrière.

Impuissantes face à la décision de restructuration prise par Arcelor, les autorités locales ont donc choisi de soutenir la reconversion des travailleurs de la sidérurgie vers le secteur logistique. Peu contestée sur le principe, cette option suscite le débat parmi les travailleurs et leurs représentants quant aux modalités de ces transitions professionnelles. Comment, en effet, garantir à ces travailleurs des conditions d'emploi aussi favorables que celles dont ils bénéficiaient dans des secteurs économiques où l'action syndicale menée depuis près d'un siècle a permis d'obtenir des « *acquis sociaux* » qui font de ces travailleurs des « privilégiés » par rapport aux ouvriers d'autres secteurs ?

2.1.2 Saisir les opportunités de financement de la recherche

Face à ces divers éléments de contexte —notre intérêt pour les nouvelles formes de régulation du marché du travail, un bassin d'emploi en pleine reconversion, des transitions professionnelles à sécuriser— naît donc, au sein du Lentic, l'idée d'un projet de recherche-action qui permettrait d'apporter des réponses à la fois à nos interrogations de recherche, aux acteurs de notre bassin d'emploi et plus largement à l'ensemble des parties prenantes du marché du travail. En 2004, nous saisissons l'opportunité d'un appel à projets du Fonds Social Européen pour proposer un projet visant à mettre à l'épreuve du terrain le concept émergent de flexicurité, au travers notamment de pratiques de mutualisation. Le projet s'intitule : « *Flexicurité : expérimentation d'un dispositif de gestion et de reconversion de l'emploi* ». L'idée est de tester la pertinence micro-économique de l'approche de la flexicurité en l'expérimentant dans le bassin d'emploi liégeois et, en parallèle, dans le bassin d'emploi du Nord-Pas-de-Calais, en collaboration avec des collègues chercheurs français et hollandais. Pour être éligibles, de tels projets doivent compter un minimum de trois pays européens partenaires,

impliquer des partenaires sociaux et acteurs du marché du travail, de manière relativement paritaire, et avoir un objectif « hautement innovant ».

Nous proposons dès lors de créer, dans le cadre du projet européen, une « plate-forme de gestion et de reconversion de l'emploi » qui, par le biais du collationnement et de la mutualisation des besoins des entreprises et des travailleurs du bassin d'emploi, permettra de recréer des transitions et des emplois de qualité à partir de « morceaux d'emploi » précaires. Le projet repose par ailleurs sur une démarche inclusive et participative : plusieurs « parties prenantes du marché du travail local » le soutiennent, et seront impliquées dans les différentes phases du projet, jouant un rôle de fournisseur de contenu, d'analyste, d'accompagnateur, d'évaluateur externe. Du côté liégeois, il est composé de représentants des deux principaux syndicats, d'Arcelor, de Trilogi, d'autres entreprises de logistique, de la fédération belge du travail intérimaire, d'organismes de formation, de l'organisme de redéploiement local. Du côté français, il est composé de l'ARACT Nord-Pas-de-Calais, des CCI locales, d'une agence pour l'économie sociale, d'un GEIQ (Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification) du secteur Bâtiment et Travaux publics et de diverses entreprises.

Ce projet n'est pas accepté par le Fonds Social Européen lors de sa première soumission, pour des raisons essentiellement budgétaires. Désireux de passer tout de même à l'action, d'aider sans tarder ces travailleurs et ces entreprises tout en complétant nos propres recherches sur les nouvelles formes de régulation sociale d'un matériau empirique particulièrement riche, nous reformulons une proposition moins ambitieuse, centrée sur la problématique particulière des travailleurs pluriactifs de Trilogi que nous avons pu cerner au cours de nos diverses interventions dans l'entreprise. Nous soumettons cette nouvelle version du projet au Ministre régional de l'emploi en lui demandant de financer notre action. Celui-ci accepte de nous octroyer un premier subside, nous permettant de fonctionner pendant un an afin de réaliser une « étude de faisabilité » et quelques « micro-expérimentations ».

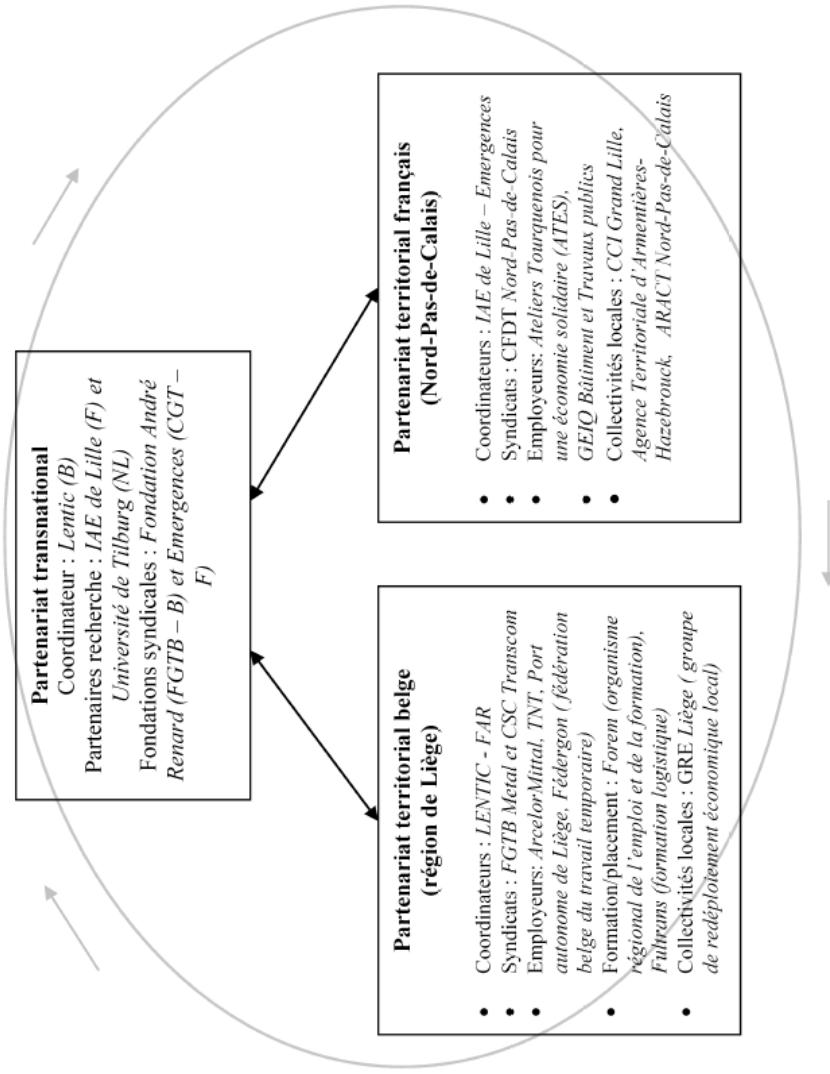
Nous démarrons donc nos activités par un « benchmarking », en l'occurrence un recensement des pratiques relevant d'une logique de flexicurité, c'est-à-dire comportant au moins un élément de flexibilité et un élément de sécurité, en vigueur dans les entreprises belges et dans les pays voisins. L'objectif est d'y repérer les facteurs clé de succès, ainsi que les difficultés rencontrées. Nous souhaitons également en tirer des enseignements en matière de transfert éventuel et d'expérimentation de ces pratiques dans le cadre de la pluriactivité des travailleurs de Trilogi.

Nous repérons une dizaine de dispositifs par le biais d'une analyse documentaire et de quelques contacts exploratoires : échange RTT contre flexibilité, addendas saisonniers, banques d'heures supplémentaires, skill pooling, multi-activité, coopératives d'emploi, groupements d'employeurs, flex pools, portage salarial... Nous réalisons ensuite une trentaine d'entretiens semi-directifs avec leurs promoteurs et les principaux acteurs impliqués dans la mise en œuvre de ces pratiques. Nous analysons ces différents mécanismes, mettant en parallèle les avantages et inconvénients respectifs en termes de statut d'emploi, de cadre légal, de mise en œuvre, etc.

Parallèlement à ce travail, nous élargissons également l'analyse des besoins aux travailleurs et entreprises de la région. En participant à différents réseaux et évènements socio-économiques du bassin d'emploi liégeois, nous commençons à identifier quelques entreprises qui pourraient présenter des besoins similaires ou complémentaires à ceux de Trilogi. Nous tâtonnons l'intérêt de ces acteurs à participer à un projet pilote de flexicurité. L'idée semble faire écho à leurs préoccupations. Quant aux organisations syndicales, elles n'ont pas déterminé de position institutionnelle ferme sur le sujet de la flexicurité et du partage de main-d'œuvre. Il apparaît que les avis diffèrent fortement selon les représentants auxquels on s'adresse, et leur niveau d'action : ceux-ci vont du soutien enthousiaste à une fin immédiate de non-recevoir. Les permanents syndicaux semblent plutôt ouverts à l'idée, davantage dans les syndicats chrétien et libéral que dans le syndicat socialiste ; quant aux délégués locaux rencontrés, ils voient difficilement comment cautionner de telles innovations sans le soutien formel de leur hiérarchie.

Durant cette période, nous décidons de soumettre à nouveau notre projet européen lors de l'appel à projets suivant, soit début 2005. Tous les budgets n'ont pas été épuisés par la première sélection, et il reste des opportunités à saisir. Nous revoyons notre projet, l'améliorons en y injectant des données issues du benchmarking et de l'analyse des besoins. Nous renforçons le partenariat, grâce aux contacts pris entre-temps et à une meilleure identification des acteurs susceptibles de soutenir une action innovante et de s'y investir. Quelques temps plus tard, nous sommes heureux d'apprendre que notre projet a cette fois été retenu. Le travail pourra être initié dès la fin de l'année 2005. Plusieurs équivalents temps plein, à partager avec nos partenaires chercheurs et syndicalistes belges, français et hollandais, seront financés dans le cadre du projet pour une durée de deux ans. Le partenariat est structuré comme le représente le schéma de la page suivante :

Schéma 2 : Composition du partenariat du projet européen Flexicurité



2.1.3 Un projet de recherche-action ambitieux

La méthodologie et les objectifs du projet européen sont globalement similaires au projet « wallon » financé par le Ministre, mais ils sont plus ambitieux, ne serait-ce qu'en termes de périmètre d'action. Nous lançons le projet, en réunissant tout d'abord le partenariat transnational composé de chercheurs. Nous organisons ensuite une première réunion de partenariat « territorial » (c'est ainsi que nous décidons de nommer les partenariats d'acteurs du marché du travail locaux, sur la suggestion de nos collègues chercheurs français, qui sont censés, eux aussi, animer un tel partenariat dans leur propre région). Ces réunions ont pour but le rappel du projet déposé, l'appropriation des objectifs, de la méthodologie, la définition d'un calendrier de travail. Rapidement, les deux niveaux de partenariat estiment l'objectif du projet — créer une plate-forme de gestion et de reconversion de l'emploi dans une optique de flexicurité socialement acceptable — trop ambitieux.

Les partenaires chercheurs français sont handicapés par leur manque d'insertion et de légitimité dans le tissu économique local, tout cela est à construire et nécessitera plus de deux ans. Leur difficulté à bâtir et à animer un partenariat territorial en témoignera dans la suite du projet. Quant aux acteurs territoriaux liégeois, ils pensent que le contexte économique et institutionnel local n'est pas favorable à une action de cette envergure dans des délais si brefs. Nous comprenons également que nous risquons d'empêtrer sur les plates-bandes de certains membres du partenariat —l'organisme régional de l'emploi notamment, en charge de l'activation et de la reconversion des travailleurs victimes de la restructuration dans la sidérurgie— et que le dispositif risquerait fortement d'être récupéré et instrumentalisé par d'autres acteurs. Ils nous conseillent à la fois d'élargir la perspective, en ne nous limitant pas au public de travailleurs initialement identifié, et en étendant notre action à d'autres secteurs. Toute notre méthodologie reposant sur l'implication de ces acteurs territoriaux dans le projet, nous acceptons de revoir nos ambitions et de redéfinir notre champ d'action.

Désireux de respecter nos engagements dans ce projet, c'est-à-dire de dépasser la posture de l'observateur et de l'analyste externe pour expérimenter la flexicurité au niveau micro-économique, le Lentic multiplie les contacts tous azimuts pour tenter d'identifier un ou plusieurs terrains d'actions pilotes, et des acteurs prêts à se lancer dans ce type d'actions. Le centre mobilise également ses partenaires « territoriaux » et leurs réseaux dans des actions de sensibilisation, de mobilisation et d'analyse des besoins. En ce sens, la méthodologie et les objectifs du projet

européen ne présentent plus guère de différences avec le projet financé par le Ministre régional. Cette relative indifférenciation nous conduira d'ailleurs à clarifier le périmètre des deux projets suite aux craintes de « double financement » exprimées par le comité de pilotage du projet régional.

2.1.4 Un matériau empirique très riche

Toutefois, ces diverses actions nous permettront au final de mettre en œuvre, au niveau liégeois, diverses actions pilotes dont le déroulement et les résultats généreront les données particulièrement riches que nous exploitons dans cette thèse.

Précisons tout d'abord qu'aucun « projet pilote » n'a été mis en œuvre du côté français : deux années constituent une période trop courte pour permettre à des chercheurs sans tradition d'intervention dans les entreprises et peu ancrés dans les réseaux locaux de se construire une identité d'intervenant qui soit légitime auprès des parties prenantes du marché de travail local et qui leur permette d'identifier des lieux potentiels d'intervention. Cela dit, nos collègues français ont collecté un matériau tout à fait intéressant et qui a contribué très utilement au travail d'analyse collective, en décrivant les pratiques innovantes de conciliation entre flexibilité et sécurité déjà existantes dans la région du Nord-Pas-de-Calais, tels que la plate-forme RH de la CCI d'Armentières, la Maison de l'Emploi de Lille, l'Atelier Tourquenois pour une Economie Solidaire (ATES), le Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification (GEIQ) Bâtiment et Travaux Publics de la région de Lille, le régime d'intermittence dans le secteur des arts et du spectacle, ainsi que divers autres dispositifs institutionnalisés.

L'équipe de recherche belge a de son côté mené les projets pilotes suivants :

- L'entreprise à l'envers : accompagnement et évaluation continue d'une initiative d'Arcelor dans le cadre de la restructuration de son site de Liège. Malgré le plan social, Arcelor est confrontée à un sureffectif non requalifiable qu'elle ne souhaite pas licencier. Pour y répondre, elle crée « Homme et Emploi » sur le modèle de l'expérience lorraine du même nom : une filiale dont l'effectif sera constitué des travailleurs non requalifiables et dont les activités seront construites sur base des compétences secondaires (c'est-à-dire non liées au métier sidérurgique) de ces travailleurs. Ces travailleurs y seront occupés

jusqu'à la date de leur pré-retraite, et conserveront leur précédente rémunération et autres avantages dont ils bénéficiaient.

- Mutualisation de main-d'œuvre dans le secteur de l'économie sociale : des entreprises liégeoises d'économie sociale souffrent d'un absentéisme et de pics d'activités très importants. L'intérim ne peut répondre à ces besoins car il est trop coûteux pour ces entreprises. Celles-ci décident de s'associer pour créer ensemble une structure de mutualisation de main-d'œuvre afin de répondre à ces problématiques récurrentes. Ce projet aboutira à la création d'un GIE à finalité sociale nommé Périservices.
- Création d'un groupement d'employeurs : face aux besoins en compétences à temps partiel exprimés par les PME et TPE de notre région, nous avons collaboré avec la Chambre de Commerce et d'Industrie de Liège pour créer un groupement d'employeurs, nommé Job'Ardent, dont nous relatons le difficile processus de création et le fonctionnement actuel.
- Pluriactivité des travailleurs de TNT : les salariés de cette entreprise de transport aérien express de fret travaillent dans des conditions atypiques (temps partiel de nuit). Pour sécuriser et accroître leur revenu, ils cumulent cet emploi avec d'autres emplois sous statut salarié, indépendant, voire non déclaré. Ces situations sont très insécurisantes pour leurs diverses parties prenantes. Nous avons tenté de construire, à partir de ces pratiques émergentes, un dispositif de sécurisation des travailleurs basé sur une organisation et une formalisation de cette pluri-activité.

Nous avons retenu trois d'entre eux à titre d'études de cas de pratiques de mutualisation de main-d'œuvre, sur lesquelles nous avons explicitement appuyé nos analyses : (1) la création du groupement d'employeurs Job'Ardent ; (2) la création du GIE à finalité sociale Périservices ; (3) les pratiques de pluriactivité des travailleurs de TNT. Ces trois études de cas font l'objet de monographies approfondies qui constituent les trois chapitres suivant cette introduction méthodologique. Néanmoins, la construction de la grille de variables que nous présenterons dans la seconde partie de notre thèse, de même que les autres enseignements que nous tirons de notre recherche, reposent également sur cet ensemble de données belges et françaises que nous avons analysées collectivement.

Par ailleurs, il n'était pas prévu que le partenaire hollandais Université de Tilburg initie et conduise dans sa région des projets pilotes de flexicurité

au niveau micro-économique. Sa présence dans le partenariat, au travers de la personne de Ton Wilthagen, visait à nous permettre de bénéficier de son expertise en matière de flexicurité et également à intégrer nos apports sur la flexicurité micro-économique dans le *mainstream* de ces travaux plutôt centrés sur les niveaux méso- et macro-économiques.

2.1.5 Le chercheur, le centre de recherche, le partenariat : quelques clarifications sur notre rôle

Depuis l'introduction de cette thèse, et dans les parties qui suivront cette section, nous utilisons le pronom « nous » sans que ce qu'il désigne soit très clair. Si le début de notre introduction relate notre parcours individuel à l'aide d'un « nous » majestatif, une certaine ambiguïté émerge rapidement lorsqu'interviennent des références au centre de recherche, le Lentic, dont nous sommes salariée depuis 2001. Nous le désignons en écrivant « notre centre », ce qui signifie notre appartenance à son équipe de recherche, celle-ci étant dirigée depuis sa création par François Pichault. Par la suite, dans la rédaction des monographies et dans les quatre chapitres d'analyse qui forment la seconde partie de cette thèse, nous continuons à utiliser ce pronom en laissant planer malgré nous une imprécision sur les personnes qu'il désigne.

Nous sommes consciente du biais méthodologique que cette indifférenciation génère, et ce d'autant plus que nous analyserons dans la suite de cette thèse le rôle d'entrepreneur-institutionnel/traducteur que nous avons joué dans les projets pilotes que nous relatons, ainsi que la fonction de tiers que cette position nous a amenée à endosser. Face à ces questions de recherche, il importe en effet de préciser si le « nous » désigne notre propre personne, les duos-trios-quatuors ou plus que nous avons formés avec François Pichault ou certains de nos collègues du Lentic, ou encore l'équipe du Lentic au complet. Pour préserver la lisibilité de notre propos, il nous est difficilement possible de préciser à chaque usage du « nous » qui il recouvre précisément. C'est pourquoi nous souhaitons expliciter ici la manière dont nous avons fonctionné dans ce projet, et adopterons le « je » dans les quelques lignes qui suivent.

Il est d'usage au Lentic de confier chaque projet de recherche, d'intervention ou de recherche-action, à une petite « équipe projet » constituée de deux ou trois chercheurs, voire davantage pour les projets d'ampleur, et chapeautée par un chef de projet « senior ». Ces « équipes projet » travaillent de concert avec François Pichault qui prend en charge la direction scientifique de chacun des projets. Lorsque le Lentic a initié les divers projets relatifs aux nouvelles formes de régulation sociale et de

flexicurité, je faisais partie d'une petite équipe projet de trois chercheuses, dont Brigitte Rorive, chercheur senior, était responsable. Toutes les actions « préliminaires » à la recherche-action proprement dite, que j'ai relatées plus haut, ont été menées par cette petite équipe. Peu de temps après que le Lentic ait obtenu le financement du Fonds Social Européen, qui allait donner davantage d'ampleur à la recherche puisqu'il impliquait une démarche expérimentale menée à l'échelon transnational, Brigitte Rorive a quitté le Lentic, et François Pichault m'a confié la gestion de l'ensemble du projet et de l'équipe projet. Mes deux collègues ayant été affectées à d'autres projets, deux, puis trois nouveaux collègues m'ont rejoints dans la réalisation de ce projet. J'étais en charge de la coordination globale du projet, et je réalisais également de nombreuses tâches de recherche et d'intervention en collaboration avec mes collègues. Lorsque les projets pilotes se sont précisés, j'ai été impliquée dans chacun d'entre eux, à chaque fois en collaboration avec un ou une de mes collègues. François Pichault restait présent dans le suivi et la coordination scientifique de ces diverses actions.

Je n'ai donc jamais vraiment fonctionné totalement en solo sur le terrain dans cette recherche, collaborant toujours avec un collègue même si j'étais responsable de la bonne fin des actions menées. Néanmoins, cette responsabilité et l'importance de mon implication m'autorisent, me semble-t-il, à avancer que le « nous » que j'utilise lorsque je réfère aux actions menées peut être appréhendé sous la forme majestative, même si je l'accorde en tant que pronom personnel pluriel. En d'autres termes, même si cette recherche est, et reste, une recherche collective, je la considère comme « ma recherche » et lorsque j'emploie le « nous », c'est à mes propres actions et à la perception que j'en ai qu'il réfère.

Ceci vaut pour les aspects de coordination de la recherche et de travail de terrain. Cependant, il importe de noter que le travail d'analyse des données et de conceptualisation a été réalisé en collaboration très forte avec l'un de mes co-promoteurs, François Pichault, ainsi qu'avec d'autres scientifiques, tels que Marc Maesschalck, avec lequel j'ai parfois co-signé mes communications et publications. Dans ces cas, le « nous » réfère évidemment à moi-même et à mes co-auteurs.

2.1.6 Monographies : statut et mode d'emploi

Comme le lecteur pourra le constater dans la suite de cette thèse, les trois monographies qui constituent la base empirique de notre thèse sont rédigées sous la forme d'un récit. Ces trois récits relatent des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre, et ont pour point de départ l'expression

d'un besoin en main-d'œuvre flexible dans un contexte particulier (cas Job'Ardent et cas Périservices), ou l'observation de pratiques émergentes mises en œuvre par les acteurs en réponse à ces besoins (cas de la pluriactivité des travailleurs de TNT). Ils rapportent ensuite les divers moments, actions, événements, que nous avons observés ou initiés dans la perspective expérimentale qui était la nôtre.

Ces études de cas ont été rédigées *a posteriori* à partir de nos propres expériences et perceptions des dynamiques à l'œuvre. Elles traduisent donc notre point de vue sur les situations étudiées et constituent des reconstructions *ex post*. Cependant, si le regard du chercheur-intervenant est dominant dans ces trois récits, il ne constitue pas l'unique source des informations qui y sont présentées. Les monographies sont basées sur nos propres souvenirs, mais aussi sur ceux de nos collègues chercheurs qui ont également participé à ces projets. Elles prennent appui sur les nombreux documents produits et collectés tout au long de ces processus (compte-rendus de réunion, diagnostics, analyses collectives, rapports d'activité, rapports finaux, communications scientifiques, etc.), et aussi sur des évaluations continues ou des entretiens menés *a posteriori* avec certains acteurs des projets pilotes.

Néanmoins, le lecteur n'y trouvera pas cités des extraits d'entretiens, car ceux-ci n'ont pas été retranscrits. Cette limite est liée à notre méthode de travail mobilisant diverses techniques de recherche (entretiens, observation participante, intervention, évaluation) mais ne nous laissant pas un temps suffisant pour appliquer des méthodologies d'analyse textuelle. Le cas de pluriactivité chez TNT propose en outre quelques données statistiques relatives aux pratiques et aux souhaits des travailleurs de l'entreprise, mais pas les deux autres monographies. C'est précisément la demande de TNT de compléter leur propre enquête de satisfaction avec des questions sur la pluriactivité qui nous a offert l'opportunité de collecter et de traiter ces données quantitatives. Cependant, ce type d'enquête par questionnaire n'était pas prévu dans notre projet de recherche en raison de notre méthodologie de recherche-action très qualitative, et également des moyens financiers et temporels qu'il requiert.

La présente introduction méthodologique a permis de décrire le contexte de recherche dans lequel ces divers projets pilotes ont été menés. Nous avons présenté le « tronc commun » de ces trois processus, avant que chacun n'évolue dans sa propre direction et selon ses propres modalités. Dans les monographies, nous retracons les grandes lignes de ce contexte, de manière à ce que le lecteur puisse comprendre la

chronologie des cas et leur articulation temporelle. Cependant, nous avons tenté de limiter les redondances pour préserver la lisibilité de cette partie empirique. Nous n'avons malheureusement pas pu les éviter totalement, car le format « papier » des quatre chapitres d'analyse suppose qu'ils puissent être lus et compris indépendamment les uns des autres et indépendamment de cette thèse. Chaque papier contient dès lors une section empirique dans laquelle les cas choisis sont présentés sous un format réduit et mettent l'accent sur les données utiles pour la problématique spécifique de l'article.

Précisons enfin que cette introduction méthodologique et les trois monographiques présentent les parties prenantes des processus sous leur identité réelle. Nous remercions d'avance le lecteur de préserver la confidentialité de ces données. Néanmoins, les quatre articles présentent ces acteurs de manière anonyme, en utilisant des noms fictifs. Pour faciliter la compréhension et permettre d'établir facilement des liens entre les deuxième et troisième parties de cette thèse, chaque monographie comporte en annexe un tableau mettant en correspondance noms réels et noms fictifs.

2.2 Les travailleurs pluriactifs de TNT : étude de cas

TNT est le Hub européen d'une entreprise transnationale de transport aérien express de fret installée dans la région de Liège, en Belgique. Durant la dernière décennie, l'entreprise a fait appel aux services d'un centre de recherche-intervention, le Lentic, à plusieurs reprises et pour divers types d'enquêtes.

Eléments de méthodologie

Cette monographie est issue d'un travail d'accompagnement de l'entreprise TNT mené pendant cinq ans par le centre LENTIC, entre 2003 et 2008. Cet accompagnement a connu plusieurs phases, en fonction des demandes spécifiques formulées par TNT (enquête d'image, enquête de satisfaction, enquête de *climat social*) et des budgets disponibles au niveau du centre de recherche (projet pilote pluriactivité financé par le Ministre wallon de l'Emploi et par le projet européen Flexicurité). Les méthodologies employées lors de ces différentes phases ont été très diverses (quantitatives et qualitatives), en fonction de la nature de la demande et des budgets disponibles. Les données présentées dans cette monographie sont principalement issues de deux de ces moments d'accompagnement, soit l'enquête de *climat social* de 2005 qui a surtout permis de contextualiser et de clarifier les besoins des différentes parties, et le projet pilote mené par notre centre entre 2005 et 2008. Nous listons ci-dessous les actions menées dans le cadre de ces deux phases de prise de données.

1. Enquête de *climat social*:

1.1 Evaluation qualitative du *climat social* :

- *Entretiens avec 15 leaders d'opinion*
- *Entretiens avec les directeurs opérationnels*
- *Entretiens avec la direction générale et le service des Ressources Humaines*
- *Entretiens avec les délégations syndicales et les permanents syndicaux*
- *Deux focus groups avec des opérateurs du Hub et de la Piste*
- *Un focus group avec des superviseurs du Hub et de la Piste*
- *Un focus group avec l'ensemble des coordinateurs*

- *Un focus group avec des directeurs et managers des opérations et des services de support*

1.2 Evaluation quantitative du climat social :

- *Conception et intégration de questions sur les problématiques mises en évidence dans l'enquête d'image de 2003 et sur les besoins en matière de travail complémentaire*
- *Traitemet statistique des réponses : taux de réponse de 67%, soit 785 travailleurs*

2. Projet pilote :

- *20 entretiens exploratoires avec des travailleurs pluri-actifs*
- *7 entretiens avec les DRH d'entreprises impliquées dans le cumul d'activité des travailleurs de TNT*
- *Organisation et animation de 3 séminaires de mobilisation des entreprises voisines de TNT*
- *Préparation et animation de 4 réunions avec les 4 employeurs TNT, PFSWeb, Farnell et Skechers*
- *Préparation et animation d'une dizaine de réunion du partenariat territorial du projet européen incluant le DRH de TNT et les permanents syndicaux en charge de l'entreprise*
- *Organisation et participation à 3 comités d'accompagnement du projet dans le cadre du suivi effectué par le Ministre régional de l'Emploi*
- *Réalisation d'un film vidéo mettant en scène la problématique du cumul d'activité entre TNT et Farnell*

2.2.1 Contexte et activité

A l'étroit dans sa précédente implantation dans l'est de l'Allemagne, elle décide, à la fin des années 90, de se relocaliser dans la région de Liège, bassin industriel autrefois prospère mais en déclin progressif depuis les années 70. Après quatre décennies de désindustrialisation massive et 100 000 emplois industriels perdus, la région présente un taux de chômage très élevé, avec une majorité de demandeurs d'emploi peu ou pas qualifiés. Ce climat de morosité économique, et la présence de nombreuses friches industrielles, donnent à la région une mauvaise image qui tend à décourager les investisseurs potentiels. Face à cette situation, les pouvoirs publics régionaux, appuyés par les partenaires sociaux, ont

mis en œuvre une série d'actions visant à attirer de nouveaux investisseurs : modernisation de l'infrastructure, accords de paix sociale avec les organisations syndicales, cellules d'accueil de nouveaux investisseurs, etc. TNT en sera l'un des premiers bénéficiaires. Cette entreprise envisage des investissements massifs qui offrent des perspectives de création de plusieurs centaines d'emplois, essentiellement non qualifiés. Son arrivée à Liège permet d'augurer un redéploiement de l'activité de la région par l'effet d'attraction qu'elle est susceptible de provoquer. Elle est dès lors présentée par certains acteurs locaux comme un sauveur de l'emploi et considérée comme le fer de lance du nouveau pôle d'activité logistique.

En 1998, TNT transfère donc son Hub européen sur l'aéroport de Liège, ainsi que sa compagnie aérienne, TNT Airways. L'implantation liégeoise de TNT comprend donc deux entités juridiques : Hub et Airways. L'activité du Hub est fortement contrainte par les spécificités du métier logistique, et plus particulièrement par la mission de service qu'elle s'est définie : la livraison à J+1. La fonction centrale de cette entité, au sein d'un réseau international fonctionnant en *just in time*, consiste à réceptionner des milliers de colis provenant de nombreux pays européens, et à en assurer le tri de nuit, afin qu'ils puissent être acheminés à leurs destinataires finaux le lendemain matin. Au centre d'un processus impliquant de multiples entités, l'entreprise est soumise à des objectifs temporels très stricts dont l'atteinte est capitale d'un point de vue financier. Chaque minute de retard s'évalue en dizaine de milliers d'euros de perte : tout retard dans la délivrance des colis entraîne un dédommagement des clients.

Dans un tel contexte de sensibilité au temps, les opérateurs subissent une forte pression à la productivité. Les conditions de travail sont particulièrement difficiles : le travail s'effectue quasi uniquement de nuit, dans le cadre de contrats atypiques où le temps partiel est la règle. La majorité du personnel, soit environ 1100 personnes sur les 1500 que compte l'entreprise, travaille de 23h à 3h du matin, ou de minuit à 4 heures en 5 prestations, soit vingt heures par semaine. Une partie des travailleurs, en charge des activités sur la piste, bénéficie de contrats 30h/semaine. De plus, la nature des tâches de manutention et de tri des colis, routinières et pénibles, conditionne l'engagement d'une main-d'œuvre très faiblement qualifiée et multiculturelle dont le management s'avère complexe.

2.2.2 Image et climat social : le recours à un regard externe

Face à de tels enjeux, TNT souhaite professionnaliser son management, et plus particulièrement la gestion de ses ressources humaines. En 2001, le DRH du site sollicite le directeur du Lentic —il a été son professeur de GRH durant ses études universitaires— et lui confie la réalisation d'une enquête de climat social. Cette enquête permet de mettre en évidence un taux élevé de satisfaction des travailleurs quant à l'organisation du travail et à la formation octroyée au personnel. Elle souligne également une importante insatisfaction quant aux conditions de travail et aux relations avec la hiérarchie, notamment en termes de reconnaissance et d'implication.

En 2003, soit 2 ans plus tard et 5 ans après son implantation dans la région, c'est l'heure d'un premier bilan global. Lors de son implantation sur le site, l'entreprise s'était engagée à créer un certain nombre d'emplois en échange de l'appui des acteurs économiques et sociaux. Il est donc nécessaire de vérifier si l'entreprise a tenu ses promesses. Diverses études sont commanditée par les pouvoirs publics pour évaluer l'accomplissement des objectifs fixés et les retombées de l'activité sur l'économie régionale. Les résultats de ces études font apparaître que l'entreprise a largement dépassé ses objectifs, qu'elle est potentiellement créatrice de plusieurs centaines de nouveaux emplois sur le site. L'entreprise saisit également cette occasion pour évaluer ses propres résultats opérationnels, en préalable à une décision d'investissements supplémentaires. Les données issues des audits internes menés à cette fin montrent que les résultats obtenus sont nettement meilleurs que ceux réalisés dans l'implantation antérieure.

Cependant, alors que les résultats plaident pour la poursuite du projet, l'entreprise se montre hésitante à développer ses activités, voire à les maintenir sur le site. Cette interrogation est liée à l'hostilité, perçue par la direction, en provenance d'acteurs à la fois internes et externes (riverains excédés par les nuisances sonores liées à l'activité nocturne, actions de grève « importées » par des travailleurs d'autres entreprises qui entendent profiter de l'impact médiatique du blocage d'un site extrêmement sensible à la ponctualité, relations très tendues avec les responsables syndicaux internes, etc.).

Face à ces comportements, les membres de la direction de TNT sont partagés entre plusieurs options : l'assouplissement des exigences managériales pour mieux s'adapter au contexte régional, la délocalisation, les nouveaux investissements en maintenant le cap d'une GRH de type

hard, etc. Plusieurs directeurs plaident alors pour le recours à un intervenant extérieur, chargé de les aider à prendre leur décision. Le DRH du site, nouvellement entré en fonction (l'interlocuteur précédent est désormais DRH de l'entité Airways) prend contact avec le Lentic, sur les conseils du jeune DRH du Hub. Les chercheurs tentent de préciser la demande, très floue et formulée tout d'abord en termes d'« enquête d'image ». Ils proposent alors au Comité de direction de privilégier une approche centrée sur l'ensemble des partenaires internes et externes, l'objectif étant de dépasser les données chiffrées, d'ouvrir le champ des acteurs impliqués et de s'intéresser aux perceptions de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise. Cette perspective les conduit inévitablement à multiplier les modes d'investigation, tant en interne (interviews des directeurs, des représentants syndicaux, des membres du comité d'entreprise, de divers leaders d'opinion ; focus groups avec des membres de la hiérarchie intermédiaire, etc.) qu'en externe (interviews d'acteurs politiques, économiques et syndicaux régionaux, enquête d'opinion sur le marché du travail local, interviews de partenaires économiques, analyse documentaire de la presse, etc.), le tout accompagné d'une démarche de *benchmarking* (indicateurs sociaux, pratiques de GRH) auprès d'entreprises soumises à des contraintes d'exploitation similaires.

Malgré les réticences de certains membres du Comité de direction, le centre de recherche emporte la mission, dont la réalisation se fait dans des conditions difficiles. L'ensemble de la démarche doit s'effectuer en 3 mois, un délai et des modalités plutôt inhabituels, que l'équipe de recherche décide toutefois d'accepter vu l'intérêt stratégique de la mission. L'intervention est fortement balisée par le DRH du site, à la fois en termes budgétaires et en termes temporels, sans doute en vue de rassurer les membres réticents de la direction. Le nouveau DRH du site, client officiel de l'intervention, annonce en cours de mission qu'il quitte l'entreprise pour des raisons personnelles : le DRH du Hub devient le seul interlocuteur du Lentic. Les intervenants apprennent, également en cours de route, que la direction du groupe a finalement décidé de lancer ses nouveaux investissements dans la région, sans attendre les résultats de notre intervention. Le véritable enjeu de l'intervention n'est donc pas d'aider à prendre la décision d'investissement, mais probablement de convaincre le management du groupe d'aller dans ce sens. Le simple fait de recourir à un intervenant universitaire de la région donne, en quelque sorte, la garantie au groupe que les problèmes « locaux » sont désormais pris en charge.

Le Lentic parvient à remplir la mission et construit avec le DRH du Hub la présentation au comité de direction. Des résultats se dégagent des propos assez critiques sur le mode de management interne et sur le manque d'ancrage régional de l'entreprise (nous parlons à cet égard de comportement « autistique ») mais, à l'étonnement des chercheurs, le DRH ne conteste pas ce diagnostic : ses interventions vont essentiellement dans le sens d'un renforcement du caractère opérationnel de nos recommandations. La réunion de restitution au Comité de direction se déroule toutefois dans une atmosphère assez tendue. Le Directeur général du site et l'ancien Directeur opérationnel du Hub se montrent particulièrement agressifs à l'égard du diagnostic des chercheurs et leur reprochent d'avoir sous-estimé les contraintes opérationnelles du travail à flux tendus.

La surprise du Lentic est grande d'être rappelé une semaine plus tard par le DRH du Hub pour apprendre que le Directeur général a rédigé une note sélectionnant ses 17 priorités parmi ses recommandations. Le DRH du Hub fait rencontrer aux intervenants le nouveau Directeur opérationnel du Hub, qui se déclare prêt à impulser le changement de mode de management qui nous apparaît nécessaire : il prend d'ailleurs dès ce moment une série de mesures dans ce sens.

2.2.3 Employeur et travailleurs : un même besoin de sécurité

Les recommandations formulées par le Lentic portent sur l'insertion de TNT dans l'environnement local. Elles mettent également en lumière une problématique importante de relations sociales, liée à des problèmes de communication, de légitimité des acteurs, de flou sur les règles, de bypass de la hiérarchie intermédiaire ou encore de décisions arbitraires et/ou non solidaires. Des problèmes importants sont également à relever du côté des conditions de travail, nombre de salariés de TNT estimant les horaires des prestations particulièrement insécurisants. Certains membres du management expriment également un sentiment d'insécurité.

2.2.3.1 Les besoins de TNT

Si elle est atypique, en raison de la grande proportion de temps partiels nocturnes, l'organisation de l'activité logistique de TNT ne peut pas être qualifiée de flexible. En effet, le volume d'activité qu'impliquent la réception, le tri et l'envoi nocturnes des colis est tout à fait planifiable, et TNT ne connaît que des pics d'activité saisonniers, donc prévisibles également.

Cela n'empêche pas TNT d'exprimer un besoin prégnant de sécurisation de son approvisionnement en main-d'œuvre. Dans ce contexte, l'entreprise a négocié, préalablement à son implantation sur le site de l'aéroport régional de Liège, un accord avec les organisations syndicales. Ce compromis a fait l'objet d'une formalisation dans une convention signée par les différentes parties prenantes, avec le soutien des forces politiques locales. En échange de la « flexibilité » requise par son activité, elle offre des contrats à durée indéterminée à ses travailleurs : dès lors, 90% des travailleurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée, l'entreprise emploie très peu d'intérimaires, et les travailleurs temporaires saisonniers sont engagés sous contrat à durée déterminée.

Cependant, la morosité économique que connaît le bassin d'emploi où est implantée TNT conduit progressivement l'entreprise à réévaluer ses besoins de sécurité. Contrairement à ce qu'elle avait craint au départ, la difficulté n'est pas de fidéliser la main-d'œuvre, qui dispose de toute façon de peu d'opportunités d'emploi, mais bien, au contraire, d'accroître le turnover trop faible d'une main-d'œuvre vieillissante et de plus en plus inapte au travail lourd que constitue le tri de colis en horaire de nuit. TNT envisage dès lors de favoriser la mobilité externe de ses travailleurs, par exemple en renforçant l'employabilité de ses collaborateurs et en facilitant leur transition vers des emplois à l'extérieur de son périmètre.

Par ailleurs, TNT est également confrontée à une autre difficulté en matière de sécurisation de l'approvisionnement en main-d'œuvre efficiente et qualifiée. Celle-ci est liée au cumul de plusieurs emplois que réalisent de nombreux travailleurs de TNT. Cette pluriactivité pose en effet des problèmes de sécurité au travail, dus essentiellement à la fatigue de travailleurs cumulant activités de jour et de nuit. Elle génère également des problèmes de coordination des activités, car en raison de leurs multiples activités, les travailleurs sont moins flexibles et ne peuvent pas moduler aisément leur horaire de prestation chez TNT. Or, TNT a pour habitude d'organiser les formations de ses travailleurs juste avant le shift de nuit, ou de leur demander de prolonger leur prestation si un pic d'activité ou un retard le rendent nécessaire.

2.2.3.2 Les besoins des travailleurs

Du côté des travailleurs, les besoins prioritaires en matière de sécurité se hiérarchisent comme suit :

- 1- avoir un emploi stable,
- 2- avoir un salaire stable et prévisible,
- 3- avoir un horaire stable et prévisible.

La situation de travail chez TNT permet aisément de répondre à ces besoins, puisque ce travail s'effectue, pour la grande majorité des travailleurs, dans les liens d'un contrat de travail stable, doté d'une rémunération stable et prévisible, dans le cadre d'un créneau horaire régulier et prévisible laissant aux travailleurs de longues plages de temps libre en journée.

Au-delà de ces besoins prioritaires en matière de sécurité, ce qui fait qu'un emploi peut être considéré comme « décent » ou « convenable » est très relatif et lié aux qualifications et aux situations personnelles des travailleurs. Les attentes vis-à-vis de l'employeur varient également en fonction des situations personnelles et familiales des travailleurs, de leurs aspirations professionnelles et de leur rapport à l'emploi et au travail.

Parmi les éléments de difficultés mis en évidence lors de l'enquête de climat social de 2001 et confirmés par l'étude d'image de 2003, la question des conditions de travail des opérateurs de tri apparaît toutefois comme particulièrement problématique. Le caractère fortement contraint de cette activité fonctionnant en *just in time* engendre chez les travailleurs un sentiment répété de mal-être et d'insécurité. De plus, ces derniers expriment le besoin d'une sécurité accrue en termes de revenu, car si le salaire payé aux travailleurs pour ces 20 heures/semaine est considéré comme très correct, il ne suffit pas pour vivre, et encore moins pour entretenir toute une famille. Or, ces travailleurs sont en majorité allochtones et/ou issus de milieux défavorisés, et sont souvent les seuls à subvenir aux besoins d'un noyau familial élargi. C'est pourquoi une bonne partie d'entre eux consacre son temps libre en journée à une activité complémentaire rémunératrice, parfois en tant que salarié ou indépendant, parfois sous la forme de travail non déclaré.

2.2.4 Pratiques et besoins des travailleurs : une clarification nécessaire

Début 2005, le groupe auquel appartient TNT organise une enquête de climat social dans l'ensemble de ses filiales et implantations. TNT saisit cette occasion pour adjoindre au questionnaire préparé par le groupe un volet de questions spécifiquement dédiées au suivi des problématiques mises en évidence lors de l'enquête d'image de 2003, et notamment de la question de la conciliation entre flexibilité et sécurité à laquelle elle et ses travailleurs sont confrontés. TNT demande au Lentic de prendre en charge la conception, l'administration et l'analyse statistique de ce volet du questionnaire. Elle souhaite examiner plus spécifiquement la question

du travail complémentaire. Les questions posées à ce sujet visent à objectiver le besoin des travailleurs en matière de travail complémentaire, à préciser les caractéristiques du travail complémentaire actuellement exercé par le personnel, et à définir le type d'aide qui serait éventuellement souhaité par les travailleurs. Le questionnaire est transmis aux 1172 travailleurs de l'entreprise, tous statuts confondus, et connaît un taux de réponse de 67%, soit 785 répondants. Les données issues des questionnaires sont ensuite testées et précisées au travers de l'organisation de 5 focus groups composés sur base des principales fonctions rencontrées au sein de l'entreprise.

Lors d'une réunion du Comité de Direction, l'équipe de recherche restitue à TNT la synthèse de son analyse, qui confirme l'existence d'un besoin en matière de travail complémentaire. En effet, 81 % des répondants considèrent qu'un travail complémentaire est nécessaire lorsqu'un opérateur travaille à temps partiel, et 22% des répondants déclarent exercer un travail complémentaire. Le besoin exprimé touche à la fois à la nécessité d'exercer un travail complémentaire et au souhait d'une aide en la matière : 76% des répondants considèrent que TNT devrait aider les personnes qui cherchent un travail complémentaire et 67% d'entre eux souhaiteraient bénéficier de cette aide si TNT la mettait en place. On constate cependant que le besoin d'aide n'est pas ressenti de la même façon selon la fonction exercée. Ce sont principalement les ouvriers (plus de 80% d'entre eux) qui expriment ce besoin.

Les chercheurs observent également que le travail complémentaire n'est pas le fait des seuls ouvriers travaillant à temps partiel à la piste et au tri. Curieusement, les personnes en contrat de travail de 30h/semaine (assez nombreuses dans les fonctions administratives et de support) sont plus nombreuses que les 20h/semaine (respectivement 28% et 25%) à exercer un travail complémentaire. Les chercheurs formulent l'hypothèse que l'insertion socioprofessionnelle des 30h/semaine est meilleure que celle des personnes sous contrat 20h, et que cela leur permet de trouver plus facilement un travail complémentaire. Le fait de bénéficier d'allocations de chômage complémentaire dans les cas de temps partiel non choisi peut aussi expliquer que les personnes travaillant 20h par semaine ne soient pas plus nombreuses à exercer un travail complémentaire.

Dans 89% des cas, le travail complémentaire n'est pas un travail de nuit et dans 85% des cas, il est différent de celui exercé chez TNT. Les entretiens et focus groups ont mis en évidence que la principale différence est qu'il s'agit d'un travail moins physique et moins contraint par le temps. 27% des personnes ayant un travail complémentaire déclarent qu'il est

situé à proximité de TNT et 63% à proximité de leur domicile. Ce travail est permanent dans 59% des cas et occasionnel dans 41% des cas.

Il est également intéressant de constater qu'une moyenne de 5 heures sépare le travail chez TNT du travail complémentaire. Cela peut représenter dans la majeure partie des cas une rupture importante dans les rythmes de veille et de sommeil, et une difficulté à concilier les équilibres entre vie privée et vie professionnelle.

Afin de cerner les aides éventuellement souhaitées par les travailleurs, le Lentic a formulé dans le questionnaire diverses propositions par rapport auxquelles il est demandé aux répondants de se positionner. Dans les différentes formules proposées, c'est la collaboration avec d'autres employeurs qui remporte le plus d'adhésion, avec des différences cependant selon le type d'employeur. Ainsi, ils sont 53% à estimer que TNT pourrait aider en collaborant avec d'autres entreprises du site de l'aéroport et 44% avec d'autres départements de TNT. Ils ne sont plus que 29% à estimer que l'aide pourrait prendre la forme d'une collaboration avec d'autres entreprises du groupe auquel appartient TNT, ou avec des entreprises spécialisées (agences d'intérim ou autre). On constate également que 25% seulement des répondants estiment que l'aide pourrait porter sur la réorganisation des horaires au sein même de l'entreprise.

Ensuite, l'aide pourrait se faire sous forme de diffusion d'offres d'emploi (38% des répondants) ou de recherche d'emplois disponibles (30%). Les chercheurs sont quelque peu étonnés de découvrir que les aides de type accompagnement individualisé suscitent moins d'intérêt. 26% estiment que TNT pourrait fournir une aide à la rédaction de CV, lettre de motivation et autres, tandis que 20% pensent que cette aide pourrait prendre la forme d'un bilan de compétences et 23% d'une aide à l'orientation. Le fait que ce genre de services soit déjà largement couvert par les organismes publics ou privés d'insertion socioprofessionnelle explique sans doute en partie le peu d'enthousiasme pour cette forme d'aide.

Des suggestions sont faites par les travailleurs eux-mêmes :

- Développer des synergies avec les sous-traitants
- Aider à trouver un travail qui suit ou précède directement les prestations chez TNT
- Aider à trouver un travail moins pénible
- Prioriser un lieu d'activité proche de l'aéroport

- Continuer à augmenter le temps de travail dans l'entreprise (généraliser les contrats 25h)

On note également que les types d'aide souhaitée diffèrent selon les catégories de fonction. Les ouvriers privilégiuent plutôt les collaborations avec d'autres employeurs du site de l'aéroport. Les superviseurs et les coordinateurs souhaitent une aide individualisée de type bilan de compétences et orientation professionnelle, tandis que les managers pensent que les collaborations avec les autres entreprises membres du groupe sont souhaitables. Enfin, seuls les coordinateurs (42%) pensent qu'une autre forme d'aide serait la réorganisation des horaires de travail.

2.2.5 Une enquête qualitative pour affiner la compréhension des besoins

Les données recueillies par questionnaire ont confirmé l'ampleur du phénomène et du besoin. L'équipe de recherche suggère alors à la direction de lui permettre d'affiner ces informations en rencontrant quelques travailleurs pratiquant, ou ayant pratiqué, une activité complémentaire. La direction de TNT donne son accord et fournit une liste de travailleurs dont elle connaît la situation de pluriactivité.

La liste et les informations recueillies lors des focus groups permettent de distinguer 2 schémas de pluriactivité qui semblent particulièrement prisés par les travailleurs. D'une part, un cumul de l'emploi chez TNT avec une activité de distribution de toutes-boîtes sous statut d'indépendant pour l'entreprise Belgique Diffusion. D'autre part, un cumul de deux emplois salariés à temps partiel, l'un chez TNT, l'autre chez Farnell. Ces deux formes de cumul semblent a priori relativement satisfaisantes pour les diverses parties impliquées. La direction de TNT est tentée de les développer pour répondre au sentiment d'insécurité exprimé par ses travailleurs. Le Lentic et TNT conviennent donc d'investiguer ces deux formules afin de découvrir si elles peuvent constituer des solutions à promouvoir par TNT. Pour ce faire, les chercheurs rencontrent 15 travailleurs, dont 8 travaillent en parallèle pour TNT et Belgique Diffusion, et 7 pour TNT et Farnell. Ces rencontres se font sous la forme d'entretiens compréhensifs individuels, parfois de nuit (avant ou après leur prestation chez TNT) ou à d'autres horaires « atypiques » à leur domicile. Il est demandé aux travailleurs de parler de leur expérience de pluriactivité, d'en décrire les avantages, contraintes, et limites. Ils sont également interrogés sur leurs souhaits en la matière, en termes de possibles complémentarités, de soutien attendu de la part des employeurs, de

distances, d'horaires, de types de jobs et de contrats. Parallèlement à ces entretiens avec les travailleurs, les chercheurs rencontrent le manager de Belgique Diffusion et le DRH de Farnell pour mieux connaître leurs opinions et positionnements par rapport à ces pratiques de pluriactivité.

2.2.5.1 Le cumul TNT/Belgique Diffusion : une solution peu sécurisante

L'activité proposée par Belgique Diffusion consiste en la distribution de journaux publicitaires gratuits dans les boîtes aux lettres des particuliers de la région. Cette entreprise travaille en sous-traitance pour différents donneurs d'ordres, essentiellement des entreprises du secteur de la distribution. Son effectif est essentiellement composé de travailleurs indépendants (il fluctue en fonction des pics d'activité, mais compte en moyenne 100 personnes), en charge des tâches de distribution. Il compte néanmoins une équipe d'une vingtaine de salariés, en charge de la gestion administrative, de la gestion de l'entrepôt, et du contrôle des distributeurs indépendants.

Les travailleurs indépendants doivent disposer d'un véhicule pour effectuer les tâches de distribution, et prennent en charge tous les frais liés à ce travail. Ils sont responsables d'un secteur, et tenus de réaliser deux distributions par semaine, sur deux périodes pré-déterminées. Ils sont libres d'organiser leur distribution, du moment qu'ils respectent les délais impartis.

L'entreprise connaît un *turn over* important, dû notamment à l'imposition du statut d'indépendant complémentaire aux travailleurs – perçu par ceux-ci comme difficile à gérer au niveau administratif et insécurisant sur le plan du revenu – et à la perception du travail de distribution comme difficile et dégradant.

TNT n'est aucunement intervenue dans la mise en œuvre et l'organisation de ce cumul. Celui-ci relève de la libre initiative des travailleurs. Ces derniers estiment néanmoins que cette activité complémentaire est lourde à gérer, tant aux niveaux administratif qu'opérationnel. Ils pointent en effet plusieurs difficultés.

Tout d'abord, l'activité de distribution de « toutes-boîtes » est considérée comme peu intéressante sur le plan du contenu mais comme facile à combiner et à articuler avec l'activité de TNT (flexibilité horaire quasi totale du travail à réaliser). Toutefois, de par ses implications en termes de dispersion spatiale et horaire, cette activité complémentaire ne permet pas

vraiment de préserver les plages horaires libres qui constituent l'un des principaux avantages du travail de nuit aux yeux des travailleurs.

Il est ensuite difficile pour les travailleurs de prévoir le revenu net que rapportera cette activité, en raison d'une part de nombreux coûts « cachés » dont ils n'étaient pas nécessairement conscients au début (usage d'un véhicule personnel apte à transporter de gros volumes, coût du carburant et de l'usure du véhicule, nombre d'heures de travail supérieur à celui prévu initialement, etc.) ; en raison d'autre part des différences de calcul engendrées par leur situation familiale personnelle, la combinaison d'une imposition sur leur revenu de salarié et leur revenu d'indépendant, etc., pour lesquelles les travailleurs manquent d'informations et ne sont pas toujours au fait des différentes techniques d'ingénierie fiscale qui permettent de préserver le revenu au maximum.

Les travailleurs pointent enfin le caractère parfois insécurisant et contraignant du statut d'indépendant, susceptible de conduire à une perte de droits sociaux (notamment les allocations de chômage dans le cas où le travailleur renoncerait volontairement à son contrat d'employé chez TNT). Certains cependant le considèrent comme une opportunité professionnelle et une façon de tester leur éventuelle capacité à se « lancer en affaires ».

Interrogés sur les actions que pourrait mettre en œuvre TNT pour sécuriser cette formule de pluriactivité, les travailleurs pensent que celles-ci pourraient porter sur les aspects suivants :

- information sur ce qu'il est possible de défalquer et les réductions d'impôt afférentes
- information sur la taxation du cumul de revenus
- support dans la gestion des revenus d'indépendant (mise à disposition d'un comptable)
- prise en charge totale ou partielle des charges liées au statut d'indépendant complémentaire (du moins au démarrage de l'activité)
- adaptation des horaires de travail si nécessaire, afin de permettre un cumul équilibré et durable des deux activités

2.2.5.2 Le cumul TNT/Farnell : une formule à fort potentiel

Farnell est un groupe mondial qui emploie environ 6000 personnes sur tous les continents, hormis l'Afrique. Il distribue des composants électriques, électroniques et informatiques, mais ne réalise pas de

production. Son activité se concentre sur la commande, la réception, la centralisation, le conditionnement, et l'envoi des commandes par courrier express. Sur son site de Liège, Farnell a démarré son activité en septembre 2002 et gère la distribution pour l'ensemble de l'Europe. Au moment où sont réalisés les entretiens, le site emploie 196 personnes, soit 159 équivalents temps plein. Chaque jour partent environ 4.000 commandes, à destination de tous types de clients. L'entreprise est en croissance : des investissements sont prévus, qui devraient accroître le volume et donc l'effectif de l'entreprise.

L'activité s'organise de jour et en soirée, avec un pic important entre 17h et 21h, lié à la contrainte de livraison en 24h. Environ 1/3 de l'effectif travaille à temps partiel (1/2 ou 3/4 ETP), est mobilisé lors de ce créneau de haute activité. Dans le futur, les investissements et les développements prévus par l'entreprise impliqueront peut-être un travail en feu continu, et une activité de nuit (inexistante actuellement) caractérisée par un important volume d'activité. Cette évolution conduirait l'entreprise à accroître son effectif à temps partiel.

Ce cumul d'activité entre TNT et Farnell a lieu actuellement de manière tout à fait informelle, à l'initiative des travailleurs qui tentent d'atteindre un niveau de revenu équivalent à un temps plein. Les travailleurs rencontrés combinent, selon les cas, deux CDI, un CDD et un CDI, ou deux CDD. Ils commencent leur journée de travail chez Farnell en fin d'après-midi et la terminent ensuite chez TNT durant la nuit.

Selon les travailleurs rencontrés, outre l'aspect financier, le principal avantage de ce cumul est qu'il permet d'organiser la journée de travail de façon continue (une à deux heures séparent le travail exercé chez Farnell de celui effectué chez TNT), et donc de préserver une longue plage d'inactivité destinée au repos et aux activités privées, ce qui constitue un important facteur de sécurité du point de vue des travailleurs. La faible distance entre les deux lieux de travail est également un argument de poids en faveur de ce cumul. En outre, les différentes personnes rencontrées affirment que travailler en soirée et de nuit permet de libérer la journée (même si elles doivent tout de même prendre le temps de dormir), ce qui facilite la réalisation des tâches familiales, ménagères et administratives.

Cette organisation du travail handicape par contre fortement la vie sociale. Il n'est pas évident de commencer sa journée lorsque la plupart la termine. Ces travailleurs profitent donc très peu de leur famille, à l'exception des week-ends. Un autre problème invoqué est le risque

d'accumuler de la fatigue, et donc d'être victime d'un accident de travail. Cette forme de pluriactivité nécessite de pouvoir discipliner son sommeil pour pouvoir optimiser le peu de temps disponible. Un dernier problème, et non le moindre, mentionné par les travailleurs, est la difficulté de coordination entre les contraintes organisationnelles provenant de leurs deux employeurs. La prestation chez TNT limite fortement la possibilité de réaliser des heures supplémentaires chez Farnell. De même, les travailleurs peuvent difficilement participer aux activités d'information ou de formation qui sont généralement programmées par TNT juste avant le début de la prestation de nuit. Toute incapacité de travail est également plus complexe à gérer, et en cas d'un accident du travail chez l'un des employeurs, la justification de l'absence auprès de l'autre employeur peut s'avérer problématique.

Bien que les employeurs soient informés du fait que certains de leurs travailleurs pratiquent une pluriactivité, le caractère informel de cet arrangement génère des effets pervers pour les employeurs également. La fatigue liée à ce cumul est susceptible de diminuer le rendement des travailleurs et d'accroître les risques d'accident du travail. Les contraintes de l'activité de l'autre employeur empiètent sur sa propre flexibilité. Les employeurs disent craindre également un manque de loyauté de la part du travailleur pluriactif, n'étant jamais assuré d'être considéré comme la « base », l'emploi prioritaire pour le travailleur. Pour ces raisons, le DRH de Farnell dit tenter de limiter l'engagement de travailleurs exerçant déjà une autre activité, chez TNT ou ailleurs. Il craint également la survenue de phénomènes de « clans » parmi les travailleurs, structurés sur base de leur autre activité.

Les employeurs comme les travailleurs estiment tout de même que les avantages de cette forme de pluriactivité sont supérieurs à ses inconvénients éventuels. Ils estiment que les problèmes relevés pourraient en partie être résolus par une meilleure communication entre employeurs et travailleurs, ainsi que par davantage de communication et de coordination entre employeurs. Tous pensent d'ailleurs que cette formule pourrait, moyennant quelques aménagements, constituer une solution gagnant-gagnant et de long terme pour toutes les parties, en termes de conciliation entre les besoins respectifs de flexibilité et de sécurité.

2.2.6 Une opportunité d'action

Sur base de l'expression de tous ces besoins et de l'opportunité d'action qui semble se dessiner, le Lentic se met à la recherche de fonds

permettant de financer un travail d'accompagnement de ces travailleurs et de leurs employeurs pour leur permettre de capitaliser sur ces pratiques émergentes afin de les rendre plus soutenables pour toutes les parties. L'équipe de recherche ne juge pas opportun de demander à TNT de financer cette action, même s'il apparaît qu'elle en serait l'un des principaux bénéficiaires. Ses précédentes interventions dans l'entreprise lui ont permis de mieux connaître sa culture et ses priorités. Les chercheurs sentent que l'intérêt du DRH du Hub vis-à-vis de cette innovation est déjà un élément très positif, mais que solliciter une prise en charge financière par TNT serait trop demander à ce stade. Le Lentic préfère s'appuyer sur des fonds « publics » pour concevoir une solution plus « collective » à laquelle intéresser une multiplicité d'acteurs, quitte ensuite à demander aux entreprises d'« investir » davantage dans le dispositif si cela s'avère nécessaire.

Après de multiples sollicitations, et la rédaction de divers projets, le centre finit par obtenir un financement du Ministre régional, pour un projet centré sur la problématique des travailleurs de TNT. Celui-ci est ensuite complété par un financement européen qui permet d'intégrer cette problématique dans un questionnement plus vaste sur la pertinence de la flexicurité au niveau micro, dans le cadre d'une collaboration Belgique, France, Pays-Bas. Tous deux reposent par ailleurs sur une démarche inclusive et participative : un partenariat de « parties prenantes du marché du travail local » les soutient, et sera impliqué dans les différentes phases de la recherche, jouant un rôle de fournisseur de contenu, d'analyste, d'accompagnateur, d'évaluateur externe. Du côté belge, il est composé de représentants des 2 principaux syndicats, du DRH liégeois d'ArcelorMittal, de TNT, d'autres entreprises de logistiques, de la fédération belge du travail intérimaire, d'organismes de formation, de l'organisme de redéploiement économique local.

Les activités démarrent par un « *benchmarking* », en l'occurrence un recensement des pratiques relevant d'une logique de flexicurité, c'est-à-dire comportant au moins un élément de flexibilité et un élément de sécurité, en vigueur dans les entreprises belges et dans les pays voisins. L'objectif est d'en repérer les facteurs clés de succès, ainsi que les difficultés rencontrées. Nous souhaitons également en tirer des enseignements en matière de transfert éventuel et d'expérimentation de ces pratiques dans le cadre TNT/Farnell.

Une dizaine de dispositifs sont repérés par le biais d'une analyse documentaire et de quelques contacts exploratoires : échange RTT contre flexibilité, addendas saisonniers, banques d'heures supplémentaires, skill

pooling, multi-activité, coopératives d'emploi, groupements d'employeurs, flex pools, portage salarial... Parallèlement à ce travail, le Lentic démarre un travail de mobilisation tous azimuts, dans l'objectif de détecter des acteurs présentant des besoins de flexibilité et/ou de sécurité auxquels les solutions traditionnelles de régulation sociale n'apportent pas de réponse satisfaisante, et qui pourraient devenir partenaires de TNT dans un projet pilote.

Pour ce faire, divers moyens sont utilisés : les chercheurs communiquent sur le projet dans divers médias (internet, mailings, quotidiens, magazines locaux, journaux professionnels, etc.). Ils réalisent un véritable travail de démarchage, sollicitant des rencontres avec tous les acteurs susceptibles de les aider à mettre en œuvre des projets pilotes. Ils présentent leur projet et leur « offre d'accompagnement » dans de nombreux cénacles, introduits par leurs partenaires acteurs du marché du travail. Ils organisent des séminaires d'information, des « déjeuners-débats », à destination des entreprises, et profitent de ces rencontres pour collecter de manière systématique de l'information sur les besoins de flexibilité et de sécurité, et sur les moyens qui sont actuellement mobilisés pour y répondre.

Parmi les entreprises « motivées », le DRH du Hub de TNT reconnaît explicitement l'intérêt d'une telle action pilote pour solutionner la problématique des temps partiels dans son entreprise, et des pratiques de travail complémentaires de ses travailleurs. Il fait part de l'ouverture potentielle de TNT pour une solution de mutualisation. Cette possibilité d'action suscite le débat au sein du partenariat, les positions diffèrent en fonction des appartenances respectives. Les réticences viennent surtout des partenaires syndicaux, qui craignent les effets pervers macro-économiques de telles pratiques (par exemple, les pertes d'emplois chez les sous-traitants), ainsi que les risques d'instrumentalisation de ces dispositifs par les entreprises (notamment le transfert d'emploi vers ces structures). Ils insistent également sur la nécessité de s'assurer qu'il y ait un véritable développement des compétences dans ces structures de mutualisation de main-d'œuvre, ainsi que de réelles possibilités de mobilité oblique pour les travailleurs, c'est-à-dire du pool de travailleurs vers les entreprises utilisatrices, afin que ces dispositifs ne constituent pas une fin en soi.

Toutefois, les commentaires formulés par ces partenaires ne sont pas un veto au projet qui se dessine, mais plutôt une façon d'ériger des garde-fous afin que les expérimentations qui seraient mises en œuvre puissent s'approcher d'une flexicurité socialement souhaitable. Une action pilote est donc lancée en matière de sécurisation de la pluriactivité des

travailleurs de TNT. L'objectif est de créer et tester des synergies entre TNT et d'autres entreprises faisant face à des contraintes similaires ou complémentaires de flexibilité, de façon à offrir aux travailleurs des perspectives professionnelles plus sécurisantes, à la fois sur le plan du revenu et sur le plan de la progression professionnelle. A partir des données recueillies lors des diverses actions de sensibilisation et de mobilisation, l'équipe de recherche voit apparaître des complémentarités potentielles entre plusieurs entreprises, et discerne les contours encore imprécis de ce à quoi pourrait ressembler le futur dispositif de mutualisation.

2.2.7 Lancement d'un projet pilote de partage de main-d'œuvre

2.2.7.1 La définition du périmètre de l'action

Il s'agit tout d'abord de définir le périmètre de ce partenariat potentiel. Outre Farnell, dont la complémentarité semble évidente puisqu'elle constitue de facto l'une des entreprises choisies par les travailleurs pluriactifs de TNT, les autres partenaires potentiels sont identifiés sur base de conditions qui émergent des discussions menées avec le DRH de TNT et au sein du partenariat. Première condition, plutôt évidente : la bonne complémentarité des besoins entre les entreprises, pour éviter les tensions éventuelles qui risqueraient de faire échec à la collaboration. Le DRH de TNT privilégie a priori l'appartenance des entreprises partenaires du dispositif au même secteur, avec des activités relativement semblables, mais avec différents degrés de valeur ajoutée et une absence de concurrence entre elles. Pour s'accorder plus facilement sur le personnel à partager et sur les politiques de GRH à mettre en œuvre, il faudrait également que les partenaires potentiels recourent au même type de main-d'œuvre, en termes de profils et de qualifications. Dans un objectif de sécurisation maximale des travailleurs, les membres du partenariat soulignent également l'importance d'une proximité géographique entre les entreprises utilisatrices.

Sur base de ces conditions préalables, deux entreprises sont identifiées, parmi celles qui avaient déjà exprimé leur intérêt pour une action pilote de flexicurité. La première est PFS Web, une entreprise de logistique à valeur ajoutée implantée dans le zoning voisin du site de l'aéroport régional, qui propose également des services d'e-commerce, achat en ligne, call centre, etc. Cette entreprise connaît des pics d'activité l'après-midi. Quant à la seconde, il s'agit de Skechers, implantée dans un zoning voisin d'une dizaine de kilomètres de l'aéroport. Cette entreprise est le centre de distribution européen d'un important fabricant de chaussures, qui offre

également certains services à valeur ajoutée comme l'emballage ou la customisation des modèles.

Les chercheurs retournent voir ces entreprises, pour s'assurer qu'elles présentent toujours les besoins exprimés quelques mois auparavant, et qu'elles sont toujours demandeuses d'y répondre par le biais d'un dispositif innovant de mutualisation. Celles-ci répondent présentes, même si leur engagement dans le processus de design d'un dispositif adéquat ne préjuge pas de leur accord final. Chez Skechers, notamment, se trouve un concurrent de taille : une entreprise d'intérim, qui a installé ses bureaux dans l'entreprise Skechers elle-même. Les termes de leur accord ne sont pas connus du Lentic, mais Skechers ne recourt qu'aux services de cette entreprise d'intérim pour recruter sa main-d'œuvre temporaire.

2.2.7.2 L'élaboration de scénarios de partage de main-d'œuvre

A partir des informations complémentaires obtenues lors de ces entretiens, les chercheurs réalisent des fiches de présentation des quatre partenaires potentiels. Ils organisent dans leurs propres locaux une première réunion entre ces quatre partenaires potentiels, c'est-à-dire les responsables RH de TNT, Farnell, Skechers et PFS Web, et leur soumettent le tableau de synthèse reproduit ci-dessous. Celui-ci permet de comparer clairement les besoins, les modes de fonctionnement, les pratiques RH, mais aussi de mentionner des problématiques particulières de GRH qui pourrait avoir un impact au niveau du projet de partage de travailleurs. Il s'agit également de préciser le volume de travailleurs que chacun pourrait mettre à disposition de ses partenaires, ou qu'il pourrait accueillir dans son entreprise, ainsi que les modalités possibles de cet échange.

Cette réunion constitue la première rencontre « officielle » entre ces responsables RH. Certains d'entre eux se connaissent un peu, car ils fréquentent les mêmes réseaux professionnels, mais ils ne connaissent que très peu les activités et les modes de fonctionnement respectifs. Le tableau synthèse, préparé par les chercheurs sur la base des entretiens préalables avec chaque DRH, permet de faire connaissance et de structurer la discussion. L'équipe de recherche demande à chacun de compléter et de valider les informations, car ces données comparatives sont essentielles pour structurer l'étape suivante du travail.

Tableau 1 : Présentation des quatre partenaires potentiels du projet de sécurisation de la pluri-activité

| | PFS Web | Skechers | Farnell | TNT |
|--|---|---|---|---|
| Pics d'activité | Mars – juin – septembre – décembre Dernière semaine de chaque trimestre | De janvier à mars De juillet à septembre | Pas de pics saisonniers (léger fléchissement en août et fin décembre) | De juin à mi-septembre (+150 personnes en renfort) De mi-novembre à mi-janvier (+- 60 personnes) |
| Créneaux horaires | 14h30 – 18h30 (lié au développement de l'activité) | 24h00 sur 24h00 (pause de nuit : 23-7) | Pic entre 17 et 22h00 | (23h00 – 3h00) 24h00 – 4h00 |
| Type de poste | Manutentionnaires en entrepôt Caristes | Magasiniers polyvalents Caristes retrack | Magasiniers (formation interne de 12 semaines) | Manutentionnaires |
| Potentiel de mise à disposition | 2 contrats ouvriers 20h00 | | 40 ouvriers en contrat 19h00 | Une centaine d'ouvriers en contrat 20h00 |
| Potentiel d'accueil | Pic quotidien : 2 personnes Pics saisonniers : 2 caristes temps plein en mars, juin, septembre et décembre | De 10 à 80 intérimaires en renfort selon les périodes | Recrute actuellement entre 20 et 30 ½ ETP | 150 CDD l'été (c'est souvent une partie de ceux-ci qui reviennent à Noël) |

| | | | | |
|-------------------------------|---|--|---|---|
| Type de contrats | Ouvrier (CDI) Intérim | Intérim : • contrat quotidien temps plein pour travail de jour • contrat hebdomadaire TP pour travail de nuit | CDI 19h00 | CDI 20h00 ou 30h00 CDD en période d'été |
| | | | 140.09 | 140.09 |
| Commission paritaire | 140.09 | | 140.09 | 315.02 |
| Problèmes particuliers | • Recours à la main-d'œuvre étudiante pour la problématique du travail à temps partiel l'après-midi | • Difficulté à recruter des caristes de nuit • Absentéisme de 12 à 15% • Nécessité d'une forte polyvalence => combinaison de fonction magasinier / cariste | • Absentéisme de 10% • Nécessité d'une flexibilité horaire pour les temps partiels, surtout pour la fin du shift | • CCT interne qui fixe le nombre maximum d'intérimaires et le nombre minimum d'heures (20H) • Absentéisme de 12 à 14% sur la piste |

Sur base de l'analyse comparative des situations et besoins des quatre entreprises partenaires, le Lentic engage alors le travail d'identification des complémentarités potentielles. Celui-ci vise l'identification de deux types de complémentarités :

- Les complémentarités sur les pics d'activité saisonniers
- Les complémentarités sur les créneaux horaires quotidiens

Le centre convie à nouveau les quatre DRH à une réunion dans ses locaux, afin de travailler sur ces complémentarités et de tester leur intérêt pour les différents scénarios de partage identifiés. Afin de faciliter la compréhension des diverses possibilités, les chercheurs présentent les complémentarités sous la forme de tableaux synthèse présentant en parallèle les besoins respectifs. Ils présentent les diverses scénarios en termes de « potentiel de collaboration » et ont identifié les contraintes et les modalités de mise en œuvre de ces diverses options. Ces scénarios sont déclinés en trois modalités :

- Les collaborations permettant la pluriactivité quotidienne des travailleurs
- Les collaborations permettant de cumuler complémentarités horaires et saisonnières
- Les collaborations permettant le partage de la main-d'œuvre saisonnière

Malgré les efforts des chercheurs, aucun des scénarios proposés ne permet d'impliquer les quatre entreprises dans le même dispositif. En termes de complémentarités horaires permettant une pluriactivité quotidienne, les collaborations seraient basées sur un « duo » Farnell/TNT, ainsi que cela a déjà été mis en œuvre par certains travailleurs, ou Farnell/PFS Web. Ce second « duo » potentiel implique une légère modification de l'organisation du travail chez Farnell, à savoir la possibilité pour cette dernière de décaler le début du shift des ouvriers en charge du « *packing* ». Cette décision ne peut être prise par le DRH lui-même, et doit être discutée avec l'ensemble du management de l'entreprise. Cela reporte donc l'éventuelle concrétisation de cette collaboration.

Au niveau des scénarios combinant complémentarités horaires et saisonnières, les formules envisageables reposent elles aussi sur des « duos ». Il s'agirait de proposer aux travailleurs engagés 20h/semaine chez TNT ou chez Farnell de compléter leur horaire avec 20h supplémentaires chez Skechers pendant les périodes de pic d'activité de

cette dernière, c'est-à-dire de travailler à temps plein pendant six mois par an. Toutefois, ces scénarios s'avèrent difficilement envisageables dans l'immédiat, car l'organisation du travail chez Skechers ne permet pas actuellement de fonctionner avec des mi-temps : l'entreprise ne dispose pas de l'espace suffisant aux tables de travail pour accueillir autant de travailleurs dans un créneau réduit. Skechers annonce néanmoins qu'elle va conduire une réflexion en interne pour étudier la possibilité de recourir à des temps partiels. Skechers promet de relancer la discussion si cela s'avère possible.

Enfin, pour ce qui concerne les scénarios de complémentarités saisonnières, deux types de parcours annuels ont pu être identifiés (voir les schémas ci-dessous), qui diffèrent au niveau de l'optimisation du temps de travail pour le travailleur. Dans le premier parcours, le travailleur est occupé à temps plein presque toute l'année, grâce au cumul d'activités à temps partiel chez les différents partenaires. Les deux mois de vacance (ce terme doit être pris dans le sens de « disponibilité ») restants peuvent être consacrés à la formation du travailleur, et aux congés annuels de celui-ci. Quant au second parcours, il réduit la complexité organisationnelle et fonctionnelle, tant du point de vue du travailleur que du point de vue de l'employeur, puisqu'il n'est organisé que sur la base de deux lieux de prestation. Néanmoins, il diminue fortement le temps de travail pour le travailleur (et donc la sécurisation du revenu qui en est le corollaire), puisqu'il ne travaille à temps plein que deux mois sur l'année.

Schéma 3 : Optimisation du temps de travail pour le travailleur

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----|---|---|---|---------|---------|---|---|---|---|----|----|----|
| PFS | | | | | | | | | | | | |
| SK | | | | Vacance | Vacance | | | | | | | |
| FNL | | | | | | | | | | | | |
| TNT | | | | | | | | | | | | |

Schéma 4 : Optimisation organisationnelle pour les employeurs

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|-----|---|---|---|---------|---------|---|---|---|---|----|----|----|
| PFS | | | | | | | | | | | | |
| SK | | | | Vacance | Vacance | | | | | | | |
| FNL | | | | | | | | | | | | |
| TNT | | | | | | | | | | | | |

Légende 1 : SK = Skechers et FNL = Farnell

Légende 2 : les cases remplies d'un treillis foncé représentent un emploi à temps plein, et celles remplies d'un treillis clair représentent un emploi à mi-temps

Cependant, l'impossibilité de proposer des mi-temps chez Skechers rend le premier parcours inenvisageable, à tout le moins à court terme. Quant au second parcours, bien que possible moyennant un choix entre un temps plein chez Skechers les mois 7, 8 et 9, ou un temps partiel chez TNT les mois 6, 7, 8 (ces options étant mutuellement exclusives), il s'avère peu pertinent, car il ne permet pas de répondre aux besoins en main-d'œuvre d'appoint exprimés par les deux entreprises. En effet, Skechers éprouve peu de difficultés pour recruter le personnel pour les mois 1, 2 et 3 ; la difficulté est surtout de conserver ce personnel pour l'été. Si les travailleurs du début d'année s'en vont l'été chez TNT, le bénéfice est faible. De plus, TNT recrute moitié moins de travailleurs en hiver qu'en été, et les travailleurs de la saison d'hiver sont généralement repris parmi les meilleurs de la saison d'été. Il n'est donc pas envisageable d'accueillir pour l'hiver des travailleurs qui auraient travaillé tout le reste de l'année chez Skechers.

2.2.7.3 Le cadre légal de la collaboration

Outre l'identification des collaborations potentielles en matière de partage de main-d'œuvre, il faut également réfléchir au cadre dans lequel ce partage pourrait être mis en œuvre.

Plusieurs formules peuvent être envisagées, qui présentent divers avantages et inconvénients, tant du point de vue du travailleur que du point de vue de l'employeur. Elles impliquent également différents niveaux de complexité et d'engagement pour les entreprises. C'est la raison pour laquelle il importe de procéder à une évaluation des différentes formules possibles, en termes d'avantages, d'inconvénients, et de capacité à mettre en œuvre une conciliation équilibrée des besoins de sécurité et de flexibilité respectifs.

Le droit du travail belge interdit la mise à disposition de personnel, sauf dans le cas de l'intérim et dans le cadre d'un groupement d'employeurs. Les possibilités légales pour concrétiser ce partage sont donc très restreintes. L'intérim pourrait être mobilisé moyennant des collaborations spécifiques avec certaines agences de placement. Les agences volontaires ne manquent pas ! Toutefois, le caractère innovant de la démarche serait annulé, et les membres syndicaux du partenariat territorial refusent catégoriquement que cette voie soit explorée, malgré la présence au sein du groupe de travail d'un représentant de la fédération patronale des entreprises de travail temporaire. La flexicurité apportée par l'intérim ne correspond pas à l'idée que la majorité des partenaires se font d'une flexicurité « désirable ». Celle-ci est tout juste acceptable, en

fonction du contexte, et les organisations syndicales veulent tout faire pour que cette forme d'emploi ne s'étende pas davantage. Quant au groupement d'employeurs, qui inscrit la pratique de mutualisation dans le cadre d'une structure de type GIE créée par quelques entreprises partenaires, il semble séduire une majorité des membres du partenariat. Les représentants des organisations syndicales manifestent quelques réticences, car ils ne connaissent pas bien le concept (surtout développé en France, la Belgique n'ayant vu naître que quelques expériences, dont une seule connaît réellement le succès), craignent son instrumentalisation et ne voient pas clairement comment s'y insérer (le cadre légal ne prévoit pas leur implication dans la structure, la création d'une délégation syndicale y est liée, comme dans les entreprises classiques, à un seuil de 50 travailleurs salariés). Le représentant de la fédération des entreprises de travail temporaire le voit surtout comme un dispositif concurrent à l'intérim. Les « patrons » sont intéressés, mais craignent que l'investissement soit trop coûteux en termes de coordination par rapport au bénéfice qu'ils pourraient en retirer en termes de flexibilité et de sécurité pour leur propre activité. Quant aux chercheurs, ils croient fermement dans ce dispositif, et le défendent auprès de leurs partenaires. Ils mettent en avant les nombreux dispositifs existant en France, l'évaluation très positive que font les partenaires du seul groupement existant en Belgique, le soutien qu'ils peuvent apporter aux entreprises et aux travailleurs pour la création et la pérennisation de telles expériences.

Au niveau du groupe des 4 entreprises, les discussions sont très pragmatiques, et aucune formule n'est écartée d'emblée. L'intérim reste une solution avantageuse, mais ces entreprises en ont déjà ressenti les limites, notamment en termes de sécurisation de l'approvisionnement en main-d'œuvre qualifiée et socialisée à leurs processus de travail, et donc directement opérationnelle. Elles sont donc ouvertes à une formule « différente ». Le groupement d'employeurs intéressé, voire séduit, mais les potentialités de mutualisation basées sur un partenariat à quatre leur semblent maigres au regard de l'investissement que représenterait la création d'une telle structure. D'autres systèmes, moins formalisés, moins « officiels », peuvent toutefois être envisagés. Il en va ainsi de la pluriactivité ou du cumul de contrats de travail, correspondant en fait au fonctionnement actuel qui repose sur la seule initiative des travailleurs. Le DRH de l'entreprise PFS Web attire l'attention sur une autre formule, le contrat de co-emploi signé entre deux employeurs et un seul travailleur, dont l'existence n'était pas connue des chercheurs mais dont les conditions de mise en œuvre et de légalité leur semblent assez douteuses. Il semble également que des formules de détachement de

travailleurs dans des entreprises partenaires soient envisageables, mais là aussi, la loi est floue et le risque juridique semble assez important.

2.2.7.4 Un centrage sur la collaboration TNT/Farnell

Au terme de cette réunion, le Lentic doit bien reconnaître que le partenariat qu'il a constitué n'est pas réellement complémentaire, et que les formules possibles de pluriactivité sont d'ampleur très réduite. Une option serait que le centre reprenne son bâton de pèlerin pour agrandir ce partenariat en recherchant des entreprises présentant une meilleure complémentarité avec les besoins de ces 4 partenaires initiaux. Toutefois, les chercheurs ont déjà dépensé beaucoup d'énergie à tenter de détecter des besoins pertinents pour leur projet, de susciter l'intérêt des entreprises et de les amener autour de la table. De plus, le calendrier du projet —une seconde année de financement octroyée par le Ministre régional de l'Emploi— les constraint à produire des résultats à court terme. Ils doivent donc se concentrer sur les pistes qui semblent les plus prometteuses, c'est-à-dire, en l'occurrence, celles qui sont susceptibles de donner lieu à la création d'un dispositif de sécurisation de la pluriactivité s'appliquant à un « certain nombre » de travailleurs (aucun indicateur d'évaluation n'a été défini par le Ministre en ce qui concerne le nombre minimum de travailleurs qui devraient pouvoir bénéficier d'une formule de pluriactivité « flexicurisante »).

Pour ces raisons, le Lentic décide de concentrer ses efforts sur la sécurisation de la pluriactivité des travailleurs cumulant TNT et Farnell. La complexité que rajoute la quête de partenaires supplémentaires ne semble, au final, pas vraiment permettre de solutionner la problématique particulière que rencontrent ces travailleurs. C'est finalement dans l'approfondissement de la collaboration entre le management de ces deux entreprises qui réside l'essentiel de la solution. Les membres du partenariat territorial, désireux de voir le débat s'enrichir de l'action, poussent le Lentic à se concentrer sur ce projet, d'ampleur restreinte il est vrai, mais qui semble être « à fort potentiel ».

De plus, lors de la réunion précédente, lorsque les 4 entreprises ont discuté de la faisabilité des différents scénarios qui leur étaient proposés, les DRH de Farnell et de TNT semblaient penser que la collaboration pouvait démarrer presque immédiatement, en saisissant l'opportunité de développement d'une pluriactivité « sécurisée » que représentait le recrutement en cours chez Farnell. Les actions à entreprendre avaient vite été identifiées par les 2 DRH :

- 1) TNT organise à l'intention de ses travailleurs une séance d'information sur la possibilité offerte par la collaboration avec Farnell
- 2) Une collaboration doit être mise en œuvre entre les deux employeurs, afin de mettre en place des synergies pour diminuer les coûts de recrutement, en évitant les doublons, ce qui implique de travailler à l'élaboration de critères communs pour évaluer les aptitudes et la motivation des postulants
- 3) Une réflexion est à mener sur les modalités de l'accompagnement administratif à proposer aux travailleurs dans une perspective de sécurisation

C'est en tous cas de cette façon qu'elles ont été formalisées dans le compte-rendu de réunion rédigé par les chercheurs au terme de celle-ci, et qui a été diffusé aux quatre participants, sans réaction de leur part.

2.2.8 Une concrétisation difficile

Le Lentic encourage les DRH de TNT et de Farnell à mettre rapidement en œuvre le « plan d'action » qu'ils ont eux-mêmes proposé. L'équipe de recherche les contacte à plusieurs reprises, mais hormis l'échange de listings de travailleurs, aucune action concrète n'est réalisée.

Parallèlement, le financement européen arrive tout doucement à son terme, et les chercheurs réfléchissent aux outputs pédagogiques et méthodologiques à développer sur la base des enseignements tirés du projet. Ils conviennent avec leurs partenaires de réaliser un dispositif multimédias, disponible sur support DVD, qui se basera notamment sur des études de cas de projets pilotes, présentées sous la forme de films et analysées avec la grille de variables en cours de développement. Parmi les différents projets pilotes menés dans le cadre du projet, le cas de la pluriactivité des travailleurs de TNT semble l'un des plus emblématiques et, même si le processus n'a pas (encore) abouti, riche de données empiriques permettant d'illustrer et d'expliciter les différentes variables proposées.

L'équipe du Lentic demande alors aux différentes parties prenantes de ce « cas » —c'est-à-dire les DRH des deux entreprises, les permanents syndicaux membres du partenariat et en charge des entreprises concernées, les travailleurs pluriactifs qui combinent des contrats de travail avec ces deux entreprises— si elles accepteraient de témoigner devant la caméra, afin de raconter leur vécu et leur évaluation de cette situation, ainsi que leur positionnement par rapport aux solutions de flexicurité envisagées dans le cadre du projet pilote. Tous accèdent

rapidement à cette demande (un seul travailleur), mais la réalisation de ce film ne crée pas l'occasion d'une première mise en présence formelle de tous ces acteurs. Jusqu'à présent, les chercheurs ont fonctionné de manière assez bilatérale, lors de réunions avec les mêmes « groupes d'intérêts ». Les réunions de partenariat permettent de débattre du projet entre partenaires sociaux, mais seuls les permanents syndicaux et le DRH de TNT y sont présents. De plus, ces réunions ne constituent pas le lieu du travail « pilote » proprement dit : celui-ci est assigné au groupe de travail composé des quatre entreprises, qui a vocation à s'élargir dès qu'une possibilité concrète aura été identifiée. C'est en tous cas ainsi que les chercheurs conçoivent la suite du processus, mais il n'est pas certain que cette vision ait été partagée par tous les DRH. Malgré l'insistance des chercheurs pour organiser une réunion « officielle » entre les 2 DRH de TNT et Farnell et les acteurs syndicaux, permanents et délégués « locaux », les choses traînent. L'équipe de recherche est elle-même prise par d'autres contraintes professionnelles (liées notamment à la finalisation du projet européen, qui requiert beaucoup de temps) et rien ne se concrétise.

La réalisation du film apparaît donc comme une bonne opportunité de relancer la dynamique, et l'accord de participation donné par toutes les parties prenantes du « cas » semble de bon augure à cet égard. Pour des raisons d'agenda et de préférences personnelles, les chercheurs réalisent les interviews des deux permanents syndicaux séparément. Les deux DRH sont quant à eux interviewés individuellement et ensemble. Un seul travailleur est interviewé, dont la situation présente néanmoins toutes les caractéristiques à une bonne présentation de la problématique de ce point de vue.

Les interviews des deux permanents syndicaux montrent leur ouverture par rapport à une réflexion sur un dispositif de flexicurité entre TNT et Farnell. Ils reconnaissent que la situation actuelle n'est pas durable, et qu'il faut soutenir et sécuriser les travailleurs pluriactifs. Pour ce faire, ils semblent privilégier le dispositif du groupement d'employeurs, et se disent conscients de la nécessité de faire évoluer le cadre légal du dispositif pour qu'il puisse être applicable dans le cas présent, car il est théoriquement réservé à l'engagement de demandeurs d'emplois difficiles à placer, ce que ne sont pas les travailleurs actuellement pluriactifs. Ils sont également désireux d'être impliqués formellement dans la réflexion en cours et dans le suivi du projet pilote. Ils estiment qu'un tel projet ne peut réussir que s'il est mené en concertation avec toutes les parties, et encadré par des règles et des conventions collectives qu'il s'agira de respecter.

Les DRH estiment quant à eux que, finalement, « tout roule » dans la situation actuelle, même si le système est « perfectible ». Il s'agirait surtout de « renforcer les synergies » entre les deux entreprises, notamment en termes de gestion des compétences, de formation. Ce qui est le plus urgent, semble-t-il, est d'améliorer l'information mutuelle relative aux travailleurs pluriactifs, pour faciliter la coordination des shifts dans les deux entreprises et alléger le poids qui pèse sur les épaules des seuls travailleurs pluriactifs à ce sujet. L'objectif explicite des deux DRH est l'efficacité. Ils disent avoir « un peu peur » des groupes comportant de nombreux intervenants, et dont les résultats sont souvent faibles par rapport à l'investissement de tous les participants. Aucun des deux ne fait mention de la possible création d'une structure ad hoc, telle que le groupement d'employeurs, même s'ils reconnaissent qu'il est nécessaire de « structurer l'échange » pour lequel ils plaident.

Le film sur ce cas de pluriactivité est présenté lors de la conférence de clôture du projet européen, devant une centaine de participants aux affiliations diverses : représentants syndicaux, patronaux, managers d'entreprises et DRH, institutionnels du marché du travail, experts et chercheurs. A cette occasion, un panel d'intervenants est présent pour commenter les cas et outils présentés : aux côtés des experts et des chercheurs se trouvent deux des cinq protagonistes du film, à savoir le DRH de TNT et le permanent du syndicat chrétien. Les deux autres n'ont pu se libérer. Tous deux semblent plutôt fiers de témoigner de cette « expérience », et laissent entendre qu'il ne s'agit pas d'en rester là, mais de concrétiser un véritable dispositif de flexicurité.

Le DRH de TNT reconnaît qu'actuellement, il s'agit uniquement de juxtaposer deux contrats, mais que grâce au Lentic, la dynamique a été lancée. La création d'un groupement d'employeurs est, dit-il, l'étape suivante. Il estime qu'ils ne sont pas encore prêts pour formaliser davantage, et fait remarquer que ce système présente plus de contraintes pour les travailleurs. Il souligne également qu'il faut tenir compte de la problématique spécifique de la culture d'entreprise de TNT, c'est-à-dire de la difficulté de créer un sentiment d'appartenance dans une entreprise de service comme TNT, où « quand on arrive, c'est vide, quand on repart, c'est vide ». Selon lui, ce sentiment d'improductivité diluerait le sentiment d'appartenance, qu'il importe de renforcer par d'autres biais. Dans cette perspective, TNT préférerait rester l'employeur, la « base sociale », bien que d'autres scénarios puissent être envisagés. Quant au permanent syndical, il reconnaît qu'il y a un accroissement des besoins en flexicurité, et qu'il importe d'organiser ces besoins. Il faut, selon lui, trouver par la

concertation des modèles qui sécurisent les gens dans leurs revenus, dans leur contrat, dans leur carrière, afin d'éviter des dérives importantes et le travail au noir.

Interrogés par un participant à la conférence sur l'existence d'un souhait commun chez l'employeur et la délégation syndicale pour faire évoluer la situation, le DRH affirme que sa volonté est de poursuivre, mais de prioriser les aspects qui ne sont pas contraignants au niveau légal, comme la gestion des compétences, la gestion des arrivées tardives, etc. ; le permanent reconnaît qu'il s'agit surtout, pour eux, de « suivre la réalité », d' « essayer de récupérer des choses qui se sont spontanément mises en place ». Toutefois, tous deux reconnaissent qu'il n'existe pas actuellement de structure de concertation permettant de rassembler les personnes concernées. Le DRH va même jusqu'à exprimer publiquement qu' « on n'ose pas encore parler ouvertement de cette flexicurité » et que « cette liste de 40 travailleurs n'existe pas en tant que telle ».

2.2.9 Divers aléas interrompent la dynamique

Peu de temps après cette conférence, le Lentic reprend contact avec le DRH de TNT, afin d'organiser enfin une réunion « multipartite », qui permette la concertation tant demandée par les organisations syndicales. Celui-ci apprend aux chercheurs qu'il est contraint d'interrompre temporairement le processus, en raison d'une action de grève « sauvage » qui vient de se produire chez TNT, malgré les accords de paix sociale et les procédures négociées préalablement. Cette grève a eu un impact important sur l'activité, et a été très mal acceptée par le management de l'entreprise. Celui-ci a dès lors décidé—en « représailles » — qu'il ne lui est plus possible de mener, en parallèle des négociations en cours avec les mêmes acteurs syndicaux, une discussion proactive et innovante sur des mécanismes de flexicurité. DRH et chercheurs conviennent d'attendre quelques temps que les tensions sociales s'apaisent.

Quelques semaines plus tard, les chercheurs ont la surprise d'apprendre le départ, presque concomitant, des DRH de TNT et de Farnell, et l'arrivée d'un nouveau CEO chez TNT, porteur d'une logique de maximisation du profit peu compatible avec la démarche socialement responsable qui vient d'être initiée. Ces changements de casting requièrent un nouveau travail de sensibilisation et de mobilisation des acteurs. Ces évènements rendent également nécessaire un travail de « relégitimation » de l'action du Lentic en tant qu'intervenant extérieur. C'est à ce moment qu'intervient une indisponibilité de la coordinatrice de la recherche au Lentic, en raison d'un

congé de maternité. Un autre chercheur du centre prend le relais, mais il convient avec la coordinatrice de se centrer temporairement sur d'autres projets pilotes de partage de main-d'œuvre qui ont émergé parallèlement au projet centré sur les travailleurs de TNT. Les actions de mobilisation menées tous azimuts ont fini par porter leurs fruits, et d'autres partenariats en gestation semblent très proches d'aboutir. Comme les chercheurs sont très désireux de voir l'un de ces processus se concrétiser, ils décident de concentrer leurs efforts sur d'autres projets, et délaissent temporairement TNT et ses travailleurs pluriactifs. Lorsque la coordinatrice reprend le travail, quelques mois plus tard, la crise économique est passée par là : TNT et Farnell ont dû licencier, les entreprises sont dans une logique de survie, et la flexicurité n'est plus la priorité.

Depuis lors, le Lentic n'a plus mené d'actions vers TNT ou Farnell. D'autres projets de partage de main-d'œuvre se sont concrétisés, attestant du potentiel d'une telle formule. Néanmoins, le centre n'a plus de financement disponible, et donc de temps à consacrer à la problématique des travailleurs pluriactifs de TNT. Toutefois, très récemment, au printemps 2010, la nouvelle DRH de TNT a recontacté le Lentic suite à une information sur les groupements d'employeurs donnée par la Chambre de Commerce, partenaire du Lentic. Elle n'avait pas connaissance des actions menées par son prédécesseur en la matière, et se dit désireuse de trouver des solutions nouvelles pour son personnel, en raison notamment d'une problématique d'absentéisme croissant de la part des travailleurs. Affaire à suivre...

2.2.10 Annexe

Tableau 2 : Cas de pluri-activité : correspondance noms réels/fictifs

| Nom réel | Nom fictif |
|--------------------|-------------|
| TNT | Trilogi |
| Farnell | PiecElec |
| Belgique Diffusion | Distriquick |
| PFS Web | V@INet |
| Skechers | TouchUp |

2.3 Auto-régulation dans le secteur de l'économie sociale : le cas Périservices

Eléments de méthodologie

Cette monographie est issue d'un travail d'accompagnement d'un groupe d'entreprises d'économie sociale mené par le LENTIC entre 2006 et 2008. La méthodologie de cet accompagnement a été conçue en cours de processus en fonction des besoins qui sont apparus aux yeux des accompagnateurs ou qui ont été exprimés par les acteurs. L'échantillonnage est donc de convenance, puisqu'il est fonction de la définition progressive du périmètre du projet. Le partenariat comprenait initialement 8 entreprises, puis 5, avec lesquelles diverses actions ont été menées :

- *Organisation et animation de 2 réunions d'un groupe de travail créé dans le cadre du projet européen Flexicurité et incluant notamment W. Davister, une représentante syndicale membre des CA de plusieurs entreprises partenaires, un représentant de la fédération des entreprises de travail temporaire*
- *Participation à 6 réunions incluant les représentants des 8 entreprises (3 d'entre elles ayant abandonné le projet en cours de route)*
- *Deux phases d'entretiens de diagnostic avec les représentants des entreprises impliquées : première phase en 2007 avec les 8 partenaires ; deuxième phase en 2008 avec les 5 partenaires restants*
- *Animation de 7 réunions dédiées à la création du GIE et à l'élaboration de son règlement d'ordre intérieur*
- *Production de divers documents visant à formaliser les avancées du projet : conception d'un schéma du modèle partenarial, rédaction d'un document d'« engagement de principe » de la part des partenaires, co-rédaction des statuts du GIE, co-rédaction du règlement d'ordre intérieur du GIE, rédaction de deux rapports de diagnostic*

2.3.1 Evolution du secteur de l'économie sociale en Région wallonne

Depuis quelques années, en Belgique, le secteur de l'économie sociale d'insertion connaît de nombreux développements. Diverses initiatives publiques ont favorisé sa croissance : subventions, « clauses sociales » dans les contrats publics favorisant le recours à l'économie sociale, mise en œuvre du système des « titres-services »⁵, etc. Les entreprises d'économie sociale sont désormais mieux connues des entreprises marchandes classiques et du grand public.

Toutefois, la multiplication des entreprises d'économie sociale constraint progressivement le secteur à faire évoluer ses pratiques, en termes de professionnalisation de la gestion et des services proposés, et de régulation du marché. Encore relativement marginales il y a une dizaine d'années, les entreprises d'économie sociale sont aujourd'hui de plus en plus nombreuses, et la concurrence entre elles se renforce. Peu centrées sur un *core business* stratégique, elles cherchent au contraire à développer un maximum de services et d'activités pour réussir leur mission première : (ré)insérer leurs travailleurs sur le marché du travail. Cela implique de pouvoir offrir à ces travailleurs un nombre maximal d'opportunités dans des secteurs et des métiers diversifiés.

Au sein du secteur cohabitent toutefois différentes visions de la mission des entreprises d'économie sociale. Certaines privilégient leur mission d'insertion, et ne craignent pas de s'appuyer sur un volume important d'aides publiques pour optimiser leur taux de réinsertion. D'autres considèrent avant tout la viabilité financière comme le meilleur garant de la (ré)insertion de demandeurs d'emploi, et n'hésitent pas à monnayer à prix fort des services que d'autres envisagent à titre gratuit. Entre ces deux extrêmes, on observe des pratiques diversifiées, qui manifestent les tensions à l'œuvre au sein du secteur en termes de buts de mission. Cette diversité des représentations quant au rôle de l'économie sociale renforce les problématiques de concurrence, car celle-ci ne s'opère ni avec les mêmes armes, ni avec les mêmes objectifs. Certains entrepreneurs sociaux s'offusquent de l'octroi de contrats à leurs concurrents, qu'ils considèrent comme opportunistes et non légitimes à l'aune de la mission du secteur. Ces différences sont par ailleurs renforcées par les divers statuts pour lesquels peuvent opter ces

⁵ Le régime des titres-services est une initiative du gouvernement fédéral pour favoriser le développement de services et d'emplois de proximité. Le but est de créer de l'emploi et de lutter contre le travail au noir.

structures à finalité sociale —sociétés coopératives (SCRL), associations sans but lucratif (ASBL). Pour réaliser leur mission d'insertion, celles-ci peuvent en outre obtenir divers agréments (un par entreprise) qui conditionnent leur *business model* en fonction du rapport subvention/chiffre d'affaire qu'ils impliquent : organismes d'insertion socioprofessionnelle (OISP), entreprises de formation par le travail (EFT), entreprises d'insertion (EI).

Afin d'encadrer et de clarifier ce foisonnement d'initiatives, les autorités régionales travaillent en 2007 sur un nouveau décret⁶ qui va réformer le secteur, mais dont les orientations restent encore très floues. Cette absence de ligne claire renforce les interrogations des acteurs du secteur quant aux stratégies à mettre en œuvre. Il leur est difficile de se positionner de façon anticipative par rapport à cette nouvelle régulation publique. Or, ces entreprises sont dépendantes des aides publiques, et se trouvent de fait fortement contraintes par les critères d'octroi des subventions.

2.3.2 Le secteur de l'économie sociale en région liégeoise : des contraintes et des opportunités

Dans la région de Liège, périmètre sur lequel porte cette étude de cas, l'économie sociale est une tradition bien ancrée. Le secteur y compte quelques acteurs emblématiques créés de longue date, mais il s'est toutefois particulièrement développé depuis les années 2000.

Les entreprises de la région liégeoise sont typiquement confrontées aux enjeux de concurrence et de régulation présentés dans la première partie de cette monographie. Impliquées dans des dynamiques de diversification, elles cherchent désormais à développer leur clientèle et n'hésitent pas à cette fin à défaire les accords implicites qui gouvernaient le marché liégeois. En conséquence, elles tendent de plus en plus souvent à empiéter sur leurs plates-bandes respectives, ce qui ne

⁶ Législation issue du gouvernement de la Région wallonne, une des entités fédérées qui composent la Belgique. Le décret de la Région wallonne du 20 novembre 2008 relatif à l'économie sociale (M.B. 31.12.2008) a pour objectif de doter la Région wallonne d'une véritable base légale permettant la mise en œuvre d'une politique coordonnée du secteur de l'économie sociale. La réforme du secteur de l'économie sociale en Région wallonne repose sur trois axes principaux : (1) La définition du secteur de l'économie sociale en Région wallonne ; (2) L'identification et la coordination des outils publics relevant strictement du secteur de l'économie sociale ; (3) L'organisation des instances de représentation et de consultation relatives au secteur de l'économie sociale.

manque pas de générer de la frustration et des comportements parfois agressifs chez certaines d'entre elles.

Cette tendance à la compétition n'empêche cependant pas que des collaborations plus ou moins formalisées et pérennes se mettent en place progressivement, en fonction le plus souvent d'opportunités de subventions et/ou de pressions des autorités publiques. Il en est ainsi du Groupe d'Economie Sociale Sérésien (GESSION), dont l'objectif principal est de prendre appui sur ce partenariat pour jouer un rôle dans les marchés publics de démolition, construction, verdurisation, etc., en profitant de l'opportunité offerte par l'imposition de clauses sociales⁷ dans les appels d'offres publics. Ce regroupement implique la plupart des EI du bassin sérésien (Retrimeuse, Recma, Sofie, Soficonstruct, Filbois), deux EFT (Le Cortil et Le Coudmain), ainsi qu'une agence conseil en économie sociale et l'agence de redéploiement local.

Ce premier rapprochement entre entreprises a permis à ses membres de constater une convergence de difficultés et de besoins, particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Ceux-ci portent essentiellement sur la difficulté de faire varier l'effectif nécessaire en fonction des importantes fluctuations du niveau d'activité des entreprises, et sur la gestion de l'absentéisme des travailleurs en réinsertion. Cet absentéisme, encore plus prégnant que dans d'autres secteurs en raison du profil particulièrement difficile des travailleurs, renforce la problématique de flexibilité numérique à laquelle sont confrontées ces entreprises. Alors que la moyenne nationale intersectorielle tourne autour de 7%, les entreprises du GESSION font part d'un absentéisme variant entre 15 et 25% selon les statuts des travailleurs. L'effectif des EFT inclut un nombre élevé de stagiaires en formation, particulièrement concernés par l'absentéisme. De même, les emplois « titres-services » seraient touchés par un absentéisme de 22% en moyenne.

En Belgique, l'outil le plus classiquement mobilisé par les entreprises, quelles qu'elles soient, pour faire face à ce type de besoins, est le travail temporaire. Toutefois, cette solution, déjà coûteuse pour les entreprises à finalité de profit, s'avère quasiment impayable pour les entreprises à finalité sociale (de l'ordre d'1 à 2 équivalents temps plein par entreprise).

⁷ La clause sociale est une clause d'exécution d'un marché public. Elle a pour objet d'imposer à l'entreprise, pour la durée du marché, l'embauche de personnel supplémentaire qui présente la caractéristique d'être difficile à réinsérer. Un deuxième type de clause sociale consiste à imposer à l'entreprise, durant toute la durée du marché, la formation de stagiaire.

Pour cette raison, les entreprises d'économie sociale de la région liégeoise rassemblées au sein du GEES s'interrogent sur la possibilité de créer elles-mêmes un « outil » leur permettant de gérer cette problématique de flexibilité, d'une façon sécurisante pour elles comme pour leurs travailleurs.

Un tel outil risque d'ailleurs d'être incontournable à l'avenir, en raison du type de services vers lequel les autorités régionales veulent orienter le secteur. Le Ministre régional de l'économie et de l'emploi, en charge du secteur, a en effet lancé un appel à projets dénommé PERICLES (pour Partenariat Economique pour le Redéploiement Industriel et les Clusters par l'Economie Sociale). Ce projet se base sur le constat que beaucoup d'entreprises, et singulièrement les PME et les TPE, sont confrontées à des problèmes structurels de main-d'œuvre, surtout pour accomplir des tâches nécessitant relativement peu de qualification mais ne représentant pas un volume suffisant pour permettre la création d'emplois supplémentaires en interne. Par ailleurs, certains services aux entreprises restent encore relativement peu exploités en Région wallonne : par exemple l'entretien des espaces verts, l'entretien des vêtements de travail... Or, le potentiel de création d'emplois dans cette niche d'activité serait important. S'inspirant d'initiatives développées dans le secteur de l'économie sociale afin de mutualiser toutes ces heures et de proposer un service de qualité aux PME et TPE, le Ministre a donc décidé d'étendre ce modèle de partenariat et d'en faire la base de la création de nouvelles entreprises à finalité sociale.

Après un appel à projets aux agences conseil en économie sociale lancé en 2006, six dossiers sont sélectionnés sur le territoire de la Région wallonne. Parmi ceux-ci, l'un concerne directement le territoire liégeois, et est porté par Walthère Davister, le « Monsieur économie sociale » liégeois, par ailleurs porteur du GEES et créateur et administrateur de plusieurs entreprises à finalité sociale actives dans la région liégeoise. Néanmoins, si les collaborations visées par le projet PERICLES se concrétisent, bien que positives pour le secteur, elles vont immanquablement aggraver les problématiques d'absentéisme et de flexibilité auxquelles sont confrontées ces entreprises.

2.3.3 Les solutions envisagées : « intérim social » ou mutualisation de main-d’œuvre ?

Dans ce contexte, deux options sont considérées par les membres du GESS.

La première option envisagée est la création d'une « agence de travail temporaire à finalité sociale » qui mettrait à leur disposition les travailleurs temporaires nécessaires. Avant d'envisager les modalités concrètes de ce projet, son principe est testé auprès des conseils d'administration des entreprises membres. Ceux-ci sont composés de représentants des autorités publiques, d'entreprises privées, d'agences conseil et des syndicats. Ce projet d' « intérim social » reçoit rapidement le *veto* des organisations syndicales présentes dans ces conseils d'administration, qui estiment que « ce n'est pas à l'économie sociale de faire de l'intérim ».

Le principe de mutualisation qui sous-tend la démarche PERICLES est au fondement de la seconde option. En effet, la mutualisation de main-d’œuvre entre les entreprises d'économie sociale membres du partenariat pourrait constituer une façon pertinente de solutionner le problème, et ce de manière double.

D'une part, une mutualisation de personnel pourrait solutionner la problématique de mobilisation de main-d’œuvre temporaire de façon souple et peu coûteuse. Ces entreprises étant actives dans des domaines diversifiés, et travaillant pour des clients différents, il est peu probable qu'elles rencontrent toutes des pics d'activité aux mêmes moments. Cette complémentarité potentielle des cycles d'activité permettrait donc d' « échanger » les travailleurs pour rentabiliser leur temps de travail, et éviterait de devoir recourir systématiquement aux travailleurs temporaires (ce qui n'empêcherait pas d'y recourir de manière secondaire en cas de nécessité).

D'autre part, cette mutualisation de personnel entre entreprises d'économie sociale pourrait également constituer une réponse aux besoins en main-d’œuvre temporaire exprimés par les entreprises marchandes. Cette problématique n'est en effet pas spécifique au secteur de l'économie sociale, bien qu'elle y soit encore plus critique. Les entreprises marchandes font part de besoins récurrents de main-d’œuvre d'appoint, pour des causes diverses (absentéisme, pics d'activité imprévisibles, pénurie de main-d’œuvre, etc.), et auxquels l'intérim ne répond pas, pour de multiples raisons (besoin d'une main-d’œuvre socialisée et formée, coût élevé, pénurie de main-d’œuvre, etc.). La

réponse à ces besoins en main-d'œuvre temporaire pourrait porter tant sur les demandes de services « classiques » (c'est-à-dire ceux que les entreprises d'économie sociale concernées proposent déjà à leurs clients) que sur les demandes de services « nouveaux » (les « petits métiers » et besoins existants à faire émerger dans le cadre du projet PERICLES).

Si l'opportunité paraît évidente, les modalités de ce partenariat et de cette mutualisation le sont beaucoup moins. En effet, la mutualisation de personnel entre entreprises s'apparente à la mise à disposition de personnel, interdite dans le droit du travail belge, sauf dans le cas du travail intérimaire et dans le cadre d'un groupement d'employeurs. L'option « entreprise d'intérim à finalité sociale » ayant été balayée par les syndicats, la seule solution restante serait celle du groupement d'employeurs, dont le cadre est beaucoup plus contraint qu'en France et qui impliquerait un approfondissement, une formalisation et une pérennisation du partenariat actuel.

2.3.4 Une opportunité de partenariat

Or, le partenariat existant est loin d'être stabilisé. Il se fait au contraire mouvant, en fonction des opportunités qui surgissent, et la loyauté de ses membres est subordonnée à leur intérêt individuel à court terme. Les entreprises étant pour la plupart gouvernées par un but de survie, toute possibilité de contrat supplémentaire serait probablement priorisée par rapport à la construction du partenariat, celle-ci comportant néanmoins davantage de valeur ajoutée à long terme. Le soutien financier qui a présidé à la création du GEES (Politique fédérale des grandes villes⁸) arrive par ailleurs à son terme, et PERICLES pourrait aider à le pérenniser, mais les implications de cette dernière subvention seraient beaucoup plus contraignantes. Il ne s'agit plus seulement de renforcer les liens et de discuter, mais bien de fonder une entreprise collective relativement autonome financièrement et créatrice d'emplois. En outre, la démarche PERICLES vise à élargir les frontières du partenariat sérésien, en incluant des entreprises de l'ensemble de la Province. Cette injonction

⁸ La Politique des Grandes Villes a été créée en 1999 par le gouvernement fédéral. Il souhaitait à l'époque porter une attention particulière aux problèmes spécifiques rencontrés dans les grandes villes : phénomènes de chômage, d'exclusion sociale et de détérioration du cadre de vie. Les villes constituent aussi l'espace privilégié où se concentrent les activités de développement économique, d'innovation et de services. Face à ce constat, le gouvernement fédéral a dès lors décidé de mettre en place au niveau fédéral une politique de la ville qui ait pour ambition de permettre un développement harmonieux qui contribue à la croissance économique de la nation, tout en assurant l'habitabilité des centres urbains et le respect des citadins.

des autorités à agrandir le partenariat ne va pas de soi, car une méfiance et une concurrence larvées ont jusqu'à présent pollué les tentatives de rapprochement menées par les principaux acteurs des diverses sous-régions. Cette collaboration est rendue d'autant plus complexe que ces entreprises ont des affiliations politiques diverses —et plus ou moins explicites—qui influent fortement sur leurs choix stratégiques. Enfin, les managers de ces entreprises d'économie sociale sont eux-mêmes dans une position difficile, à la fois chargés de rassembler et de mobiliser, et profondément impliqués dans la gestion quotidienne des différentes structures qu'ils ont contribué à créer et qu'ils souhaitent pérenniser.

C'est alors qu'au début de l'été 2006 s'opère opportunément une connexion avec le Lentic, coordinateur du projet « Flexicurité », projet de recherche-action financé par Fonds Social Européen⁹ et soutenu également par le Ministre wallon de l'Economie et de l'Emploi (lui-même initiateur de la démarche PERICLES). Ce projet vise à expérimenter des pratiques de flexicurité au niveau micro-économique, par le biais de projets pilotes mobilisant des employeurs et travailleurs du bassin liégeois confrontés à des problématiques particulières de conciliation entre besoins de flexibilité et de sécurité. Concrètement, il s'agit d'accompagner les parties prenantes du marché du travail local dans la mise en œuvre de pratiques innovantes de gestion de l'emploi, afin qu'elles s'inscrivent dans le cadre d'une flexicurité économiquement et socialement responsable. L'objectif, au terme du projet (d'une durée de 27 mois), est de capitaliser les enseignements tirés de ces expérimentations dans un outil pédagogique et méthodologique à destination des parties prenantes du marché du travail désireuses de s'engager dans des démarches de ce type.

Le Lentic est un centre de recherche-intervention de l'Université de Liège, spécialisé dans l'accompagnement de l'innovation organisationnelle. A l'occasion du projet « Flexicurité », il propose à Walthère Davister d'accompagner son projet de mutualisation de main-d'œuvre dans le cadre de ses actions pilotes, et de les faire bénéficier gratuitement d'un apport d'expertise dans les matières organisationnelle, juridique et de

⁹ Le Fonds social européen (FSE) est l'un des Fonds structurels de l'Union européenne. Il a pour objectif de réduire les écarts de richesse et de niveaux de vie entre les États membres de l'UE et leurs régions, et par voie de conséquence de promouvoir la cohésion économique et sociale. Le FSE se consacre à la promotion de l'emploi au sein de l'UE. Il aide les États membres à rendre leur main-d'œuvre et leurs entreprises plus aptes à relever de nouveaux défis mondiaux.

GRH. Le caractère externe et neutre du centre de recherche pourrait également constituer un élément facilitateur dans ce contexte de méfiance et de concurrence. L'intégration à un projet pilote soutenu tant par les autorités régionales wallonnes que par la Commission européenne apparaît comme un autre facteur de succès du projet de mutualisation. En effet, pour se concrétiser, celui-ci impliquera très probablement des adaptations du cadre légal sur la mise à disposition de personnel, et le cadre du projet pilote permettrait peut-être d'obtenir plus aisément ces dérogations. Enfin, le projet Flexicurité est basé sur un partenariat territorial, constitué d'acteurs du marché du travail local, qui jouent un rôle d'accompagnement et d'évaluation continue des diverses expérimentations dans le cadre du projet. Cet élément donne d'emblée une certaine légitimité aux projets pilotes en cours, et pourrait éviter des réactions de blocage de la part des syndicats notamment.

Pleinement conscient de ces bénéfices potentiels, le porteur du partenariat d'économie sociale décide d'intégrer le projet Flexicurité. Il participe tout d'abord, durant quelques réunions, à un sous-groupe de travail constitué au sein du partenariat territorial. Celui-ci a pour objectif de dessiner les grandes lignes d'une expérimentation pilote plus ambitieuse que les projets déjà en cours, c'est-à-dire mobilisant un plus grand nombre d'acteurs diversifiés, s'organisant à l'échelon territorial et visant, d'une part, l'intégration dans le marché du travail d'une main-d'œuvre demandeuse d'emploi en quête de réinsertion socioprofessionnelle ; d'autre part, la prise en charge anticipative d'une main-d'œuvre actuellement en emploi susceptible d'être victime à court terme des « dommages collatéraux » —c'est-à-dire au niveau des sous-traitants— liés à la restructuration en cours d'Arcelor. Il apparaît rapidement que ces objectifs pourraient être partiellement atteints au travers d'un projet mené en collaboration avec les membres du GESS.

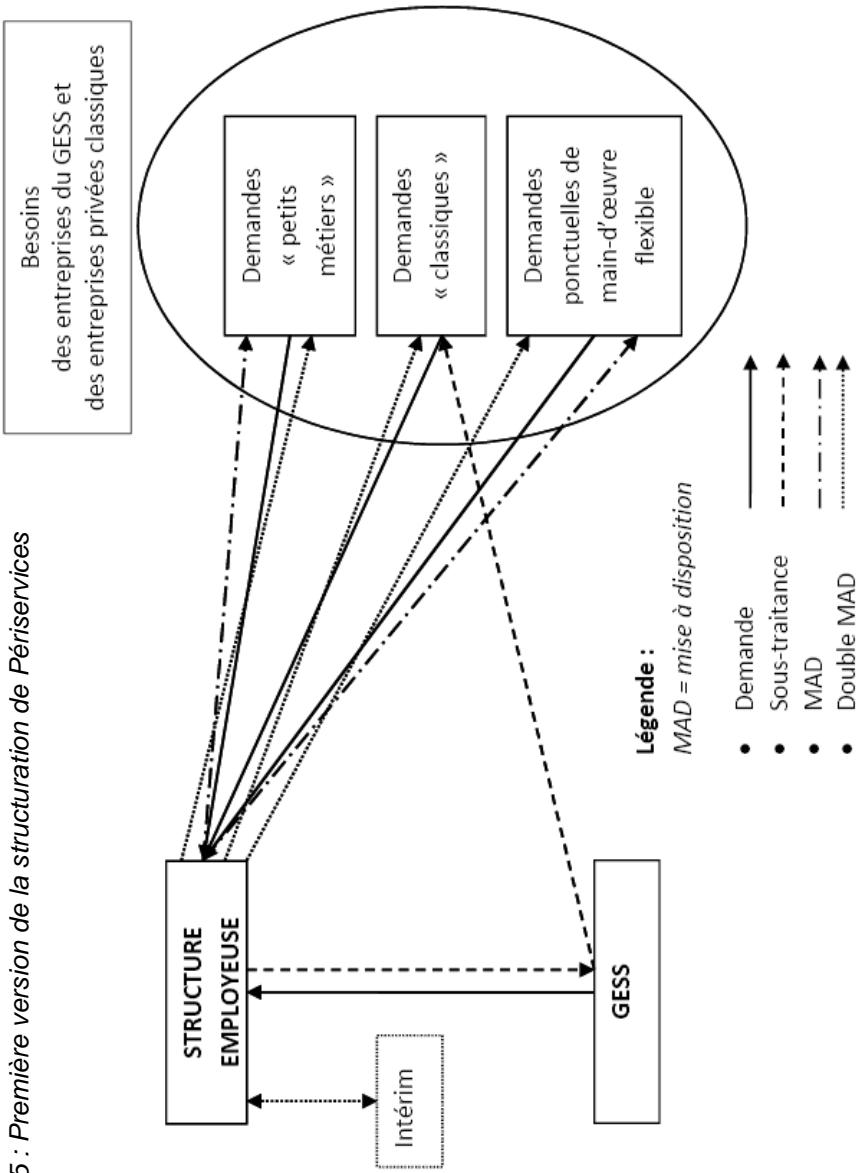
2.3.5 Le design d'un projet intégré

Le sous-groupe de travail, composé de membres du partenariat territorial du projet Flexicurité et de Walthère Davister, traduit tout d'abord ces objectifs dans une première ébauche centrée sur les problématiques de ressources humaines (anticipation des restructurations, sécurisation des transitions, (ré)insertion socioprofessionnelle, gestion de la main-d'œuvre flexible et temporaire). L'idée est d'intégrer au partenariat d'entreprises d'économie sociale des entreprises marchandes, afin de créer un pool qui mettrait à la disposition de ses membres du personnel engagé dans une logique transitionnelle, et dont la trajectoire professionnelle serait

accompagnée et soutenue par une série d'outils (coaching, formalisation et validation des compétences, etc.). Il s'agit donc d'aborder la mise à disposition du point de vue d'une Flexicurité « économiquement et socialement responsable ». Des profils qualifiés et « moyennement » qualifiés devraient être visés, de façon à permettre le développement des compétences des travailleurs du pool, et à pouvoir leur offrir des perspectives de progression. Les travailleurs qualifiés victimes de la restructuration d'Arcelor pourraient jouer un rôle de tuteur et d'encadrant pour les moins qualifiés. Deux types de postes seraient visés : d'une part des emplois industriels, d'autre part des emplois de services aux entreprises (jardinage, *catering*, support aux plans de mobilité, support aux « packages environnementaux » imposés aux entreprises, etc.). Différentes actions de soutien et d'accompagnement pourraient être proposées : job-coaching, bilan de compétences, formalisation et validation des compétences, etc.).

Ce modèle, sur lequel s'accorde le sous-groupe de travail semble pouvoir répondre a priori à l'ensemble des objectifs fixés au niveau du projet pilote. Il fait donc l'objet d'une formalisation au travers d'un document de synthèse précisant le type de partenaires pressentis, ses objectifs, ses modalités et les outils sur lesquels il s'appuierait. Le groupe de travail s'accorde par ailleurs sur un schéma structurant le partenariat potentiel, les services proposés, et les types de relations unissant les partenaires, fournisseurs de services et utilisateurs de ces services. Ce schéma est reproduit ci-après.

Schéma 5 : Première version de la structuration de Périservices



Cependant, malgré son caractère intégrateur, ce modèle est rapidement abandonné, pour deux raisons principales.

D'une part, certains partenaires du sous-groupe de travail estiment que ce projet ne permettra pas de rencontrer les objectifs d'innovation en matière de gestion de l'emploi pourtant au fondement du projet Flexicurité. Les partenaires pressentis (entreprises du GEES) s'acheminent clairement vers une mobilisation des outils juridiques et gestionnaires existants pour concrétiser ce projet, condition nécessaire pour une mise en œuvre rapide et pour effectuer la mise à disposition des travailleurs dans un cadre légal (celui de l'intérim ou celui du groupement d'employeurs). Or, cette conformité aux cadres préexistants risque d'empêcher l'innovation sociale tant recherchée par les membres du sous-groupe de travail, en la rendant moins nécessaire et en freinant l'imagination et l'expression des besoins réels par une prise en compte trop précoce des réglementations effectives.

Effectivement, les « réflexes » classiques des entreprises à finalité sociale prennent rapidement le pas sur l'esprit d'innovation, en mettant comme condition préalable l'agrément de la structure employeuse comme entreprise d'insertion, ce qui lui permettrait d'obtenir les subventions réservées aux projets d'entrepreneuriat en économie sociale. La viabilité de la structure employeuse ne semble pas, aux yeux de certains acteurs, pouvoir être envisagée sans ces subventions. Il est vrai que le modèle économique de ces entreprises et leur attractivité par rapport à la concurrence issue du secteur privé repose lourdement sur cette prise en charge publique partielle de leurs coûts de fonctionnement élevés (20% de fonds publics pour les EI et 60% pour les EFT).

D'autre part, cette version du dispositif est centrée sur les aspects RH, et répond prioritairement à la problématique de gestion de la main-d'œuvre flexible. Or, lorsque le projet est soumis pour la première fois aux membres du GEES, élargi pour l'occasion à deux entreprises de la Basse-Meuse (Métaservices et Ecodipar), ceux-ci mettent en évidence la nécessité de réguler également les aspects de collaboration et de concurrence. Cette version ne fait pas suffisamment apparaître cette problématique, dont la résolution —de l'avis même des entreprises à finalité sociale— constitue le préalable nécessaire à toute forme de collaboration approfondie. Il s'agit donc d'intégrer au projet un cadre d'auto-régulation, par les entreprises sociales, de leurs pratiques commerciales et concurrentielles.

Les membres du sous-groupe de travail décident donc de dissocier réflexion visant l'innovation en matière de gestion de l'emploi et projet pilote « économie sociale ». L'équipe du Lentic accepte néanmoins d'accompagner le projet « économie sociale » en tant qu'expérimentation dans le cadre du projet Flexicurité tout en poursuivant la « réflexion innovatrice » au niveau du sous-groupe de travail.

2.3.6 La construction collective d'une seconde version du projet

Début 2007, une démarche de construction collective s'engage alors au sein d'un nouveau groupe de travail constitué des entreprises d'économie sociale mobilisées dans le cadre de l'action PERICLES par Walthère Davister. Y participent les entreprises membres du GEES, et les deux EI de la « Basse Meuse ». Le tableau de la page suivante présente brièvement ces entreprises, en précisant leurs activités, statuts et agréments, effectifs, chiffres d'affaire et modes de financement.

Le Lentic est associé à la réflexion, en tant qu'accompagnateur et fournisseur d'expertise, le rôle de porteur de projet étant logiquement endossé par Walthère Davister. Les objectifs et le cadre de PERICLES étant a priori connus de tous, les premières réunions permettent de rentrer immédiatement dans le vif du sujet, et ce d'autant plus concrètement qu'une première structuration de la collaboration leur est d'emblée proposée par Walthère Davister, sur base du schéma discuté dans le groupe de travail Flexicurité.

Bien que, comme nous l'avons précisé plus haut, le premier design proposé ne permet pas de répondre aux préoccupations prioritaires des partenaires, il présente le mérite de structurer les débats et de mettre en évidence de façon claire, pour tous, les points de tensions sous-jacents à l'ensemble de la démarche menée dans le cadre de PERICLES. Les discussions font rapidement apparaître que la problématique de l'approvisionnement en main-d'œuvre flexible, de son coût et de sa gestion n'est pas première pour une partie importante des entreprises autour de la table. Les questions les plus sensibles concernent en réalité les pratiques commerciales du secteur qui, comme on l'a vu plus haut, suscitent de plus en plus de frustration et d'agressivité.

Tableau 3 : Présentation des huit partenaires potentiels du projet Périservices

| | Retri-meuse | Recma | Coudmain | Sofi-construct | Cortil ¹⁰ | Filbois | Méta-services | Eco-dipar |
|-----------|---|--|--|---|---|-------------------------------|---|---|
| Activités | Recyclage; assainissement, démolition et oxyccoupage; espaces verts & verdurisation | Gestion et tri des déchets, nettoyage industriel | Méiers du bâtiment, méiers de l'environnement et soudage | Travaux de gros-œuvre, second-œuvre et démolition | Jardins Bucheronnage, élagage Rénovation Horeca Collectivités | Recyclage des déchets de bois | Nettoyage et centrale de repassage (titres services) Services informatiques | Nettoyage industriel Parcs et Jardins Brasserie Titres-services |
| Statut | SCRL FS ¹¹ | SCRL FS | ASBL | SCRL FS | ASBL | SCRL FS | SCRL FS | SCRL FS |
| Agrement | EI ¹² | EI | EFT ¹³ | EI | EFT | EI | EI Titres-services | EI Titres-services |

¹⁰ L'EFT Le Cortil fait partie de CORTIGROUPE, un groupe composé de 5 entités : Outre Le Cortil EFT, La Maison asbl (Association de promotion du logement); BipExpress (EI, Horeca); Net services Haute Meuse (EI) et Net services Neupré (EI) (Titres-services et IDESS : services de nettoyage, repassage, entretien parc et jardin)

¹¹ Société coopérative à finalité sociale

¹² Entreprise d'insertion

¹³ Entreprise de formation par le travail

| | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|--|--|---------------------------|--|
| Effectif | 21 ETP | 41 ETP + 11 Art. 60 ¹⁴ | 19,8 ETP + 2 Art. 60 + 199 stagiaires | 17,8 ETP | 22,5 ETP + 230 stagiaires | 12 ETP + qques Art. 60 | 20 ETP + qques Art. 60 | 35 ETP + qques Art. 60 |
| Chiffre d'affaire annuel | 690.000€ | 1.269.059 € + 364.983 en subsidies = 1.634.042 € | 413.361 € + 885.178 en subsidies + APE = 1.298.539 € | 542.100 € + production + 62.596 en subsidies = 604.696 € | 466.362.64 € | N.C. | | N.C. |
| Modes de financement | 80% de chiffre d'affaire et 20 % de subsidies | 80% de chiffre d'affaire et 20 % de subsidie | 35% de chiffre d'affaire et 65 % de subsidie | 90% de chiffre d'affaire et 10 % de subsidie | 40% de chiffre d'affaire et 60 % de subsidie | 80% de chiffre d'affaire et 20 % de subsidie | | 80% de chiffre d'affaire et 20 % de subsidie |

Remarque : ce tableau n'est pas complet, car toutes les informations ne nous sont pas connues pour les entreprises qui se sont retirées précocement du projet pilote (soit Filbois, ainsi que les deux entreprises de la Basse-Meuse : MétaSERVICES et Ecodipar).

¹⁴ L'article 60 §7 de la loi organique des Centres Publics d'Action Sociale (CPAS) organise la mise au travail des bénéficiaires du revenu d'intégration ou de l'aide sociale. Il vise à procurer un emploi aux personnes qui ne peuvent prétendre aux allocations de chômage. La durée maximum du contrat de travail est celle nécessaire à ouvrir le droit aux allocations de chômage. L'expérience de travail en article 60 doit en outre favoriser l'intégration au marché de l'emploi. L'article 60 habilite les CPAS à agir en tant qu'employeurs vis-à-vis de ces personnes et à les mettre à disposition d'organisations tierces.

Les partenaires estiment qu'avant de collaborer dans le partage de main-d'œuvre, il importe de mettre une série de choses au clair, de se donner des règles communes, en bref, de réguler le secteur. La dynamique régionale PERICLES ne donne pas de règles au secteur, mais elle subordonne l'octroi des subventions au développement de certains principes de collaboration entre entreprises. Elle les laisse cependant libres de proposer la formule de structuration qui leur convient. Il s'agit donc, pour ces entreprises, de s'autoréguler, c'est-à-dire d'établir un cadre pour leur action collective, de formaliser les modalités de coordination entre membres, et par ce biais, de rééquilibrer les rapports de force avec les conseils d'administration et les donneurs d'ordre.

Il s'agit également de faire évoluer les pratiques en développant une stratégie commerciale collective, préalable nécessaire pour la mise en œuvre des actions dans le cadre de PERICLES. Les nouvelles pratiques collaboratives visées ne sont pas totalement neuves. Des collaborations de ce type existent déjà entre certains partenaires, mais de façon plus informelle et ponctuelle, en fonction des affinités et opportunités. Dès lors, au cours d'une première réunion, le Lentic se donne pour mission d'accompagner la réflexion des membres pour les aider à formuler et formaliser les objectifs qu'ils formulent pour cette collaboration naissante. Les partenaires identifient les objectifs suivants :

- Créer un collectif d'entreprises doté d'une identité commune, afin d'augmenter les marchés propres, d'obtenir de nouveaux marchés et d'accéder à de nouveaux débouchés pour l'insertion des bénéficiaires
- Élargir l'offre de services aux entreprises classiques, en visant la qualité
- Proposer des offres commerciales modulables et à plus grande valeur ajoutée grâce à l'addition des services proposés par chacun
- Accroître la flexibilité des entreprises et celle de leur main-d'œuvre
- Créer/stabiliser des emplois dans les entreprises membres grâce à la sécurisation et au développement de l'activité apportés par cette régulation et les nouveaux débouchés commerciaux

Il apparaît donc que ces objectifs sont multiples : il ne s'agit pas uniquement de réguler la concurrence dans le secteur, mais aussi, par ce biais, de sécuriser les travailleurs de ces entreprises. Le Lentic pousse alors les entrepreneurs à définir collectivement un objectif transversal.

Celui-ci est formulé comme suit : « il s'agit de créer un dispositif centralisé qui vise la régulation de la concurrence entre les entreprises à finalité sociale et l'élargissement de l'offre de service aux entreprises classiques, notamment au travers de la mutualisation de personnel commercial et opérationnel ».

Une fois ces éléments clarifiés et validés collectivement, il reste encore à en préciser les modalités concrètes. Ce travail se manifeste tout d'abord par l'octroi d'un nom à la future structure. Walthère Davister propose « Périservices », en référence aux différents services « périphériques » que la structure rendrait aux entreprises marchandes de la région. Ce nom est accepté sans discussion par les partenaires. Les avancées en termes de clarification des objectifs, de la cible visée, des principes sous-jacents à la collaboration et de forme juridique et organisationnelle sont ensuite synthétisées par le Lentic dans un « document martyr » dénommé « engagement de principe ». Mais de nombreuses questions restent encore à élucider.

2.3.7 L'élaboration concrète de la structure « Périservices »

La solution « Périservices » vise deux types d'objectifs : d'une part, formaliser et pérenniser une structure de coordination ; d'autre part, développer une activité économique collective centrée sur la mutualisation d'une fonction commerciale et sur la mutualisation de main d'œuvre. Il faut donc identifier le type de structure juridique qui permet de réaliser au mieux ces objectifs. Le Lentic fait part aux entrepreneurs des différentes solutions qu'il a identifiées et analysées, mais le choix est immédiatement restreint par la volonté exprimée par les entrepreneurs de se tenir à des pratiques légales, car ils craignent un nouveau veto des syndicats présents dans leurs conseils d'administration. Or, la mise à disposition de personnel —qu'il implique la mutualisation de main-d'œuvre— n'est autorisée que dans le cadre du travail intérimaire et dans celui du groupement d'employeurs (GE, dont les modalités sont définies par une loi de 2001). Et la loi sur le GE impose à celui-ci d'adopter la forme juridique du Groupement d'Intérêt Economique (GIE). C'est donc cette formule qui devra être adoptée. Elle présente des avantages, notamment en termes de facilité de création et de souplesse de gestion, mais aussi des inconvénients de taille pour des entreprises d'économie sociale, car un GE n'est pas une entreprise d'insertion, et ne bénéficie donc pas, a priori, des aides à l'emploi réservées à ce secteur ; de plus, un GE est un GIE dont la seule activité peut être la mise à disposition de personnel à ses membres. Pas question, donc, d'y intégrer un objet commercial. Cependant, Walthère Davister tempère les inquiétudes de ses partenaires en affirmant qu'il se fait fort d'obtenir la reconnaissance « à finalité sociale » du GIE, et d'obtenir un soutien vu le caractère « pilote » du projet. Le Lentic convie également à l'une des réunions un juriste spécialisé dans les GE qui clarifie pour les partenaires les spécificités du GIE et du GE et répond à toutes leurs questions.

Rassurés, les partenaires optent pour la création d'un double dispositif, sur proposition du Lentic et d'un juriste : un GIE simple à vocation commerciale —« Périservices » — et un GIE « GE » en charge du partage de la main-d'œuvre —« Périservices RH ». Les objectifs différenciés de ces deux structures sont reprécisés dans une nouvelle version de l'« engagement de principe », qui distingue, pour chacun des objectifs, principes et règles de fonctionnement qui y étaient déjà consignés, s'il s'applique au GIE ou au GE. Ce document est à nouveau soumis aux partenaires pour validation. Certains transmettent quelques commentaires, et l'engagement de principe est validé officiellement lors de la réunion suivante. Il stipule les objectifs suivants pour chaque structure :

« Périservices » (GIE) :

- Rassembler dans une structure commune les entreprises d'économie sociale d'insertion de Haute Meuse et Basse Meuse
- Favoriser des pratiques solidaires plutôt que la concurrence entre membres
- Donner à cette structure commune une visibilité commerciale, et la positionner comme un point d'entrée des demandes des clients potentiels
- Proposer une offre commerciale flexible, diversifiée et polyvalente en termes de services aux entreprises
- Permettre aux entreprises membres dans un premier temps de valoriser et d'amplifier leur core business ; et dans un second temps de pouvoir développer des services et des niches d'activité non encore existantes

« Périservices RH » (GE) :

- Optimaliser la gestion de la main-d'œuvre des entreprises membres, au niveau du temps de travail
- Permettre aux entreprises membres de développer de nouvelles formes de flexibilité tout en offrant une sécurité d'emploi accrue à leurs travailleurs existants et futurs

Quelques grands principes de fonctionnement sont également élaborés. Ainsi,

- Le fonctionnement de la structure sera régi par un règlement d'ordre intérieur, qui déterminera de façon précise les droits et devoirs de chacun des membres (pour le GE et le GIE)
- La structure respectera l'autonomie de ses membres, en évitant de s'immiscer directement ou indirectement dans l'exercice de leurs activités (fondement du GIE, car il s'agit de mutualiser un service, et non de s'intégrer)
- La structure aura pour rôle de stimuler, de recevoir et de coordonner la réponse aux demandes émanant des clients. La répartition des travaux demandés se fera sur base d'une hiérarchie d'intervention sur les demandes des clients, en fonction des priorités définies par

chacun des membres, de leur charge de travail, de la main-d'œuvre disponible, afin de garantir un service optimal (GIE)

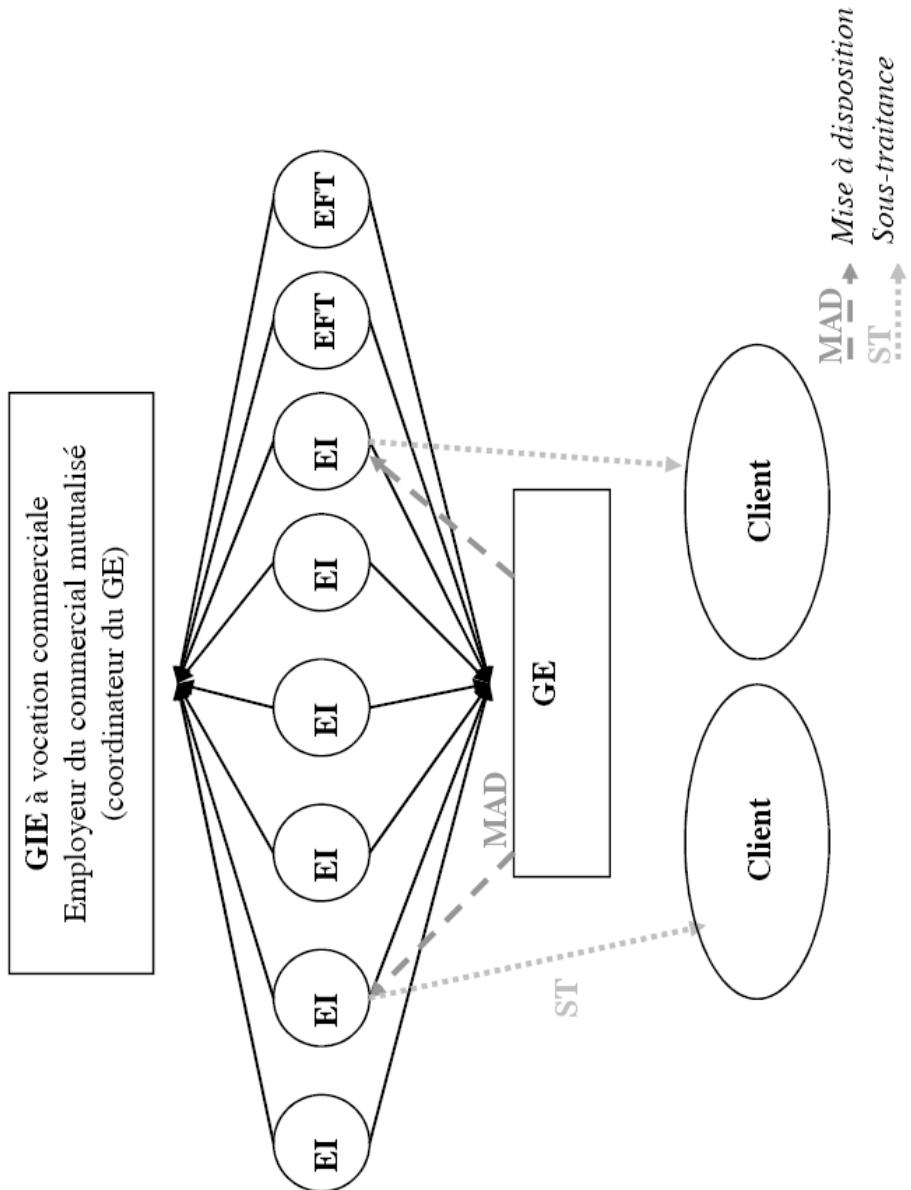
- Les entreprises membres s'engagent à offrir un service de qualité, afin de valoriser leur image et celle de la structure commune (GIE)
- Les entreprises membres s'engagent à agir de façon solidaire, en privilégiant la concertation et la conciliation comme moyen d'action pour la résolution des différends (GIE et GE)

Cet engagement de principe est complété d'un nouveau schéma du dispositif envisagé, dont la pertinence par rapport aux attentes du comité de pilotage de l'action PERICLES est testée lors d'une rencontre avec ces derniers au cabinet du Ministre régional. Ceux-ci valident les orientations proposées, et encouragent les partenaires de Périservices à poursuivre dans cette voie. Ils accordent au futur dispositif le statut « à finalité sociale » et rassurent Walthère Davister quant au soutien public que recevra le projet. Si ce n'est pas via les subventions à l'insertion que ces entreprises ont l'habitude de solliciter, ce sera via l'octroi de points APE¹⁵ qui permettront de réduire nettement les coûts du « commercial dispatcheur » qui serait engagé par le GIE, moyennant évidemment remise du dossier adéquat.

Le schéma présenté est reproduit ci-après. Concrètement, l'idée est de développer l'activité des partenaires via l'action du commercial mutualisé. Ensuite, en cas de commande importante passée par un client nécessitant un surcroît de main-d'œuvre dans les entreprises d'insertion, le GE engage le personnel nécessaire, le met à disposition du/des membre(s) qui a/ont un accroissement de son/leur activité, et qui répond(ent) à la demande de son/leur client en utilisant ce travailleur en sous-traitance.

¹⁵ Les Aides à la Promotion de l'Emploi (APE) (Secteur marchand) consistent à octroyer, sous la forme de points, une aide annuelle visant à subsidier partiellement la rémunération de travailleurs, avec une indexation automatique du montant de la subvention selon l'évolution de l'indice des prix à la consommation.

Schéma 6 : Seconde version de la structuration de Périservices



2.3.8 Un passage à l'acte difficile

Nous sommes au printemps 2007, et à ce stade, le projet Périservices, tant dans sa dimension commerciale que dans sa dimension RH, semble clair pour tous et validé par l'ensemble des membres. Il s'agit maintenant de lui donner vie, en créant ces deux structures et en leur donnant les moyens d'exister. La procédure de création d'un GIE, quel qu'il soit, est assez simple. Les partenaires le créent en signant un contrat constitutif, qui précise les statuts de l'association, sous seing privé ou devant notaire. Dans le cas du GE, une fois ce contrat signé, la demande de création du dispositif doit être soumise au Ministre fédéral de l'Emploi et du Travail, qui valide la création de la structure et détermine la Commission paritaire à laquelle le GE sera soumis. La création est alors publiée au Moniteur, et la structure peut démarrer son activité, moyennant pour le GE l'obtention d'un numéro ONSS (Organisme national de sécurité sociale).

Le Lentic et le juriste avec lequel le centre de recherche collabore transmettent donc aux partenaires deux projets de contrats constitutifs, qui sont discutés lors d'une réunion de partenariat, avec par ailleurs l'apport d'expertise d'un autre juriste, issu de l'agence conseil en économie sociale chargée d'implémenter les actions PERICLES en région liégeoise. Les modifications demandées sont apportées, et chacun est chargé de demander validation et signature auprès de son conseil d'administration.

A partir de ce moment, la dynamique du projet se modifie, et on sent un désengagement de la part de certains des partenaires. Celui-ci se traduit par une absence de réaction aux e-mails demandant validation des modifications apportées aux différents documents ou aux propositions relatives à la rédaction du « règlement d'ordre intérieur » (ROI), par un absentéisme aux réunions. Le Lentic s'informe auprès de Walthère Davister sur les causes de ce ralentissement soudain. Il apparaît que les modalités ne sont pas encore assez claires, que les règles en matière de concurrence, d'offre commerciale commune, de contribution au capital des structures, devraient être clarifiées préalablement. Le retour sur investissement paraît des plus hasardeux à certains membres des conseils d'administration des entreprises partenaires : le volume d'activité supplémentaire que peuvent attendre les membres reste imprécis, et par conséquent le volume de main-d'œuvre temporaire dans le GE auquel pourraient recourir les membres pour épouser ce surplus d'activité est lui aussi difficile à évaluer.

En juin 2007, le Lentic prend alors l'initiative de rencontrer individuellement chaque entreprise partenaire potentielle, pour faire le point sur son positionnement par rapport au projet, ses besoins et attentes, la contribution envisagée, le retour attendu, les enjeux, opportunités et freins perçus, etc. Le centre de recherche prend alors conscience que ce travail préalable d'analyse des besoins et de clarification des enjeux n'a de fait jamais été réalisé. Toute la construction du projet s'est basée sur des estimations, des représentations, des pressions, et rien ou presque n'a été formalisé et explicité. Cette initiative est accueillie positivement par l'ensemble des partenaires, y compris par Walthère Davister, qui pressent que sa triple casquette —responsable de l'agence conseil en économie sociale, porteur du projet, créateur et administrateur de trois des entreprises impliquées dans le partenariat— constitue à ce stade un frein au projet, en termes notamment de pouvoir de mobilisation et de persuasion quant à la valeur ajoutée collective du projet. Le Lentic, au contraire, a pu assoir sa légitimité au travers des différentes actions d'accompagnement et d'apport d'expertise qu'il a réalisées depuis son association au projet, et a pu conserver, aux yeux des partenaires, son caractère de neutralité et d'équidistance. C'est en tous cas ce que montrent les résultats de cette phase d'analyse et d'évaluation, au cours de laquelle le rôle et l'implication du Lentic dans le projet sont également évalués.

Une synthèse de ces différentes rencontres est effectuée par le Lentic, et présentée début juillet à l'ensemble des partenaires réunis pour la première fois toute une journée dans les locaux du centre de recherche, lieu moins « connoté » que le centre d'affaire en économie sociale où se sont tenues les précédentes réunions. Le statut de cette réunion est quelque peu différent des précédentes : elle est organisée à l'initiative du Lentic, qui invite les partenaires du projet à venir prendre connaissance des résultats de son travail, et leur propose d'animer leur réflexion afin d'aboutir à la fin de la journée à une stratégie claire, déclinée dans ses modalités concrètes, et articulée dans un plan d'action qui permettra une mise en œuvre effective à court terme.

Les partenaires sont tous présents lors de cette réunion, hormis le directeur de l'asbl de la Basse Meuse qui chapeaute un grand nombre d'entreprises d'économie sociale dans cette région. Celui-ci a néanmoins délégué un représentant : le directeur financier de cette asbl, en charge de la gestion financière de l'ensemble de ces structures. Le Lentic démarre cette réunion en présentant les points saillants ressortis de l'analyse transversale des différents entretiens. Il met en évidence les

enjeux liés à la création de Périservices, tant en matière de formalisation du partenariat, que dans ses aspects commerciaux et RH.

Relativement à la structure de coordination, les entretiens font ressortir la nécessité d'un positionnement clair des partenaires sur leurs objectifs de développement ; d'une définition précise des règles du jeu et d'une attitude déontologique. Ils montrent également que tous sont conscients qu'une démarche solidaire comportera un bénéfice collectif, dans la mesure où elle permettra de contrebalancer l'influence des donneurs d'ordres et des membres des conseils d'administration respectifs. Elle permettra également de renforcer le poids du réseau dans l'accès aux subventions réservées au secteur. Dans ces conditions, le recentrage de chacun sur un *core business* clairement déterminé sera compensé par une sécurisation de son activité et un meilleur accès aux aides existantes.

Concernant le partage de main d'œuvre, les avis sont plus nuancés. Il apparaît que ce besoin n'est en réalité pas partagé par tous, et que les différences existant entre les entreprises partenaires risquent de complexifier le choix des profils mutualisés et le recrutement de la main d'œuvre. Les partenaires ne voient pas très clairement comment pourrait s'organiser la mutualisation au quotidien, et certains soulignent davantage les risques organisationnels que l'utilité de la formule en matière de gestion de la main-d'œuvre flexible. Pour ces derniers, le risque financier lié à l'engagement de personnel à temps plein et à durée indéterminée dans le GE est trop élevé, vu les incertitudes quant au volume des commandes supplémentaires qui seront obtenues via le GIE.

Enfin, si tous s'accordent sur l'utilité d'une collaboration accrue en matière commerciale, des questions restent en suspens. Tout d'abord, quelle sera l'identité de la structure ? Celle-ci prédominera-t-elle sur celle des membres, ou les membres apparaîtront-ils clairement derrière elle ? Qu'est-ce qui est préférable d'un point de vue stratégique ? Ensuite, quelle sera la stratégie commerciale privilégiée par Périservices ? Prospectera-t-on les marchés existants, ou des marchés nouveaux ? Vendra-t-on les services existants, ou en développera-t-on de nouveaux ? Quelle sera la politique de prix appliquée ? Pour les partenaires, il reste en outre à clarifier les risques de concurrence entre les démarches commerciales individuelles et collectives. Et à évaluer avec précision quelle valeur ajoutée on peut attendre au niveau du service collectif par rapport aux services proposés individuellement. Quel sera l'investissement nécessaire ? Et quel est le retour sur investissement attendu ? Comment seront répartis les coûts liés à la structure ? Et quelles seront les règles d'attribution des marchés obtenus ? Enfin, la

fonction est à ce stade définie de façon quelque peu abstraite. Dès lors, comment celle-ci sera-t-elle opérationnalisée ? Cela passera-t-il par l'engagement d'un employé commercial ? Et si oui, avec quels rôles et responsabilités ?

Face à cette conscience claire des enjeux, et à cette diversité des besoins et attentes, le Lentic et le porteur du projet estiment qu'il importe de travailler désormais de façon séquentielle, et de ne pas placer la charrue avant les bœufs. Le premier résultat de la discussion qui s'engage sur base de cette synthèse met en lumière la nécessité de penser les objectifs de la structure de manière modulable et progressive. La priorité pour tous est l'auto-régulation du secteur en ce qui concerne ses pratiques commerciales. L'accroissement du volume d'activité qui doit en résulter permettrait prioritairement de compléter les horaires des travailleurs déjà en contrat avec les entreprises, et donc de sécuriser les emplois existants en les passant à temps plein et à durée indéterminée. Ensuite, une fois que les membres auront une meilleure connaissance de leurs besoins ponctuels en main-d'œuvre, il sera possible, avec les membres qui le souhaitent et en expriment le besoin, de créer une structure employeuse, par exemple sous forme de GE.

Dans ce contexte, la seconde partie de la discussion est consacrée à la définition de la stratégie commerciale collective. Pour amorcer celle-ci de façon concrète et structurée, le Lentic propose une typologie des différentes possibilités commerciales évoquées en entretien par les acteurs, en mettant en évidence les avantages et inconvénients de chaque formule. Les options sont les suivantes :

- Offre de service globale, basée sur les services additionnés de plusieurs membres du réseau, en fonction des demandes et/ou des opportunités) (« package »)
- Service commercial partagé, c'est-à-dire la promotion commerciale de Périservices en tant que tout (« shared service »)
- Service commercial sur mesure, c'est-à-dire la possibilité pour chaque partenaire de recourir, pour le développement de son activité propre, aux services de la personne mutualisée (« droit de tirage »)

Sur cette base, tous conviennent tout d'abord de l'intérêt d'une image commune pour l'ensemble du réseau. Concernant les options commerciales présentées par le Lentic, les partenaires optent —au moins dans un premier temps— pour le « package » complété par le « droit de

tirage ». Ils décident que des associations momentanées seraient constituées au fur et à mesure des packages vendus. Ce sont ces associations, et non le GIE, qui signeraient les contrats. Ils estiment également qu'il sera nécessaire, dans un second temps, de préciser la stratégie de prospection commerciale, et de cibler une série de secteurs et/ou de zones géographiques apparaissant comme pertinents et prioritaires. Ceux-ci ne seront pas identiques à ceux sur lesquels l'activité des membres est déjà fortement développée.

Concernant la fonction commerciale, il ressort des discussions que l'emploi en commun d'un commercial n'est pas la meilleure solution, étant donné la diversité et la technicité des services offerts par le groupe, ainsi que les risques de débauchage et de conduite « mercenaire ». Même s'il y a un besoin de prospection et/ou d'identification de clients potentiels, la négociation, la remise de prix et la contractualisation ne peuvent être assurés que par les membres eux-mêmes. Toutefois, pour répondre à ce besoin de professionnalisation et de développement commercial, il est souhaitable de confier le travail de prospection et de communication à une seule et même personne, mutualisée entre les partenaires. Ses missions seraient :

- La coordination du réseau
- La personnalisation de Périservices, le développement de l'identité de la structure et d'un discours commercial collectif
- Les démarches commerciales de première ligne, (initiation de marchés, l'aval du processus restant pris en charge par les gestionnaires des entreprises membres, éventuellement associés)
- L'identification de marchés potentiels, la prise de contact et le relais vers les membres du réseau
- La création et l'alimentation d'un site web commun
- La permanence téléphonique
- La présence éventuelle à des salons commerciaux

Par ailleurs, certains partenaires sont toujours fortement intéressés par la constitution d'un groupement d'employeurs. Ceux-ci confirment que cette démarche, qui nécessitera un certain travail de conception (choix des commissions paritaires, des profils, etc.) pourra avoir lieu dans un second temps, avec l'ensemble du groupe ou uniquement entre certains des membres de Périservices.

2.3.9 La création du GIE

Sur cette base, les membres conviennent de constituer un GIE (après accord de leur CA) avec une période d'essai d'un an. Deux des partenaires potentiels issus de la région de la Basse Meuse, Métaservices et Ecodipar, qui exprimaient des réticences et tentaient de freiner quelque peu le processus, préfèrent rester en retrait, c'est-à-dire continuer à participer à la dynamique et au groupe de travail, mais sans s'engager formellement et financièrement dans le GIE. Ils souhaitent pouvoir le faire lorsqu'ils estimeront le moment opportun. Les autres partenaires expriment leur insatisfaction par rapport à cette position. Ils estiment nécessaire que le souhait d'investissement éventuel soit concrétisé par une participation, dès le départ, à la prise de risque collective. Quant à Filbois, dont la niche d'activité est trop spécifique et peu complémentaire par rapport aux autres membres, elle décide de ne pas participer au projet. De plus, son excellente santé économique ne rend pas nécessaire le renforcement de sa fonction commerciale.

Le partenariat final étant désormais connu, les membres tentent l'exercice d'une évaluation des coûts relatifs au fonctionnement d'une structure pilote pendant un an. La contribution maximale nécessaire semble raisonnable (environ 12 000€/partenaire/an). Toutefois, dans une perspective de minimisation des risques, ils décident (a) d'engager le commercial mutualisé en contrat à durée indéterminée, afin de pouvoir donner un préavis en cas de problème ; (b) de tenter d'obtenir une des aides régionales à la promotion de l'emploi réservées au secteur marchand (APE marchand) : ils tablent en effet sur la dynamique PERICLES pour accéder rapidement à cette aide. Les demandes de ce type ne pouvant s'effectuer qu'en référence à des entreprises existantes, il est donc nécessaire de procéder tout d'abord à la création du groupement.

Le projet de contrat constitutif est validé par tous, et est soumis par chaque membre à son conseil d'administration. Deux mois plus tard, les contrats sont signés et le GIE est créé. Afin de donner vie au plus vite à cette structure, et d'éviter qu'elle ne reste une coquille vide, les membres de Périservices décident d'initier l'activité commerciale commune par une étude de marché concentrée sur quelques secteurs définis. En attendant de savoir si le GIE bénéficiera d'une aide à l'emploi pour l'engagement de l'employé commercial, les partenaires décident d'engager un étudiant stagiaire, pour réaliser cette étude de marché et sur cette base, commencer à structurer l'offre et le discours commerciaux, ainsi que les outils nécessaires (logo, site web, base de données, etc.). Retrimeuse

propose d'héberger la structure et la personne mutualisée à prix coûtant pendant la première année pilote.

Parallèlement à cet engagement temporaire d'un stagiaire, le Lentic propose d'accompagner la formalisation du règlement d'ordre intérieur (ROI) requis dans tout GIE. Le ROI doit notamment préciser les règles et procédures régissant les interactions entre les partenaires du GIE, les mécanismes de coordination, l'attribution des marchés, la pratique des prix, l'allocation de la charge de travail. Ces aspects sont fondamentaux. Le Lentic transmet aux partenaires un premier projet de règlement construit sur base des règles ébauchées par les membres lors des précédents débats et au cours des entretiens individuels. Il propose en outre d'animer dans ses locaux une demi-journée de réunion centrée sur ces aspects. Chaque partenaire préparera la réunion en imaginant une ou plusieurs situation(s) potentiellement critique(s) dans les relations entre les membres. L'idée est de simuler ces relations critiques afin de formaliser dans le ROI les règles à suivre.

2.3.10 L'élaboration des règles

Le travail de définition du règlement d'ordre intérieur démarre effectivement en décembre 2007. Plusieurs aspects doivent être clarifiés et discutés : capital du GIE et contribution des membres, budget de l'année test ; frais de sorties, dettes et solidarité ; suivi des dépenses, approbation des factures ; gérance ; concurrence ; offre et démarche commerciale, etc. Malgré la signature des contrats constitutifs du GIE, tout est encore à construire entre les cinq membres signataires.

Le Lentic se charge du travail de support pour faciliter la création du document. Il rédige des versions intermédiaires, sollicite les membres individuellement pour tester leur positionnement par rapport aux différentes options et recueillir leurs suggestions, présente ces propositions sous forme synthétique aux autres membres, etc. En bref, il initie une démarche itérative entre les cinq partenaires générant des ajustements progressifs du ROI en cours de construction, et ponctuée de quelques réunions au cours desquelles les partenaires valident collectivement les avancées et dessinent les pistes pour les points restant à régler.

2.3.10.1 Le principe d'une année test

Rapidement, les partenaires se mettent d'accord sur le principe d'une année test, qui démarrait le 1er février 2008. L'évaluation de cette

année test aurait lieu en deux temps : une première fois après une année de fonctionnement ; une seconde fois après une année de coûts salariaux. Les indicateurs d'évaluation sont également identifiés : ils portent sur le fonctionnement du GIE (notoriété, coordination entre membres, existence, qualité et évolutivité des outils commerciaux, intégration des outils dans les démarches commerciales individuelles, intérêt manifesté par de nouveaux membres potentiels, intégration de nouveaux membres) ; sur la valeur ajoutée économique pour chaque partenaire (notoriété, stabilisation et renforcement du *core business*, diversification d'activités, contrats obtenus/nouveaux clients, contrats potentiels, création d'emploi). Les cinq membres projettent également de réaliser une enquête de satisfaction auprès des clients du GIE. Il faut aussi déterminer qui évalue : les membres optent pour une auto-évaluation interne au GIE Périservices, complétée ensuite par une évaluation extérieure, puis par une remontée des informations vers les conseils d'administration.

2.3.10.2 Budget et contribution des membres

Le budget nécessaire pour la première année de fonctionnement est lui aussi estimé au plus près. Sur base d'une estimation des frais de personnel (coût patronal estimé de 52 200€), des frais de fonctionnement (estimés à 12 000€), et des possibilités éventuelles de diminution du coût patronal via des aides APE ou ACTIVA¹⁶, le coût se situerait entre 40 700 € et 54 200 €, ce qui impliquerait pour chaque membre une contribution se situant entre 8 140 € et 10 840 €. Les membres s'accordent sur la nécessité d'une avance de trésorerie mensuelle, dont le montant doit être déterminé lors d'une réunion ultérieure. Pour l'année de test, les cinq entreprises décident d'une prise en charge collective, solidaire et égale du capital nécessaire. Ils envisagent de modifier ensuite la clé de répartition, avec une part fixe et une part variable calculée en fonction de la valeur ajoutée obtenue par chaque membre.

2.3.10.3 Sortie d'un membre

La question de l'éventuelle sortie d'un membre du partenariat fait l'objet d'âpres discussions. Afin de garantir le principe de solidarité sur lequel ils se sont accordés, ils décident qu'aucune sortie ne sera possible pendant

¹⁶ Le plan Activa est une mesure en faveur de l'emploi qui permet à l'employeur qui engage un demandeur d'emploi d'obtenir, sous conditions particulières, une réduction des cotisations patronales de sécurité sociale.

la période test de prise en charge de coût salarial, excepté en cas de difficultés financières d'un des membres qui s'engage à en informer immédiatement ses partenaires. Celles-ci seraient objectivées par un bilan négatif, et la décision relative à la demande de retrait serait prise en assemblée générale. Quant au retrait total, il serait rendu possible uniquement pendant les six premiers mois de l'exercice social. Le membre sortant ne pourrait prétendre à la récupération des dépenses engagées et devrait maintenir ses engagements financiers envers le GIE durant un délai de préavis de trois mois. Cependant, sa dette pourrait être éteinte dès l'intégration d'un nouveau membre le remplaçant.

2.3.10.4 Gérance

Périservices sera géré par un « collège de gérance » qui se réunira mensuellement, et auquel chaque membre déléguera un représentant. Les membres désignent le président en la personne de Walthère Davister, et le trésorier sera le patron de Retrimeuse, dont les mandats seront de deux ans. Le président représentera le GIE à l'extérieur, organisera, présidera et coordonnera les réunions du collège de gérance, et sera la personne ressource de première ligne pour le personnel du GIE. Le trésorier aura pour tâches la préparation des budgets, la validation des bons de commande et des factures. Il vérifiera et présentera les comptes lors de chaque collège de gérance, et présentera également un bilan annuel. Il sera la personne ressource de première ligne pour le comptable, et de seconde ligne pour le personnel du GIE.

2.3.10.5 Pertes, dettes, et coûts extraordinaires

Les membres s'accordent sur un principe d'obligation d'information mutuelle quant aux difficultés financières éventuelles rencontrées par une des sociétés membres. En ce qui concerne les dettes communes, elles seront prises en charge collectivement et solidairement par les membres, après avoir épuisé toutes les ressources propres du GIE.

2.3.10.6 Démarche commerciale

Si les membres se sont accordés depuis plusieurs mois déjà sur l'objectif commercial de Périservices, les modalités concrètes et les implications de la démarche commerciale qu'il sous-tend ont à peine été évoquées. Une des questions essentielles à résoudre est : « est-ce Périservices qui est vendu ? ». A cette question, les partenaires répondent par l'affirmative : il s'agit de vendre une offre globale de Périservices, le GIE étant une carte de visite commune proposant différents services sous une

même enseigne. Les partenaires s'empressent toutefois d'ajouter un bémol à cette affirmation : le GIE n'est qu'un intermédiaire et un coordinateur, dont l'objectif est de faciliter la vie du client. Si le client s'adresse directement à Périservices, le GIE transfère la demande aux membres et coordonnera la réponse. Si le client s'adresse à un des membres pour des services qui dépassent le core business du membre consulté, ce dernier renvoie le client vers Périservices. Quant à la relation commerciale en aval de l'offre, elle lie le client et le ou les membre(s) concerné(s), indépendamment de Périservices (différentes formules sont possibles: contrats entre le client et chaque membre, sous-traitance, associations momentanées, etc.).

Il reste également à définir comment s'opérera la coordination entre les actions de démarchage des clients réalisées par le commercial partagé et le suivi effectué par les partenaires. Les partenaires décident que le commercial devra faire rapport de ses actions lors de chaque collège de gérance. En fonction de l'urgence de la demande, il relayera si nécessaire l'information vers le président, qui convoquera une réunion le cas échéant ou réglera la situation de façon informelle. Les membres devront également définir des plans d'action à court terme et à plus long terme pour encadrer le travail du commercial.

2.3.10.7 Règles de concurrence

Les membres s'accordent sur un principe fondateur de leur collaboration : les membres ne font pas de concurrence au GIE, et le GIE ne fait pas de concurrence aux membres. Ils estiment que l'absence de concurrence pourra être garantie par une répartition claire des compétences respectives et par une hiérarchisation de ces compétences. La spécificité du GIE, par rapport à ses membres, résidera dans le type et les modalités des services proposés. Il s'agira également pour les partenaires d'harmoniser les fourchettes de prix, en fonction des types de travaux. En cas de mise en concurrence des membres par un client, la régulation se fera au sein du collège de gérance, dans le respect des principes de confiance et de transparence. Si cette régulation n'est pas possible ou si le cas est considéré comme trop grave pour être résolu au sein du conseil de gérance, les membres feront appel à un conciliateur externe ou à un médiateur professionnel.

2.3.11 Donner vie à Périservices

Début mars, après plusieurs réunions et de nombreux échanges, les membres se sont globalement accordés sur le règlement d'ordre intérieur

qui présidera au fonctionnement du GIE et régira les interactions entre ses membres. Toutefois, il n'est pas encore tout à fait finalisé, car le patron de Retrimeuse souhaite que soit formalisée davantage la procédure de réception des demandes d'offre et de transfert des demandes aux partenaires. Les membres s'interrogent sur la nécessité de faire figurer ce type de procédure dans le ROI. Le patron de Retrimeuse se propose alors de transmettre ses suggestions au Lentic, afin que ce point puisse être clarifié lors d'une réunion ultérieure.

L'urgence à présent est de donner vie à Périservices, de faire en sorte que le GIE ne soit pas qu'une coquille vide, et que des opportunités commerciales puissent offrir aux membres l'occasion de collaborer. Comme nous l'avons déjà évoqué, les cinq entreprises ont décidé de confier la construction de l'offre commerciale collective à un jeune stagiaire en e-business. Il est également chargé de concevoir l'architecture du site web qui constituera la vitrine de Périservices. Le choix de confier cette tâche à un stagiaire est lié au fait que les membres ne désirent pas trop investir financièrement dans le GIE sans être sûrs d'obtenir un retour sur cet investissement. En outre, le dossier de demande de points APE qui permettrait de diminuer le coût patronal du commercial partagé qui serait engagé par Périservices est toujours en stand by, dans les mains de Walthère Davister qui s'est engagé à le constituer et à transmettre la demande. Ce dernier estime que la fonction est encore trop floue à ce stade que pour pouvoir la décrire comme requis par le format du dossier. Les autres membres n'ont pas souhaité prendre la relève et s'atteler à l'exercice. Tous attendent les résultats du travail du stagiaire.

Ce dernier est un jeune homme de vingt et un ans en dernière année d'un Bachelier en e-business qui doit réaliser un stage de trois mois dans le cadre de sa formation. Il ne correspond pas vraiment au profil initialement souhaité par les membres, qui auraient préféré quelqu'un de plus « costaud », issu par exemple d'un master en communication ou en marketing. Néanmoins, les membres ont fait traîner le processus initié dès la rentrée scolaire en septembre 2007, et lorsqu'ils ont voulu faire leur choix parmi les six candidatures reçues, seul ce jeune homme était encore disponible...

Le stagiaire a débuté son stage dans le GIE au début du mois de février. Dès le départ, il semble un peu perdu face à l'ampleur de la tâche qui lui est confiée. Sa mission est en effet multiple : il s'agit de préciser l'offre commerciale de Périservices, en termes de contenu et de structuration des packages (à savoir ce que chacun met dans l'offre globale, les

complémentarités qui peuvent être trouvées entre les partenaires, etc.). Il doit également proposer un message commercial et le traduire en outils, soit un site web dont il est chargé de rédiger le cahier des charges, ainsi qu'une plaquette de présentation de Périservices.

Le jeune homme se voit donc confier une tâche que les cinq entrepreneurs n'ont pas pu, ou pas voulu, réaliser eux-mêmes. Il est vrai que la mission est complexe et l'enjeu important. Les partenaires du GIE ont défini leurs cibles : ce sont les PME et grandes entreprises implantées dans un rayon de quarante kilomètres autour du bassin sérésien. Les particuliers du même périmètre seront également ciblés, mais il faudra être attentif à différencier le discours commercial à l'attention de ces deux cibles. Enfin, Périservices proposera ses prestations aux administrations et aux services publics.

Mais quels services justement ? Quels seront les packages vendus ? Les membres n'ont encore rien défini de précis à cet égard. Ceux-ci devront être proposés par le stagiaire sur base des décisions du GIE en matière de stratégie commerciale, et validés par les membres. Plusieurs enjeux sous-tendent cette stratégie. Quelles seront les garanties en termes de cohérence de l'offre et de qualité des services ? Quel type de travaux chaque entreprise peut-elle réellement faire en qualité ? Il s'agit de bien définir le type d'activité de chacun, et de favoriser la complémentarité des activités, en fonction des objectifs prioritaires de développement de chacun. Mais quels sont ces objectifs prioritaires ? Il importe également d'harmoniser les tarifs pour un même type d'activité, afin d'éviter une concurrence sur base des prix, mais comment opérer et formaliser une telle coordination ?

Malheureusement, le jeune stagiaire ne perçoit pas les enjeux politiques sous-jacents à la collaboration dans Périservices. Le GIE est toujours une coquille vide, et l'encadrement du stagiaire en pâtit. Le jeune homme se voit affecter un bureau chez Retrimeuse, mais son accompagnement est partagé entre Walthère Davister et une assistante sociale chez Retrimeuse. Bref, le stagiaire manque d'encadrement. Il souffre également de la lenteur de la prise de décision au sein du GIE. Sur le conseil de ses encadrants et du Lentic, il rencontre chaque membre afin de déterminer les potentialités de complémentarités et créer progressivement un listing des services et des prix qui soit respecté par chacun.

Lors d'une réunion début mars, le jeune homme présente les tableaux synthèses réalisés détaillant les activités des membres et leurs modalités.

Ces tableaux sont dans l'ensemble très complets. Ils permettent notamment de constater une similarité globale des tarifs de rénovation entre le Coudmain et le Cortil. Toutefois, quelques problèmes et questions subsistent. Il y a par exemple de grosses différences de modalités (prix, etc.) entre les chantiers à long terme (par exemple pour des commanditaires publics) et les chantiers ponctuels (notamment pour les particuliers). Certains travaillent en régie, d'autres uniquement sur devis. Il est également difficile de donner des indications de prix en rénovation de bâtiment et en espaces verts, car ces tarifs sont très modulable et dépendent du contexte. En outre, concernant les espaces verts, Retrimeuse en est à ses débuts, et privilégie les gros appels d'offre (à la différence du Cortil qui cible plutôt les particuliers) et propose des prix plus bas que Le Cortil.

Plusieurs compléments d'information sont demandés au stagiaire, afin qu'il prépare de nouvelles versions des tableaux et des comparatifs pour la première réunion du conseil de gérance programmée fin mars. Lors de cette réunion, les cinq partenaires sont censés déterminer quelques packages, mais ils restent dans le flou, car ils ne retirent des documents présentés par le stagiaire que de nouveaux éléments de complexité et de difficulté. Le jeune homme quitte donc la réunion doté d'une nouvelle mission : réaliser des grilles matricielles synthétisant « qui fait quoi » pour les deux types d'activités du GIE, c'est-à-dire l'entretien des espaces verts et la construction/rénovation.

A cette première réunion du conseil de gérance sont également discutés la vocation et le contenu du site web. Celui-ci devra comporter deux parties : l'une orientée vers les entreprises, mettant en évidence les packages « service aux entreprises – environnement », l'autre orientée vers les particuliers, présentant les services en matière de travaux du bâtiment et d'entretien d'espaces verts. Toutes les pages devront être adaptées en fonction de ces deux types de clients, et le message commercial modulé en conséquence. Le stagiaire est chargé de réaliser l'arborescence du site web, et de rédiger un texte présentant le GIE, à partir d'éléments clés qui lui sont fournis par les entrepreneurs : un groupement d'entreprises à finalité sociale ; un seul interlocuteur avec une offre de services complète pour tout le bâtiment ; un travail de qualité ; flexibilité – souplesse – adaptabilité – réactivité. Le jeune homme doit également trouver une nomenclature pour structurer les services du GIE, car la liste qu'il a rédigée est à ce stade beaucoup trop détaillée.

Le stagiaire n'a plus qu'un mois pour répondre à toutes ces demandes. Dépassé et découragé, il baisse les bras, et n'est pas soutenu par ses

encadrants qui considèrent qu'il a échoué dans sa mission, et donc qu'il a raté son stage. Nous sommes début mai, et Périservices n'est toujours qu'une coquille vide dont l'offre commerciale reste purement virtuelle. A partir de ce moment interviennent divers évènements qui vont contribuer au délitement progressif du projet.

2.3.12 Le délitement de Périservices

Début mai 2008, la chercheuse du Lentic qui avait accompagné tout le processus de création et d'instrumentation du GIE part en congé de maternité. Le collègue qui la remplace n'a été que peu impliqué dans la dynamique, et ne croit pas vraiment au projet. Il poursuit donc l'accompagnement, mais sans guère de conviction.

Le porteur du projet Périservices s'est quant à lui attelé au développement d'un autre projet, qui lui semble plus prometteur, ou à tout le moins plus rémunérateur car il repose sur un financement européen et des fonds des autorités du bassin sérésien. Ce projet vise à rassembler l'ensemble des acteurs de la formation-insertion du territoire de Seraing, afin d'une part d'amplifier l'entrée des allocataires sociaux dans le parcours d'insertion en faisant l'interface avec les différents organismes à vocation sociale, et d'autre part de faciliter l'accès des travailleurs en insertion à un emploi classique en renforçant le contact avec les entreprises locales. Pour mener à bien ce projet, la commune de Seraing mettra des ressources humaines et logistiques à disposition de Walthère Davister. Ce dernier se recentre dès lors progressivement sur sa nouvelle mission.

En juin, une nouvelle surprenante est communiquée aux partenaires par Walthère Davister lui-même. Soficonstruct est en faillite, en raison de fraudes et de malversations commises par son gérant, qui a participé, bien que de manière peu impliquée, à l'ensemble du projet Périservices. La nouvelle constitue un choc pour les partenaires, qui se rendent compte qu'ils s'apprêtaient à s'engager dans une collaboration impliquant une solidarité financière avec un entrepreneur très peu scrupuleux. La confiance qui commençait à naître entre les partenaires semble rompue, et la dynamique est mise en stand by pendant l'été.

A retour de congé, la chercheuse du Lentic reprend contact avec les partenaires, pour comprendre ce qui s'est précisément passé, et comment se positionnent les membres par rapport à Périservices. Le message des entrepreneurs a nettement évolué : il apparaît que l'objectif de développer les marchés serait réduit étant donné la disparition de Soficonstruct et le type de marché plus ou moins captif de Retrimeuse ou Recma. Les EFT

de leur côté seraient déjà au maximum de leur capacité, le problème étant l'encadrement et surtout le recrutement de stagiaires motivés. En ce qui concerne les titres-services, le marché se limiterait de lui-même par le nombre d'emplois possibles et le taux de subvention.

Le Lentic décide de tirer cela au clair, et les deux chercheurs rencontrent à nouveau individuellement chaque entrepreneur pour faire le point. Ils demandent ensuite une réunion destinée à décider de la poursuite ou non de la démarche, au cours de laquelle ils présentent la synthèse de leur diagnostic. Ils mettent tout d'abord en évidence les atouts de Périservices, exprimés par les entrepreneurs eux-mêmes : une structure officialisée, dotée de statuts validés et d'un ROI légitime régulant les relations au sein du GIE ; le statut de premier GIE à finalité sociale en Région wallonne ; une image positive auprès de différents acteurs (Ministre régional, Groupe de redéploiement économique local, autres EI et EFT, agences conseil en économie sociale ; pertinence de la logique d'offre collective, etc. Ils explicitent ensuite les faiblesses du projet : absence de ressources financières et humaines ; nombre de membres et palette de services trop restreints ; recentrage du porteur sur d'autres missions ; difficultés internes chez les membres, en raison de la crise financière qui vient de se déclarer, qui font passer le GIE au second plan ; concurrence avec d'autres réseaux existants ou en constitution, précisément le nouveau réseau dont est en charge Walthère Davister ; écart entre l'objet du GIE et les objectifs des membres ; absence de besoin chez certains membres ; retour sur investissement peu assuré, et déséquilibre potentiel entre « investisseurs » et « bénéficiaires ».

En bref, toutes les réticences non explicitées des partenaires refont surface dans un contexte économique difficile. Développer les marchés n'est plus une priorité : il faut surtout préserver l'existant pour survivre. Les membres reconnaissent avoir adopté une logique opportuniste, car il est « mieux d'être dedans que dehors ». De plus, ceux qui avaient besoin de la structure étaient évidemment ceux qui allaient le moins y contribuer financièrement. En clair, Recma et Retrimeuse, dont les marchés sont captifs, allaient payer pour le développement de Soficonstruct et des EFT. Alors qu'une autre dynamique se met en place sur Seraing, grâce aux efforts de Walthère Davister, est-il opportun de vouloir faire coexister deux réseaux, alors que Périservices vivote déjà ?

Le Lentic présente les diverses options : acter la dissolution du GIE ? Réactiver le GIE en intégrant de nouveaux membres ? Le laisser en stand by, pour le réactiver en cas d'opportunité ? Intégrer les membres au nouveau réseau en développement ? Faire évoluer le GIE vers un

nouveau modèle ? Le Lentic a son idée en ce qui concerne ce nouveau modèle : il s'agirait d'intégrer le GIE au sein du nouveau réseau sérésien en construction, mais en tant que sous-structure dotée de missions et d'objectifs spécifiques, centrés sur l'aval du dispositif d'insertion. Le rôle des EI, en tant que dernier maillon du parcours d'insertion, serait de réaliser l'interface avec les entreprises privées et de devenir la « vitrine » professionnelle et commerciale du dispositif d'insertion, son outil de relations publiques.

Ce nouveau modèle aurait pour avantage l'intégration de Périservices au sein d'un réseau disposant d'un réel soutien et de ressources humaines et financières, et il permettrait le réinvestissement du porteur initial, grâce à la convergence trouvée avec sa nouvelle mission. Néanmoins, de nombreux freins subsistent encore. Cela nécessiterait d'attribuer une nouvelle mission au GIE, d'y intégrer de nouvelles entreprises, et de reconstruire une confiance fortement mise à mal dans les mois qui précédent.

Les réactions des partenaires sont intéressées, mais sans plus. Le cœur n'y est plus. Le Lentic est arrivé au terme de son propre financement européen, et ne peut désormais plus consacrer de temps de travail au projet Périservices. Les partenaires conviennent de laisser Périservices en stand by, et de le réactiver au besoin, si des opportunités nouvelles de collaboration apparaissaient. Les chercheurs demandent à être informés périodiquement de l'évolution de la situation. Walthère Davister aurait d'ailleurs peut-être du travail d'accompagnement et d'évaluation à leur confier dans le cadre de son nouveau projet...

Toutefois, rien ne se concrétise. Lors d'une rencontre informelle avec Walthère Davister au début de l'été 2010, les chercheurs apprennent que le GIE a finalement été dissous. Les raisons en sont l'absence d'activité commerciale et le constat de sa faible utilité ; la perte cumulée de 385 € liée au paiement des impôts, de la TVA, des frais bancaires et administratifs ; et enfin, le peu d'intérêt des membres à faire évoluer le GIE vers un groupement d'employeurs.

2.3.13 Annexe

Tableau 4 : Cas Périservices : correspondance noms réels/fictifs

| Nom réel | Nom fictif |
|-----------------|-------------------|
| Retrimeuse | Mosatri |
| Recma | Triplasti |
| Le Coud'main | Le Coup de pouce |
| Soficonstruct | Constructo |
| Le Cortil | Le Déclic |
| Filbois | Recybois |
| Métaservices | All Services |
| Ecodipar | Atrega |

2.4 La création du groupement d'employeurs Job'Ardent: étude de cas

Eléments de méthodologie

Cette monographie est issue du travail d'accompagnement d'un projet pilote de mutualisation de main-d'œuvre mené par le LENTIC en collaboration avec la CCI Liège-Verviers entre 2006 et 2010. La méthodologie de cet accompagnement a été conçue en cours de processus en fonction des besoins et des opportunités qui sont apparus aux yeux des accompagnateurs ou qui ont été exprimés par les parties prenantes. L'échantillonnage est donc de convenance, puisqu'il est fonction de la définition progressive du périmètre du projet. Le premier partenariat rassemblé comprenait 3 entrepreneurs ; le groupement d'employeurs créé au terme du projet compte aujourd'hui 27 membres. Diverses actions ont été menées :

- *Organisation et animation de 4 séminaires de mobilisation des entreprises*
- *Animation d'une quinzaine de réunions de partenariat*
- *Conception d'une*
- *Réalisation d'entretiens d'analyse des besoins avec chaque partenaire potentiel*
- *Co-rédaction de statuts, d'un ROI*
- *Création de divers outils : grille d'analyse des besoins, base de données synthétisant les besoins en main-d'œuvre à temps partiel par type de fonction, rédaction de documents synthèse, de notes d'expertise sur le dispositif du groupement d'employeurs, rédaction d'articles publiés dans la presse*
- *20 entretiens d'évaluation avec les différentes parties prenantes (employeurs et travailleurs)*
- *Organisation et animation d'une rencontre des acteurs du GE Job'Iris (employeurs et travailleurs)*
- *Organisation d'un séminaire d'échange d'expériences avec des parties prenantes du projet Job'Ardent et des représentants de GE en fonctionnement*

2.4.1 Un souhait de recherche-action

Dans le cadre de ses recherches sur les formes d'organisation en réseau et leurs impacts en matière de GRH et de régulation sociale, le Lentic a longuement étudié le projet Job'Iris, un groupement d'employeurs, créé à Bruxelles dans le cadre d'un financement européen EQUAL, entre plusieurs entreprises du secteur agro-alimentaire, qui se partagent une main-d'œuvre saisonnière. Pressentant que le principe du partage de main-d'œuvre pourrait constituer une solution pertinente pour réguler l'emploi flexible dans les nouvelles formes d'organisation, les chercheurs du Lentic décident d'investiguer davantage cette pratique dans ses diverses modalités. Ils découvrent ainsi que cette formule est très répandue en France, et qu'elle existe également dans d'autres pays d'Europe, sous d'autres appellations mais reposant sur le même principe de mutualisation : Flexpool aux Pays-Bas, dans le secteur de la logistique à valeur ajoutée ; Jobpool en Allemagne dans le secteur de la mécanique industrielle ; Flexviden au Danemark dans la région du Jutland, etc.

L'équipe du Lentic réalise plusieurs études de cas de ces dispositifs, rencontre certaines de leurs parties prenantes ou des chercheurs les ayant étudiées. Ce type de pratiques étant peu répandu en Belgique, c'est surtout dans les pays voisins que les chercheurs collectent des données sur les pratiques de partage de main-d'œuvre, dans le cadre de divers projets de recherche dont ils sont coordinateurs ou partenaires. Ils constatent le relatif succès des dispositifs étudiés et pressentent l'intérêt de tels dispositifs sur leur propre marché du travail local, caractérisé par la restructuration sans fin du secteur sidérurgique et un redéploiement sur des secteurs très flexibles tels que la logistique.

Outre ses activités de recherche, le Lentic intervient en effet depuis plus de 20 ans auprès des entreprises et d'autres organisations (secteur public, non marchand, etc.), locales ou non, pour stimuler et accompagner des processus d'innovation organisationnelle et de gestion des ressources humaines. Les chercheurs du centre voient donc dans ces pratiques émergentes de mutualisation de travailleurs une nouvelle réponse à apporter aux demandes qui leur sont régulièrement formulées en matière de gestion de l'emploi flexible. Toutefois, avant de promouvoir les dispositifs de mutualisation auprès des acteurs du marché du travail, l'équipe du Lentic désire en tester la pertinence, l'opérationnalité, le caractère équilibré et durable. Les chercheurs montent alors divers projets partenariaux pour tenter d'obtenir des financements leur permettant de consacrer du temps à ce programme de recherche-action.

Le Lentic obtient tout d'abord une subvention du Ministre Régional de l'Emploi, qui lui permet de démarrer quelques actions de sensibilisation des entreprises de la région liégeoise. Quelques mois plus tard, le centre obtient également un financement du Fonds Social Européen, dans le cadre d'un programme sur la gestion innovante des restructurations. Ce dernier projet, beaucoup plus ambitieux, repose sur un partenariat élargi au niveau transnational, mais aussi au niveau des parties prenantes impliquées au niveau local. L'idée est de collaborer avec ces dernières à la mise en œuvre et à l'évaluation de projets pilotes de flexicurité au niveau micro-économique.

Les chercheurs décident donc d'inviter les entreprises de leur région de participer à un projet pilote de mutualisation de main-d'œuvre. Leur objectif, de même que celui de leurs partenaires, est, à partir de cette expérimentation, de tirer des enseignements sur la façon de mettre en œuvre le partage de main-d'œuvre afin de promouvoir et de développer cette pratique dans une perspective de « flexicurité économiquement et socialement responsable ».

Lorsque les chercheurs débutent leur quête de partenaires, ils comprennent rapidement que tout est à construire. Le dispositif du groupement d'employeurs est quasiment inconnu des entreprises, les pratiques de mutualisation inexistantes (hormis quelques pratiques informelles et dissimulées à l'inspection du travail), et envisager de partager de la main-d'œuvre semble nécessiter un profond changement de mentalité chez des entrepreneurs qui mettent en avant les risques de concurrence, de débauchage, etc., et la nécessité de recruter des travailleurs au profil taillé sur mesure pour leur entreprise et leur étant entièrement dévoués... De plus, les entreprises de travail temporaire s'intéressent de près à leurs action de promotion des pratiques de mutualisation, car elles y voient à la fois une opportunité (si des projets se créent, il faut en être !) et une menace (il ne faudrait pas que la mutualisation de main-d'œuvre grignote trop les parts de marché de l'intérim...).

Après s'être confrontés à plusieurs refus, ils prennent également assez vite conscience que leur projet initial de mobiliser des partenariats et réseaux d'entreprises existants pour y introduire des pratiques de mutualisation n'est pas une option porteuse. Les contraintes organisationnelles qui sous-tendent le partage de main-d'œuvre nécessitent, semble-t-il, de réfléchir la composition du partenariat d'une façon nouvelle, notamment en associant des entreprises qui ne se connaissaient pas auparavant. Deux options s'offrent à eux : soit prendre

appui sur des pratiques informelles de mutualisation de main-d'œuvre pour les formaliser dans le cadre d'un groupement d'employeurs, mais encore faut-il les repérer, y accéder et convaincre les parties prenantes de modifier leurs habitudes ; soit créer de toutes pièces de nouveaux partenariats à partir des besoins exprimés. Les chercheurs du Lentic font feu de tout bois, et développent les deux options. La présente étude de cas étant issue de la deuxième option, c'est celle-ci que nous développerons ici.

Pour recruter les entreprises nécessaires au projet pilote, les chercheurs soignent leur marketing. Ils organisent des séminaires d'information à destination des entreprises, s'invitent dans les différents cénacles qui veulent bien leur en offrir l'opportunité, communiquent dans la presse spécialisée, etc. Après quelques semaines de communication intensive, deux événements donnent un coup d'accélérateur au projet.

2.4.2 L'ébauche d'un premier partenariat

Le premier est l'intérêt manifesté par l'entreprise ABV qui, ayant participé à l'un des séminaires d'information, recontacte le Lentic pour lui faire part de son intérêt pour ce projet de mutualisation. Elle fait également part de l'amorce d'un partenariat potentiel. Spécialisée dans la production de produits de design pour l'aménagement de bureaux, elle collabore depuis quelques temps en matière commerciale avec l'entreprise Vange qui commercialise du mobilier design. Leurs besoins en main-d'œuvre sont divers : elles souhaitent notamment partager un webdesigner, un qualiticien, un logisticien. Elles ont également contacté à cette fin l'entreprise TDS, qui conçoit, produit et vend du mobilier de bureau, et avec laquelle elles ont déjà collaboré lors de foires commerciales ou dans le cadre d'offres communes. Cette dernière entreprise se dit intéressée par la sollicitation, et une première réunion entre les 3 entreprises et l'équipe de recherche est organisée dans les locaux du Lentic à l'été 2006.

Pour répondre à la demande clarifiée par les trois entreprises —ABV, Vange, et TDS— les chercheurs réalisent une analyse organisationnelle et une évaluation de leurs besoins en main-d'œuvre. Ils conçoivent pour ce faire un outil de diagnostic qui permet de qualifier et de quantifier le besoin, pour chaque fonction concernée, de manière systématique et similaire pour les trois entreprises. L'exercice s'avère difficile pour ces dernières. Il y a en effet un pas de l'expression du besoin à sa traduction en un langage qui permet d'envisager de nouvelles réponses à celui-ci. Toutefois, les trois patrons d'entreprises reconnaissent la pertinence de

l'exercice, acceptent de s'y plier et n'hésitent pas à mobiliser certains collaborateurs pour enrichir l'analyse.

Une fois les besoins des trois entreprises mis en parallèle, les acteurs du futur projet pilote ne peuvent que constater l'incomplétude du partenariat : aucune des fonctions recherchées ne peut être pourvue à temps plein par le trio. Or, le cadre légal belge du groupement d'employeurs impose que les travailleurs mutualisés soient engagés en contrat à durée indéterminée et à temps plein. En dehors de l'intérim, ce dispositif est la seule forme légale permettant le partage —et donc la mise à disposition— de main-d'œuvre. Malgré le contexte de projet pilote soutenu par les autorités régionales, les trois entreprises ne sont pas disposées à braver la loi pour innover totalement. Elles préfèrent exploiter le cadre existant, ce qui les constraint cependant à s'ajointre d'autres partenaires. Les chercheurs du Lentic s'engagent à trouver d'autres entreprises susceptibles de compléter le partenariat naissant, afin de pouvoir réaliser les engagements à temps plein que requiert la loi belge sur le GE. Ils poursuivent donc leurs actions de sensibilisation et de mobilisation, dans l'espérance de pouvoir compléter le partenariat et de passer à la concrétisation du projet. Ils encouragent également les trois entreprises à en parler autour d'elles et à mobiliser leurs réseaux respectifs.

2.4.3 La découverte d'une convergence avec la Chambre de commerce

C'est à ce moment que l'équipe du Lentic entre en contact avec le directeur de la Chambre de commerce de Liège-Verviers (CCI dans la suite de ce texte), Pierre Neuray, qui a lui aussi découvert le principe de la mutualisation de main-d'œuvre lors de séances d'information organisées par les promoteurs de Jobiris, et est convaincu de sa pertinence pour ses affiliés. Il estime que cette solution pourrait partiellement résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée que rencontrent nombre de ses membres, et ainsi favoriser la croissance de ces derniers en leur permettant de disposer des compétences nécessaires à temps partagé. En tant que chef d'entreprise¹⁷, il voit également dans le partage de main-d'œuvre un nouveau service qu'il pourrait proposer aux entrepreneurs membres de la CCI, contre rémunération. Les chercheurs et le directeur de la Chambre de Commerce constatent la convergence de leurs objectifs respectifs, et décident d'unir leurs forces pour faire aboutir ceux-ci.

¹⁷ En Belgique, la Chambre de commerce et d'industrie est une structure purement privée proposant des services à ses membres et fonctionnant sur fonds propres, dont les cotisations des membres constituent une part importante.

Pour les chercheurs, la collaboration avec le directeur Chambre de commerce est une aubaine. Celle-ci va faciliter leur accès aux entreprises et légitimer leur projet : grâce à cette association, le projet pilote n'est plus une « rêverie de chercheurs déconnectés du terrain » mais un projet doté d'un réel intérêt économique et organisationnel. Pierre Neuray trouve également dans le centre universitaire un allié de choix : le Lentic confère à ses intuitions une véritable caution scientifique. Le centre met aussi à la disposition des membres de la CCI une expertise reconnue en matière d'analyse organisationnelle et d'accompagnement des processus d'innovation.

L'alliance entre ces deux acteurs complémentaires permet de passer à la vitesse supérieure, de professionnaliser et d'amplifier les actions menées. Ils peaufinent leur discours, soignent leur argumentation. Ils mettent en évidence les qualités et l'intérêt du groupement d'employeurs pour les entreprises privées : partenariat purement privé, facilité de mise en œuvre et faibles coûts de gestion, dispositif indépendant des aides publiques et de leurs corollaires habituels en termes de droit de regard de l'administration et de lourdeur administrative, qualité, polyvalence et faible coût de la main-d'œuvre travaillant dans un tel cadre, etc. Il s'agit de convaincre les entreprises que le groupement d'employeurs est peut-être LA solution à nombre de leurs problèmes, et qu'il conviendrait à tout le moins de tester la pratique.

2.4.4 La traversée du désert

Cette quête prend plus de temps que prévu, et quelques mois s'écoulent avant que de nouveaux partenaires potentiels puissent être trouvés. Pour ABV et Vange, le besoin est urgent. Contre toute attente des chercheurs et Pierre Neuray, ces deux entreprises reprennent contact pour annoncer qu'elles ont trouvé une autre solution au problème, plus radicale mais sans doute tout aussi efficace : la fusion ! La taille critique obtenue et les économies d'échelle engendrées par cette intégration vont permettre à ces entreprises de créer les fonctions tant recherchées. C'est une issue heureuse pour ABV et Vange, mais une vraie déconvenue pour le Lentic et la CCI. Alors qu'ils se croyaient si près d'aboutir, tout est à recommencer. Mais ils ne sont pas au bout de leurs surprises...

Le patron de TDS, qui avait rejoint le partenariat à la demande de ses collègues d'ABV et de Vange et que les chercheurs et le directeur de la CCI percevaient plutôt comme « suiveur », se dit prêt à poursuivre la démarche et à mobiliser son réseau pour la faire aboutir. A priori, cette

entreprise de 150 travailleurs aurait les reins suffisamment solides pour assumer à elle seule la création de diverses fonctions à temps plein, mais son directeur croit dans le dispositif et veut contribuer à son développement. C'est une force pour le projet pilote, car cette entreprise et son patron sont connus et reconnus sur la place locale. Ce dernier est d'ailleurs un membre actif de la fédération patronale la plus puissante de la région liégeoise, celle du secteur du métal et de l'industrie technologique. Il est également membre actif d'autres cercles à vocation économique et de réseautage.

La chambre de commerce et le centre de recherche relancent les actions de communication et de sensibilisation. Ils se disent que le critère de proximité géographique est peut-être porteur pour la construction de partenariats, et organisent notamment un séminaire ciblé sur les entreprises implantées dans la même zone d'activité que TDS. Cette dernière met à disposition ses propres locaux pour l'organisation de ce séminaire, qui rassemble une quinzaine d'entreprises. D'autres évènements du même type y succèdent, et après quelques semaines, un nouveau partenariat potentiel se dessine, pour le partage d'un infographiste.

2.4.5 Un partenariat improbable

Le groupe est assez hétérogène, composé d'entreprises qui ne se connaissent pas, hormis deux frères qui dirigent individuellement deux des entreprises autour de la table. L'un de ces frères est un proche collaborateur de Pierre Neuray, puisqu'il dirige une entreprise d'édition d'ouvrages de management, filiale de la CCI dont Pierre Neuray est administrateur, la société EdiPro. Les entreprises sont de tailles diverses (cela va de la TPE à la moyenne entreprise), de secteurs divers (agro-alimentaire, énergie, édition, services informatiques, industrie du métal), et de sous-régions diverses elles aussi (périmètre géographique d'une quarantaine de kilomètres). Ce premier partenariat est présenté dans le tableau ci-après :

Tableau 5 : Composition du premier partenariat Job'Ardent

| Entreprise | Activité | Effectif |
|-----------------|---|--------------------------|
| TDS | Création et production de mobilier de bureau | Environ 150 travailleurs |
| Lampiris | Fourniture de gaz et d'électricité verte | Environ 100 travailleurs |
| Edipro | Edition d'ouvrages de management, commerciaux, juridiques, etc. | Environ 15 travailleurs |
| Bacoma | Création et production d'emballages et produits festifs | Environ 15 travailleurs |
| MDB | Travail du métal | Environ 80 travailleurs |

Ces cinq entreprises partageraient le besoin d'un infographiste à temps partiel. Elles participent à une première réunion organisée chez TDS où elles se présentent mutuellement, et où les chercheurs et Pierre Neuray leur présentent à nouveau le concept du GE et ses diverses implications organisationnelles, financières et légales. En effet, trois de ces entreprises ont rejoint ce partenariat suite à une discussion avec Pierre Neuray, sans avoir participé aux séminaires organisés par ailleurs. Elles ne connaissent donc pas les détails de ce dispositif. Contre toute attente —à tout le moins celle des chercheurs et du directeur de la Chambre, habitués à davantage d'atermoiements— la première réunion de ce partenariat potentiel se clôt sur la confirmation de leur volonté de créer un tel dispositif, et sur la demande expresse des entreprises présentes de donner vie à un groupement d'employeurs, dans les délais les plus brefs possibles.

Le Lentic et Pierre Neuray passent alors à la vitesse supérieure : ils réalisent les analyses des besoins, qui montrent que les attentes de ces cinq entreprises couvrent le temps plein d'un infographiste et peuvent s'organiser harmonieusement sur la semaine. Ils rédigent une ébauche de statuts pour le groupement, ainsi qu'un projet de « règlement d'ordre intérieur », sur base notamment des documents mis à disposition par le groupement d'employeurs bruxellois Joblris. Les documents sont soumis aux futurs partenaires lors d'une nouvelle réunion, quelques semaines après la première rencontre. L'entreprise MDB manque à l'appel, ce qui inquiète peu les entreprises présentes, mais davantage la Chambre de commerce et le centre de recherche, qui s'interrogent sur la capacité d'un partenariat incomplet à « transformer l'essai ». Les représentants des entreprises discutent les documents soumis, demandent quelques

modifications à la marge. Celles-ci concernent la prise de décision au sein du GE, dans le souci de ne pas bloquer celle-ci en cas d'absences trop nombreuses des membres aux réunions. Elles visent également à préciser les modalités d'entrée et de sortie des membres dans le groupement, afin de sécuriser les membres restants en cas de défaillance d'un des utilisateurs ou de volonté subite de retrait. Hormis ces quelques précisions, il n'y a guère de débat et les textes proposés sont validés globalement.

Les futurs membres prennent également plusieurs décisions relatives à l'organisation de la collaboration. Ils s'accordent sur le planning hebdomadaire du travailleur, font le choix de déléguer la gérance du groupement à Pierre Neuray, qui avait proposé ses services. Ils confient au Lentic et à la CCI la suite du processus de création : finalisation des documents légaux, rédaction de la lettre de demande d'agrément et suivi administratif, rédaction du règlement de travail du GE. Ils sollicitent également leur aide pour réaliser le recrutement du futur infographiste partagé, notamment la rédaction d'une description de cette fonction mutualisée. L'équipe de recherche s'attèle à l'exercice, avec la collaboration du directeur de la CCI.

Lors d'une réunion suivante, malgré l'absence à nouveau du patron de MDB, les futurs membres présents valident la description de fonction proposée. Notons tout de même que le patron d'EdiPro est également absent, mais il réagit aux e-mails collectifs et, surtout, fait entièrement confiance à Pierre Neuray pour représenter les intérêts de sa société, dans la mesure où ce dernier est en administrateur. Les présents demandent à leurs accompagnateurs de prendre également en charge l'organisation du processus de sélection, eux-mêmes se réservant la décision finale sur base de la *short list* de candidatures qui leur serait proposée à ce stade. La discussion porte par ailleurs sur la commission paritaire à proposer à la Ministre de l'Emploi dans le cadre de la demande d'agrément. Cette décision est importante, car elle déterminera le coût salarial du futur infographiste et les avantages dont il bénéficiera. Sur les cinq entreprises partenaires, deux font partie du secteur métal, dont la commission paritaire est réputée l'une des plus coûteuses pour les employeurs. Lampiris dépend du secteur de l'énergie, dont les barèmes salariaux sont également assez élevés. Bacoma et EdiPro sont régies par la commission paritaire 218, réputée comme la moins avantageuse pour les employés. Souvent qualifiée de « commission paritaire fourre-tout », cette commission paritaire auxiliaire pour les employés concerne plus de 300 000 travailleurs en Belgique, notamment dans les secteurs du travail temporaire ou des call-centres. Dans la mesure où Bacoma et EdiPro ne

souhaitent pas employer, même à temps partiel, un travailleur nettement plus coûteux que le reste de leur personnel, et où la fonction de support qu'occupera l'infographiste mutualisé peut justifier que la 218 s'y applique, les entrepreneurs décident de proposer cette dernière commission paritaire à la Ministre compétente. Le respect du principe d'également de traitement entre le travailleur mutualisé et les autres travailleurs des entreprises utilisatrices n'est pas discuté.

Intervient également le choix du secrétariat social auquel le GE fera appel pour la gestion administrative de son personnel. Là aussi, les cinq entreprises sont affiliées à des secrétariats sociaux différents. Pierre Neuray propose alors de s'orienter de préférence vers le secrétariat social choisi par le GE bruxellois Job'Iris. Il argumente que ce secrétariat social sera probablement plus attentif aux spécificités de travailleurs mutualisés, puisqu'il bénéficie de l'expérience accumulée dans le cadre de la gestion de Job'Iris. Les entrepreneurs acquiescent immédiatement à cette suggestion.

Enfin, puisque le cadre légal du GE requiert que soient engagés des demandeurs d'emploi difficiles à placer¹⁸, le Lentic et la CCI proposent aux entrepreneurs de solliciter l'aide de l'agence publique régionale de formation et de placement des demandeurs d'emploi, le Forem. Celle-ci peut en effet prendre en charge une partie du processus de sélection sur base des candidatures dont elle dispose. Ceci agrée également les cinq partenaires, et Pierre Neuray prend contact avec le Forem Conseil.

2.4.6 La naissance de Job'Ardent

La dynamique s'accélère donc, ce qui surprend quelque peu les accompagnateurs du processus. Une alchimie improbable s'opère, et les atermoiements de MDB ne semblent pas freiner les autres partenaires. On remarque aussi que certains patrons n'hésitent plus à se faire accompagner d'un collaborateur, ou à déléguer de plus en plus fréquemment la participation aux réunions : ainsi, le patron de TDS y envoie son directeur du marketing, qui sera l'utilisateur réel du futur infographiste partagé ; le patron de Lampiris délègue quant à lui sa nouvelle directrice des ressources humaines. Un esprit pionnier règle dans le partenariat, et surtout le besoin en main-d'œuvre à temps partiel

¹⁸ Tout demandeur d'emploi qui, au moment de son engagement, est inscrit comme demandeur d'emploi au FOREM et n'est pas titulaire d'un diplôme de l'enseignement secondaire supérieur.

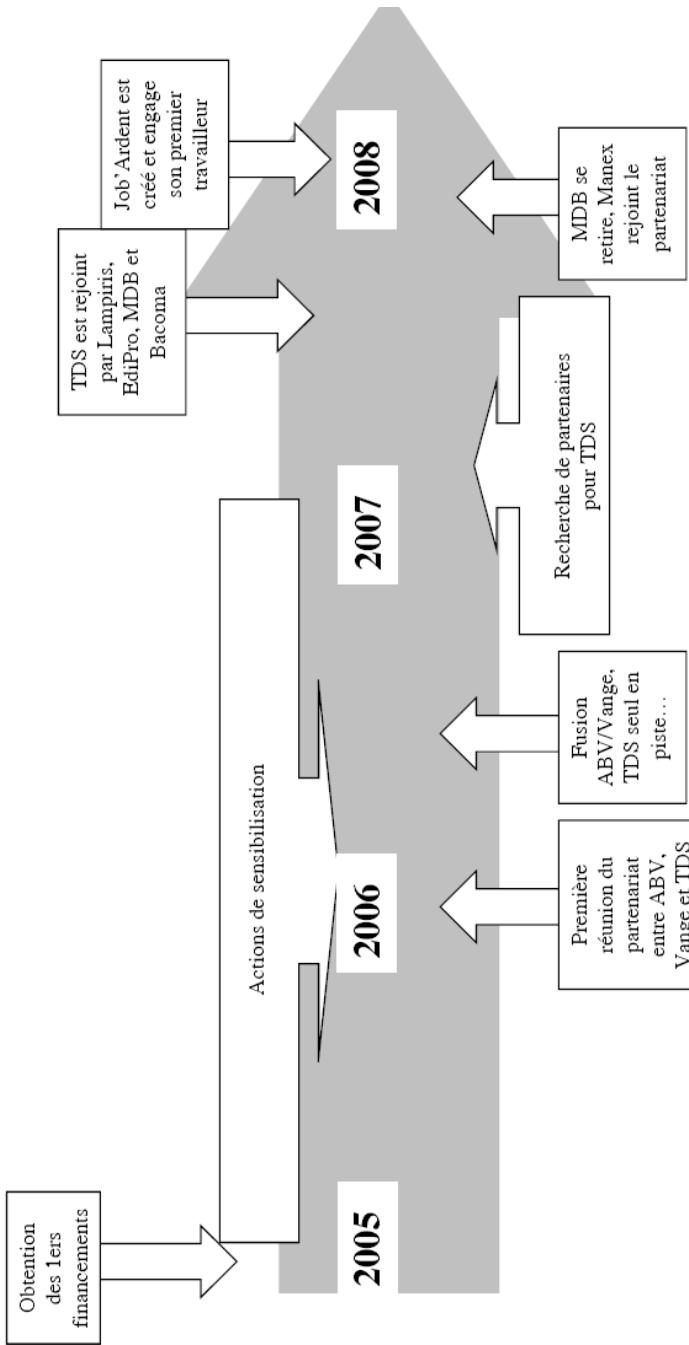
est bien réel. Certains envisagent déjà la mutualisation d'autres fonctions, outre celle d'infographiste.

C'est alors qu'arrive la réunion dédiée à la signature des versions finales des documents. Nous sommes au printemps 2008. L'absence de MDB ne semble pas entraver le processus, mais les partenaires décident de placer le directeur de MDB face à ses responsabilités et de l'obliger à se positionner. Au cours de cette réunion, les versions finales des statuts et autres règlements sont validés sans autre forme de cérémonie. L'idée est de les transmettre à MDB pour signature. A cette réunion participent deux représentants du Forem, qui n'avaient jamais entendu parler du GE auparavant mais semblent assez séduits par le principe. Ils assurent les entrepreneurs de leur aide et les rassurent quant à la possibilité de trouver parmi les demandeurs d'emploi de longue durée des profils de qualité. La rencontre se clôt sur le choix d'un nom pour le groupement. Lentic et CCI ont réfléchi à sa dénomination, et font quelques propositions aux entreprises fondatrices : l'une d'elles les séduit. Le groupement se nommera Job'Ardent, en référence à l'exemple bruxellois, mais aussi et surtout, à la « cité ardente » qui le voit naître.

C'est alors que MDB se rétracte. Il faut donc rechercher en urgence un nouveau partenaire complémentaire, mais cela ne freine pas la progression des futurs membres du GE. Grâce au réseau de Pierre Neuray, un nouveau membre, l'entreprise de services informatiques Manex, rejoint le partenariat juste avant la signature de la nouvelle version des différents documents officiels et l'envoi de la demande d'agrément à la Ministre de l'Emploi. Quelques semaines plus tard, en juin 2008, Job'Ardent obtient sa reconnaissance officielle et engage au 1^{er} juillet l'infographiste tant désiré par ses membres. Celui-ci n'est pas un demandeur d'emploi difficile à placer, mais compte juste quelques jours de chômage. Il venait d'ailleurs de démarrer un nouveau job, qu'il choisit de quitter pour Job'Ardent. Les membres, séduits par son profil, décident de « tenter le coup », rassurés qu'ils sont par le témoignage du gérant du GE bruxellois qui leur assure une certaine « tolérance » de la part des autorités publiques.

Après deux ans d'efforts, de tentatives avortées, le Lentic et la Chambre de Commerce ont contribué à créer leur premier groupement d'employeurs. Ils sont très heureux de cet aboutissement. La collaboration s'installe sans difficultés particulières entre les entreprises fondatrices et l'infographiste.

Schéma 7 : Processus de création du GE Job'Ardent



2.4.7 Un GE en pleine expansion

Ce passage à la réalité se déroule sans soucis particuliers. Dès les prémisses du projet, le directeur de la CCI avait proposé de prendre en charge la gestion journalière du groupement. Il considère cela comme un nouveau service que la Chambre pourrait proposer à ses membres et qui enrichira la palette de ses activités commerciales. Il s'est mis d'accord avec les membres fondateurs pour réaliser cette gestion en échange d'une contribution annuelle forfaitaire « symbolique », permettant de couvrir ses frais, et ce à la grande satisfaction des membres qui, se disant demandeurs d'un « service », ne souhaitent pas s'investir dans la gestion. En homme habitué à ce genre d'exercice, le nouveau gérant s'est adjoint les services d'un secrétariat social pour les aspects administratifs de la gestion du personnel du GE. Avec l'aide du directeur de Manex, il crée également un intranet pour les membres de Job'Ardent, sur lequel ceux-ci peuvent trouver toutes les informations relatives au groupement, à ses travailleurs, à son fonctionnement, etc. Pour les membres, la participation au GE ne requiert désormais guère plus que le paiement de la facture mensuelle qui leur est transmise par le gérant.

La communication entre le gérant et les membres se fait essentiellement par e-mail, de même qu'entre membres. Ces derniers sont peu sollicités. Lorsque, après deux mois de fonctionnement, l'entreprise Bacoma décide de se retirer car elle se dit insatisfaite du travail fourni par l'infographiste, le gérant prend immédiatement en charge la recherche d'un nouveau membre, avec le soutien de l'équipe de recherche. Dans l'intervalle, les quatre utilisateurs initiaux décident de se partager le temps plein. Il était en effet prévu qu'EdiPro n'utilise l'infographiste qu'en cas de diminution d'activité temporaire chez l'un des membres, mais une société d'édition a toujours de quoi occuper un infographiste, et elle accepte de pallier temporairement la défection de Bacoma.

La création et le lancement de Job'Ardent sont le prélude à un intérêt accru de la part des entreprises de la région. Quelques mois plus tard, en octobre 2008, trois nouvelles entreprises —Add'It, Vega Engineering et Visible— rejoignent le groupement. Ces trois nouveaux membres occuperont avec EdiPro un second infographiste. Celui-ci est une jeune femme qui travaillait déjà à temps partiel chez EdiPro. Elle n'est pas demandeuse d'emploi, encore moins de longue durée, mais qu'importe, elle donne satisfaction au patron d'Edipro, et rapidement également à ses nouveaux utilisateurs. Comme elle occupera une fonction similaire à celle du premier travailleur engagé, la question du choix de la commission

paritaire ne se pose pas : ce sera à nouveau la 218. Cela évite également une nouvelle demande de validation auprès de la Ministre de l'Emploi.

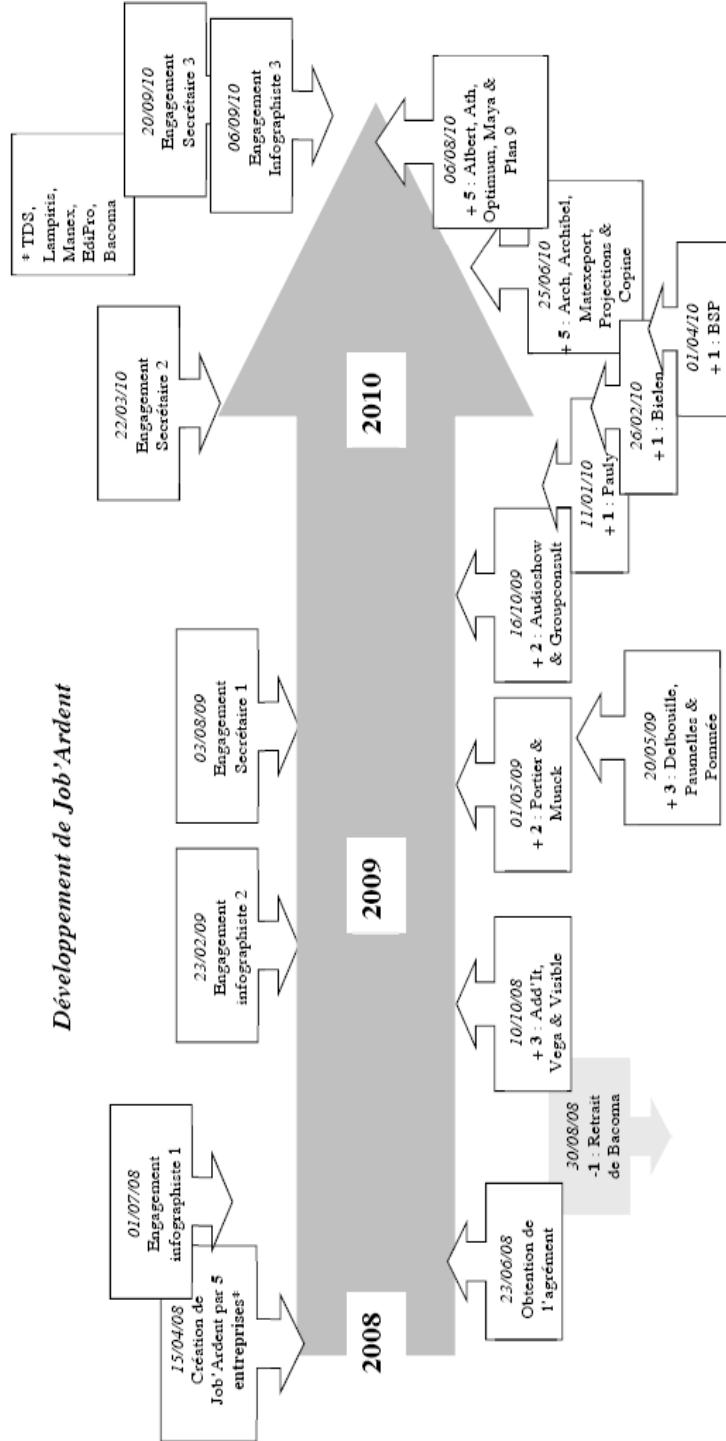
A nouveau, six mois plus tard, ce sont deux nouvelles entreprises qui rejoignent Job'Ardent pour remplacer Bacoma et employer le premier infographiste. Si le Groupe Portier se montre très satisfait de la formule, le courant ne passe pas entre la directrice de l'entreprise Munck et l'infographiste. Après avoir consulté ses partenaires, celle-ci décide d'arrêter l'utilisation de l'infographiste, mais souhaite rester dans le groupement dans la perspective de besoins futurs. Consultés par e-mail, les autres membres donnent leur accord.

Quelques semaines plus tard, fin mai 2009, un nouveau groupe d'entreprises est formé par Pierre Neuray, qui font elles aussi le choix de rejoindre Job'Ardent pour y mutualiser, cette fois, une secrétaire. Paumelles liégeoises, Pommée et Delbouille auraient pu créer leur propre GE, mais dans un souci de rapidité, de facilité administrative et d'économies d'échelle, Pierre Neuray leur conseille d'intégrer Job'Ardent, dont les membres n'y voient pas d'inconvénient. Malgré la différence de fonction, c'est toujours la commission paritaire 218 qui s'applique.

Par la suite, Job'Ardent perpétue au même rythme sa politique d'élargissement, en associant de nouveaux groupes d'utilisateurs. En octobre 2009, trois nouvelles entreprises rejoignent le GE pour le partage d'une deuxième secrétaire. Celle-ci est rapidement engagée. Au printemps 2010, trois entreprises rejoignent successivement le GE, dont une occupera l'infographiste à la place de l'entreprise Munck. Ensuite, en juin et en août, deux groupes de cinq entreprises rejoignent Job'Ardent et se partageront respectivement une infographiste et une secrétaire.

Un peu plus de deux ans après sa création, Job'Ardent compte vingt-sept entreprises membres, et emploie 6 travailleurs, dont trois infographistes et trois secrétaires. Il est par ailleurs sur le point de recruter son septième travailleur, un responsable qualité que se partageront quatre entreprises du secteur agro-alimentaire.

Schéma 8 : Processus de développement du GE Job'Ardent



2.4.8 Un fonctionnement sans heurts notables

Le planning des affectations des travailleurs mutualisés entre leurs utilisateurs est élaboré avant que cette mutualisation ne prenne cours, et doit être respecté sous peine de non respect du règlement d'ordre intérieur. Toute modification officielle et définitive de ce planning doit s'opérer en concertation avec les autres utilisateurs. Néanmoins, lorsqu'un entrepreneur est confronté à une charge de travail temporairement supérieure ou inférieure à celle projetée, des arrangements sont possibles pour modifier le taux d'occupation prévu. Ceci s'est produit à plusieurs reprises depuis la naissance du GE. Certaines entreprises ont rencontré des baisses d'activité assez notables, plus particulièrement Manex, l'entreprise de services informatiques, qui a particulièrement souffert de la crise. Dans ces cas, les utilisateurs s'arrangent entre eux, sans forcément passer par l'intermédiaire du gérant du groupement, Pierre Neuray, ni même sans l'avertir à l'avance. Ces arrangements sont trouvés par le biais d'un coup de téléphone ou d'un e-mail collectif. Il se peut également que les travailleurs jouent le rôle d'intermédiaire entre leurs différents utilisateurs. Ce sont eux également qui se chargent d'organiser leurs congés et autres adaptations d'horaires. Pierre Neuray n'exige pas de donner son accord. Il doit simplement être averti de toute modification, même a posteriori, afin de modifier le nombre de jours d'occupation et ajuster ainsi les factures mensuelles. Et cette information du gérant est réalisée par le biais de l'agenda en ligne que les travailleurs sont tenus de remplir en fonction de leurs prestations.

Néanmoins, en cas de maladie d'un travailleur mutualisé, celui-ci prévient son employeur juridique, c'est-à-dire Job'Ardent et son gérant. Celui-ci se charge de faire le suivi avec le secrétariat social et de prévenir les membres de l'absence du travailleur. La loi sur le contrat de travail est respectée et aucune astuce informelle n'est utilisée pour pallier cette absence. La seconde infographiste engagée par le GE est tombée enceinte quelques mois après ses débuts dans le GE. La question de son remplacement durant les 3 mois de son congé de maternité fut toutefois résolue grâce à l'intervention d'un des utilisateurs qui, ayant repéré un jeune graphiste compétent, fit parvenir son curriculum vitae à ses partenaires, ce qui suffit à valider l'engagement de ce remplaçant. Pierre Neuray n'est ici pas intervenu, sauf pour réaliser les formalités administratives nécessaires à l'engagement temporaire du jeune homme.

La philosophie de Pierre Neuray en tant que gérant est de s'impliquer le moins possible dans les relations entre les membres et leurs travailleurs.

S'il représente l'employeur sur le plan administratif, il estime que les employeurs réels sont les utilisateurs, et que ce type de décision d'organisation du travail est de leur ressort, non du sien. Il considère que le peu de contacts qu'il a avec les membres et les travailleurs est un signe de fonctionnement optimal du groupement. Hormis dans le cadre de problèmes administratifs avec le secrétariat social ou les assurances, il conseille systématiquement aux membres qui l'interpellent sur des questions d'organisation du temps de travail de se tourner directement vers leurs collègues utilisateurs.

Cependant, sa présence est importante dans les cas de désaccords apparaissant entre un travailleur et un utilisateur. Quelques conflits se sont produits au cours de ces deux premières années qui, bien que sans gravité, ont nécessité l'une ou l'autre forme d'intervention de sa part. Ainsi, Paumelles liégeoises, Delbouille et Pommée se partagent les services d'une secrétaire. Ces trois entreprises ont créé des liens entre elles, et se rencontrent brièvement à intervalles réguliers pour faire le point sur cette collaboration. Après quelques mois, la manager de Paumelles liégeoises se dit insatisfaite du travail de la secrétaire. Les compétences de la secrétaire lui semblent insuffisantes, alors que cette dernière paraît convenir à ses deux autres utilisateurs. Suite cette insatisfaction dans le chef de cette manager, la relation entre les deux femmes se dégradent et débouche sur un réel conflit interpersonnel. La manager de Paumelles convoque alors ses deux autres partenaires utilisateurs, ainsi que Pierre Neuray, pour leur expliquer que cette rupture de confiance entre elle et la secrétaire la contraint à mettre fin à l'usage de cette dame. Comme Pommée et Delbouille souhaitent garder la secrétaire, un arrangement est trouvé. Paumelles continuera à prendre en charge le temps de travail auquel elle s'était engagée, soit un jour par semaine, même si elle ne désire plus que la secrétaire travaille chez elle. Celle-ci prestera simplement un peu plus de temps chez les deux autres utilisateurs en attendant qu'un nouvel utilisateur soit trouvé.

Dans deux autres cas cependant, Pierre Neuray a dû intervenir directement. La société Bacoma, une des cinq entreprises fondatrices, a souhaité après quelques semaines se retirer du groupement, car elle n'était pas satisfaite de l'investissement de l'infographiste dans son entreprise. Un différend a éclaté entre l'infographiste et le patron de Bacoma. Pierre Neuray a alors calmé le jeu, permettre à chacun d'exprimer son point de vue, et formuler des propositions pour que Bacoma se retire sans mettre en péril le GE à peine né, et pour limiter les risques que des problèmes du même type émergent ensuite chez d'autres utilisateurs. De même chez Munck, en désaccord avec l'infographiste

mutualisé. La directrice de cette société a demandé à Pierre Neuray de régler le problème avec l'infographiste, car elle estimait qu'exprimer son insatisfaction à l'infographiste ne relevait pas de sa propre compétence et responsabilité, mais de celle de l'employeur Job'Ardent, ou d'un de ses représentants. Cette utilisatrice ne se percevait pas comme employeuse dans cette situation de partage de main-d'œuvre, et elle ne discernait pas d'alternative à l'intervention du gérant du GE. L'absence de contacts et de communication entre les membres du groupement empêchait selon elle le recours à toute autre solution plus interpersonnelle.

Les travailleurs eux-mêmes estiment l'intervention du gérant indispensable en cas de conflit avec un employeur. Le premier infographiste engagé par le GE considère qu'il est primordial d'informer Pierre Neuray de manière détaillée de ce qui se passe, pour éviter toute contestation par la suite.

En ce qui concerne l'entrée d'un nouveau membre dans le GE, la procédure d'adhésion est prévue dans le règlement d'ordre intérieur et requiert l'accord de tous les membres. Avant tout nouvel élargissement, Pierre Neuray envoie par mail une demande à l'ensemble des entreprises utilisatrices afin de s'assurer qu'elles n'ont aucune objection à formuler quant à l'arrivée du (des) nouveau(x) membre(s). Ainsi, chaque membre a la possibilité de se renseigner sur la situation de l'entreprise « en attente » avant de donner sa réponse. Le patron de Manex, notamment, dit se renseigner un minimum sur la situation du postulant avant de donner son accord. Quant aux autres, ils ont un a priori positif dans la mesure où les potentiels nouveaux membres sont toujours présentés par Pierre Neuray ou par le Lentic. Les uniques motifs de refus seraient l'entrée d'un concurrent ou d'une entreprise réputée mauvaise payeuse.

Enfin, il est arrivé que des membres souhaitent se retirer, ou cesser l'occupation du travailleur tout en restant dans le partenariat. Bacoma illustre le premier cas, Munck Services le second. Dans ces cas, différentes options se présentent aux membres. Le règlement d'ordre intérieur prévoit le licenciement du travailleur moyennant le respect d'une période de préavis. Néanmoins, malgré les aléas rencontrés par les membres de Job'Ardent, d'autres solutions ont été trouvées à chaque fois. Il existe en effet des alternatives au licenciement. Trois solutions sont envisageables au sein de Job'Ardent. Premièrement, les autres utilisateurs du travailleur concerné sont intéressées d'augmenter leur taux d'occupation et peuvent reprendre les jours d'occupation de l'entreprise en partance. Deuxièmement, le groupement peut faire appel à une entreprise de réserve, la société Visible dans le cas de Job'Ardent, pour

qu'elle occupe le travailleur comme elle s'y est engagée, le temps de trouver un remplaçant définitif. Troisièmement, si l'entreprise de réserve se trouve dans l'incapacité d'occuper momentanément le travailleur, une demande peut être transmise aux autres entreprises du groupement qui mutualisent d'autres fonctions. Par exemple, on peut demander aux entreprises qui partagent une secrétaire si elles n'ont pas certaines tâches à confier à un infographiste pour une période de transition.

Lorsque la société Delbouille a annoncé sa mise en faillite en février 2010, ses partenaires utilisateurs (Pommée et Audioshow) se sont trouvés bien embêtés. La société Audioshow était déjà venue en remplacement de Paumelles qui, comme on l'a vu plus haut, ne souhaitait plus collaborer avec la secrétaire mutualisée. Or, Delbouille occupait la secrétaire à mi-temps, et les deux autres se partageaient le second mi-temps. Les deux utilisateurs restants apprécient le travail de la secrétaire et ne souhaitent pas la licencier. Ils acceptent donc de faire passer du simple au double leur temps d'occupation de la secrétaire, dans l'attente de l'arrivée d'un nouveau partenaire utilisateur. Ils comptent sur l'efficacité de Pierre Neuray pour trouver ce nouveau membre, ayant déjà eux-mêmes épuisé leur réseau de connaissances potentiellement intéressées, et patientent en occupant la secrétaire davantage qu'escompté.

La secrétaire concernée ne semble pas effrayée par la situation. Elle était consciente des risques encourus dès le départ et des règles du jeu du groupement. Elle regrette seulement de devoir à nouveau s'adapter alors que tout fonctionnait sans problème, mais exprime sa confiance dans la capacité du gérant à trouver une solution quant à cette difficulté transitoire.

2.4.9 L'affirmation de nouvelles ambitions

Le Lentic s'est progressivement retiré du processus d'accompagnement, dans la mesure où le projet semble avoir abouti, où la gestion quotidienne est prise en charge par Pierre Neuray, et où les partenaires fonctionnent de manière quasiment autonome. La CCI ambitionne de multiplier les groupements d'employeurs dans son périmètre d'influence, et de développer au sein de la Chambre de commerce un service de gérance de ces structures. Quant à l'équipe de recherche, si son intérêt premier pour la démarche résidait dans la possibilité qu'elle lui offrait d'observer et de décrire un processus d'innovation sociale, sa compétence d'intervention sur le marché du travail et l'expertise développée dans le cadre de ce projet la pousse à y rester investie.

Elle mène dans ce cadre l'évaluation continue du groupement, en réalisant des interviews avec ses diverses parties prenantes. Les entrepreneurs sont globalement très positifs vis-à-vis de leur participation dans le groupement. Certains membres acceptent d'ailleurs de témoigner de leur expérience. La CCI et l'équipe de recherche ont en effet poursuivi leur travail d'information, de mobilisation et d'accompagnement des entreprises, avec un atout supplémentaire : l'existence et le succès de Job'Ardent, légitimés par le témoignage de certains de ses membres qui s'en sont fait les porte-paroles.

Ce travail de promotion du GE est par ailleurs complété d'une dimension nouvelle. L'expérience de la création et du fonctionnement de Job'Ardent a montré les freins que comporte actuellement le cadre légal belge en matière de développement des GE. Le public-cible de demandeurs d'emploi difficiles à placer est le premier frein relevé par les entrepreneurs. Celui-ci fait du GE prioritairement un outil d'insertion, alors que les employeurs expriment plutôt le besoin de nouveaux outils de flexibilité. Les fondateurs de Job'Ardent ont choisi de ne pas en tenir compte, mais ils se trouvent dès lors dans une posture d'illégalité qui insécurise tant les membres du GE que ses travailleurs. Chercheurs et CCI constatent par ailleurs sur le terrain que la contrainte du temps plein constitue un autre frein au déploiement du dispositif à plus grande échelle. Cela complexifie en effet la constitution des partenariats et ne correspond pas nécessairement à la demande des travailleurs. Les diverses analyses de besoins effectuées au préalable par le Lentic ont en effet montré que les travailleurs étaient eux aussi demandeurs d'une certaine forme de flexibilité, qui implique de pouvoir moduler les volumes et horaires de travail en fonction des divers aléas de l'existence.

Le Lentic et la CCI décident alors d'unir plus formellement leurs forces pour attirer l'attention des décideurs sur ces aspects et tenter de faire bouger les choses. Ils consultent les experts du service public fédéral de l'emploi et du travail. Ces derniers leur expliquent que cette restriction est liée à un bras de fer syndical au moment de la négociation de la loi programme qui a, entre autres, donné naissance au GE belge. Avec l'aide d'un juriste spécialisé, à l'origine de la loi belge sur le GE, ils rédigent une note d'expertise mettant en lumière le potentiel du dispositif et les divers freins à son développement, et formulent également différentes propositions pour faire évoluer ce cadre dans le sens qui leur semble opportun, sur base de leur expérience de terrain. Parallèlement, ils créent une ASBL¹⁹ « Centre de ressources sur les groupements d'employeurs

¹⁹ Association sans but lucratif, qui correspond aux associations loi 1901 françaises

Wallonie » (CRGEW), à l'instar de leurs collègues bruxellois et des nombreux CRGE que compte le territoire français. Cette ASBL formalise la collaboration entre l'Université locale, la coupole qui fédère les diverses Chambres de commerce de Wallonie, et le juriste expert des GE. Plusieurs chercheurs du Lentic en sont membres, et elle est dans les faits gérée par ces derniers et par Pierre Neuray. Lors de sa création, elle reçoit un subside de la part du Ministre régional de l'Emploi, qui prolonge ainsi le soutien qu'il avait déjà octroyé au Lentic au début de son programme de recherche sur les pratiques de mutualisation.

C'est notamment dans le cadre des actions de l'ASBL que de nouvelles entreprises sont sensibilisées et se portent candidates à intégrer Job'Ardent. Ainsi, peu à peu, Job'Ardent s'étoffe, et de nouveaux groupements sont créés dans la région. Les sollicitations émanent désormais des entreprises elles-mêmes. Cependant, tant les chercheurs que Pierre Neuray sont convaincus que la révision du cadre légal du GE est le préalable nécessaire à un réel déploiement à grande échelle du dispositif. Or ce cadre relève de la compétence fédérale. Il faut donc parvenir à convaincre la Ministre fédérale de l'Emploi de la nécessité de reconsidérer, sinon la loi, du moins les différents arrêtés ministériels relatifs au GE.

Malgré un réseau bien fourni, les chercheurs et le directeur de la CCI ne parviennent pas à accéder directement à la Ministre. La crise économique et financière vient d'éclater, et cette dernière a d'autres priorités. Ils sont reçus par ses conseillers, qui ne se montrent pas particulièrement enthousiastes : conscients du caractère stratégique d'un tel dispositif et des réactions potentiellement négatives de la part des syndicats et du puissant lobby du travail temporaire, ils suggèrent de créer une commission spéciale chargée de discuter de la problématique. Cet encomissionnement de la problématique embarrasse l'équipe de recherche et la CCI, qui souhaitent une prise de position et une décision rapides.

Les porteurs du projet préfèrent alors changer leur fusil d'épaule et s'adresser à la Ministre des Classes moyennes, qui est enthousiasmée par les opportunités offertes par le dispositif au public des TPE/PME et des agriculteurs dont elle est en charge. Celle-ci en fait un des points prioritaires du plan d'action qu'elle va rendre public, mais n'a pas la compétence pour faire évoluer la législation. Ses appels à sa collègue Ministre fédérale de l'Emploi restent pourtant sans réponse.

Parallèlement à ces actions menées directement auprès des décideurs, le Lentic et Pierre Neuray complètent cette force de frappe par le développement de différents relais vers les entreprises et vers diverses organisations et institutions. Ils nouent ainsi un partenariat avec les agences de développement local dont le rôle est de stimuler la croissance économique des TPE et des PME de leur région. Celles-ci joueront désormais un rôle d'interface entre les besoins exprimés sur le terrain et l'accompagnement proposé par le CRGE. Au gré de diverses rencontres, plusieurs organisations patronales sont mobilisées, dont l'Union des Classes Moyennes qui décide d'intégrer dans son cahier de revendications destiné à la Ministre fédérale de l'Emploi les propositions formulées par nos lobbyistes.

Le Lentic tente également d'amener les organisations syndicales à clarifier leur position vis-à-vis du dispositif. Dans le cadre de leur travail de terrain, les chercheurs ont en effet été en contact avec divers permanents et délégués syndicaux, aux positions très diverses quant à l'opportunité de développer des GE. Les mots d'ordre institutionnels ne sont pas clairs, et l'approbation requise dans certains projets impliquant des entreprises avec délégation syndicale semble reposer uniquement sur la personne du syndicaliste local. Or, ceux-ci se montrent frileux quant à ces innovations et craignent de se trouver en porte-à-faux par rapport à leur propre organisation d'appartenance. Les chercheurs multiplient donc les présentations du concept dans les rangs syndicaux, acceptent d'en débattre dans différents cénacles syndicaux, tentent de faire remonter les témoignages positifs des syndicalistes ayant expérimenté cette pratique de mutualisation. Toutefois, l'association du concept à une pratique de flexicurité, et la perception particulièrement défavorable de cette dernière notion par les syndicats freinent tout positionnement institutionnel.

Le travail de lobbying se fait bien sûr aussi en direction des médias. La newsletter de la CCI et le périodique qu'elle édite mensuellement se font régulièrement l'écho des actions de sensibilisation et de mobilisation. Une conférence de presse est organisée à l'occasion de la création de l'ASBL. Les médias se montrent assez réceptifs par rapport à l'innovation proposée, et tant la presse papier que la presse audiovisuelle proposent plusieurs reportages sur le sujet. Depuis lors, les membres du CRGE sont régulièrement contactés pour témoigner ou faire part de leur expertise au sujet du GE.

Le Lentic et la CCI voient dans la crise en cours une autre opportunité de faire connaître et de développer le GE. Celui-ci peut également être conçu comme un outil de prévention des restructurations, permettant à des

entreprises de ne se séparer que d'une partie du temps de travail des salariés qu'elles risquent de devoir licencier, répondant ainsi aux besoins en compétences à temps partiel d'autres entreprises en croissance. En témoigne leur expérience dans Job'Ardent, et d'autres expériences que leur ont relatées leurs collègues issus de pays voisins. Ils se fendent dès lors d'une nouvelle note, tentant de présenter le GE comme un des mécanismes de réponse à la crise que la Ministre va promouvoir pour tenter de préserver l'emploi en Belgique. Sans succès.

2.4.10 A ce jour...

La durée de la crise, puis l'éclatement du gouvernement fédéral belge, ont retardé toute décision relative au GE. Le gouvernement fédéral est en affaires courantes depuis avril 2010. Pendant ce temps, Job'Ardent continue à fonctionner dans une semi-illégalité et poursuit son développement, à la grande satisfaction de ses membres. Job'Ardent a transmis un premier rapport annuel à la Ministre, qui a prolongé son agrément, et lui a même octroyé un agrément à durée indéterminée. Quant à la CCI, elle vient d'engager via l'ASBL un employé spécifiquement dédié au développement des groupements d'employeurs en région wallonne.

2.4.11 Annexe

Tableau 6 : Cas Job'Ardent : correspondance noms réels/fictifs

| Nom réel | Nom fictif |
|---------------------------|-------------------|
| ABV | InDes |
| Vange | Lounge |
| TDS | SteelOffice |
| Lampiris | GreenPower |
| MDB (Métal Déployé Belge) | Métabel |
| Bacoma | Cadeco |
| Manex | Sitech |
| EdiPro | Protext |

Tableau 7 : Historique du développement de Job'Ardent

| Membres | Activité | Travailleur mutualisé | |
|---|--|-----------------------|--|
| Création de Job'Ardent le 15/04/2008 | | | |
| TDS Office Design SA | Conception et fabrication de mobilier de bureau | Infographiste 1 | |
| Manex SPRL | Développement de logiciels informatiques | | |
| Lampiris SA | Fourniture de gaz et d'électricité verte | | |
| Bacoma Créations (retrait en août 2008) | Emballages et produits festifs | | |
| Edi.Pro SA | Edition d'ouvrages de management | Infographiste 2 | |
| 3 nouveaux membres rejoignent JA le 10/10/08 | | | |
| Add It SPRL | Conseil en développement de projets entrepreneuriaux | | |
| Vega Engineering SPRL | Services informatiques | | |
| Visible SA | Communication multimédias | | |
| 2 nouveaux membres rejoignent JA le 1/05/09 | | | |
| Groupe Portier Industries | Construction, logistique et transport | Infographiste 1 | |
| Munck Services Belgium SA | Produits et services de levage et d'électromécanique | | |
| 3 nouveaux membres rejoignent JA le 20/05/09 | | | |
| Delbouille SA | Entreprise générale de construction | Secrétaire 1 | |
| Paumelles liégeoises SA | Fabrication de charnières à souder | | |
| Pommee SA | Chaudronnerie industrielle | | |
| 2 nouveaux membres rejoignent JA le 16/10/09 | | | |
| Audioshow SPRL | Produits et services techniques pour les évènements | Secrétaire 2 | |
| Groupconsult SPRL | Achat de services informatiques et comptables | | |
| 1 nouveau membre rejoint JA le 11/01/10 | | | |
| Pauly Andrianne SA | Vente de matériel forestier, de jardinage et outillage | Infographiste 1 | |

1 nouveau membre rejoint JA le 26/02/10

| | |
|--------------------|--------------|
| Pierre Bielen SPRL | Secrétaire 1 |
|--------------------|--------------|

1 nouveau membre rejoint JA le 01/04/10

| | |
|--------------------------|--------------|
| BSP Construction SPRL | Secrétaire 2 |
|--------------------------|--------------|

5 nouveaux membres rejoignent JA le 25/06/10

| | |
|-------------------|-----------------|
| ARCH SPRL | Infographiste 3 |
| Archibel SA | |
| Matexport SA | |
| Projections SA | |
| Voyages Copine SA | |

5 nouveaux membres rejoignent JA le 06/08/10

| | |
|--------------------------|--------------|
| Jean-Marie Albert | Secrétaire 3 |
| Ath & Associates SCRL | |
| Fiduciaire Optimum | |
| Miel Maya ASBL | |
| Plan 9 SPRL | |

Tableau 8 : Comparaison des variables contextuelles des trois études de cas
(Un tableau synthèse identique mais utilisant les noms fictifs pour chaque acteur est disponible en annexe, à la page 325)

| Variables | Pluri-activité chez TNT | Job'Ardent | Périservices |
|-------------------|---|--|---|
| Acteurs impliqués | <ul style="list-style-type: none"> • DRH TNT • DRH Farnell • DRH Skechers • Directeur PFS Web | <ul style="list-style-type: none"> • Administrateur-Directeur TDS • Directeur commercial TDS • Administrateur-Directeur Lampiris • DRH Lampiris • Directeur EDIPRO • Administrateur-Directeur BACOMA • Directeur-adjoint BACOMA • Directeur MDB • Administrateur-Directeur Manex • Assistante du Directeur Manex | <ul style="list-style-type: none"> • Walthère Davister, alias « Monsieur Economie sociale », lui-même Administrateur de RECMA, SOFICONSTRUCT, COUDMAIN • Directeur RETRIMEUSE • Assistante sociale RETRIMEUSE • Manager RECMA • Directeur général AIGS (groupe dont font partie ECODIPAR et METASERVICES) • Directeur financier AIGS • Manager META-SERVICES • Administrateur-Directeur |
| Management | | | |

| Tiers | Experts | Syndicats | FILBOIS |
|-------|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Permanent syndical CSC Permanent syndical FGTB | <ul style="list-style-type: none"> Non présents | <ul style="list-style-type: none"> Administrateur-Directeur CORTIL Manager SOFICONSTRUCT |
| | <ul style="list-style-type: none"> Pas de recours à des experts externes autres que le Lentic | <ul style="list-style-type: none"> FOREM Juriste spécialisé dans les GE | <ul style="list-style-type: none"> Permanent syndical FGTB membre du CA de RECMA, SOFICONSTRUCT, COUDMAIN |
| | <ul style="list-style-type: none"> LENTIC | <ul style="list-style-type: none"> CCI LENTIC LENTIC | <ul style="list-style-type: none"> Administration de la Région wallonne Conseiller juridique d'une fédération d'économie sociale Juriste spécialisé dans les GE |

| | | | | |
|---------------------------------------|-------------------|---|--|--|
| Degré de pouvoir décisionnel | Management | <ul style="list-style-type: none"> • Elevé pour les DRH (réfèrent au CEO local et au CEO Groupe) • Total pour le Directeur de PFS (ne réfère pas au CEO Groupe pour ce type de décision RH) | <ul style="list-style-type: none"> • Total pour les Administrateurs-Directeurs et pour les Directeurs • Elevé pour le management délégué | <ul style="list-style-type: none"> • Total pour les Administrateurs-Directeurs • Elevé pour les Directeurs et le management délégué (qui doivent néanmoins référer à leurs CA) |
| | Syndicats | <ul style="list-style-type: none"> • Moyen (niveau intermédiaire de l'organisation syndicale) | <i>Non pertinent</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Moyen (niveau intermédiaire de l'organisation syndicale) |
| Type d'entreprises en présence | | <ul style="list-style-type: none"> • Implantations belges d'entreprises transnationales | <ul style="list-style-type: none"> • PME de la Province de Liège | <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises d'insertion (sociétés coopératives à responsabilité limitée) • Entreprises de formation par le travail (Associations sans but lucratif) |
| Enjeux économiques pour les | | <ul style="list-style-type: none"> • TNT : <ul style="list-style-type: none"> ◦ incertitude sur le maintien à long terme | <ul style="list-style-type: none"> • Lampiris : en forte croissance • Manex : petite structure de | <ul style="list-style-type: none"> • Soficonstruct : petite structure très sensible à la fluctuation des demandes |

| | | |
|---|---|--|
| <p>entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> de l'implantation du centre de tri en Belgique ; <ul style="list-style-type: none"> ○ durement frappée par la crise en 2008 et 2009 (-50% de chiffre d'affaire) ● Farnell : en forte croissance ● Skechers : en croissance ● PFSWeb : en croissance | <p>services durement frappée par la crise</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Autres entreprises : rien de spécifique à signaler | <ul style="list-style-type: none"> ● Recma : en croissance ● Retrimousse : dépendance quasi-exclusive à son client-fondateur, Arcelor-Mittal, dont le volume d'activité fluctue énormément et le maintien à Liège reste incertain ● Filbois : vient d'être créée |
| <p>Enjeux de GRH pour les entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> ● TNT : <ul style="list-style-type: none"> ○ Activité essentiellement nocturne qui limite fortement l'offre de temps pleins ○ Convention collective interne qui limite le recours aux intérimaires ○ Absentéisme élevé sur la piste (12-14%) | <ul style="list-style-type: none"> ● Lampiris : recrutement massif pour soutenir la croissance ● Manex, Bacoma, Edipro : <ul style="list-style-type: none"> ○ petites structures ne pouvant se permettre d'engager sur les fonctions de support | <ul style="list-style-type: none"> ● Toutes : <ul style="list-style-type: none"> ○ absentéisme élevé ○ difficultés de recrutement ○ difficultés de maintien en emploi |

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none">• Farnell :<ul style="list-style-type: none">○ Flexibilité requise de la part des travailleurs à temps partiel○ Absentéisme élevé (10%)• Skechers :<ul style="list-style-type: none">○ Flexibilité fonctionnelle interne○ Difficulté de recrutement pour certains postes de nuit, au point de contraindre une diminution du volume d'activité○ Absentéisme élevé (12-15%)• PFSWeb :<ul style="list-style-type: none">○ Pic d'activité de l'après-midi difficile à pourvoir○ Pression syndicale forte |
|--|---|

| | | | |
|---|---|---|--|
| Enjeux politiques pour les acteurs en présence | TNT : <ul style="list-style-type: none"> montrer aux syndicats et aux travailleurs que des actions sont menées pour résoudre la problématique des temps partiels améliorer la perception de TNT par les autres employeurs Farnell : <ul style="list-style-type: none"> Jeune DRH en début de carrière soucieux d'une mobilité rapide | TDS : <ul style="list-style-type: none"> se positionner comme pionnier aider la CCI et le Lentic à réaliser leur projet Lampiris : <ul style="list-style-type: none"> Développer son image d'innovation et de RSE aider la CCI Edipro : <ul style="list-style-type: none"> aider la CCI | Tous : <ul style="list-style-type: none"> Clarifier les domaines et territoires respectifs Se faciliter l'accès aux subides Walther Davister : <ul style="list-style-type: none"> Se positionner comme incontournable dans le secteur Renforcer les partenariats entre entreprises étiquetées « socialistes » sur Seraing au détriment du « Grand Liège » et des entreprises étiquetées « catholiques » Ouvrir à ses entreprises l'accès à Arcelor-Mittal, chasse réservée de Retimeuse |
| Management | | | |

| | | |
|--|--|--|
| | | |
| | <p>Retrimeuse : élargir son portefeuille de clients et ne plus dépendre exclusivement d'Arcelor</p> <p>Manager Soficonstruct : sécuriser ses fortes fluctuations d'activité</p> <p>Manager Recma : n'exprime pas de besoin mais « forcé » de participer par Davister (Administrateur)</p> <p>Directeur Corti : pas vraiment de besoin vu la taille de son groupe, mais mieux vaut être dedans que dehors</p> | |
| | | |

| | | | |
|--|------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Permanent CSC : <ul style="list-style-type: none"> ○ récupérer les affiliés perdus au profit de la FGTB ○ se différencier de la FGTB en adoptant une stratégie conciliatrice et d'innovation • Permanent FGTB : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ne pas se montrer trop conciliant ○ Défendre les acquis ○ « Tenir ses troupes » qui lancent de nombreuses grèves sauvages | <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas ouvrir la porte à l'intérieur ou à tout ce qui pourrait y ressembler • Prioriser les missions sociale et d'insertion des entreprises |
| | Syndicats | | |

3. Quatre regards sur la formation des régulations inter-organisationnelles

3.1 Le Chercheur comme Entrepreneur-Traducteur : Les enjeux méthodologiques de la recherche partenariale

3.1.1 Introduction

Nos marchés du travail sont en pleine mutation, caractérisés désormais par l'éclatement des collectifs de travail, l'individualisation accrue de la relation d'emploi, l'hybridation des statuts des travailleurs (Marchington *et al.*, 2004), le renforcement des exigences de flexibilité des employeurs, ou encore la triangulation des rapports de travail par les clients et donneurs d'ordre (Beaujolin-Bellet, 2006 ; Supiot, 2000). Ces transformations rendent obsolètes les formes traditionnelles de régulation sociale, qui restent binaires, bilatérales et standardisées (Supiot, 1999). Pour compenser ce déficit de régulation, les acteurs se montrent inventifs et créent continuellement de nouvelles pratiques afin de pallier les carences des formes institutionnelles de régulation. On observe que le niveau inter-organisationnel —le réseau d'entreprises, le bassin d'emploi, le territoire, le pôle de compétitivité, etc. — est de plus en plus souvent mobilisé par les acteurs pour mettre en œuvre de nouvelles formes de régulation sociale basées, selon les cas, sur des compromis plus ou moins équilibrés et satisfaisants pour leurs parties prenantes (Regalia, 2006).

Tout chercheur désireux de comprendre le processus d'institutionnalisation de ces nouvelles pratiques inter-organisationnelles de régulation sociale se trouve confronté à une problématique méthodologique particulièrement complexe. Il est tout d'abord nécessaire d'accéder à ces compromis émergents, idéalement dès l'amont du processus d'innovation, alors qu'ils ne sont encore que des « arrangements » (Boltanski et Thévenot, 1991) ou des bricolages dont les parties prenantes ne sont pas toujours conscientes du statut et du potentiel. Il s'agit ensuite de cerner les périmètres complexes et mouvants dans lesquels ces compromis sont construits, et d'identifier les acteurs de ces processus. L'enjeu est enfin de comprendre ce qui rend certains compromis plus « désirables » que d'autres aux yeux de leurs parties prenantes, pour au final pouvoir proposer des méthodologies favorisant l'institutionnalisation de pratiques économiquement et socialement responsables.

Répondre à ce type d'enjeu requiert que le chercheur adopte une posture compréhensive et constructiviste (Von Glaserfeld, 1995 ; Mir et Watson, 2000 ; Charreire et Huault, 2008) acceptant d'être acteur de son objet d'étude au même titre que les parties prenantes de ces compromis émergents. Pour appréhender les processus d'innovation sociale, le chercheur doit « plonger dans le bain », dialoguer avec les acteurs sociaux, nouer des partenariats ad hoc, voire s'inscrire dans une dynamique d'expérimentation sociale où il est amené à multiplier les « casquettes » : chercheur, initiateur, coordinateur, facilitateur, médiateur, expert, etc.

C'est précisément une telle expérience que relate cet article. Dans le cadre d'une recherche-action européenne visant à questionner la pertinence de l'approche de la flexicurité au niveau micro-économique, nous avons été amenés à jouer un rôle dépassant largement la mission et les compétences habituelles du chercheur-intervenant. Notre position d'initiateur et de coordinateur de ce projet nous a conduits à endosser un rôle de co-construction, justifié par nos objectifs de recherche et par la dimension appliquée de la recherche partenariale. Le retour réflexif opéré sur notre action et sur les résultats engrangés nous conduit à interroger la double relation entre la posture de recherche et la contribution à l'émergence de nouveaux compromis sociaux. Cette interrogation se décline au travers des deux questions suivantes, étroitement inter-reliées : un chercheur peut-il participer à la co-création de nouvelles formes de régulation sociale, et jusqu'à quel point ? Depuis ce rôle de co-créateur, peut-il encore prétendre au statut de chercheur, et à quelles conditions ?

Il semble que les théories de l'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988) et la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 1988a ; 1988b) offrent un cadre pertinent pour penser la réponse à ces deux questions. Elles proposent en effet une grille de lecture détaillée des processus d'innovation, et plus spécifiquement des tâches des acteurs en charge de porter ces processus. Ces deux approches théoriques nous conduisent à reformuler les questions au cœur de cet article selon les termes suivants : d'une part, le chercheur peut-il être un entrepreneur-traducteur, et dès lors aller plus loin que la simple production de connaissance ? D'autre part, cette posture d'entrepreneur-traducteur permet-elle de se poser à son tour en producteur de connaissance ?

Pour y répondre, nous donnerons dans un premier temps un bref aperçu de ces théories, ainsi que du cadre intégrateur qu'en proposent Leca *et al.* (2006). La seconde section de l'article sera consacrée à la présentation du contexte du projet, ainsi que de deux de nos terrains de recherche. Le

troisième temps du papier proposera des éléments de réponse aux deux questions au centre de cet article.

3.1.2 L'entrepreneur institutionnel et le traducteur : deux figures complémentaires

Apparu dans le sillage des travaux néo-institutionnalistes au sujet de la diffusion des institutions (DiMaggio et Powell, 1983) et du « changement institutionnel » (Tolbert et Zucker, 1996), l'« entrepreneur institutionnel » désigne l'individu ou l'organisation qui, doté des ressources nécessaires, transforme les institutions existantes ou en fait émerger de nouvelles en vue d'atteindre des objectifs qui lui importent (DiMaggio, 1988). Les publications, de plus en plus nombreuses en matière d'entrepreneuriat institutionnel, ont permis de mettre en évidence les traits caractéristiques de ces acteurs, les conditions de possibilité de leur action et le processus institutionnel qu'ils mettent en œuvre²⁰.

Le processus d'entrepreneuriat institutionnel présente en effet deux facettes fondamentales et inter-reliées : la construction de coalitions et la théorisation. Tout l'enjeu de son action réside dans sa capacité à concevoir et à maintenir des ensembles d'accords stables qui rencontrent les intérêts des différentes parties prenantes (Fligstein, 1997). Le travail de théorisation consiste à formuler un problème, par le biais de l'élaboration de chaînes de cause à effet et la mise en évidence des conséquences des choix posés (Greenwood *et al.*, 2002). Selon Maguire *et al.* (2004), la théorisation repose sur deux stratégies : l'argumentation persuasive, qui permet de donner du sens aux nouvelles pratiques auprès de nombreux acteurs, et la négociation explicite au travers de tactiques politiques comme le marchandage, la négociation et le compromis. C'est par ce processus que l'adoption de nouvelles pratiques est réalisée, dans la mesure où le projet institutionnel apparaît comme une réponse cohérente et appropriée aux déstabilisations du champ institutionnel existant ou aux besoins du champ émergent (Acquier et Aggeri, 2006).

Une critique est fréquemment formulée à l'encontre de cette conception du processus d'institutionnalisation, estimant que celle-ci est trop centrée sur les dimensions discursives du processus (Czarniawska et Joerges, 1996; Sahlin-Andersson, 1996) et néglige de ce fait les dimensions matérielles de l'entrepreneuriat institutionnel. Certains auteurs estiment en effet que l'analyse des discours ne révèle qu'un aspect du processus, et

²⁰ On se référera à ce sujet à la revue de littérature extensive présentée par B. Leca, J. Battilana et E. Boxenbaum à l'Academy of Management Meetings d'Atlanta en 2006

que la recherche devrait également prendre en compte les dispositifs concrets mis en œuvre par les entrepreneurs institutionnels (Leca *et al.*, 2006) qui jouent un rôle essentiel dans la structuration du nouveau champ.

Dans cette perspective, la sociologie de la traduction ou théorie de l'acteur-réseau (Akrich *et al.*, 1988a ; 1988b; Latour, 1993, 2003 ; Callon, 1986) peut pallier utilement les lacunes des théories néo-institutionnalistes, dans la mesure où elle met l'accent sur la façon dont les traducteurs développent des outils et dispositifs, et organisent des réseaux hétérogènes d'actants humains et non humains pour soutenir le changement institutionnel et construire la « gouvernementalité » du champ (Miller et O'Leary, 1987). Cette approche sociologique considère effectivement le processus d'innovation dans une perspective plus collective et émergente que la vision néo-institutionnaliste. Si elle met en lumière le rôle central du « traducteur », ce dernier diffère de celui de l'entrepreneur « héroïque » portant l'ensemble de la dynamique sur ses épaules ; le traducteur va, par un processus de mobilisation et d'intéressement des parties prenantes, favoriser l'émergence d'une problématisation validée collectivement, et constituer un réseau qui soutiendra le processus d'innovation. Ce processus aux accents très politiques passe par la clarification des intérêts et enjeux respectifs, l'enrôlement des parties prenantes, et la formalisation d'intermédiaires qui permettront de stabiliser temporairement le réseau. Le rôle de traducteur est donc essentiel, mais il n'est ici qu'un rouage d'une dynamique stratégique collective, marquée par de nombreux essais et erreurs et aux résultats toujours imprévisibles.

Leca *et al.* (2006) ont bien perçu la complémentarité de ces deux approches, et proposent de les combiner au travers d'un cadre intégrateur déclinant le processus de traduction en six étapes, synthétisées dans le tableau proposé ci-après²¹.

²¹ Notre traduction et notre propre synthèse.

Tableau 9 : Les six étapes du processus de traduction

| Etapes | Description |
|--------------------------------|---|
| Décontextualisation | L'entrepreneur-traducteur repère une institution dans un contexte particulier, qu'il convertit en idée translocale par un processus de simplification et réencastre ensuite dans le périmètre qu'il vise. |
| Problématisation | L'entrepreneur-traducteur formule un projet cohérent et logique qu'il présente à ses alliés potentiels comme le point de passage obligé pour résoudre la controverse formulée. |
| Système d'intéressement | Au moyen de stratégies discursives et de systèmes de récompense, l'entrepreneur-traducteur tente de convaincre les acteurs qu'ils ont intérêt à coopérer à son projet. |
| Investissement de forme | L'entrepreneur-traducteur construit des artefacts matériels qui vont stabiliser la controverse et diminuer le risque que celle-ci soit remise en question. |
| Soutien des alliés | Par le biais de la négociation si nécessaire, l'entrepreneur-traducteur obtient le soutien des acteurs ; ceux-ci font circuler les investissements de forme et structurent le réseau. |
| Stabilisation du réseau | Le réseau se stabilise et génère un sentiment d'identité collective dont certains acteurs se font les porte-paroles, permettant au réseau de devenir un macro-acteur. |

Il est intéressant de confronter la conception du rôle du chercheur-intervenant avec la conception de l'action de l'entrepreneur-traducteur qui émerge de ces deux approches théoriques complémentaires. Si l'on se réfère à la définition fondatrice de la position du chercheur-intervenant selon Argyris (1970), cet acteur a pour mission de générer de l'information valide, d'aider le système client à effectuer des choix responsables, et de s'assurer de la mise en place des conditions nécessaires pour pérenniser l'implication des acteurs.

Or, ce que traduit notre action dans le projet que nous allons relater dans cet article, de même que ce que montrent les théories de l'entrepreneuriat

institutionnel et de la sociologie de la traduction, c'est qu'il est possible de concevoir un autre rôle pour le chercheur : un rôle qui ne repose pas nécessairement sur une interaction avec un système client, qui ne place pas le chercheur dans le rôle de fournisseur de connaissance et qui ne fait pas reposer sur ses seules épaules la construction de garde-fous pour faire fonctionner et pérenniser l'innovation. Le rôle que nous allons faire émerger s'inscrit davantage dans la perspective de la recherche partenariale, dans la mesure où le chercheur y occupe explicitement une position de partenaire et de co-constructeur de l'innovation.

Ceci nous conduit à formuler les deux questions méthodologiques au cœur de cet article en mobilisant les concepts d'entrepreneur institutionnel et de traducteur : un chercheur peut-il être en charge des étapes de décontextualisation, de problématisation, d'intéressement, de construction des intermédiaires et de recherche d'alliés, et de stabilisation du réseau ? Ensuite, adoptant ce rôle d'entrepreneur-traducteur, peut-il continuer à prétendre au statut de chercheur ?

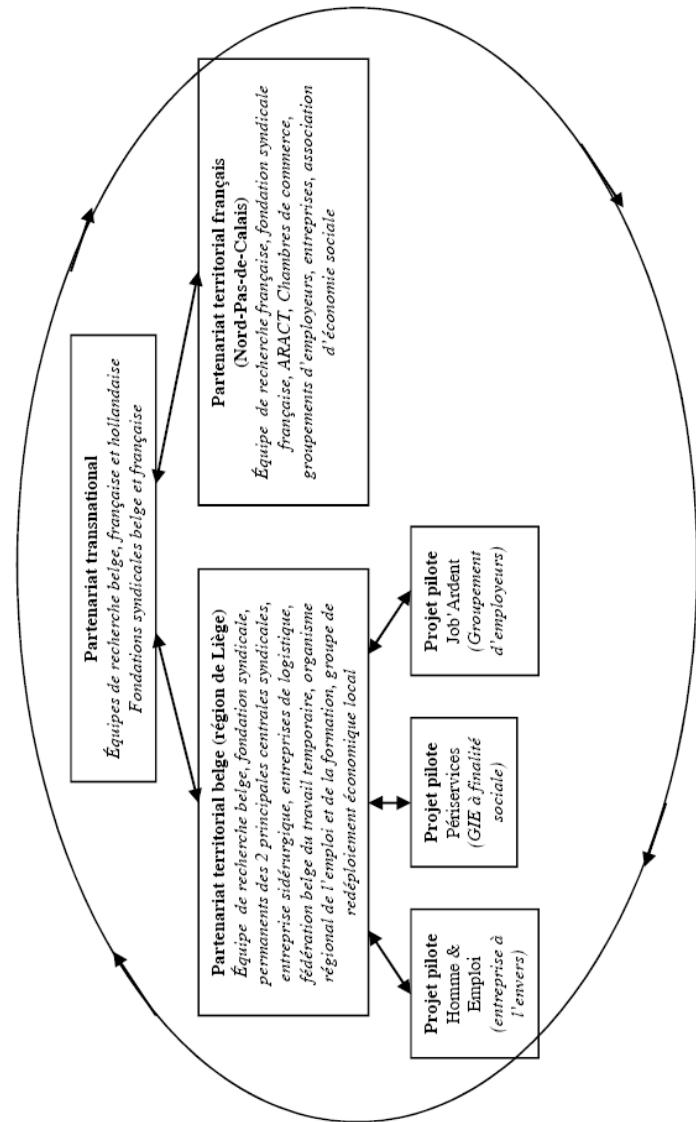
3.1.3 Contexte du projet et terrains

C'est au travers d'un projet européen, dénommé « Flexicurité », que notre centre de recherche a tenté de répondre à ses interrogations sur la régulation sociale des réseaux et des périmètres inter-organisationnels. Il a saisi l'opportunité d'un appel à projet du Fonds Social Européen pour proposer sur ce thème une recherche-action sur le mode partenarial. Cet organisme européen valorise en effet la collaboration active entre chercheurs et parties prenantes du monde du travail sur un mode paritaire. Ce projet formulait l'objectif suivant : tester la pertinence de l'approche de la flexicurité comme socle des nouveaux compromis entre flexibilité et sécurité au niveau micro-économique, à partir d'une part de l'analyse des pratiques existantes²² de conciliation entre flexibilité et sécurité mises en œuvre au niveau inter-organisationnel dans les trois pays partenaires²³, et d'autre part de projets expérimentaux menés en collaboration avec les acteurs des marchés du travail des bassins d'emploi liégeois et lillois. Le partenariat était structuré comme représenté sur le schéma en page suivante.

²² Groupements d'employeurs, portage salarial, banques d'heures supplémentaires, skill pooling, pluri-activité, coopératives d'emploi, etc. ; voir le site web du projet pour plus d'information sur ces pratiques.

²³ Belgique, France, Pays-Bas

Schéma 9 : Niveaux de partenariat du projet Flexicurité



Le rôle de notre centre de recherche dans ce projet était multiple : initiateur et rédacteur du projet, mobilisateur des différents partenaires chercheurs et parties prenantes du marché du travail, facilitateur des interactions au sein du groupe de travail et des projets pilotes, fournisseur d'expertise méthodologique, organisationnelle, sociale, et juridique, évaluateur des processus mis en œuvre, et responsable du travail de conceptualisation mené tout au long des deux années du projet²⁴.

Ce projet et sa mise en œuvre nous soumettaient à une double contrainte : en tant que chercheur, nos intérêts ne concernaient pas tant l'innovation effective et pérenne sur le marché du travail que la production d'une conceptualisation utile pour les acteurs de la régulation sociale, et reconnue et validée par nos pairs. En tant que responsable de la bonne fin du projet, nous étions tenus de présenter des recommandations sous formes d'outils méthodologiques à destination des parties prenantes du marché du travail. Il importait dès lors que « des choses se passent » sur le terrain, pour que nous puissions réfléchir et élaborer à partir d'observations concrètes. Dans cette perspective, peu importait toutefois que les projets pilotes soient des réussites ou des échecs —les processus inaboutis sont également porteurs de données intéressantes— mais le maintien de la réputation de notre centre en tant qu'intervenant en entreprise et sur le marché du travail nous contraignait tout de même à engranger quelques résultats et à garantir la satisfaction des partenaires (en termes de « retour sur investissement）.

Dès le démarrage effectif du projet, il s'est rapidement avéré que les divers partenaires ne partageaient pas totalement la(les) motivation(s) du centre. Les équipes de recherche françaises et hollandaises n'avaient pas de tradition d'intervention sur le marché du travail, et se sentaient plus à l'aise et légitimes dans une position d'analyste. Du côté du comité de pilotage composé des chercheurs et de fondations syndicales, le projet fut d'emblée qualifié d'« utopique »²⁵ et les premiers efforts furent consacrés, à la déception des coordinateurs, à la recherche de « plans B ». Du côté des « partenariats territoriaux », un décalage se fit rapidement sentir dans l'engagement des acteurs mobilisés. Si tous reconnaissaient la pertinence du projet par rapport à leurs propres préoccupations, tous n'étaient pas prêts à s'investir concrètement dans les actions et à prendre les

²⁴ Le projet s'est déroulé de décembre 2005 à janvier 2008.

²⁵ Il s'agissait nommément de *tester un dispositif de flexicurité dans deux territoires en reconversion industrielle (les régions de Liège, Belgique et du Nord-Pas-de-Calais, France), au travers de la création d'une plate-forme de gestion et de reconversion de l'emploi dans deux bassins logistiques.*

« risques » afférents : certains se sont très rapidement désengagés, d'autres ne percevaient pas clairement comment ce projet et leur pratique quotidienne pouvaient interagir, d'autres encore pouvaient être affectés par les réalisations du projet et tentaient donc de l'orienter dans un sens qui leur soit favorable.

Dans ce contexte, il est apparu rapidement à notre équipe que la position du chercheur intervenant légitime, neutre, équidistant, reformulant la demande (Argyris, 1970 ; Pichault *et al.*, 2008) était inadéquate pour remplir les objectifs du projet dans le court délai imparti. Nous avons donc progressivement endossé un rôle plus « intéressé », dynamique, et interventionniste, que nous qualifierons dès lors d'entrepreneur-traducteur.

Les encadrés ci-dessous présentent brièvement les objectifs et enjeux de deux des projets pilotes menés dans le cadre du projet « Flexicurité » : la création du groupement d'employeurs **Job'Ardent**, et celle du groupement à finalité sociale **Périservices**. C'est à la lumière de ces deux études de cas que nous relaterons dans la section suivante nos actions en tant qu'entrepreneur-traducteur.

Mise en commun de fonctions support qualifiées en PME : le cas Job'Ardent

Ces PME liégeoises, actives dans des secteurs divers (métallurgie, énergie, édition, IT, etc.) sont en permanence confrontées à un besoin de personnel qualifié pour occuper les fonctions d'infographiste, de secrétaire commercial(e), de qualiticien, etc.. Cependant, en raison de leur petite taille, ces entreprises ne disposent pas des marges nécessaires pour assumer seules les charges salariales liées à l'engagement de travailleurs à temps plein sur ces fonctions. Et les temps partiels ne constituent pas une offre suffisamment attractive pour recruter ce type d'experts. Posséder de l'expertise dans ces domaines permettrait pourtant à ces entreprises d'améliorer leur compétitivité et leur productivité.

En 2005, grâce à l'action de la Chambre de commerce locale et de notre centre de recherche, ces entreprises ont pu exprimer, évaluer et formaliser leurs besoins en main-d'œuvre pour des fonctions de support. Elles ont également pu rencontrer d'autres entreprises aux besoins similaires et complémentaires. Progressivement est née la volonté de collaborer pour répondre à ces besoins de façon collective. Grâce à l'accompagnement offert par la Chambre de commerce et notre centre, plusieurs d'entre elles ont décidé de mutualiser leurs ressources pour employer ensemble ces travailleurs, et se les partager en fonction des besoins. Après avoir envisagé différentes formules pour opérationnaliser ce partage, les entreprises ont opté pour la création d'une structure inter-organisationnelle sous la forme d'un GIE Groupement d'employeurs²⁶ (dont les modalités diffèrent quelque peu du dispositif français) nommé Job'Ardent.

Cette pratique de mutualisation vise à répondre à un besoin spécifique de flexibilité tout en offrant des garanties de sécurité aux employeurs et aux travailleurs employés dans ce cadre. Les PME peuvent effet par ce biais stabiliser une main d'œuvre qualifiée et bénéficier de compétences pointues, tandis que les travailleurs se voient proposer un contrat à durée indéterminée à temps plein grâce à la mutualisation des ressources. En outre, le fait d'être confrontés à différents contextes organisationnels et de devoir gérer cette contrainte particulière permet à ces travailleurs partagés de développer des compétences spécifiques, et leur offre également des perspectives d'évolution « oblique » vers une des entreprises utilisatrices ou de mise en valeur sur le marché du travail.

²⁶ Le Groupement d'employeurs sera désigné par l'acronyme GE dans la suite de l'article. Le GIE (groupement d'intérêt économique) est la forme légale du GE. Un GIE peut être mis en place pour diverses raisons (mutualisation d'achats, création d'un catalogue commun, etc.) mais lorsqu'il est créé pour mutualiser des travailleurs, il ne peut faire que cela.

Pool de main-d'œuvre flexible en transition professionnelle : le cas Périservices

Ces différentes entreprises à finalité sociale de la région liégeoise, actives dans les secteurs du recyclage, de la construction, des espaces verts, etc. emploient à elles seules plusieurs centaines de travailleurs, dont de nombreux stagiaires et travailleurs sous contrat d'insertion. Ce secteur en plein développement est également en phase de structuration. Ces entreprises ont déjà tenté un premier rapprochement dans le cadre du Plan des Grandes Villes, qui leur a permis de constater une convergence de difficultés et de besoins, particulièrement en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Ceux-ci portent essentiellement sur la difficulté à faire varier l'effectif nécessaire en fonction des importantes fluctuations de l'activité des entreprises, et sur la gestion de l'absentéisme des travailleurs en réinsertion. Cet absentéisme, encore plus prégnant que dans d'autres secteurs en raison du profil particulièrement difficile des travailleurs, renforce la problématique de flexibilité numérique à laquelle sont confrontées ces entreprises.

L'outil de flexibilité classique, à savoir le travail temporaire, constitue une solution quasiment impayable pour les entreprises à finalité sociale, dont l'équilibre financier repose sur un certain pourcentage d'emploi subventionné. Pour cette raison, ces entreprises d'économie sociale se sont tout d'abord interrogées sur la possibilité de créer elles-mêmes une « agence de travail temporaire à finalité sociale » qui mettrait à leur disposition les travailleurs temporaires nécessaires. Le projet ayant reçu le veto des organisations syndicales présentes dans les conseils d'administration des partenaires, qui estiment que « ce n'est pas à l'économie sociale de faire de l'intérim », ces entreprises ont décidé d'investiguer d'autres options, notamment le principe de mutualisation du personnel, qui pourrait constituer une façon pertinente de répondre aux besoins de flexibilité de ces entreprises.

Si l'opportunité paraît évidente, les modalités de ce partenariat et de cette mutualisation le sont beaucoup moins. Ces entreprises sont avant tout des concurrentes, et le partenariat se révèle mouvant et fonction des opportunités qui s'offrent à chacun. La loyauté de ses membres est subordonnée à leur intérêt individuel à court terme. Les entreprises étant pour la plupart gouvernées par un but de survie, toute possibilité de contrat supplémentaire sera priorisée par rapport à la construction du partenariat, celle-ci comportant néanmoins davantage de valeur ajoutée à long terme.

3.1.4 Chercheur-intervenant ou entrepreneur-traducteur ?

3.1.4.1 Du chercheur à l'entrepreneur-traducteur

Nous mobilisons maintenant le cadre intégrateur proposé par Leca *et al.* (2006) pour décrire l'action de notre centre de recherche dans le cadre de deux des projets pilotes menés au niveau belge. Précisons que, pour la clarté du propos, nous présentons ici de manière séquentielle un processus en réalité itératif, voire circulaire. En outre, en raison de l'enjeu méthodologique au cœur de cet article, notre propos concerne uniquement notre propre action d'entrepreneuriat institutionnel et de traduction, bien que ce processus ait en réalité été pris en charge de manière collective, par différents acteurs que nous ne ferons que mentionner.

Décontextualisation

La méthodologie élaborée pour la réalisation de notre projet européen retenait pour première étape l'identification —dans les trois pays partenaires et leurs voisins—des pratiques existantes en matière de conciliation entre flexibilité et sécurité au niveau inter-organisationnel. Les chercheurs du partenariat transnational ont donc repéré et décrit divers dispositifs, qui sont présentés dans le tableau de synthèse présenté sur la page suivante.

Tableau 10 : *Pratiques inter-organisationnelles de conciliation flexibilité/sécurité*

| Intitulé | Pays | Principe |
|--|--------------------|--|
| Groupement d'employeurs (GE) | Belgique France | Mutualisation de main-d'œuvre dans le cadre d'un GIE |
| Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification (GEIQ) | France | Mutualisation de travailleurs dans le cadre d'un processus de formation-insertion |
| Flexpool | Pays-Bas | Pooling et détachement de main-d'œuvre dans le secteur logistique dans le cadre d'un partenariat public-privé |
| Pool sectoriel de main-d'œuvre | Allemagne | Partage de main-d'œuvre dans le secteur de la construction mécanique en Rhénanie-Westphalie |
| Flexviden | Danemark | Partage de compétences de jeunes diplômés dans la région du Jutland |
| Coopératives d'emploi | Belgique | Association de travailleurs « indépendants » dans le cadre d'une structure à but non lucratif qui les salariés |
| Portage salarial | France | Dispositif d'intermédiation qui octroie à des travailleurs autonomes le statut de salarié |
| Skill pooling | Belgique | Mise à disposition des compétences d'un travailleur employé par une entreprise à une autre entreprise par le biais d'une entreprise tierce |

Le rôle entrepreneurial de notre équipe de recherche transparaît déjà en filigrane dans cette première étape. Nous nous inspirons en effet de dispositifs mis en œuvre dans d'autres contextes et coordonnons un premier travail de traduction permettant de réinterpréter les logiques originelles en « idées translocales » qui font sens par rapport aux besoins identifiés sur nos terrains d'intervention.

Dans le cas de la démarche Périservices, les principes d'insertion-qualification et de mutualisation à la base du GEIQ français font écho aux besoins de flexibilité et aux buts de mission exprimés par les entreprises d'économie sociale. A la recherche de terrains d'expérimentation, nous formulons cette « idée translocale » de façon congruente par rapport à l'opportunité que nous percevons dans ce secteur, en mettant l'accent sur son caractère entrepreneurial et social, voire missionnaire. Nous la formalisons dans une proposition d'accompagnement de la dynamique collective amorcée dans le secteur mais bloquée par son incapacité à envisager des alternatives à l' « intérim social » refusé par les syndicats. Et cette idée est peu à peu considérée comme pertinente pour les entreprises pressenties comme partenaires.

Le processus qui mène à la création de Job'Ardent démarre quelque peu différemment. L' « idée translocale » de mutualisation de main-d'œuvre dans le cadre d'un GE est issue des expériences françaises en la matière, mais aussi du projet bruxellois « JobIris », seul GE fructueux et en activité au niveau belge. Notre tentative d' « encastrement » de cette idée dans notre propre contexte local ne trouve pas de partenariat d'entreprises préexistant auquel s'arrimer. Nous diffusons dès lors cette « idée translocale » dans les différents cénacles qui veulent bien nous en offrir l'opportunité, ainsi que dans la presse spécialisée, en mettant en évidence ses qualités et son intérêt pour les entreprises privées : partenariat purement privé, facilité de mise en œuvre et faible coût de gestion, dispositif indépendant des aides publiques et de leurs corollaires habituels en termes de droit de regard de l'administration et de lourdeur administrative, qualité, polyvalence et faible coût de la main-d'œuvre travaillant dans un tel cadre, etc. Progressivement, des entreprises nous font part de leur intérêt pour la formule et de leurs besoins, et nous réunissons un premier partenariat de trois entreprises partageant des besoins similaires et complémentaires pour des fonctions d'infographiste, de « créatif », de qualiticien et de logisticien. Nous organisons alors une première rencontre entre ces entreprises.

Problématisation

Après avoir fait émerger ces « demandes », il s’agit d’exploiter les opportunités ouvertes. Notre centre doit légitimer sa capacité à y répondre, de même que la pertinence des « idées translocales » qu’il propose aux acteurs locaux. Nous identifions les principales parties prenantes à convaincre pour concrétiser ces idées, et développons des projets que nous espérons conformes à leurs attentes.

Le porteur de la dynamique collective dont Périservices est issu nous semble le principal acteur à convaincre du bien-fondé de notre proposition. Celui-ci, désigné par beaucoup comme le « Monsieur économie sociale » local, a déjà créé et redressé plusieurs entreprises d’économie sociale de la région. Convaincu de la nécessité, pour les acteurs du secteur, de collaborer pour survivre et se développer, il a initié un premier partenariat visant à mieux se connaître et à se faire connaître des acteurs extérieurs au secteur (le GESS²⁷). Il est également le coordinateur d’une des « agences conseil » du secteur ; à ce titre, le Ministre régional compétent pour l’économie sociale l’a chargé de développer, dans la région, différents projets de création d’activité à partir de la mutualisation des « petits besoins » des entreprises privées (projet Pericles). Une fois que nous avons cerné les besoins de « flexicurité » des entreprises du secteur, relayés par ce porteur de projet, et compris dans quel champ de contraintes il évolue, nous formulons un projet qui connecte les différents besoins et opportunités en un tout cohérent : il s’agit de constituer un partenariat mixte entre entreprises d’économie sociale et entreprises marchandes pour créer une « structure employeuse » qui mettrait à la disposition de ses membres un pool de travailleurs en insertion. Leur trajectoire professionnelle serait accompagnée et soutenue par divers outils (jobcoaching, formalisation et validation des compétences, etc.) et achevée une fois ces travailleurs insérés dans les entreprises marchandes du partenariat. Ces derniers pourraient être mobilisés par les entreprises d’économie sociale tant pour faire face aux problèmes d’absentéisme que pour répondre aux pics d’activités liés aux demandes fluctuantes des entreprises marchandes donneuses d’ordres, ou aux demandes de « petits services » liées à la mutualisation des besoins de ces dernières. Ce projet intégrateur séduit le porteur de projet, qui fait ainsi « d’une pierre deux coups », et se charge de le proposer à ses partenaires et au comité de pilotage de la démarche Pericles. Cette « solution » semble susciter l’enthousiasme des acteurs, qui décident de nous associer à leur collaboration en tant

²⁷ Groupement des entreprises sociales de Seraing (ville du bassin liégeois en Belgique)

qu'accompagnateur et fournisseur d'expertise. Notre proposition de projet et d'intervention gratuite, de même que la réputation du centre, nous confèrent une certaine légitimité pour ce faire. De plus, notre appartenance universitaire et le projet européen dans lequel nous inscrivons notre action font que nous sommes perçus comme neutres, désintéressés et équidistants, uniquement mus par des considérations d'ordre éthique et social. Nous sommes dès lors bien accueillis par les partenaires initiaux qui voient également notre présence comme une façon de « tempérer les ardeurs » d'un porteur de projet aux multiples casquettes et donc particulièrement « intéressé ».

La problématisation développée pour obtenir l'engagement d'entreprises dans le projet pilote de création du futur Job'Ardent cible quant à elle les petites entreprises en croissance et souligne la nécessité pour celles-ci de bénéficier des compétences nécessaires au développement de leur activité et au maintien de sa qualité de manière proportionnée, qualitative, flexible et peu coûteuse. Nous mettons également en lumière la capacité de la mutualisation de personnel —et plus spécifiquement du groupement d'employeurs puisque c'est le seul cadre qui permet de réaliser cette mutualisation de façon légale en Belgique— à répondre à ces différentes attentes. Cette argumentation fait sens auprès de nombreuses entreprises, et pour quelques unes d'entre elles, dont les trois complémentaires, le GE devient LA solution à leurs problème, ou en d'autres termes, un « point de passage obligé ».

Système d'intéressement

La mobilisation des différents partenaires n'est pas une sinécure, et nous devons travailler à les intéresser aux projets proposés. Dans les deux cas, nous soulignons comment les idées proposées permettront de répondre adéquatement aux besoins et attentes exprimés.

Du côté de Périservices, le GIE va sécuriser les activités respectives, en clarifiant et délimitant les cœurs de métier de chacun et en développant l'activité commerciale collective, et sécuriser également l'approvisionnement en main-d'œuvre flexible. En corollaire, ces entreprises devraient mieux remplir leur mission, en réinsérant un nombre accru de travailleurs. Du côté de Job'Ardent, le GE va sécuriser la croissance de l'entreprise et la qualité de ses prestations par le biais du recours aux travailleurs mutualisés. Ceux-ci seront en outre moins chers que les travailleurs temporaires et les sous-traitants.

Nous expliquons par ailleurs aux partenaires potentiels qu'en participant à ces projets pilotes, ils joueront un rôle de pionniers et feront bénéficier leur entreprise/organisation d'une aura d'innovation qui leur sera bénéfique à divers points de vue. Les partenaires de Périservices vont innover en créant le premier GIE à finalité sociale. Ceux de Job'Ardent vont également innover en créant un des tous premiers GE belges, premier aussi à réaliser le partage de compétences à temps partiel. Il est sûr que leur démarche audacieuse fera parler d'eux dans divers cénacles, et en cas de succès, leur donnera à plusieurs reprises l'occasion de parler de leur entreprise et de démontrer que celle-ci est à la pointe du progrès aussi en matière sociale.

Les acteurs de Périservices vont également définir de manière autonome et collective les règles qui gouverneront à l'avenir les collaborations au sein du secteur. Vu l'importance de l'enjeu en matière d'auto-régulation des pratiques commerciales, mieux vaut en être. Il sera peut-être possible d'influer sur les règles en construction pour servir au mieux son intérêt personnel... De plus, si la dynamique fonctionne, Périservices sera reconnu par les autorités comme un « macro-acteur » légitime et innovateur, ce qui pourrait faciliter ou sécuriser l'accès aux subsides dont ces entreprises sont très dépendantes.

Investissements de forme

Ces bases posées, il importe de les consolider en les traduisant en une série d'artefacts qui permettront de matérialiser la problématisation et les retours attendus. Il s'agit de solidifier le cadre d'action, pour éviter que ses fondements soient remis en question en cours de route et centrer le débat sur les modalités du projet. Les créations de divers « intermédiaires » jalonnent les deux processus d'institutionnalisation présentés.

La problématisation qui donne naissance à Périservices est basée sur le rapport de diagnostic réalisé par notre centre lorsqu'il rejoint le partenariat. Ce rapport présente les points de vue en présence, souligne les menaces, opportunités, forces et faiblesses de la démarche au stade où nous la rencontrons, et liste les différents scenarii possibles évoqués par les parties rencontrées ainsi que l'évaluation de ceux-ci. Cette restitution, validée par les partenaires et discutée uniquement à la marge, fournit un cadre de travail stable pour la poursuite du projet. Le dispositif de régulation proposé est ensuite représenté graphiquement, montrant clairement les différentes parties prenantes et le type de lien qui les unit, et permet une meilleure appropriation de l'objectif fixé. Ce schéma évoluera tout au long du processus, en fonction des réorientations de la

démarche, mais il permet de maintenir la logique de mutualisation comme fondement de la collaboration. Une fois le partenariat « final » délimité et les objectifs et modalités acceptés, la concrétisation du projet passe par la création du premier GIE à finalité sociale. Pour ce faire, des statuts et un « règlement d'ordre intérieur (ROI) » sont co-construits, formalisés et signés. Ils reçoivent le blanc-seing des autorités compétentes : le GIE est créé. Reste à faire en sorte que cette structure ne reste pas une coquille vide et que des collaborations effectives puissent s'y nouer. Reste également à faire en sorte qu'elle soit reconnue comme acteur pertinent et légitime par ses clients privés et publics. Cela passe par la construction d'un message commercial et d'une offre de services collective et cohérente, dont nous accompagnons l'élaboration au travers de l'animation de différents brainstormings et séminaires stratégiques. Ce message doit être diffusé essentiellement par le biais d'un site web dédié à Périservices. La tâche est confiée à un jeune stagiaire.

Le processus de création de Job'Ardent est lui aussi émaillé de nombreux intermédiaires. L' « idée translocale » est diffusée par différents moyens de communication : présentations powerpoint dans divers cénacles, mailings, articles de presse, etc. Les différentes réunions rassemblant les « pionniers » font l'objet de rapports validés par les partenaires. Les besoins respectifs sont objectivés à l'aide de grilles d'analyse conçues sur mesure, et les scenarii de mutualisation conçus sur cette base sont schématisés eux aussi. La création du GE passe également par la rédaction et la signature de statuts et d'un ROI, dont nous proposons une première version et accompagnons la discussion. Lorsqu'il s'agit d'engager un premier travailleur, nous rédigeons une description de fonction sur base des demandes des divers partenaires, et nous la leur faisons valider. Ces différents intermédiaires renforcent la confiance entre les membres du réseau, et permettent de concrétiser par la suite un premier engagement de travailleur.

Soutien des Alliés

L'engagement de ces partenaires et l'adoption des différents intermédiaires ne suffisent pas à « sécuriser » le processus. Tous ne se sont pas encore réellement approprié la problématisation et sont dans une position opportuniste, un pied dedans et un pied dehors, attendant de voir dans quel sens le vent va tourner. Il importe donc de rassembler autour de ces projets un maximum de « supporters ». Notre « position du sujet » au sein du champ du marché du travail local nous renforce dans notre rôle d'entrepreneur institutionnel. Selon le point de vue duquel on se place et le périmètre considéré, nous sommes à la fois un acteur central du

champ, en raison de notre appartenance universitaire et de notre expérience d'intervention sur diverses matières au sein du champ, et un acteur « aux marges », car nous ne sommes pas nous-mêmes une entreprise et nous n'avons donc pas le même vécu, les mêmes contraintes, les mêmes attentes. Notre position d'interface entre les autorités publiques (la Commission européenne, les autorités régionales) et le « terrain » nous permet par ailleurs de créer des ponts entre les acteurs, ce qui se traduit notamment par le rassemblement des différentes parties prenantes au sein du comité de pilotage du projet.

Si l'on considère le porteur du projet « Périservices », « Monsieur économie sociale » est bien trop « intéressé » (il est en effet administrateur de plusieurs des sociétés partenaires...) pour emporter l'adhésion de tous. Il possède bien sûr de nombreux leviers d'action auprès de diverses parties prenantes (autorités locales, entreprises qu'il administre ou qu'il a « redressées », agences conseil en économie sociale, investisseurs spécialisés, clients privilégiés, etc.). Mais il ne peut obtenir le soutien d'autres acteurs sans déléguer cette tâche à un autre acteur plus « neutre ». C'est ainsi qu'il nous incombe de convaincre les conseils d'administration (CA) des entreprises partenaires, les gros acteurs industriels (clients potentiels) qui ne sont pas dans le carnet d'adresses du porteur de projet, les fédérations sectorielles sur le périmètre desquelles nous risquons d'empêtrer, l'inspection des lois sociales, etc. Les acceptations se traduisent dans la reconnaissance juridique du GIE et de sa « finalité sociale », les procès-verbaux de CA, les articles dans la presse spécialisée... Nous devons également négocier avec d'autres acteurs, ce qui nous constraint à reformuler le projet : il est scindé en étapes, l'engagement obtenu vaut pour la première phase, moins ambitieuse, et sera maintenu sur base d'une évaluation au terme de cette première phase ; le budget est affiné, le risque financier est fortement limité pour les partenaires et dépend de l'octroi d'aides par les autorités régionales ; certains souhaitent rester dans une position d'observateur, participer sans s'impliquer, ce qui est refusé au final par ceux qui « osent » aller de l'avant, qui choisissent d'avancer sans ces acteurs « timorés ». Toutes ces modifications impliquent évidemment de nombreux aller-retour avec les différents partenaires pour valider ces changements et adapter les intermédiaires.

Dans le cas de Job'Ardent, nous portons nous-mêmes le projet, en collaboration avec la Chambre de commerce locale, et tentons dès lors de rallier les entreprises à notre « cause ». La construction d'un partenariat homogène et complémentaire est un processus long et difficile, marqué par l'engagement et le retrait de plusieurs partenaires, qui ne

peuvent/veulent attendre que le projet soit abouti avant de voir leur(s) besoin(s) répondre(s). Le projet repose au final sur une seule entreprise, qui croit au projet et prend patience. Cette entreprise est considérée comme l'un des fleurons de l'économie locale. Elle est dirigée par un membre influent d'une des principales fédérations patronales, très présent également dans les divers milieux d'affaires. Celui-ci relaie notre discours dans ces différents milieux, accepte de « témoigner » lorsque nous le sollicitons. Cela confère de la légitimité au projet, qui n'est plus perçu comme « une lubie d'universitaire en décalage par rapport aux réalités du terrain ». La présence aux côtés de notre centre de la Chambre de commerce locale contribue également à donner à notre projet des qualités entrepreneuriales et d'efficience. C'est sur la base de ces deux soutiens qui diffusent notre discours que le projet prend forme.

Stabilisation du réseau

Construire le réseau n'est pas tout : il faut encore le stabiliser, le pérenniser et faire en sorte qu'il puisse résister aux différents aléas de son existence.

Nous avons échoué à stabiliser le réseau Périservices. Divers éléments peuvent être incriminés : tout d'abord, l'échec du stagiaire censé formaliser le message commercial et le diffuser via le site web. Suite à cet échec, aucun membre ne reprend à sa charge cette tâche, restant dans une position attentiste et d'équilibre instable entre souhaits de réussite et d'investissement minimum. Ensuite, l'une des entreprises membres est mise en faillite dans des circonstances nébuleuses. Elle aurait l'été l'un des principaux bénéficiaires de la mutualisation. Sa disparition fait que le partenariat ne représente plus une masse critique suffisante pour opérationnaliser une mutualisation. Enfin, et cet élément est sans doute le principal, le porteur de projet change de projet ! Il a obtenu des fonds européens pour mettre en place sur un territoire en particulier une collaboration renforcée entre les différents acteurs de l'insertion. Il met dès lors entre parenthèse Périservices, car il compte reproduire la même logique sur le territoire dont il est en charge (avec le soutien des autorités locales qui lui apportent des moyens financiers et humains, le « nerf de la guerre » dont a manqué Périservices) et y intégrer les partenaires de Périservices. L'objectif de mutualisation est reporté, pour se concentrer sur d'autres formes d'échanges et de collaboration à une autre échelle territoriale et partenariale (le nouveau projet inclut une plus grande diversité de partenaires : centre public d'aide sociale, organismes de formation, organismes d'accompagnement, haltes-garderies, etc.). Le principal porte-parole de Périservices change de discours, et notre

position intermédiaire d'entrepreneur-accompagnateur nous empêche de relancer la dynamique, et ce notamment pour des raisons éthiques : nous avons voulu stimuler le processus, de manière à pouvoir recueillir des données observables, mais nous ne voulons pas « forcer » celui-ci. Il semble tout de même que Périservices ait été doté d'une identité légitime et ait été perçu comme une innovation intéressante, car notre centre a par la suite été contacté à plusieurs reprises par d'autres acteurs du secteur pour les aider à reproduire la démarche dans leurs propres contextes locaux.

Le réseau Job'Ardent semble quant à lui être stabilisé. Il compte divers porte-paroles : l'une des entreprises à l'origine du projet, la Chambre de commerce et notre centre. Le choix du nom « Job'Ardent » opéré collectivement donne à cette innovation une identité et un ancrage local (la ville de Liège est souvent qualifiée de « Cité ardente »). Le réseau est reconnu comme macro-acteur par les autorités, qui lui confèrent l'agrément nécessaire à son fonctionnement et à l'engagement de travailleurs. Un premier travailleur est engagé, ce qui fait passer le projet du stade de l'expérimentation au stade de la pratique managériale, car les travailleurs ne sont pas des « cobayes » sur lesquels on peut expérimenter ! La réussite du projet donne confiance, même si sa portée est encore confidentielle, et nous sommes contactés par d'autres entreprises —directement ou via les autres porte-paroles— qui souhaitent rejoindre le partenariat ou créer elles-mêmes un groupement. Dès lors, le partenariat s'élargit, ce qui renforce son assise et sa pérennité : à ce jour, à peu près deux ans après sa création officielle, le GE est passé de 5 à 27 membres, et est sur le point d'engager son septième travailleur.

3.1.4.2 De l'entrepreneur-traducteur au chercheur

La description de l'action du centre au travers des différentes étapes du processus d'institutionnalisation montre clairement que les chercheurs ont été, à de nombreuses reprises, contraints de dépasser la position du chercheur-intervenant pour endosser un rôle plus actif, qui tient à la fois de l'entrepreneuriat institutionnel et de la traduction. Nous justifions cette option méthodologique par la nécessité de produire des données observables dans le cadre du projet. L'enjeu n'était pas tant de « réussir l'innovation » que de recueillir des informations pertinentes sur l'institutionnalisation des nouvelles formes de régulation sociale inter-organisationnelle à partir des processus mis en branle en collaboration avec les acteurs locaux.

L'adoption de cette posture clairement constructiviste s'est rapidement imposée au vu du caractère émergent de notre objet. Une approche positiviste et déductive nous aurait enfermés dans un travail de vérification, alors que nous voulions nous ouvrir aux innovations qui émergent sur le marché du travail local. L'échantillon sur lequel repose cette recherche peut à ce titre être qualifié d'« échantillon de convenance » : en effet, le « choix » des terrains a été quelque peu opportuniste (Bryman, 1988). Nous n'avions pas de préconceptions concernant le terreau favorable à l'émergence de ce type d'innovations sociales au niveau inter-organisationnel. Nous avons donc semé à tous vents, nous sommes impliqués, avons tenté, avec plus ou moins de succès, de convaincre les acteurs de concevoir et de tester de nouveaux compromis entre flexibilité et sécurité.

Notre travail d'analyse et de conceptualisation s'ancre dans l'ensemble des processus d'innovation sociale auxquels nous avons eu accès —en tant que participant ou comme observateur— qu'ils soient ou non qualifiés de « flexicurité économiquement et socialement responsable » par nos partenaires acteurs des marchés du travail locaux. Il prend appui sur les représentations élaborées par ces derniers à partir de leur vécu personnel et professionnel, ainsi que de leur évaluation des pratiques existantes recensées et des expérimentations menées avec leur collaboration. C'est au travers des nombreux débats menés au sein des partenariats territoriaux qu'a émergé une connaissance localisée, historique et empreinte des rapports de force qui connotaient les interactions au sein des partenariats. Les catégories descriptives issues du travail de co-construction sont en effet influencées par les capacités cognitives, les ancrages et les sphères de compétences et d'intervention des différentes parties au processus, nous-mêmes y compris. Le tableau ci-dessous propose quelques exemples des préoccupations de certains partenaires qui ont donné naissance à certaines variables présentées dans le tableau 12.

Tableau 11 : Représentations d'une Flexicurité « désirable »

| Partenaire | Préoccupation |
|--------------------------------|---|
| Travailleurs | Caractère informel, personnel, facultatif et modulable des arrangements |
| Représentants des travailleurs | Périmètre et modalités d'application des compromis, ainsi que les systèmes de contrôle qui y sont liés |
| Management des entreprises | Respect de la spécificité des besoins de flexibilité et de sécurité respectifs, et de l'engagement volontaire des différentes parties |
| Autorités publiques | Caractère formel des accords et intégration de ceux-ci dans la régulation sociale préexistante |
| Collectivités territoriales | Intervention d'acteurs tiers pour assurer la coordination d'ensemble et la bonne fin du projet |

Les chercheurs ont également contribué au processus de théorisation en apportant leur propre lot de concepts dans le travail d'identification et de formalisation des catégories descriptives des compromis expérimentés et analysés. Ces différents aller-retour entre empirie et construction théorique, tout au long du processus d'innovation et de son évaluation par ses parties prenantes, ont permis d'échafauder la grille d'analyse présentée ci-dessous. Cette grille, qui a compté jusqu'à une vingtaine de variables, a été progressivement affinée pour aboutir au résultat actuel, présenté dans le tableau présenté en page suivante.

Tableau 12 : Grille d'analyse des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle

| VARIABLE | DESCRIPTION |
|-------------------------------------|---|
| Délibéré/ Emergent | Négociation volontaire, en référence à des besoins clairement exprimés et acceptés par les parties <i>vs</i> ajustements graduels ou itératifs, en référence à des besoins apparaissant progressivement |
| Multilatéral/ Unilatéral | Engagement de différentes parties aux différents stades du processus menant au compromis (pluralisme) <i>vs</i> engagement limité à certaines parties |
| Réflexif/ Non réflexif | Capacité à faire sortir les parties prenantes de leurs rôles conventionnels et à dépasser la défense de leurs intérêts initiaux <i>vs</i> maintien des clivages identitaires préexistants entre parties prenantes |
| Générique/ Spécifique | Compromis s'appliquant uniformément à l'ensemble des membres d'un des groupes partie à la négociation <i>vs</i> compromis répondant aux problématiques spécifiques exprimées par un individu ou un groupe restreint |
| Evolutif/ Statique | Possibilité d'adapter et d'enrichir le compromis au cours de son existence <i>vs</i> rigidité du compromis négocié |
| Formalisé/ Informel | Compromis basé sur un accord officiel entre parties prenantes (explicite, documenté, accessible) <i>vs</i> accord informel |
| Normé/ Non normé | Existence, ou non, de modalités de contrôle permettant de mesurer l'écart entre l'objectif poursuivi et sa mise en œuvre, et d'un régime de sanction lié au non respect des normes |
| Consistant/ Inconsistant | Articulation cohérente ou dérogatoire du contenu du compromis par rapport aux autres niveaux de régulation |

Désormais assurés de disposer d'un ensemble de données particulièrement riches quant à notre objet d'étude, les chercheurs souhaitent les communiquer à leurs pairs et contribuer ainsi à la production d'une connaissance scientifique au sujet des régulations sociales inter-organisationnelles. L'enjeu pour notre centre de recherche est de donner à cette connaissance actionnable locale un caractère générique, c'est-à-dire abstrait et décontextualisé. Cette quête de légitimation ne signifie pas que nos variables se veulent des règles s'appliquant de manière universelle et mécanique, mais qu'elles doivent être considérées comme des guides heuristiques qui doivent être recontextualisés de façon à prendre en compte les caractéristiques de chaque compromis. Leur fonction est de questionner, de mettre en lumière, et de stimuler, tant les chercheurs que les praticiens (Avenier, 2008).

L'approche constructiviste dans laquelle nous nous inscrivons se double dès lors d'un processus abductif, permettant d'établir des liens avec des catégories proposées par divers courants théoriques pour rendre légitime la formalisation issue des débats entre les « praticiens » des compromis et les « chercheurs-entrepreneurs ». Notre rôle a donc été de raccrocher aux champs scientifiques existants les catégories émergentes, pour conférer à cette théorisation une validité à la fois empirique, scientifique et sociale, gage de son institutionnalisation. Une fois communiqué à la communauté scientifique, ce processus abductif s'inscrit dans une boucle récursive « *abduction/déduction/induction* », tel que préconisé par David et al. (2008). Ce chemin n'a pas à être parcouru intégralement par notre centre de recherche : il suffit qu'il le soit par la communauté des chercheurs de diverses obédiences lorsqu'ils se saisissent de nos résultats pour les mettre en perspective par rapport à leurs propres observations et grilles d'analyse.

Si l'on considère les variables proposées, on observe que cette grille d'analyse entre particulièrement en résonance avec les deux courants théoriques sur lesquels se fonde l'analyse de notre propre action. Dans ce mouvement abductif, la théorie néo-institutionnaliste —et plus particulièrement l'entrepreneuriat institutionnel— et la sociologie de la traduction constituent des cadres dont les concepts centraux font écho aux variables émergeant de notre travail de co-construction. Ainsi, les théories néo-institutionnalistes mettent l'accent sur diverses dimensions du processus de (ré)-institutionnalisation auxquelles réfèrent plusieurs de nos variables. Powell et DiMaggio (1991), par exemple, indiquent l'importance de la mise en œuvre de structures de gouvernance pour achever et stabiliser le processus d'institutionnalisation. Ceci résonne

avec notre catégorie **normé**, qui souligne la nécessité de clarifier les « règles du jeu » et de mettre en place d'emblée des systèmes de contrôle et de sanction à partir de ces règles.

L'accent que nous plaçons sur la **formalisation** du compromis correspond également à la dimension matérielle du travail de théorisation, centrale pour le succès du processus, et qui se traduit par la production de différents artefacts renforçant l'institution en cours de création (Leca *et al.*, 2006). Cette notion de formalisation est également centrale dans la sociologie de la traduction (Akrich *et al.*, 1988a ; 1988b), au travers des concepts d' « investissement de forme » et d' « intermédiaire », qui désignent les mêmes artefacts structurants. Ce courant théorique fait également écho aux variables relatives au caractère **délibéré** du processus, au **multilatéralisme** ou à la **réflexivité**, au moyen des étapes de définition de la controverse, d'identification, de mobilisation et d'enrôlement des acteurs qui sont considérées comme centrales dans le processus continu de traduction.

Quant à la dimension d'**évolutivité** du compromis, elle est au cœur du processus d'institutionnalisation proposé par Greenwood *et al.* (2002), qui montre bien comment divers chocs peuvent enclencher un mouvement de réinstitutionnalisation. Elle est également centrale dans la sociologie de la traduction, pour laquelle le caractère crucial de l'extension du réseau nécessite de retravailler continuellement la définition de la controverse, l'enrôlement et la construction d'intermédiaires et de points de passage obligé.

Soulignons encore que cette finalité conceptuelle ne s'est pas opérée dans un mouvement linéaire et unique cherchant dans la théorie la validation du terrain. Ce processus a connu au contraire de nombreux allers et retours, visant à affermir les concepts en cours d'élaboration. Dans cette optique, les catégories issues de la pratique et les catégories conceptuelles ont pu se croiser, se fertiliser mutuellement, et au final enrichir les champs respectifs de la pratique et de la théorie.

Par exemple, les théoriciens de la flexicurité (Wilthagen et Rogowski, 2002) déclarent que cette dernière notion désigne une stratégie délibérée mettant en œuvre de manière anticipative et synchronique de nouvelles pratiques de flexibilité et de sécurité. Ce sont ces éléments qui garantiraient son aspect « gagnant-gagnant ». La présence de la variable « **émergent** » dans la grille signale qu'on observe au contraire, sur le terrain, des pratiques réactives et émergentes qui sont qualifiées par leurs

parties prenantes de désirables et durables. Il convient dès lors d'élargir le cadre conceptuel de la flexicurité pour intégrer ces observations.

Les mêmes théoriciens voient dans la flexicurité une approche spécifiquement dédiée aux groupes fragilisés sur le marché du travail (chômeurs, travailleurs âgés, femmes, handicapés). Le travail de terrain nous permet d'ailleurs de constater la multitude de dispositifs *ad hoc*, conçus sur mesure pour répondre à la problématique spécifique de certains travailleurs ou de certaines entreprises (skill pooling, pluri-activité, pooling de travailleurs, etc.), qui sont considérés comme désirables par leurs parties prenantes. Dans plusieurs des cas étudiés, les travailleurs comme les employeurs plaident pour des arrangements modulables, adaptés, facultatifs. Néanmoins, les organisations syndicales partenaires du projet y voient un risque d'accroissement des pratiques d'individualisation et de discrimination positive, profitable à certains (groupes de) travailleurs, mais préjudiciable pour la collectivité. Ils plaident dès lors pour des compromis **génériques**, en soulignant que l'important est surtout que le cadre soit convenu et formalisé collectivement.

Cette dernière réflexion conduit alors le partenariat territorial belge à repérer dans certaines pratiques analysées ce que certains membres considèrent comme des lacunes : des dispositifs, qualifiés d'économiquement et socialement responsables dans la mesure où ils répondent aux différentes catégories de la grille, ne s'encastrent pas dans les autres niveaux de régulation sociale. Malgré leurs qualités, ils sont mis en œuvre dans des vides juridiques, voire sont illégaux, ce qui insécurise potentiellement leurs parties prenantes. Cette observation nous conduit alors à enrichir notre grille de la variable « **consistance** », qui interroge la cohérence des compromis trouvés avec les autres niveaux de régulation.

3.1.5 Conclusion

Face à l'enjeu épistémique que constitue la production de connaissances génériques dans un contexte de dépassement de la position du chercheur-intervenant, les deux cadres proposés par la théorie de l'entrepreneuriat institutionnel et par la sociologie de la traduction permettent de formuler des réponses à cette double problématique. D'une part, ils permettent de décoder les actions d'entrepreneuriat et de traduction mises en œuvre par le chercheur lorsqu'il s'implique dans son terrain au même titre que les acteurs de celui-ci. Ce faisant, elles font émerger une conception renouvelée du rôle du chercheur-intervenant, davantage en phase avec la philosophie de la recherche partenariale puisque qu'elles légitiment son rôle de co-constructeur de la réalité et

qu'elles placent le chercheur sur un pied d'égalité avec les autres parties prenantes. D'autre part, elles permettent d'opérer avec succès un mouvement abductif qui octroie à une connaissance localisée un caractère générique et actionnable.

Notre objectif n'est pas de valoriser cette conception impliquée et constructiviste du chercheur aux dépens par exemple de l'observation participante ou de la recherche-intervention plus traditionnelle. Si elle nous semble bien adaptée pour appréhender un objet mouvant et en émergence, elle comporte également de nombreux biais qu'il importe de conserver à l'esprit. Ainsi, le chercheur entrepreneur-traducteur peut se trouver pris au piège de sa volonté de réussite, forçant des demandes inexistantes dans le chef des acteurs, se prenant au jeu de l'entrepreneuriat et voulant à tout prix faire aboutir des processus d'innovation qui ne reposent pas sur des besoins effectifs. Il peut également faire une utilisation opportuniste de ses cas, en contribuant sciemment à produire un matériau empirique qui ne servirait qu'à justifier ses propres positions. Face à ces risques, nous soulignons la nécessité d'une réflexivité continue de la part du chercheur entrepreneur-traducteur et de ses partenaires. L'interaction produite avec les parties prenantes des terrains et avec la communauté scientifique dans le cadre du processus abductif mis en œuvre constitue elle aussi un garde-fou réflexif permettant au chercheur de contribuer à la production d'une connaissance scientifique légitime.

3.2 Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de régulation : Les conditions d'un compromis équilibré et pérenne

3.2.1 Introduction

Pour faire face aux exigences accrues de flexibilité et d'adaptabilité liées à la mondialisation des échanges économiques, les entreprises contemporaines testent constamment de nouvelles formes d'organisation du travail et de mobilisation de la main-d'œuvre (Marchington *et al.*, 2004 ; Cooke *et al.*, 2004). Des pratiques managériales diverses apparaissent pour répondre de façon innovante aux besoins de flexibilité et de sécurité exprimés tant par les employeurs que par les travailleurs. L'une des caractéristiques marquantes de ces pratiques émergentes est qu'elles s'établissent de plus en plus fréquemment au niveau inter-organisationnel, au sein de partenariats d'entreprises ou de partenariats mixtes (public/privé ; profit/non-profit, etc.), de territoires, de bassins d'emploi, etc. On constate par ailleurs que le partenariat inter-organisationnel est de plus en plus souvent présenté comme le périmètre pertinent de mise en œuvre des nouvelles formes de régulation, en cohérence avec le mouvement actuel de décentralisation et de valorisation accrue des formes locales de régulation (Supiot, 1999 ; Commissariat Général du Plan, 2000).

Dans ce contexte, on peut observer de multiples bricolages institutionnels, où les acteurs sociaux mobilisent et exploitent les « moyens du bord » (Levi-Strauss, 1960) et ressources à leur disposition, les détournant de leur finalité première pour reconstruire de nouvelles institutions (Koenig, 1996). Ces compromis émergents constituent une source d'innovation institutionnelle particulièrement intéressante. Remarquons cependant qu'une part importante de ces nouveaux arrangements apparaît de manière clandestine, se développant aux marges ou dans les interstices du cadre légal existant. C'est par exemple le cas du *portage salarial*, qui permet à un professionnel de fonctionner comme un indépendant tout en bénéficiant du statut de salarié et des droits afférents. Pratique officieuse et interdite en Belgique, elle est en court d'encadrement par la loi française. On observe également des pratiques de *skill pooling* et de *cosourcing* qui, profitant du vide juridique, permettent à une entreprise de mettre, à temps partiel ou pour la durée d'un projet, ses travailleurs à disposition d'une autre entreprise. On peut noter aussi le développement de groupements d'employeurs, dispositifs de mutualisation de main-

d'œuvre qui, en Belgique, en raison d'un cadre légal assez restrictif, sont parfois conçus et gérés de manière très « artisanale ».

Dans certains cas, ces nouveaux « compromis sociaux » sont mis en œuvre à la satisfaction de l'ensemble de leurs parties prenantes, malgré leur extériorité par rapport à la régulation existante. Dans d'autres, notamment lorsque les rapports de force entre les acteurs sont par trop asymétriques, on aboutit à des situations déséquilibrées et intenables à long terme car trop insécurisantes pour les acteurs concernés. L'un des enjeux majeurs de ces nouvelles formes de gouvernance est en effet qu'elles impliquent fréquemment une triangulation de la relation d'emploi (employeur, travailleur, utilisateur) avec pour corollaire une dissociation des responsabilités économique et sociale (Sobczak, 2003) qui risque de précariser le travailleur. La régulation sociale traditionnelle, construite sur la base de relations d'emploi bilatérales, s'avère impuissante pour encadrer ces pratiques (Supiot, 1999; Berns *et al.*, 2007).

Il importe donc d'identifier de nouvelles balises pour que les pratiques émergentes, l'auto-régulation des acteurs du marché du travail ne soient pas synonymes de non droit, et permettent de faire évoluer la régulation du marché du travail tout en préservant l'intérêt général. Jusqu'à présent, peu de travaux se sont centrés sur cette dimension particulière —micro, inter-organisationnelle et émergente— de la régulation sociale (Regalia, 2006). Face à ces lacunes, notre article propose des éléments de réponse à la question suivante : quelles sont les conditions permettant de conclure des compromis sociaux équilibrés et pérennes au sein des partenariats inter-organisationnels ?

Après une première partie consacrée à la présentation de nos options méthodologiques, la seconde partie de notre article décrira un cas de compromis émergeant au niveau inter-organisationnel : celui des travailleurs pluri-actifs de l'entreprise Trilogi. Dans une troisième section, nous proposerons différentes variables permettant de construire un cadre d'analyse de ces nouvelles formes de régulation, que nous appliquerons à titre d'exemple et dans une quatrième section, à la pratique mise en œuvre par les travailleurs de Trilogi. Ceci nous conduira, dans une cinquième partie, à proposer une posture normative permettant de favoriser des compromis équilibrés et pérennes à l'échelon inter-organisationnel.

3.2.2 Une posture méthodologique originale, basée sur l'engagement des parties prenantes

Afin d'identifier les conditions d'une régulation sociale équilibrée et pérenne dans les ensembles inter-organisationnels, nous proposons d'adopter une méthodologie de nature abductive, basée sur la stimulation et l'accompagnement de compromis émergents, et la collaboration avec les parties prenantes du marché du travail. Une approche uniquement déductive nous paraît prématurée compte tenu du faible nombre de travaux de recherche menés sur ce sujet. Il s'agit également de se départir des œillères qui résulteraient d'une dynamique déductive trop occupée à vouloir tester les dimensions identifiées jusqu'à présent par les théoriciens de la négociation (Boltanski et Chiapello, 1999 ; Friedberg, 1993 ; Kuty, 1998, 2009 ; Neuville, 1998) ou de la régulation sociale (Reynaud, 1989).

Il existe en effet aux niveaux micro-économique et micro-social de nombreux arrangements qui prétendent concilier les intérêts respectifs de leurs parties prenantes mais qui ne portent pas nécessairement le label «dispositif institutionnel de régulation sociale ». Comme mentionné en introduction, les acteurs du marché du travail se montrent particulièrement inventifs lorsqu'il s'agit de concevoir de nouvelles pratiques visant à concilier des besoins qui ne trouvent aucune réponse institutionnelle préexistante. Or, ces pratiques constituent un terreau potentiellement riche dont nous pourrons inférer un certain nombre d'enseignements quant aux conditions d'une régulation des partenariats inter-organisationnels.

Ainsi, plutôt que de nous inscrire dans un cadre posé a priori qui nous conduirait probablement à reproduire la normativité ambiante, nous choisissons d'être attentif à ce qui, dans les arrangements locaux, contribue à faire évoluer la régulation du marché du travail dans le sens de la préservation de l'intérêt général. Nous postulons que les changements attendus à ce niveau ne pourront être uniquement provoqués par la mise en œuvre de politiques stratégiques macro-économiques : les pratiques effectives des parties prenantes du marché du travail, que nous pouvons voir apparaître de façon proactive et émergente au niveau micro-économique, contribuent elles aussi à faire évoluer les formes du compromis.

Nous avons eu l'opportunité d'accéder à ces pratiques dans le cadre d'un projet transnational financé au titre de l'article 6 du Fonds Social Européen (ligne budgétaire dédiée à l'anticipation et à la gestion des

restructurations), dont nous étions coordinateurs et qui s'est déroulé de 2006 à 2008²⁸. Ce contexte particulier de recherche-action nous a à la fois autorisés et contraints à aller au-delà de la simple étude de cas pour stimuler et accompagner l'émergence des compromis que nous visons. En l'occurrence, il s'agissait d'un projet consacré à l'opérationnalisation de la notion de « flexicurité » (Wilthagen et Rogowski, 2002 ; Wilthagen et tros, 2004) au niveau micro-économique, visant à en tester la pertinence afin de renouveler le discours très normatif et connoté idéologiquement sur l'approche de la flexicurité. Les compromis émergents dont nous tirons les enseignements présentés plus loin dans cet article correspondent donc à une dimension particulière de la régulation inter-organisationnelle, à savoir la conciliation des besoins respectifs de flexibilité et de sécurité des différentes parties prenantes.

Il s'agit plus précisément de divers projets pilotes visant le développement de pratiques innovantes de conciliation entre flexibilité et sécurité dans deux territoires en reconversion industrielle : le bassin d'emploi de Liège, en Belgique, et la Région du Nord-Pas-de-Calais, en France. Les chercheurs ont détecté certains besoins de flexibilité et de sécurité des acteurs économiques et sociaux de leurs régions respectives et ont, avec la collaboration de ces derniers, conçu, mis en œuvre et/ou évalué des systèmes nouveaux de conciliation dans divers types de partenariats, avec des succès variés. Parmi ces expériences, relevons la conception d'un flexpool dans le secteur logistique, la création de groupements d'employeurs entre des PME partageant des fonctions de support, et d'un GIE visant la mutualisation des contraintes de flexibilité et de sécurité d'entreprises de l'économie sociale, ou encore l'accompagnement et l'évaluation d'un dispositif d' « entreprise à l'envers », mis en œuvre par une importante entreprise sidérurgique pour sécuriser les fins de carrière de ses travailleurs non requalifiables.

Il est à noter également que ce travail expérimental a été réalisé de manière participative. Les équipes de recherche ont mobilisé, dans le cadre de ce projet européen, divers acteurs représentatifs des marchés du travail locaux : DRH en provenance de diverses entreprises, représentants d'une fédération du travail temporaire, permanents syndicaux sectoriels non directement impliqués dans les entreprises des projets pilotes, représentants d'organismes publics et privés d'insertion

²⁸ Projet « Flexicurity », coordonné par le LENTIC de HEC-Ecole de Gestion de l'ULg (B) avec pour partenaires l'IAE de Lille (F), OSA de l'Université de Tilburg (NL), la Fondation Emergences (F) et la Fondation André Renard (B) ; voir www.flexicurity.org

socioprofessionnelle et de formation, responsables de collectivités locales en charge du redéploiement territorial, responsables de chambres de commerce, etc. L'objectif était d'éviter un travail « en chambre » pour proposer une théorisation sur les conditions d'institutionnalisation des « nouveaux compromis sociaux » basée sur l'expérience et les représentations des premiers concernés par ces compromis, et légitime socialement parce que ancrée dans les pratiques des acteurs. Ces diverses parties prenantes ont donc été impliquées dans deux « partenariats territoriaux » et divers « groupes pilotes » réunis à plusieurs reprises tout au long des deux années du projet. Chercheurs et parties prenantes du marché du travail ont collaboré lors de toutes les étapes du projet, de l'identification des pratiques existantes à la conception, l'accompagnement et l'évaluation des projets pilotes, de l'analyse des données recueillies à la conceptualisation d'une grille d'analyse des formes inter-organisationnelles de régulation et à l'identification des conditions de leur soutenabilité et de leur durabilité. Ce travail continu de théorisation a été réalisé de manière abductive, au travers d'un cheminement itératif entre pratique et théorie permettant de donner du sens aux observations issues du terrain.

3.2.3 Un exemple de compromis émergent : le cas des travailleurs pluriactifs de Trilogi

Les conditions d'institutionnalisation de compromis équilibrés et pérennes que nous proposerons ultérieurement dans cet article ont été identifiées au travers d'aller et retours entre observation, expérimentation et référence à la littérature existante sur ce sujet. Dans cette section, nous décrivons l'une des pratiques émergentes que nous avons accompagnée dans le cadre de notre recherche-action européenne. Elle a pour point de départ l'insécurité de revenu à laquelle sont confrontés les manutentionnaires de l'entreprise Trilogi, en raison de leurs conditions de travail atypiques.

Trilogi est le hub européen d'une entreprise transnationale de transport aérien express de fret. Son activité est fortement contrainte par les spécificités du métier logistique. La fonction centrale de cette entité, au sein d'un réseau international fonctionnant en just in time, consiste à réceptionner des milliers de colis provenant de nombreux pays européens, et à en assurer le tri de nuit, afin qu'ils puissent être acheminés à leurs destinataires finaux le lendemain matin. Au centre d'un processus impliquant de multiples entités, l'entreprise est soumise à des objectifs temporels très stricts dont l'atteinte est capitale d'un point de vue financier. Chaque minute de retard s'évalue en dizaine de milliers d'euros

de perte : tout retard dans la délivrance des colis entraîne un dédommagement des clients.

Dans un tel contexte, les conditions de travail sont particulièrement difficiles : le travail s'effectue quasi uniquement de nuit, dans le cadre de contrats atypiques où le temps partiel est la règle. La majorité du personnel, soit environ 1100 personnes sur les 1500 que compte l'entreprise, travaille de 23h à 3h du matin, ou de minuit à 4 heures en 5 prestations, soit vingt heures par semaine. De plus, la nature des tâches de manutention et de tri des colis, routinières et pénibles, conditionne l'engagement d'une main-d'œuvre très faiblement qualifiée et multiculturelle dont le management s'avère complexe.

L'organisation de l'activité logistique de Trilogi peut davantage être qualifiée d'atypique que de flexible. En effet, bien que fortement contraint, le volume d'activité qu'impliquent la réception, le tri et l'envoi nocturnes des colis est néanmoins tout à fait planifiable. De plus, Trilogi connaît des pics d'activité, mais ceux-ci sont saisonniers et prévisibles également. Cela n'empêche pas Trilogi d'exprimer un besoin prégnant de sécurisation de son approvisionnement en main-d'œuvre. Dans ce contexte, l'entreprise a négocié, préalablement à son implantation sur le site de l'aéroport régional, un accord avec les organisations syndicales. Ce compromis a fait l'objet d'une formalisation dans une convention signée par les différentes parties prenantes, avec le soutien des forces politiques locales. En échange de la « flexibilité » requise par son activité, elle offre des contrats à durée indéterminée à ses travailleurs : dès lors, 90% des travailleurs bénéficient d'un contrat à durée indéterminée, l'entreprise emploie très peu d'intérimaires, et les travailleurs temporaires saisonniers sont engagés sous contrat à durée déterminée. En jouant ainsi la carte de la fidélisation des travailleurs, Trilogi fait d'une pierre deux coups, car elle sécurise tant les travailleurs que son approvisionnement en main-d'œuvre. Les travailleurs apprécient effectivement le contrat à durée indéterminée qui leur est octroyé. Ils valorisent également la prévisibilité des prestations de nuit et le fait que ce travail leur laisse de longues plages de temps libre en journée. Par contre, tous expriment le besoin d'une sécurité accrue en termes de revenu, car si le salaire payé aux travailleurs pour ces 20 heures/semaine est considéré comme très correct, il ne suffit pas pour vivre, et encore moins pour entretenir toute une famille. Or, ces travailleurs sont en majorité allochtones et/ou issus de milieux défavorisés, et sont souvent les seuls à subvenir aux besoins d'un noyau familial élargi. C'est pourquoi une bonne partie d'entre eux consacre son temps libre en journée à une activité complémentaire

rémunératrice, parfois en tant que salarié ou indépendant, parfois sous la forme de travail non déclaré.

Trilogi saisit l'occasion d'une enquête de climat social, organisée par le groupe auquel elle appartient, pour demander à notre centre de prendre en charge la conception, l'administration et l'analyse statistique d'un volet du questionnaire spécifiquement dédié à la problématique particulière de conciliation entre flexibilité et sécurité à laquelle elle et ses travailleurs sont confrontés. Elle souhaite examiner plus spécifiquement la question du travail complémentaire. Les questions posées à ce sujet visent à objectiver le besoin des travailleurs en matière de travail complémentaire, à préciser les caractéristiques du travail complémentaire actuellement exercé par le personnel, et à définir le type d'aide qui serait éventuellement souhaité par les travailleurs. Le questionnaire est transmis aux 1172 travailleurs de l'entreprise, tous statuts confondus, et connaît un taux de réponse de 67%, soit 785 répondants.

Les résultats du questionnaire confirment l'existence d'un besoin en matière de travail complémentaire. En effet, 81 % des répondants considèrent qu'un travail complémentaire est nécessaire lorsqu'un opérateur travaille à temps partiel, et 22% des répondants déclarent exercer un travail complémentaire. Le besoin exprimé touche à la fois à la nécessité d'exercer un travail complémentaire et au souhait d'une aide en la matière : 76% des répondants considèrent que Trilogi devrait aider les personnes qui cherchent un travail complémentaire et 67% d'entre eux souhaiteraient bénéficier de cette aide si Trilogi la mettait en place. On constate cependant que le besoin d'aide n'est pas ressenti de la même façon selon la fonction exercée. Ce sont principalement les ouvriers (plus de 80% d'entre eux) qui expriment ce besoin.

Au vu de l'ampleur du phénomène et du besoin, nous affinons ces données par le biais de 15 entretiens qualitatifs conduits avec des travailleurs pluriactifs, qui visent à saisir la complexité et à tester différentes formes de réponses possibles de la part de l'entreprise. L'analyse que nous réalisons sur cette base montre que pour un même profil de réponses, les besoins et attentes varient encore fortement selon les individus. Nous observons que ces besoins diffèrent en fonction des aléas de l'existence des travailleurs, des modifications de leur contexte familial, mais aussi et surtout du caractère plus ou moins « prioritaire » que présente l'emploi chez Trilogi pour leurs détenteurs. Pour certains en effet, cet emploi est considéré comme complémentaire à une activité principale ou en développement, et vu comme transitoire. Pour d'autres, le travail chez Trilogi constitue l'activité principale, complétée par quelques

« à côté », et ces travailleurs souhaitent conserver cet emploi le plus longtemps possible et même en augmenter le volume horaire. Pour tous cependant, les différents dispositifs de sécurisation que pourrait mettre en place Trilogi à destination de ses travailleurs doivent impérativement rester facultatifs. Si certains travailleurs pensent que Trilogi a une responsabilité envers ses travailleurs, d'autres estiment que l'organisation de cette « sécurité » relève du domaine privé et que l'employeur ne peut et ne doit pas s'y immiscer.

Ces entretiens qualitatifs nous permettent de découvrir qu'une trentaine de travailleurs cumulent un temps partiel chez Trilogi avec un temps partiel chez PiecElec, dont le pic d'activité a lieu chaque jour entre 17h et 21h, soit juste avant le pic d'activité de Trilogi. PiecElec fait partie d'un groupe mondial qui distribue des composants électriques, électroniques et informatiques. L'unité belge gère la distribution pour l'ensemble de l'Europe. Chaque jour partent plus de 4.000 commandes, à destination de tous types de clients. Actuellement, l'activité s'organise de jour et en soirée, avec un pic important entre 17h et 21h, lié à la contrainte de livraison en 24h. Environ 1/3 de l'effectif travaille à temps partiel (mi-temps ou 3/4) et est mobilisé lors de ce créneau de haute activité. Toutefois, l'entreprise est en croissance : des investissements sont prévus, qui devraient conduire l'entreprise à accroître son effectif à temps partiel.

Ce cumul d'activité entre Trilogi et PiecElec a lieu actuellement de manière tout à fait informelle, à l'initiative des travailleurs qui tentent d'atteindre un niveau de revenu équivalent à un temps plein. Ce « compromis » permet également aux travailleurs d'organiser leur journée de travail de façon continue, et donc de préserver une longue plage d'inactivité destinée au repos et aux activités privées, ce qui constitue un important facteur de sécurité du point de vue du travailleur. Toutefois, le caractère informel de cette pluriactivité génère des effets pervers et des risques tant pour le travailleur que pour ses employeurs, d'autant plus que les employeurs ne sont pas toujours informés de ce cumul : fatigue des travailleurs, difficulté de réaliser des heures supplémentaires chez PiecElec, difficulté d'assister aux formations organisées avant le shift chez Trilogi, difficulté à gérer les accidents et les incapacités de travail, complexité administrative liée au deux statuts, amoindrissement de la sécurité au travail dans les deux entreprises, etc.

L'implication de Trilogi et des représentants des travailleurs dans notre projet européen Flexicurité nous donne l'occasion d'objectiver la situation et les besoins respectifs. Désormais mieux informés des risques et des attentes liés à cet état de fait, mais aussi de l'intérêt qu'ils pourraient

trouver à développer et à encadrer ce « partage » de travailleurs (dans la mesure où ils ne peuvent pas proposer davantage de temps pleins), ils se montrent ouverts à l'idée d'un accompagnement de ce compromis émergent dans le cadre des actions pilotes du projet. Nous mobilisons donc les différentes parties prenantes —Trilogi, PiecElec, représentants des travailleurs des deux entreprises concernées, ainsi que les responsables d'autres entreprises ayant manifesté un besoin de travailleurs à temps partiel— et développons l'analyse des besoins et attentes des divers acteurs rassemblés au sein de ce projet pilote. Une fois ces données connues de tous et validées, nous explorons trois pistes : (1) le cumul d'un contrat de salarié à temps partiel avec un emploi d'indépendant, (2) le cumul de deux contrats de salarié (3) la création d'un groupement d'employeurs par les deux entreprises (et éventuellement d'autres partenaires) qui engagerait les travailleurs et les partagerait entre ses membres. Nous soumettons ces scénarios aux différentes parties, afin de les évaluer, de faire le choix d'une ou de plusieurs formules et de les mettre en œuvre.

Le processus est toutefois ralenti, puis bloqué, par deux évènements qui constituent des freins importants pour le projet : d'une part, une action de grève « sauvage » chez Trilogi, très mal acceptée par le management de l'entreprise, qui décide dès lors qu'il ne lui est plus possible de mener, en parallèle des négociations avec les mêmes acteurs syndicaux, une discussion proactive et innovante ; d'autre part, le départ des deux directeurs de ressources humaines de Trilogi et de PiecElec, et l'arrivée d'un nouveau CEO chez Trilogi, porteur d'une logique de maximisation du profit peu compatible avec la démarche socialement responsable qui vient d'être initiée. Ces changements de casting requièrent un nouveau travail de sensibilisation et de mobilisation des acteurs, rendu d'autant plus difficile par la situation de crise actuelle. Ces évènements rendent également nécessaire un travail de « relégitimation » de notre action en tant qu'intervenant extérieur, qui nous occupe en 2010.

3.2.4 Emergence d'un cadre d'analyse de la régulation inter-organisationnelle

L'analyse de cette tentative de conciliation entre flexibilité et sécurité mise en œuvre par les travailleurs de Trilogi a été menée parallèlement à l'examen des données issues des diverses pratiques de « flexicurité » recensées et des autres projets pilotes conçus et accompagnés dans le cadre du projet européen. Ce travail d'analyse et d'évaluation a été réalisé collectivement, en coopération avec les parties prenantes des pratiques elles-mêmes et avec les acteurs du marché du travail rassemblés au sein

des « partenariats territoriaux » en charge du suivi du projet. Cette dynamique de recherche-action a permis l'identification de diverses variables utiles pour décrire les arrangements observés : il s'agissait de qualifier les besoins respectifs, de détailler le processus ayant mené à l'émergence de la pratique, —voire à sa formalisation et à son transfert dans d'autres contextes— et aussi d'objectiver l'évaluation du caractère plus ou moins équilibré et pérenne des compromis émergents.

Ce travail a donné lieu à l'identification d'une trentaine de variables. La diversité des parties prenantes au processus de théorisation a généré une multitude de catégories analytiques, en raison de la diversité des représentations respectives de ce qu'est une pratique de flexicurité préservant l'intérêt général, mais aussi des enjeux et intérêts particuliers des différentes catégories d'acteurs en présence. Toutefois, cet ensemble hétérogène comportait de nombreuses redondances et était émaillé de jugements de valeurs. Il était également constitué de variables purement descriptives et d'autres jugées critiques en matière de préservation de l'intérêt général. Ce sont, au final, les différentes itérations entre travail de terrain et travail de théorisation qui ont permis d'épurer cet inventaire pour aboutir à la grille d'analyse que nous présentons ci-dessous, sous forme de tableau synthèse. Ce travail de caractérisation propose une description des compromis ordonnée autour de dimensions polarisées, qui ont l'intérêt de rendre compte de la diversité des pratiques de régulation émergeant au niveau inter-organisationnel, et qui sont parfois à l'opposé des prescrits d'une littérature normative qui ne prévoit que certaines de ces modalités.

Tableau 13 : Grille d'analyse des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle

| VARIABLE | DESCRIPTION |
|-------------------------------------|---|
| Délibéré/ Emergent | Négociation volontaire, en référence à des besoins clairement exprimés et acceptés par les parties vs ajustements graduels ou itératifs, en référence à des besoins apparaissant progressivement |
| Multilatéral/ Unilatéral | Engagement de différentes parties aux différents stades du processus menant au compromis (pluralisme) vs engagement limité à certaines parties |
| Réflexif/ Non réflexif | Capacité à faire sortir les parties prenantes de leurs rôles conventionnels et à dépasser la défense de leurs intérêts initiaux vs maintien des clivages identitaires préexistants entre parties prenantes |
| Générique/ Spécifique | Compromis s'appliquant uniformément à l'ensemble des membres d'un des groupes partie à la négociation vs compromis répondant aux problématiques spécifiques exprimées par un individu ou un groupe restreint |
| Evolutif/ Statique | Possibilité d'adapter et d'enrichir le compromis au cours de son existence vs rigidité du compromis négocié |
| Formalisé/ Informel | Compromis basé sur un accord officiel entre parties prenantes (explicite, documenté, accessible) vs accord informel |
| Normé/ Non normé | Existence, ou non, de modalités de contrôle permettant de mesurer l'écart entre l'objectif poursuivi et sa mise en œuvre, et d'un régime de sanction lié au non respect des normes |
| Consistant/ Inconsistant | Articulation cohérente ou dérogatoire du contenu du compromis par rapport aux autres niveaux de régulation |

Cette grille d'analyse permet d'ouvrir le champ du possible, de baliser et de cartographier ce que l'on voit, plutôt que de ne considérer comme régulation sociale que ce qui correspondrait à une définition établie a priori. Néanmoins, ce travail, qui est au départ purement descriptif, se découvre progressivement une dimension évaluative. Le processus participatif de co-construction de la grille donne lieu à débat et à négociation entre les parties prenantes des projets pilotes et entre les membres du « partenariat territorial ». La caractérisation des pratiques ne peut en effet être dissociée de leur appréciation, elle-même fortement dépendante des représentations respectives et des intérêts individuels. Le choix et la formulation des variables, ainsi que leur description et évaluation, sont le résultat d'un accord sur la qualification de l'existant, apte à transcender les intérêts particuliers. Si l'on prend l'exemple de la catégorie « formalisation », l'enjeu était donc de trouver une formulation qui transcende la crainte de la bureaucratie exprimée par le ban patronal, et le besoin d'une officialisation et d'une documentation de l'accord exprimé par les représentants des travailleurs.

L'opération suivante menée en collaboration avec ces divers acteurs est de s'accorder sur ce qui, en fonction du contexte dans lequel il s'inscrit, peut être considéré comme un compromis souhaitable, c'est-à-dire équilibré et potentiellement durable. Il s'agit en fait d'identifier les leviers d'action permettant d'accroître la « soutenabilité » de telle ou telle pratique de régulation inter-organisationnelle. La conversion des variables d'analyse en leviers de « soutenabilité » nous semble procéder d'une double légitimité, dans la mesure où elle repose sur un fondement empirique solide et sur une interaction avec les partenaires sociaux concernés. Il s'agit d'une normativité construite avec les acteurs, sur base de réalités de terrain, et non sur base de postulats idéologiques. Il importe en effet de dépasser la normativité purement spéculative et théorique, ancrée sur une vision idéale-typique de la régulation du marché du travail décrétée a priori, pour atteindre une normativité à la fois empirique, car construite sur l'observation de réalités concrètes, et pragmatique, dans la mesure où elle est orientée vers l'action (Dorf et Sabel, 1998).

Cet ensemble de variables constitue dès lors un outil permettant de guider l'action des parties prenantes du marché du travail lorsque, confrontées à la nécessité d'un nouveau compromis, ces dernières sont désireuses de construire celui-ci dans une perspective d'équilibre et de durabilité, permettant de préserver l'intérêt général. Les diverses dimensions polarisées ne doivent toutefois pas être appréhendées de façon manichéenne, valorisant l'un des pôles au détriment de l'autre, mais plutôt comme des curseurs permettant d'analyser finement et de nuancer les

arrangements. Ils indiquent un idéal vers lequel tendre, mais sans nécessairement disqualifier les compromis qui ne répondent pas à l'ensemble des conditions.

3.2.5 La pluriactivité des travailleurs de Trilogi : caractérisation du compromis existant et leviers d'évolution

Afin de donner à notre propos un caractère plus concret, nous allons maintenant appliquer notre outil à la situation de pluriactivité à laquelle sont confrontés un certain nombre de travailleurs de Trilogi. Nous allons tout d'abord caractériser l'arrangement existant à la lumière de nos variables d'analyse. Nous verrons ensuite comment nous pouvons exploiter ces dernières pour accompagner l'évolution de cette pratique émergente dans le sens d'un compromis davantage équilibré et pérenne.

La solution de pluriactivité mise en œuvre par les travailleurs de Trilogi est purement **émergente** : confrontés à la nécessité de compléter et de sécuriser leur revenu, les travailleurs de Trilogi ont agi de façon autonome et spontanée, sans même exprimer leur besoin auprès de la direction de l'entreprise. Ils ont cherché et trouvé des activités complémentaires sous diverses formes (travail salarié, travail indépendant, travail non déclaré). Cet arrangement est également **unilatéral**, dans la mesure où il repose sur l'initiative d'une seule des parties concernées. Il s'avère aussi très peu **réflexif**, dans le sens où chaque partie —les travailleurs, leurs représentants, l'employeur Trilogi, les autres employeurs— agit en conformité avec son rôle et sa compétence traditionnels, sans même envisager qu'une autre solution soit possible.

On observe donc qu'à l'heure actuelle, le compromis mis en place est essentiellement basé sur de l'initiative individuelle au sein d'une catégorie unique de partie prenante. Les solutions de pluriactivité choisies sont diversifiées et particulières aux travailleurs qui les mettent en œuvre, bien qu'ils soient nombreux à éprouver ce besoin de sécuriser leur revenu en cumulant plusieurs activités. Ce compromis est donc **spécifique**. On constate par ailleurs que cette pluriactivité ne fait l'objet d'aucune **formalisation** : c'est à peine si elle est connue des employeurs impliqués. Le corollaire de ce caractère informel est qu'aucun système de contrôle et de sanction (**non normé**) n'a été mis en place. Notons enfin que les solutions actuelles, bien que bancales, sont **consistantes** avec le cadre légal existant, sauf évidemment pour ce qui concerne les activités réalisées « au noir ».

Les solutions de pluriactivité mises en œuvre par les travailleurs sont par essence **évolutives** et opportunistes, puisqu'elles se modifient en fonction des besoins et contraintes de ces derniers, ainsi que des opportunités d'emploi et d'activité offertes par les employeurs et donneurs d'ordres de la région. Néanmoins, les diverses parties prenantes expriment le souhait d'un changement allant dans le sens d'une démarche plus **délibérée, réflexive et formalisée**.

Les travailleurs comme leurs employeurs observent en effet que la situation actuelle comporte de nombreux effets pervers. La solution trouvée par les travailleurs pour sécuriser leur revenu fragilise et insécurise d'autres dimensions, telles que la santé ou l'équilibre vie privée - vie professionnelle. La fatigue et le stress liés à la conciliation de ces diverses contraintes sont mentionnés par tous les travailleurs pluriactifs. Les employeurs découvrent quant à eux que des travailleurs fatigués et stressés peuvent représenter un danger pour eux-mêmes et pour leurs collègues. Ils font également remarquer les problèmes qu'ils rencontrent en termes de coordination. La rigidité horaire liée au cumul des deux emplois insécurise l'entreprise et constitue un frein à une production flexible et efficiente.

Afin de sortir du statu quo, ces acteurs prennent alors conscience de l'utilité d'une analyse des représentations, besoins et enjeux en présence de façon plus systématique, d'où l'appel de Trilogi à un centre de recherche. Les résultats de cette analyse témoignent d'une prise de conscience des enjeux et d'un engagement progressif de la part des DRH concernés, remplissant graduellement le critère de **multilatéralisme**. Toutefois, ces résultats plaident aussi pour une implication accrue du management et des représentants syndicaux des entreprises concernées, ainsi que pour un élargissement du périmètre à d'autres entreprises, afin de pouvoir déployer à plus grande échelle le système de pluriactivité. Ceci constitue le premier pas effectué dans le sens d'une dynamique plus **délibérée**, car basée sur une explicitation des besoins et attentes respectifs, et **réflexive**, car permettant aux acteurs d'entrevoir de nouvelles formes d'interaction au sein du partenariat en cours de construction.

Ce travail collectif pose également les jalons d'une **formalisation** et d'une **normation** accrue de la pratique. Auparavant, l'absence d'implication des employeurs rendait impossible toute **normation**. On voit toutefois qu'ils sont peu à peu amenés à s'échanger des informations —par exemple pour faciliter la coordination des différents « shifts »— et que le système devient peu à peu **normé**. En outre, le compromis pressenti devra être

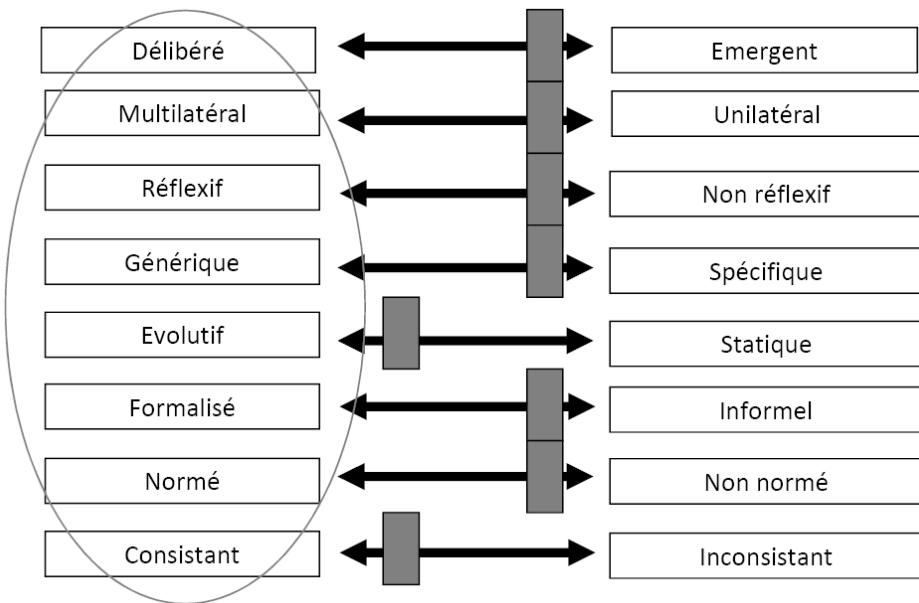
davantage **générique**, c'est-à-dire qu'il offre une option, voire un droit, activable facultativement par l'ensemble des travailleurs, et non pas uniquement à l'initiative d'une poignée de travailleurs plus astucieux et débrouillards que leurs collègues.

Les différents scénarios de **formalisation** et de **normation** proposés doivent également prendre en compte la nécessité de **consistance** avec les régulations existantes. L'une des formules proposées, le « groupement d'employeurs », permettrait aux entreprises membres de réaliser le partage de travailleurs de manière flexible et sécurisée, en octroyant à ces derniers un seul contrat de travail à temps plein et à durée déterminée. Cependant, le cadre légal qui sous-tend, en Belgique, la création de tels groupements constraint ces derniers à n'engager que des chômeurs de longue durée, ce qui ne correspond pas au profil des travailleurs pluriactifs que l'on cherche à sécuriser. Par le travail de sensibilisation des autorités publiques qu'il implique, le cadre expérimental et pilote du projet européen pourrait néanmoins permettre de mettre en cohérence le groupement d'employeurs non « *orthodoxe* » qui serait créé par Trilogi et PiecElec avec l'esprit et la lettre de la loi.

Si cette formule « adaptée » du groupement d'employeurs semble emporter l'adhésion des diverses parties prenantes à la discussion, elle implique toutefois que les employeurs s'investissent officiellement et formalisent les modalités d'interaction et de partage. Or, le changement de casting qui se produit au moment où une décision doit être prise donne un coup d'arrêt à la dynamique. Le nouveau CEO de Trilogi et les nouveaux DRH de Trilogi et de PiecElec doivent être mobilisés et convaincus avant de pouvoir engager leurs entreprises dans cette voie de l'officialisation et de l'encadrement des pratiques de partage de main-d'œuvre et de pluriactivité. De plus, l'atmosphère malsaine liée au climat de grève empêche les acteurs de concrétiser un projet collectif requérant la présence d'une certaine dose de confiance mutuelle.

Nous représentons, à l'aide des curseurs positionnés dans schéma de synthèse ci-après, les caractéristiques du compromis émergent. Le cercle entourant les variables de la colonne de gauche souligne les modalités vers lesquelles il importe de tendre pour rendre le compromis plus équilibré et pérenne, en d'autres termes, plus « soutenable ».

Schéma 10 : Analyse du cas de pluri-activité des travailleurs de Trilogi



Le cas de pluriactivité des travailleurs de Trilogi montre clairement comment les diverses variables d'analyse que nous proposons peuvent acquérir le statut de conditions pour un compromis équilibré et pérenne établi au niveau inter-organisationnel. Ce n'est qu'en déplaçant un maximum de ces curseurs, dont nous essayons de montrer les évolutions effectives et potentielles, vers la gauche du tableau, que l'on pourra véritablement parler d'une régulation inter-organisationnelle préservant l'intérêt général.

Le tableau proposé ci-après relève de manière synthétique les diverses données empiriques qui nous permettent de qualifier le cas à l'aune de nos variables d'analyse, et met en évidence les leviers d'action qui permettraient d'accroître le caractère équilibré et pérenne de la pratique émergente.

Tableau 14 : Opérationnalisation des variables à l'aune du cas Trilogi

| CARACTERISATION DE LA PRATIQUE EMERGENTE | | LEVIERS D'EVOLUTION DE LA PRATIQUE |
|--|--|---|
| Emergent | Pratique spontanée mise en œuvre par les travailleurs pour sécuriser leur revenu de manière autonome | Prise de conscience progressive, par les différentes parties, des risques mutuels associés à la pratique actuelle et de l'intérêt potentiel de capitaliser sur celle-ci, ce qui permet d'initier une démarche plus délibérée |
| Unilatéral | Pratique reposant sur la seule initiative des travailleurs pluri-actifs, et dont les DRH et les représentants syndicaux sont à peine informés de l'existence | Implication progressive d'acteurs autres que les travailleurs, accroissant le multilatéralisme du processus : Trilogi veut mieux cerner le phénomène et l'encadrer ; les autres employeurs veulent se coordonner avec Trilogi et envisager des économies d'échelle ; les représentants des travailleurs reconnaissent qu'ils ont un rôle à y jouer même si ces pratiques dépassent le strict périmètre de Trilogi |
| Non réflexif | Les comportements des différents acteurs restent conformes aux rôles traditionnels, et aucun ne semble envisager de capitaliser sur la pratique via une collaboration multi-parties prenantes | La découverte de l'existence de dispositifs institutionnalisés de partage de main-d'œuvre suscite l'intérêt de Trilogi et des « co-employeurs », ainsi que des représentants des travailleurs, qui prennent conscience que les problèmes liés aux temps partiels pourraient trouver une solution en dehors du périmètre exclusif de Trilogi. Ils rentrent ainsi peu à peu dans une démarche de réflexivité , puisqu'ils entretiennent de nouvelles façons de fonctionner et d'interagir. |
| Spécifique | Coexistence de pratiques de pluri-activité diversifiées selon les travailleurs, en fonction de la prégnance de leurs besoins de sécurisation, de leurs compétences et des opportunités qu'ils ont su saisir ou créer | L'enquête de satisfaction révèle qu'une part importante des travailleurs estime que l'organisation de la pluri-activité est du ressort de Trilogi et que cette option devrait leur être systématiquement proposée, bien que de manière facultative, ce qui accroîtrait le caractère générique de la pratique |

| | |
|--|---|
| Evolutif Les pratiques de pluri-activité se modifient continuellement en fonction des besoins des travailleurs, de l'intensité du travail chez Trilogi, des opportunités d'emploi ou d'activité complémentaire | Il n'y a pas de volonté de rigidifier une pratique qui permet de faire face aux aléas du cycle d'activité de Trilogi. L'enjeu est de préserver l' évolutivité de cette pratique |
| Informel La pluri-activité des travailleurs ne fait l'objet d'aucun accord, d'aucune trace écrite ; elle a à peine été évoquée via quelques questions dans l'enquête de satisfaction | Les différents scénarios de complémentarité proposés par les chercheurs constituent un premier pas vers une formalisation de la pratique ; mettre en œuvre un partenariat avec d'autre employeurs/utilisateurs requerrait néanmoins une formalisation accrue de la collaboration |
| Non normé Aucune règle ne régit la pratique : le bon fonctionnement de celle-ci repose sur la flexibilité et la débrouillardise des travailleurs, voire sur la bonne volonté de quelques superviseurs | Les DRH de Trilogi et PiecElec proposent, à court terme, de s'accorder sur des règles informelles pour faciliter la coordination de leurs activités de formation et shifts respectifs, ce qui va dans le sens d'une normation progressive de la pratique |
| Partiellement Consistant | La plupart des travailleurs organisent le cumul d'activités en respect de la loi, mais certains dépassent allègrement les 40h/semaine ou travaillent « au noir » |

3.2.6 Vers des compromis sociaux équilibrés et pérennes à l'échelon inter-organisationnel : proposition d'une posture normative

Il importe de noter que les variables qui constituent notre grille d'analyse se réfèrent essentiellement à des dimensions procédurales. Elles ne visent pas à qualifier le contenu du compromis, sur lequel il serait extrêmement difficile de s'accorder, mais plutôt les conditions dans lesquelles il peut émerger de manière légitime. Le caractère contextuel et relatif des pratiques de régulation rend en effet difficile l'identification de caractéristiques substantives contribuant à la préservation de l'intérêt général. Celles-ci sont toujours susceptibles d'être remises en cause en fonction de l'évolution du contexte, des besoins respectifs et des rapports de force entre acteurs.

Il s'agit dès lors de décontextualiser les problématiques particulières pour assurer la primauté du générique sur le spécifique. Dans cette perspective, c'est le respect de la « procédure » qui constitue le critère de validation du compromis négocié (Rawls, 1987), et plus largement de la nouvelle forme de régulation conçue. Notre grille permet dès lors de mettre en évidence les conditions dans lesquelles la coopération entre acteurs aboutit à des solutions équilibrées et pérennes.

Si l'on y regarde de plus près, on constate que les différentes variables de notre grille renvoient en fait à deux processus différents et complémentaires. En premier lieu, les variables concernant le degré de réflexivité, le caractère délibéré, le multilatéralisme, la généricté et l'évolutivité du compromis font écho à la question des acteurs en présence, de leurs identités, intérêts et rôles respectifs, ainsi que de leurs interactions. Plus fondamentalement, elles se rapportent à l'enjeu de la satisfaction des parties prenantes, « boîte noire » qu'il importe pourtant d'ouvrir si l'on veut aboutir à des compromis équilibrés, « convenables » (Freyssinet, 2000) pour toutes leurs parties prenantes.

Les critères de formalisation, de normation et de consistance font quant à eux référence au travail d'institutionnalisation du compromis. Ce second processus s'avère particulièrement crucial dans le contexte inter-organisationnel, périmètre en émergence où ne préexistent que peu de dispositifs de régulation. Dans ces contextes, en effet, les compromis sociaux sont d'autant plus fragiles qu'ils ne peuvent s'ancrer dans des habitudes d'interaction et un cadre de régulation préétabli. L'institutionnalisation ne fait pas que transformer en règles des pratiques qui étaient de l'ordre de l'informel. Elle a surtout pour objectif de réduire les incertitudes du cadre de leur exercice pour rendre ce dernier durable

et prévisible (Alter, 2007). Précisons que notre conception du travail d'institutionnalisation est plus restrictive que la notion de travail institutionnel proposée par Lawrence *et al.* (2009), en ce qu'elle ne vise pas à rendre compte de l'ensemble des actions déployées par des acteurs multiples pour déstabiliser, maintenir ou créer des institutions. Elle se centre sur certaines formes de ce travail institutionnel, précisément les modalités qui contribuent à la régulation et à l'encastrement des institutions émergentes.

Dans des contextes instables et emplis d'incertitudes, la mise en œuvre d'une nouvelle forme de régulation n'est donc pas une tendance naturelle. Elle risque en effet à tout moment d'apparaître bénéfique à l'une des parties, au détriment des autres, à tout le moins dans une perspective de court terme. De plus, le champ inter-organisationnel n'est guère balisé d'un point de vue normatif : les dispositifs de régulation doivent donc être définis à partir d'un vide régulatoire et reposent largement sur l'inventivité des parties prenantes concernées.

Nous ajouterons que la réussite de ces deux processus —pour rappel la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes et l'institutionnalisation des compromis trouvés— dépend de la mise en œuvre d'une fonction essentielle : la **fonction de tiers**, que d'aucuns désignent par le vocable de *tercéisation* (Lenoble et Maesschalck, 2007). La fonction de tiers constitue, dans cette perspective, la condition essentielle d'un véritable engagement des parties prenantes, au sens d'Andriof *et al.* (2002), en vue de rendre possible de nouvelles formes de régulation inter-organisationnelle. En contribuant au succès des deux processus mentionnés ci-dessus, elle permet d'éviter la perpétuation des routines et de stimuler des dynamiques nouvelles, par un travail à deux niveaux.

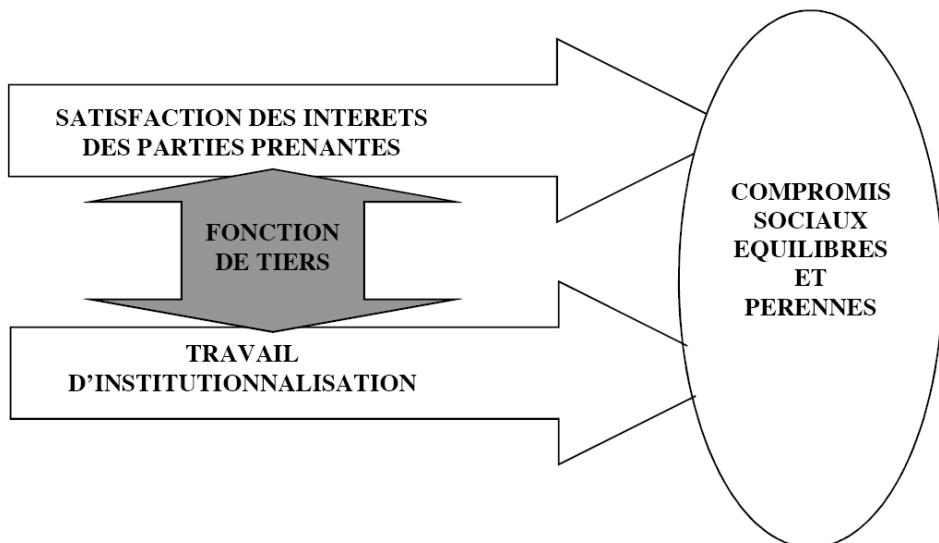
Le premier niveau de la fonction de tiers consiste en un travail cognitif, qui vise à faire sortir les acteurs de leur cadre (*reframing*), à leur permettre de dépasser leurs routines institutionnelles et leurs clivages identitaires pour reformuler leurs propres besoins et intérêts dans une perspective générique. En plaçant les parties prenantes du compromis dans une posture réflexive, la fonction de tiers vise à les désenrôler pour les réenrôler ensuite dans un processus interactionnel renouvelé apte à dépasser les conflits de positions, les rapports de forces unilatéraux, pour donner naissance à un compromis équilibré et polyphonique (Pichault, 2009).

Le second niveau de la fonction de tiers consiste en un travail pragmatique, dont l'objectif est d'inscrire les acteurs dans une dynamique exploratoire, constituée d'essais et d'erreurs, pour la construction itérative d'un cadre commun, avec ses règles du jeu, ses « investissements de forme » (Thévenot, 1986), ses indicateurs de fonctionnement, ses modalités d'évaluation. Cette mise en convergence doit permettre de diminuer l'incertitude du système relationnel par le biais d'une institutionnalisation progressive du compromis, via la création d'un cadre commun d'action, à la fois évolutif et apte à diminuer les risques pris par les parties prenantes de cette nouvelle interaction.

Dans le cas de la pluriactivité des travailleurs de Trilogi, nous remarquerons que la fonction de tiers a été investie à la fois par le centre de recherche et par les divers acteurs représentatifs du marché du travail local impliqués dans la démarche.

Cette posture normative composée de deux processus inter-reliés et d'une fonction de tiers qui en constitue la condition de possibilité peut être représentée comme suit :

Schéma 11 : Première modélisation du processus de régulation inter-organisationnelle



3.2.7 Conclusion

La coordination d'une recherche-action européenne interrogeant la pertinence de l'approche de la flexicurité au niveau micro-économique nous a offert l'opportunité d'accompagner durant près de trois ans diverses pratiques émergentes de régulation se mettant en place à l'échelon inter-organisationnel, au niveau d'un territoire, d'un bassin d'emploi, d'un partenariat d'entreprises, etc. Notre questionnement portait sur les conditions d'institutionnalisation des nouveaux compromis sociaux émergeant au sein de ces divers partenariats. Par cette démarche expérimentale, notre objectif était d'ouvrir la boîte noire de ces processus pour comprendre comment se construit, dans ces nouveaux périmètres, une dynamique collective équilibrée et durable.

La méthodologie participative mise en œuvre à cette occasion a permis d'apporter des éléments de réponse à cette question, via l'identification d'indicateurs qualifiant les compromis émergents et cernant les leviers d'action aptes à conférer à ces compromis légitimité et longévité. Ces différentes variables, à la fois descriptives et évaluatives, constituent le socle d'une dynamique collective fondée sur deux processus inter-reliés —le premier visant la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes du compromis, le second soulignant la nécessité d'un travail d'institutionnalisation— et sur la prise en charge d'une fonction de tiers permettant de mener à bien ces deux premiers processus.

La prise en charge de cette fonction de tiers n'est qu'effleurée dans cet article. Nous observons cependant qu'elle constitue une dimension essentielle de la posture normative que nous proposons. L'expérience du terrain nous montre qu'elle peut être tour à tour assumée par une collectivité locale, une chambre de commerce, un centre de recherche, une société de conseil, etc. Elle peut être prise en charge de manière individuelle par un acteur unique, mais peut aussi constituer un processus collectif au sein duquel interviennent différents acteurs aux compétences complémentaires. L'objectif de nos quelques lignes conclusives n'est pas de résoudre cette question importante, mais de stimuler la réflexion de la communauté scientifique à ce sujet. Les divers cas de régulation inter-organisationnelle que nous avons étudiés questionnent en effet la conception classique du tiers-acteur, expert neutre et désintéressé, possédant un savoir « supérieur » et jouant un rôle de médiation ou de triangulation. Ils indiquent au contraire que cette fonction pourrait être portée collectivement par des acteurs intéressés, aux enjeux identifiables et interprétables par les parties prenantes du compromis mais distincts de celles-ci, dont le rôle n'est pas celui de médiateur mais plutôt celui de

« stimulateur » permettant à ceux qui s'y confrontent de repenser leur propre identité et de se repositionner dans ce champ institutionnel en émergence qu'est le partenariat inter-organisationnel.

3.3 Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel

3.3.1 Introduction

Dans le contexte actuel de transformation profonde du modèle socio-économique qui a dominé le XXe siècle, on observe, corrélativement aux processus de désinstitutionnalisation et de dissolution du lien social, une dynamique de promotion des formes alternatives de régulation que l'on pourrait qualifier d'autonomes et d'horizontales, par opposition aux formes « traditionnelles » de régulation qui sont quant à elles « de contrôle » et verticales (Reynaud, 1997). Le monde économique n'échappe pas à ce phénomène, il en est même l'un des plus ardents promoteurs.

Les entreprises contemporaines ont progressivement délaissé les stratégies d'intégration verticale et horizontale et optent désormais pour des formes d'organisation en réseau, qui seraient garantes de leur adaptabilité dans un environnement global et extrêmement concurrentiel. Ces nouveaux périmètres émergent en dehors de tout cadre institutionnel : ils rendent dès lors obsolètes les dispositifs de régulation socio-économique conçus sur base du secteur, des frontières nationales, du statut de la main-d'œuvre, etc. Quant aux parties prenantes de ces nouvelles formes inter-organisationnelles, elles préfèrent souvent prendre les devants en concevant sur base volontaire les dispositifs de régulation dans lesquels doivent s'inscrire leurs actions, plutôt que d'être tributaires des mécanismes coercitifs que pourraient leur imposer les législateurs aux différents niveaux de régulation.

L'objet de cet article n'est pas de discuter la pertinence ou la désirabilité de ces phénomènes. Les auteurs prennent acte de ces transformations et constatent le foisonnement de mécanismes émergents de régulation dans les partenariats inter-organisationnels (entreprises réseau, groupements d'entreprises, partenariats territoriaux, etc.), en particulier en matière de régulation sociale (Regalia, 2006). Ces mécanismes sont dans la plupart des cas de véritables bricolages institutionnels, dont certains sont qualifiés par leurs parties prenantes de compromis socialement responsables, et d'autres sont incriminés comme déséquilibrés et non durables. Dès lors, la question qui se fait jour est celle des balises que l'on peut identifier pour s'assurer que cette dynamique de régulation ne soit pas prise en otage par certains acteurs à leur unique bénéfice, et qu'elle donne lieu à des accords équilibrés et pérennes.

Dans le cadre de leurs recherches consacrées à l'émergence de nouveaux compromis sociaux au sein des partenariats inter-organisationnels, les auteurs ont identifié un ensemble de conditions permettant la conclusion de compromis de régulation sociale équilibrés et pérennes (Xhaufflair et Pichault, 2009a ; 2010). Ces différentes variables mettent en lumière l'importance de deux processus : d'une part, un travail visant la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes du compromis en émergence ; d'autre part, un travail d'institutionnalisation visant la pérennisation de l'accord trouvé entre les parties.

Les études de cas menées à l'occasion de ces recherches ont toutefois montré que le succès de ces deux tâches requiert l'intervention d'un tiers, en particulier dans ce contexte inter-organisationnel où l'on ne peut se reposer sur un hypothétique processus de génération spontanée. Cet article aura pour objectif de caractériser l'action de ce tiers, qui se distancie en effet de la conception classique de l'action du tiers médiateur, triangulateur, expert apportant la solution optimale à ses partenaires. Il s'agit en réalité d'une fonction, potentiellement partagée, qui vise à mettre les acteurs en position d'être acteurs, c'est-à-dire à se tercéiser. Par **tercéisation** (Lenoble et Maesschalck, 2010), on désigne non l'action du tiers, mais l'opération qu'accomplit l'acteur d'un compromis émergent lorsqu'il réalise, au travers d'un processus expérimental, un déplacement par rapport à sa propre position et à sa propre identité. Ce processus identitaire constitue une condition nécessaire de dépassement des routines permettant de faire émerger et de pérenniser une nouvelle institution.

Afin de construire cette **fonction de tercéisation**, la première partie de cet article explorera les diverses conceptions de l'action du tiers que l'on relève dans la littérature scientifique consacrée aux partenariats inter-organisationnels. On proposera ensuite deux cas contrastés de nouveaux compromis sociaux en émergence, qui permettront de mettre en évidence les divers aspects de l'action du (des) tiers. Sur base de ces éléments, on précisera la spécificité de la **fonction de tercéisation** et ses modalités concrètes, et on énoncera les conditions en amont qui rendent possible la conclusion et l'effectivité de nouvelles formes de compromis sociaux dans les ensembles inter-organisationnels.

3.3.2 La diversité des tiers et de leurs actions

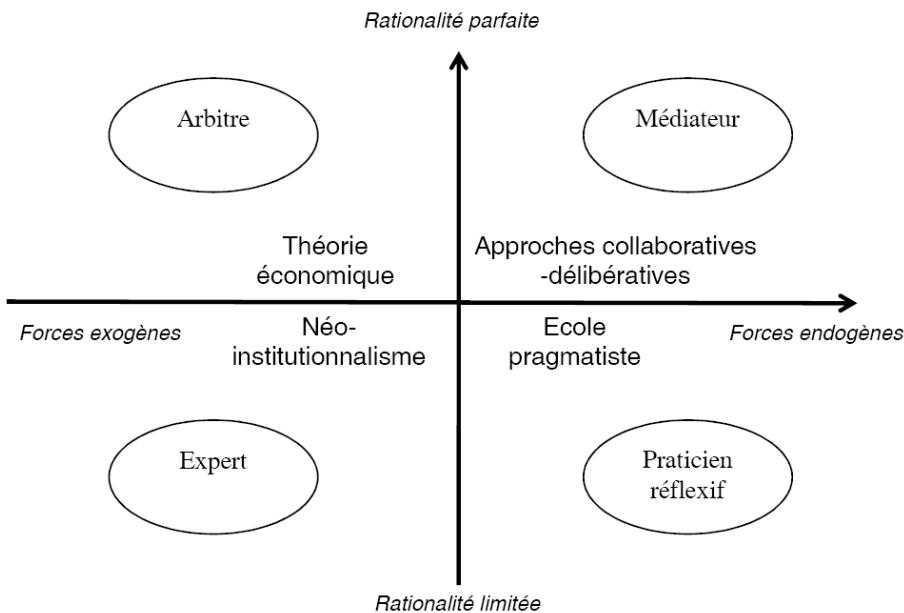
La notion de tiers traverse de nombreux champs scientifiques. Par-delà son sens commun, cette notion a été mobilisée et théorisée par diverses

disciplines —philosophie, psychanalyse, psychologie sociale, sociologie— qui en ont fait une dimension centrale tant des dynamiques de subjectivation que de régulation sociale. Néanmoins, cette notion reste particulièrement polysémique, référant selon les cas à des principes ou dispositifs faisant tiers, ou à des acteurs prenant en charge une fonction de tiers.

L'objectif de cette section théorique n'est pas de réaliser une synthèse de la littérature sur le tiers. Des tentatives ont déjà été menées dans ce sens (Lebrun et Volckrick, 2005). On se concentrera ici plus précisément sur les conceptions de l'action du tiers, avec un intérêt particulier pour les situations de partenariats inter-organisationnels, objet de notre étude. Ces ensembles complexes, constitués d'entités organisationnelles aux intérêts divergents, font en effet fréquemment intervenir un tiers pour solutionner les problématiques de régulation auxquels ils sont confrontés.

A cette fin, on suivra le fil d'un continuum articulé autour des deux variables différenciatrices mobilisées par Lenoble et Maesschalck (2010) pour ordonner la diversité des approches théoriques en matière de gouvernance d'entreprise. Ces auteurs mettent en évidence les présupposés théoriques qui constituent l'arrière-plan des dynamiques d'action collective, et partant de là, de l'apprentissage collectif : d'une part, la conception externaliste ou internaliste des apprentissages collectifs, c'est-à-dire le caractère exogène ou endogène des forces conduisant les acteurs à construire une représentation collective ; d'autre part, la conception des rationalités en présence, soit parfaites car poursuivant des objectifs constants, disposant d'une information complète et cherchant à optimiser, soit limitées parce que poursuivant des objectifs divers et fluctuants, ne disposant que d'une information partielle et partielle et cherchant avant tout des solutions de compromis. Ces deux axes permettront de faire émerger quatre conceptions distinctes de l'action du tiers dans le contexte particulier des partenariats inter-organisationnels, présentées ci-dessous dans un schéma de synthèse, et dont les quatre quadrants sous-tendent une progression en termes d'extension des conditions de l'apprentissage collectif.

Schéma 12 : Les quatre figures du tiers dans la littérature



3.3.2.1 Forces exogènes et rationalité parfaite

Dans la conception classique de la gouvernance d'entreprise, l'action du tiers correspond à une vision « abstraite » de la régulation : des institutions contraignantes (le marché, l'Etat) fournissent naturellement les principes et dispositifs sur lesquels peut se fonder la régulation de l'action collective. Le législateur, le juge ou l'arbitre sont dès lors chargés de la bonne application de ces règles.

Dans le cas des partenariats inter-organisationnels, où les repères traditionnels de la régulation se brouillent parallèlement à la porosité croissante des frontières organisationnelles, cette conception du « tiers généralisé » (Volckrick, 2000 ; 2007) oscille entre deux positions extrêmes : la première défend l'extension du principe d'intervention de l'Etat (requalification des situations qui se développent en marge du cadre réglementaire, par exemple) ; la seconde valorise le principe d'une auto-régulation par les parties en présence, poussées par la poursuite de leurs intérêts économiques à inventer des solutions nouvelles (*soft law*).

3.3.2.2 Forces exogènes et rationalité limitée

Le courant néo-institutionnaliste d'inspiration sociologique (Meyer et Rowan, 1977 ; Powell et DiMaggio, 1983 ; 1991 ; Greenwood et Hinings, 1996) fait apparaître une autre figure du tiers, relevant elle aussi du tiers exogène mais s'inscrivant davantage dans un paradigme de rationalité limitée. Ce sont désormais des phénomènes de pression en provenance de l'extérieur de l'organisation qui amènent celles-ci à adopter des solutions de régulation similaires. Celles-ci ne sont pas nécessairement optimales mais finissent par déterminer, de manière mimétique, le comportement des acteurs en présence. Dans certains cas, cependant, un entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988 ; McGuire *et al.*, 2004 ; Garud *et al.*, 2007) peut apparaître et, au travers de la mobilisation d'un ensemble de ressources, tenter d'échapper aux pressions isomorphiques en faisant évoluer les institutions existantes ou en en créant de nouvelles. L'entrepreneur institutionnel devient alors un tiers « héroïque » (Levy et Scully, 2007 ; Battilana *et al.*, 2009), personnage idéal-typique capable de faire évoluer, de l'extérieur, un champ organisationnel donné. A cette fin, il réalise un travail de mise en relation et de théorisation faisant émerger un projet institutionnel en réponse aux besoins de régulation apparaissant dans le champ inter-organisationnel.

Cette vision de l'action de tiers est de plus en plus valorisée, en raison du contexte d'incertitude dans lequel évoluent les entreprises et surtout des périmètres nouveaux autour desquels s'organisent les interactions économiques (réseaux, chaînes de sous-traitance, territoires, pôles de compétitivité, etc.). Elle est en phase avec la démultiplication des nouveaux acteurs intermédiaires de la régulation (collectivités locales, agences, comités, commissions, etc.) qui gèrent l'interface entre les acteurs dans ces nouveaux périmètres de régulation. Rappelons toutefois qu'elle fait reposer entièrement l'apparition des nouvelles régulations de l'action collective sur l'expertise et la capacité de coordination hiérarchique face à des forces exogènes par rapport aux parties en présence. La figure de l'expert, en particulier, suscite le débat (Trépos, 1996 ; Boltanski & Chiapello, 1999 ; Salinger & Crease, 2006 ; Collins & Evans, 2007). Cette « consultocratie » à laquelle peu de mondes sociaux échappent aujourd'hui (Dumoulin *et al.*, 2005) apparaît de plus en plus en porte-à-faux avec les approches « collaboratives-délibératives», qui plaident en faveur d'une démocratisation de l'expertise et une prise en compte des savoirs citoyens.

3.3.2.3 Forces endogènes et rationalité parfaite

On peut en effet discerner une troisième forme de l'action du tiers dans les travaux de type socio-politiques issus notamment des propositions d'Habermas en termes d'agir communicationnel (1987), mais aussi de Callon *et al.* (2001) autour de la démocratie dialogique. Ces approches, que l'on peut qualifier de "collaboratives-délibératives" (Lenoble et Maesschalck, 2010) postulent la possibilité d'atteindre le bien commun par la stimulation des compétences communicationnelles des parties prenantes. L'action du tiers, dans cette perspective, consiste en la mise en œuvre de lieux de délibération entre les parties prenantes. Elle a pour fonction de créer un cadre adéquat à l'intérieur duquel des compétences communicationnelles, supposées existantes chez les acteurs, vont pouvoir s'exercer de manière efficace : c'est en effet au travers de leur participation à des arènes de délibération que les acteurs pourront clarifier et confronter leurs points de vue, et faire émerger de la sorte une régulation à vocation universelle, désirable pour tous.

L'action du tiers est dès lors conçue en tant que fonction de médiation discursive, voire en tant que socle de la coopération dans l'action collective. Les conditions doivent être réunies pour favoriser l'émergence de compromis. L'action du tiers ne consiste donc plus, désormais, à apporter lui-même la solution de régulation mais plutôt à organiser la scène de délibération. C'est en cela que l'on peut parler d'un recours aux forces endogènes. Celui-ci est souvent favorisé par l'action de consultants, mobilisés cette fois dans des rôles de médiateurs ou de conciliateurs (Verstraeten, 2007). Les modalités de leur intervention ont été amplement étudiées par les théoriciens de la recherche-action (Argyris, 1970 ; Argyris et Schön, 1978).

L'enjeu de l'action du tiers réside désormais dans les modalités d'organisation du processus de production de connaissances et d'apprentissage collectif. La négociation multi-parties prenantes, encadrée par un tiers, apparaît comme une condition de légitimation de l'autorité : décider, c'est désormais se soumettre à une logique coopérative de la discussion. Cependant, nombreux sont ceux qui soulignent les risques liés à un éloge inconditionnel de la discussion (Callon *et al.*, 2001 ; Manin, 2006) : ils pointent le caractère insatisfaisant d'une démarche qui considère, comme condition de succès de la régulation, la création d'un cadre à l'intérieur duquel des compétences communicationnelles supposées données vont pouvoir s'exercer de manière efficace, tout en garantissant l'équité entre parties prenantes. Par ailleurs, en mettant les différents acteurs sur un pied d'égalité via un processus délibératif, la

théorie d'Habermas suppose que l'on s'oriente naturellement vers un point de vue consensuel, d'où la fonction motrice du désaccord est dès lors exclue. Dans les contextes inter-organisationnels en particulier, le risque est grand de perpétuer ainsi les asymétries de pouvoir et les clivages identitaires, et d'ancrer le compromis finalement trouvé au sein de rapports de pouvoir et de périmètres inchangés reposant sur un postulat artificiel de symétrisation des points de vue.

3.3.2.4 Forces endogènes et rationalité limitée

Dans le quatrième quadrant, nous explorons les modalités de l'action du tiers qui émergent des approches pragmatistes de la gouvernance. Il s'agit désormais d'organiser les institutions pour tenir compte du caractère provisoire et contextuel des rationalités multiples en présence. Le pragmatisme de Dorf et Sabel (1998) vise ainsi à favoriser des modes décentralisés de régulation, basés sur des pratiques d'expérimentations locales. Cette première version du courant pragmatiste enrichit le délibérativisme en proposant que la recherche de solution s'organise de façon expérimentale, c'est-à-dire que les acteurs s'engagent dans un processus d'enquête conjointe pour « se laisser » enseigner via la confrontation des régulations qu'ils mettent en œuvre avec les problématiques émergeant en cours de route.

En théorie des organisations, le pragmatisme plus réflexif de Schön, Rein et Argyris (Argyris et Schön, 1978 ; 1996 ; Schön et Rein, 1994) va plus loin car il met en lumière l'enjeu de la nécessaire transformation des acteurs pour réussir un tel processus d'expérimentation. Les seules « capacités spontanées » des acteurs sont insuffisantes : il importe que ces derniers prennent conscience de leurs hypothèses tacites et des cadres qui guident leur engagement dans l'action, afin de les réviser et d'éviter le piège des routines et des stratégies défensives. Il s'agit aussi que les acteurs puissent devenir conscients, en cours de processus, des ressources auxquelles ils ont accès et de garantir le maintien de cet accès pour leur permettre d'agir en se libérant de leurs contraintes.

Dans une telle perspective pragmatiste, l'action du tiers donne la possibilité aux acteurs de s'écartier du principe de répétition. Son rôle consiste à faire en sorte que la négociation ne reste pas une entreprise purement théorique, basée sur une comparaison abstraite des différents scénarios possibles : l'innovation ne peut advenir qu'au travers de l'engagement concret des acteurs dans la controverse qui les occupe. Le tiers pragmatique s'assimile à un « praticien réflexif » (Schön, 1983, 1987; Redmond, 2006) qui a pour vocation d'organiser la réflexivité des acteurs

en vue de les « capabiliser » (Sen, 2000), c'est-à-dire de faire émerger chez eux les compétences nécessaires pour dépasser les compulsions de répétition. Le tiers devient dans cette perspective un agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs (Gadille, 2008).

Nos observations longitudinales des partenariats inter-organisationnels émergents nous ont convaincus du rôle crucial que le tiers réflexif peut y jouer. Ces formes « non standard » d'organisation (Sabel, 2006) remettent en question, de manière systématique, les routines organisationnelles et hiérarchiques, et ouvrent la porte à des comportements coopératifs permettant d'inventer des modes renouvelés de régulation de l'ambiguïté et de la complexité. C'est logiquement dans cette dernière perspective que nous situerons la suite de notre propos en élaborant progressivement ce que nous proposons d'appeler, à la suite de Lenoble et Maesschalck (2010), la ***fonction de « tercéisation »***.

3.3.3 Focus sur deux expérimentations aux résultats contrastés

Les deux études de cas proposées dans la section suivante présentent deux processus contrastés de régulation sociale émergente dans des périmètres inter-organisationnels : l'un a permis de donner naissance à une nouvelle pratique (cas Job'Ardent), l'autre est resté au stade du prologue (cas de pluriactivité chez Trilogi). Ces deux cas décrivent le rôle de tiers joué par les auteurs de cet article, en collaboration, selon les moments, avec d'autres acteurs. Le contraste entre les deux processus relatés permet de discerner certaines variations dans les modalités de l'action de tiers qui semblent avoir eu un impact sur la dynamique de l'action collective et la réussite du processus, et qui permettront de construire ensuite les modalités concrètes de la ***fonction de tercéisation***.

Eléments de méthodologie

Les études de cas présentées ci-dessous sont issues d'une recherche-action coordonnée par notre centre de recherche entre 2005 et 2008 dans le cadre d'un financement européen. L'objectif du projet était de faire émerger, au travers d'une démarche inductive, les conditions d'un compromis économiquement et socialement responsable en matière de conciliation flexibilité/sécurité. A cette fin, diverses parties prenantes du marché du travail local —managers d'entreprises, responsables syndicaux, fédérations patronales sectorielles, organismes publics de formation, collectivités locales, etc. — ont été impliquées dans une dynamique d'expérimentation sociale qui visait à concevoir, accompagner et évaluer différents projets pilotes ambitionnant de tester des formes d'emploi innovantes dans des périmètres inter-organisationnels (partenariats d'entreprises, entreprises réseaux, pôles de compétitivité, zones d'activité industrielle, etc.). Ces acteurs réunis en « partenariat territorial » et en « groupes pilotes » ont ainsi contribué à identifier les besoins locaux, les terrains d'expérimentations potentiels ; certains d'entre eux ont également impliqué leurs propres organisations dans les projets pilotes, avec plus ou moins de succès. Le travail d'analyse des données issues de ces expérimentations a été mené collectivement et a donné lieu à la formulation d'un ensemble de critères permettant de décrire les compromis émergents et de faire évoluer ceux-ci dans le sens de l'équilibre et de la pérennisation (Xhaufflair et Pichault, 2010). Dans ces différents projets pilotes, les auteurs ont joué un rôle de tiers —parfois en le partageant avec d'autres acteurs— et sont, de ce fait, allés bien au-delà du rôle d'un chercheur-intervenant. Cette prise en charge d'une fonction de tiers a permis aux auteurs d'obtenir des données extrêmement riches, dont certains éléments sont présentés ci-dessous. Toutefois, cette position comportait évidemment un biais, par rapport auquel les auteurs ont mené une démarche de réflexivité méthodologique, en mobilisant notamment les théories de l'entrepreneuriat institutionnel et de l'acteur réseau pour décoder et expliciter leur propre action de traducteur et d'entrepreneur institutionnel. Des entretiens d'évaluation ont en outre été réalisés *a posteriori* avec les acteurs de certains projets pour intégrer les lectures respectives du processus et des rôles pris en charge. Cette démarche réflexive par rapport à un processus de recherche-intervention ne constitue cependant pas l'objet de cet article. Le présent article relate deux de ces expérimentations, en mettant en lumière les « actions de tiers » menées par divers acteurs, dont les auteurs, et les impacts observés de ces actions sur les parties prenantes de ces processus.

3.3.3.1 *La pluriactivité des travailleurs de Trilogi*

Cette étude de cas décrit la situation de pluriactivité que connaissent bon nombre des opérateurs de tri de l'entreprise Trilogi, un transporteur aérien international de fret express. Pour faire face à ses concurrents, Trilogi propose un service de livraison de colis à J+1. En corollaire, au sein du hub (centre de tri) européen de l'entreprise, le travail de manutention des colis s'effectue de nuit, avec un pic d'activité entre 23h et 3h. La grande majorité des opérateurs de tri (soit environ 1000 sur les 1500 membres du personnel que compte l'entreprise) bénéficie de contrats de travail à temps partiel de 20h/semaine, soit 5 prestations nocturnes de 4 heures. La norme est le contrat à durée indéterminée. L'entreprise ne recourt pas au travail intérimaire. En période de pic saisonnier, l'entreprise engage le surcroît de travailleurs en contrat à durée déterminée.

Malgré la sécurité d'emploi offerte, Trilogi est confrontée à un problème de motivation des travailleurs lié au plafonnement de leur carrière. Son modèle organisationnel repose en effet sur la présomption d'un taux élevé de turn over de la main-d'œuvre, qui ne trouve pas d'écho dans les pratiques effectives des travailleurs, vu le nombre limité d'emplois peu qualifiés proposés par les autres employeurs locaux. Bien que pénible physiquement, cet emploi est stable et relativement bien rémunéré, et la croissance continue de l'entreprise donne aux travailleurs l'espoir de décrocher l'un des rares contrats « 30 heures » disponibles.

Très soucieuse du maintien d'un bon climat social, Trilogi a fait appel à plusieurs reprises un centre de recherche-action de l'Université locale pour réaliser des enquêtes de satisfaction et d'image. A l'occasion d'une nouvelle enquête de satisfaction organisée par le groupe auquel elle appartient, le management de Trilogi intègre une série de questions relatives à des problématiques spécifiques, dont le temps de travail. Il sollicite à nouveau le centre universitaire, avec lequel plusieurs membres de l'équipe managériale ont noué une relation de confiance, et plus particulièrement le RH Manager. L'équipe du centre est particulièrement heureuse de cette opportunité, car ell y voit l'occasion d'obtenir des données empiriques sur le sujet et de tester l'intérêt des travailleurs et de leur employeur pour des formules innovantes de « flexicurité », telles que la pluriactivité ou la mutualisation de la main-d'œuvre.

Le questionnaire administré à l'ensemble du personnel de l'entreprise révèle des pratiques multiples en matière de conciliation entre flexibilité et sécurité. La majorité des travailleurs sont demandeurs d'une implication de leur employeur en la matière, mais bon nombre d'entre eux n'ont pas

attendu celle-ci pour bricoler des solutions sur mesure, plus ou moins satisfaisantes, qui leur permettent de cumuler plusieurs activités pour obtenir un salaire au minimum équivalent à un temps plein. Les résultats de cette étude font prendre conscience à l'entreprise de l'ampleur du phénomène —et par conséquent des besoins réels de ses travailleurs. Les pratiques effectives de ceux-ci sont cernées par une série d'entretiens qualitatifs complémentaires réalisés par les chercheurs du centre, qui révèlent un important potentiel de solutions créatives qui pourraient être exploitées et appropriées au niveau de l'entreprise elle-même. Le RH manager et son entourage se disent vivement intéressés par ces opportunités et les chercheurs-intervenants se verrait bien accompagner ce processus, qu'ils qualifient d'« innovation sociale ». Lorsque les chercheurs lui font part des solutions de « flexicurité » innovantes qu'ils ont pu voir à l'œuvre dans d'autres entreprises ou dans les pays voisins, de type groupement d'employeurs, flexpools, jobpools, etc., le manager RH de Trilogi se dit convaincu de la pertinence de telles solutions pour ses propres travailleurs. Lors d'un colloque dans lequel le centre de recherche intervient pour présenter ses travaux en matière de flexicurité, il envoie d'ailleurs son assistant pour illustrer l'exposé en présentant la problématique RH de Trilogi et le « projet » de partage de main-d'œuvre dans lequel il compte se lancer.

Toutefois, le management de Trilogi n'exprime pas de demande formelle à cet égard, préoccupé par des problématiques plus « urgentes » et opérationnelles et constraint par des stratégies qui laissent peu de marge budgétaire à des projets de ce type. L'équipe de recherche ne peut quant à elle fonctionner sans financement. Elle obtient alors une importante subvention européenne pour un projet de « plate-forme partenariale » permettant de « sécuriser les travailleurs pluri-actifs de Trilogi » et d'offrir des « emplois mutualisés » à d'autres travailleurs, complétée par un financement régional. Trilogi accepte de s'engager officiellement dans ces projets, aux côtés d'autres acteurs locaux, dont ses propres partenaires syndicaux. Dans ce contexte, le processus expérimental et d'accompagnement repose sur deux « organes » —le « groupe de travail pilote » financé par les fonds régionaux et le « partenariat territorial » financé par les fonds européens— dont l'interaction sera assurée par l'équipe de recherche et la présence dans ces deux instances du management RH de Trilogi.

Parmi les multiples situations de pluri-activité des travailleurs de Trilogi, l'une semble sortir du lot : elle concerne une trentaine de travailleurs, qui cumulent leur emploi chez Trilogi avec un emploi chez PiecElec, une entreprise voisine distributrice de composants électroniques et dont le pic

d'activité quotidien a lieu juste avant celui de Trilogi, soit entre 17h et 21h. Cette forme de pluri-activité est considérée par les travailleurs qui la pratiquent comme satisfaisante, car la plage de prestation est quasi continue et offre de longues périodes de temps libre en journée. Les chercheurs rencontrent à ce sujet le RH manager de PiecElec, qui confirme l'intérêt de ce cumul. Il se dit lui aussi forcé d'employer un nombre important de travailleurs à temps partiel, en raison des contraintes de son activité logistique, et heureux de ce « système D » mis en œuvre par les travailleurs eux-mêmes. A l'instar du RH manager de Trilogi, il regrette néanmoins quelques problèmes opérationnels liés à l'absence de coordination formelle des deux activités. Ainsi, la double contrainte à laquelle sont soumis ces travailleurs pluri-actifs les rend parfois moins flexibles que d'autres, car ils ne peuvent pas faire d'heures supplémentaires chez PiecElec lorsque cela est nécessaire, ou suivre les formations organisées par Trilogi juste avant le shift de nuit. Cette situation accroît par ailleurs les risques en termes de santé et sécurité au travail.

Le centre de recherche convie alors les deux RH managers lors d'une réunion qui les amène à constater l'intérêt d'un partenariat entre leurs entreprises, dont les modalités seraient encore à déterminer. Les deux hommes expriment également le souhait d'élargir le périmètre à d'autres entreprises afin de renforcer leurs marges de manœuvre en matière de flexibilité et d'offrir un plus large panel de travail complémentaire à leurs travailleurs. L'équipe de recherche répond à ce souhait en identifiant et en impliquant dans le processus d'autres entreprises de logistique potentiellement complémentaires au niveau des pics saisonniers et/ou des pics quotidiens.

Trois autres entreprises se disent intéressées à rejoindre le partenariat en gestation. Les chercheurs rencontrent tour à tour managers et/ou RH managers, afin de mieux connaître leur fonctionnement et leurs besoins. Ils réalisent des « fiches d'identité », autour desquelles se structure la discussion lors de la première réunion organisée entre Trilogi, PiecElec et les 3 nouveaux partenaires par le centre de recherche en ses propres locaux. Pour la réunion suivante, les chercheurs élaborent divers scénarios de partage de main-d'œuvre à partir des données transmises par les 5 entreprises, proposant des systèmes de partage quotidien entre deux entreprises, ou des systèmes de partage saisonnier entre 3 ou 4 entreprises. Les 5 managers décortiquent les scénarios suggérés, mais chaque formule coince sur un élément qui ne peut être résolu immédiatement. Cela requiert selon les cas de s'adoindre de nouveaux partenaires ou de revoir certains aspects de l'organisation interne du

travail. Seule la pluri-activité Trilogi/PiecElec déjà mise en œuvre par les travailleurs eux-mêmes fonctionne d'emblée.

De nouvelles investigations sont menées par les chercheurs, qui aménagent quelque peu les scénarios, sans toutefois pouvoir proposer de parfaites complémentarités aux partenaires. Au terme de la troisième réunion, les trois nouveaux partenaires maintiennent leur intérêt à participer à de tels dispositifs de partage mais uniquement si de nouveaux partenaires peuvent être trouvés qui compléteraient adéquatement l'équation. Le centre s'engage à persévérer dans ses recherches et invite les trois entreprises à se mettre elles aussi en quête de partenaires. Ces dernières encouragent Trilogi et PiecElec à mettre à profit la situation existante et à renforcer leur collaboration, dans l'intérêt dans différents parties.

Durant les semaines qui suivent, les chercheurs sont occupés par d'autres projets, et diminuent quelque peu leur implication auprès de Trilogi et PiecElec. Cependant, après quelques mois, les chercheurs s'étonnent de ne rien voir bouger. Le RH manager de Trilogi continue à participer aux réunions de partenariat territorial dans le cadre du projet européen, de même que ses partenaires syndicaux, mais rien ne semble se concrétiser dans le cadre du projet pilote. Lorsque l'équipe de recherche se décide à relancer Trilogi, le manager RH lui apprend que des grèves sauvages ont été organisées dans l'entreprise, au mépris de l'accord de paix sociale, et qu'il ne lui est désormais plus possible de s'assoir autour de la table avec les représentants syndicaux pour créer un dispositif novateur et gagnant-gagnant ; la confiance est rompue, et en « représailles », le RH manager de Trilogi souhaite stopper momentanément le processus, jusqu'à ce que le conflit social soit réglé. Les chercheurs comprennent qu'il est inutile d'insister, et se retirent temporairement, comptant bien réactiver la dynamique dès que les esprits se seront calmés.

La fin du financement européen approchant, il est temps pour les chercheurs de formaliser leurs « résultats ». Ils décident de présenter leurs divers projets pilotes sous formes de vidéos illustrant le cheminement de la réflexion collective. Le plus explicite et emblématique est le cas de la pluriactivité des travailleurs de Trilogi, et le centre de recherche obtient l'accord des divers acteurs de ce projet pilote pour témoigner dans le cadre du film qui sera réalisé. Un travailleur pluri-actif et deux représentants syndicaux témoignent individuellement ; quant aux DRH, ils témoignent à la fois individuellement et ensemble. Il ressort de ce film la prise de conscience par chacun de la nécessité de sécuriser cette

situation de pluri-activité, ainsi que leur ouverture à une forme innovante de gestion de l'emploi flexible basée sur le principe de mutualisation.

Alors que les chercheurs se consacrent à la clôture de leur projet et à la recherche de nouveaux fonds pour poursuivre la démarche, le RH manager de PiecElec annonce son départ pour une autre entreprise. Peu de temps après arrive la crise économique de 2008, qui balaie rapidement les aspirations à l'innovation sociale du RH manager de Trilogi. L'entreprise a perdu en quelques semaines près de 40% de son marché, et se recentre clairement sur une logique de réduction des coûts, à laquelle ne peut résister la démarche enclenchée. C'est dans ce marasme que le RH manager change lui aussi de fonction, tout en garantissant aux chercheurs qu'il fera le nécessaire pour que son successeur prenne le relais. Toutefois, le contact est rompu et l'équipe de recherche n'a plus d'accès à la direction des ressources humaines de Trilogi. Quant au projet européen, il est terminé et le centre ne peut plus profiter des réunions de partenariat pour stimuler le débat et la collaboration. Le processus est mis en stand by.

3.3.3.2 La création du groupement d'employeurs JobArdent

La création, en Belgique, du groupement d'employeurs liégeois Job'Ardent doit beaucoup à l'intervention de deux acteurs locaux : un Centre de recherche-intervention de l'université, et la Chambre de commerce.

Séduits par le cas d'un groupement d'employeurs créé à Bruxelles entre plusieurs entreprises du secteur agro-alimentaire qui se partagent une main-d'œuvre saisonnière, les chercheurs du centre universitaire sont convaincus que le principe du partage de main-d'œuvre pourrait constituer une solution pertinente pour réguler l'emploi flexible dans les nouvelles formes d'organisation. Ils constatent le relatif succès de ces dispositifs en France, mais également dans d'autres pays d'Europe, où ils existent sous d'autres appellations (flexpool, jobpool, etc.) mais reposent sur le même principe de mutualisation. Pressentant l'intérêt de tels dispositifs pour leur propre marché du travail local, cette équipe spécialisée dans l'accompagnement de processus d'innovation désire en tester la pertinence et l'opérationnalité. Elle tente alors de convaincre des entreprises de sa région de participer à un projet pilote de mutualisation de main-d'œuvre.

C'est à ce moment que l'équipe de recherche entre en contact avec le directeur de la Chambre de commerce locale, qui a lui aussi découvert le

principe de la mutualisation de main-d'œuvre lors de séances d'information organisées par les promoteurs de Jobiris, et est convaincu de sa pertinence pour ses affiliés, notamment pour résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée que rencontrent nombre de ses membres. En tant que chef d'entreprise²⁹, il voit également dans le partage de main-d'œuvre un nouveau service qu'il pourrait proposer à ses membres, contre rémunération. Les chercheurs et le directeur de la Chambre de Commerce constatent la convergence de leurs objectifs respectifs, et décident d'unir leurs forces pour faire aboutir ceux-ci. Pour les chercheurs, la collaboration avec la Chambre de commerce est une aubaine. Celle-ci va faciliter leur accès aux entreprises et légitimer leur projet. Grâce à cette association, le projet pilote n'est plus une « rêverie de chercheurs déconnectés du terrain » mais un projet doté d'un réel intérêt économique et organisationnel. Le directeur de la Chambre trouve également dans le centre universitaire un allié de choix : ce dernier confère à ses intuitions une véritable caution scientifique. Le centre met aussi à la disposition des membres de la Chambre une expertise reconnue en matière d'analyse organisationnelle et d'accompagnement des processus d'innovation.

L'alliance entre ces deux acteurs complémentaires permet de passer à la vitesse supérieure, de professionnaliser et d'amplifier les actions menées. Ils soignent leur marketing et peaufinent leur argumentation, mettant en évidence les qualités et l'intérêt du groupement d'employeurs pour les entreprises privées. Il s'agit de convaincre les entreprises que le groupement d'employeurs est peut-être LA solution à nombre de leurs problèmes, et qu'il conviendrait à tout le moins de tester la pratique.

Assez rapidement, deux entreprises —InDes, spécialisée dans la production de produits de design pour l'aménagement de bureaux, et sa partenaire, Lounge, commercialisant du mobilier design—leur font part de leur intérêt pour un tel projet. Leurs besoins en main-d'œuvre sont divers : elles souhaitent notamment partager un webdesigner, un qualiticien, un logisticien. Elles ont également mobilisé à cette fin l'entreprise Steel Office, qui conçoit, produit et vend du mobilier de bureau.

Pour répondre à la demande exprimée par ces trois entreprises, les chercheurs conçoivent un outil de diagnostic organisationnel qui permet de qualifier et de quantifier le besoin, pour chaque fonction concernée, de

²⁹ En Belgique, la Chambre de commerce et d'industrie est une structure purement privée proposant des services à ses membres et fonctionnant sur fonds propres, dont les cotisations des membres constituent une part importante.

manière systématique et similaire pour les trois entreprises. L'exercice s'avère difficile pour ces dernières. Il y a en effet un pas de l'expression du besoin à sa traduction en un langage qui permet d'envisager de nouvelles réponses à celui-ci. Toutefois, les trois patrons d'entreprises reconnaissent la pertinence de l'exercice, acceptent de s'y plier et n'hésitent pas à mobiliser certains collaborateurs pour enrichir l'analyse.

Une fois les besoins des trois entreprises mis en parallèle, les acteurs du futur projet pilote ne peuvent que constater l'incomplétude du partenariat : aucune des fonctions recherchées ne peut être pourvue à temps plein par le trio. Or, le cadre légal belge du groupement d'employeurs impose que les travailleurs mutualisés soient engagés en contrat à durée indéterminée et à temps plein, ce qui constraint ces entreprises à s'adoindre d'autres partenaires.

Cette quête prend plus de temps que prévu, et quelques semaines s'écoulent avant que de nouveaux partenaires puissent être trouvés. Pour InDes et Lounge, l'urgence du besoin les pousse vers une autre solution, plus radicale : la fusion ! C'est une issue heureuse pour InDes et Lounge, mais une vraie déconvenue pour le Centre de recherche et la Chambre de commerce. Alors qu'ils étaient si près d'aboutir, tout est à recommencer...

Toutefois, le patron de l'entreprise Steel Office, que les chercheurs et le directeur de la Chambre percevaient davantage comme « suiveur » que comme « moteur », se dit désireux de poursuivre la démarche et prêt à mobiliser son réseau pour la faire aboutir. A priori, cette entreprise de 150 travailleurs aurait les reins suffisamment solides pour assumer à elle seule la création de diverses fonctions à temps plein, mais son directeur croit dans le dispositif et veut contribuer à son développement. C'est une force pour le projet pilote, car cette entreprise et son patron sont connus et reconnus sur la place locale. Ce dernier est d'ailleurs un membre actif d'une fédération patronale, et d'autres cercles à vocation économique et de réseautage. La chambre de commerce et le centre de recherche relancent les actions de communication et de sensibilisation. Steel Office met à disposition ses propres locaux lors d'un séminaire à destination des entreprises de sa propre zone d'activité. D'autres évènements du même type y succèdent, et après quelques semaines, un nouveau partenariat potentiel se dessine, pour le partage d'un infographiste.

Le groupe est assez hétérogène, composé d'entreprises qui ne se connaissent pas : les entreprises sont de tailles diverses (cela va de la TPE à la moyenne entreprise), de secteurs divers (agro-alimentaire, énergie, édition, services informatiques, industrie du métal), et de sous-

régions diverses elles aussi (périmètre géographique d'une quarantaine de kilomètres). Contre toute attente —à tout le moins celle des chercheurs et du directeur de la Chambre, habitués à davantage d'atermoiements— la première réunion de ce partenariat potentiel se clôt sur la demande expresse des entreprises présentes de donner vie à un groupement d'employeurs, dans les délais les plus brefs possibles.

Les accompagnateurs passent alors à la vitesse supérieure : ils réalisent les analyses des besoins, rédigent une ébauche de statuts pour le groupement, ainsi qu'un projet de « règlement d'ordre intérieur », sur base notamment des documents mis à disposition par le groupement d'employeurs bruxellois Joblris. Les documents sont soumis aux futurs partenaires lors d'une nouvelle réunion, quelques semaines après la première rencontre. Une entreprise manque à l'appel, ce qui inquiète peu les entreprises présentes, mais davantage la Chambre de commerce et le centre de recherche qui s'interrogent sur la pérennité d'un partenariat incomplet. Les représentants des entreprises discutent les documents soumis, demandent quelques modifications à la marge, mais valident globalement les textes proposés. Ils sollicitent également l'aide des chercheurs et du directeur pour réaliser le recrutement du futur infographiste partagé.

La dynamique s'accélère donc, ce qui surprend quelque peu les accompagnateurs du processus. Une alchimie improbable s'opère, et les hésitations d'une des entreprises ne semblent pas freiner les autres partenaires. En quelques semaines, les évènements s'enchaînent : création du groupement —le groupement se nommera Job'Ardent, en référence à la « cité ardente » qui le voit naître—, défection d'un des membres pressentis, intégration rapide d'un nouveau partenaire grâce aux efforts de la Chambre de commerce, obtention de l'agrément des autorités publiques et, enfin, engagement de l'infographiste.

Après deux ans d'efforts, de tentatives avortées, le Centre de recherche et la Chambre de Commerce ont contribué à créer leur premier groupement. Ils sont très heureux de cet aboutissement. La collaboration s'installe sans heurts entre les entreprises fondatrices et l'infographiste. Les échos qui reviennent aux accompagnateurs de la démarche sont positifs. Des membres du groupement acceptent de venir témoigner de leur expérience lors d'évènements ultérieurs organisés par la Chambre de commerce et/ou le centre de recherche. Quant au directeur de la Chambre de commerce, il accepte de prendre en charge la gestion quotidienne du GE, en contrepartie d'une participation forfaitaire de chacun des membres. En

collaboration avec une des entreprises membres, prestataire de services informatiques, il réalise également l'intranet de Job'Ardent.

Quelques mois plus tard, un des partenaires se retire, pour des raisons non liées au GE, et est aisément remplacé par deux autres entreprises, recrutées par la Chambre de commerce. Peu de temps après, trois nouvelles entreprises rejoignent le groupement, qui engage un nouvel infographiste à cette occasion. A nouveau, quelques mois plus tard, ce sont trois entreprises qui rejoignent Job'Ardent, pour se partager cette fois les services d'une secrétaire commerciale. En 2009, deux nouvelles entreprises rejoignent le groupement pour mutualiser les services d'une seconde secrétaire, rejoignées par une troisième entreprise début 2010. Le développement de Job'Ardent va se poursuivre, et en septembre 2010, Job'Ardent compte vingt-sept entreprises membres, issues de divers secteurs, qui occupent ensemble six travailleurs à temps plein. Plutôt que de créer à chaque fois un nouveau groupement, l'option a été prise d'agrandir le groupement existant, dans un objectif de rapidité, d'économies d'échelle, et aussi d'accroissement de la sécurité des membres et des travailleurs, car un plus grand nombre d'utilisateurs potentiels diminue le risque en cas de retrait ou de difficultés passagères chez un des membres. Les nouveaux travailleurs sont tous engagés dans la commission paritaire 218, sans qu'ait été discutée l'opportunité de proposer une autre commission paritaire en raison de la nature des tâches effectuées ou des commissions paritaires en vigueur chez les nouveaux adhérents. Le directeur de la CCI s'est occupé de toutes les démarches, à la grande satisfaction des adhérents. Il envisage de demander aux membres de le rémunérer selon de nouvelles modalités, de manière plus régulière et à un tarif plus proches des frais exposés, dans l'optique de développement des services proposés par la CCI. Ce souhait a été bien accepté par les membres. Il reste encore à mettre en œuvre cette nouvelle forme de rémunération du gérant.

3.3.4 Mise en perspective des deux études de cas

Passons maintenant à l'analyse comparée de ces deux processus, en mettant l'accent sur les actions de tiers discernables dans ces deux études de cas. L'objectif de cette analyse transversale est donc de distinguer les modalités de l'action du/des tiers qui ont permis, dans un cas, de rencontrer le succès, et qui dans l'autre n'ont pas permis d'aboutir. Nous structurerons cette analyse autour de cinq dimensions d'analyse, que nous présentons de manière séquentielle pour la clarté du propos, mais qui sont en réalité étroitement interconnectées.

Ces dimensions d'analyse ont émergé de manière abductive (Peirce, 1978 ; Angué, 2009), au cours du processus de théorisation mené de manière itérative à partir des enseignements tirés de l'analyse collective des expérimentations. Les auteurs et leurs partenaires —acteurs du marché du travail local et des projets pilotes— ont noté des différences observables dans les dynamiques des différents projets pilotes menés en parallèle, et les ont qualifiées à partir de diverses catégories proposées par une littérature essentiellement sociologique.

3.3.4.1 Une problématisation qui déborde les routines organisationnelles

Ce premier axe d'analyse réfère explicitement à l'étape de problématisation qui constitue un moment crucial dans le processus de traduction proposé par Akrich, Callon et Latour (Callon, 1986 ; Akrich, Callon et Latour, 1988). Cette problématisation consiste en la formulation, à partir des énoncés problématiques en provenance des différents maillons du réseau, d'une controverse commune par rapport à laquelle les uns et les autres vont pouvoir se situer. Elément crucial de la contextualisation du projet, cette définition du problème constitue un déterminant essentiel du périmètre de l'innovation potentielle.

L'amorce des deux processus présente certaines similitudes, en termes de dépassement des routines organisationnelles. Dans les deux cas, la problématique à laquelle sont confrontés les managers, entrepreneurs et travailleurs dépasse le périmètre traditionnel de résolution des problèmes managériaux, c'est-à-dire les frontières juridiques de l'entreprise. Les dispositifs émergents ou les scénarios proposés diffèrent également de l'habitude, dans le sens où ils reposent sur une logique inter-organisationnelle. Enfin, les modalités de résolution de problème qui leur sont proposées présentent elles aussi un caractère novateur : il s'agit en effet de concevoir un compromis nouveau au travers d'une dynamique partenariale, multi-parties prenantes, accompagnée par un tiers et s'inscrivant dans une logique de projet pilote.

Dans le cas Trilogi, on observe que la problématique de la pluriactivité des travailleurs constraint, au départ, les acteurs à sortir de leurs routines organisationnelles. La prise de conscience du DRH de Trilogi qu'il importe de « faire quelque chose » pour sortir de ce « no man's land » potentiellement préjudiciable à tous coïncide avec la proposition du centre de recherche de faire de cette problématique le point de départ d'une démarche expérimentale. Ce faisant, le centre de recherche se démarque du statut de consultant externe qu'il occupait auparavant vis-à-vis de l'entreprise. Il propose une logique de projet pilote, se positionne

clairement en tant qu'expérimentateur, plutôt qu'en prestataire de services rémunérés. Le DRH accueille positivement cette proposition opportune : il accepte d'intégrer le partenariat territorial composé des parties prenantes du marché du travail local, y compris certains de ses propres interlocuteurs syndicaux, pour trouver dans ce cadre une solution innovante et équilibrée.

Cependant, avec le recul, on observe que tant le DRH que ses collègues que les chercheurs ne parviennent pas vraiment à sortir de leurs routines. La démarche s'inscrit dans la continuation d'un besoin vaguement exprimé en ces termes: « pourquoi ne pas réfléchir à ce qu'on pourrait faire sans que ce soit trop contraignant ? ». En fait, Trilogi ne se demande pas comment elle pourrait sortir de ses routines pour faire autre chose : les DRH des deux entreprises, qui se connaissaient déjà au préalable, n'envisagent que des changements à la marge, cosmétiques, ne risquant pas trop de bouleverser l'existant. Tandis que les chercheurs, en équilibre instable sur le fil de leur quête paradoxale d'innovation et de distanciation, restent prisonniers de la relation de conseil qui les liait auparavant avec l'entreprise et n'osent pas interroger les acteurs. Le temps passe, le financement dont bénéficiait le centre de recherche prend fin, les acteurs changent, les chercheurs se lassent, ... et lorsque se rompt la paix sociale et qu'arrive la crise, l'ensemble de la démarche tombe à l'eau, prisonnière d'un cadre dont elle n'a pas réussi à s'extraire.

Les choses se passent de manière sensiblement différente dans le cas de Job'Ardent, même si les mêmes éléments semblent présents au départ : logique de projet pilote, financement assuré par ailleurs, apport de solutions innovantes, etc. Dans ce cas précis toutefois, c'est l'association non routinière entre l'Université et la Chambre de Commerce qui permet aux chercheurs de modifier leurs habitudes et de redéfinir leur rôle et leur méthodologie grâce à l'interaction avec le directeur de la Chambre. Mais le processus s'enclenche surtout par le fait de rassembler des individus qui ne se sont jamais rencontrés, de leur proposer de coopérer autour quelque chose de nouveau, de trouver des complémentarités alors qu'il ne préexistait pas de relations particulières entre eux, hormis entre un ou deux entrepreneurs. Ceux-ci ont été contraints de se confronter aux désirs des autres, ce qui n'est pas naturel, et encore moins routinier.

Des éléments d'extériorité sont présents au démarrage dans les deux cas, identifiés comme tels par les acteurs en présence, mais ils ne seront pas incorporés par ces derniers dans le cas de la pluriactivité. Vis-à-vis de Trilogi et de ses parties prenantes, les chercheurs n'ont pas poussé le questionnement assez loin : ils ont eux-mêmes conclu qu'un partenariat

entre Trilogi et PiecElec était la meilleure solution de complémentarité possible et qu'il n'y avait pas grand-chose à faire de plus. Cela indique que les acteurs s'inscrivent dans le prolongement de leurs routines, et que le travail de repositionnement qui permettrait de sortir de la répétition ne s'est pas effectué. Dans le cadre de Job'Ardent par contre, la fonction de tiers est partagée par différents acteurs : l'équipe de recherche, le directeur de la Chambre, et même à certains moments le directeur de Steel Office, l'un des entrepreneurs concernés. Cet entrecroisement de stratégies génère des situations imprévues, une créativité inédite, qui au final provoque un basculement de la part des acteurs, emportés dans une dynamique que personne n'avait réellement planifiée.

3.3.4.2 Un système d'action à (re)définir

La notion de système d'action est issue de la sociologie stratégique de Crozier et Friedberg (1977). Elle désigne la carte des relations entre les acteurs d'une organisation et les rapports de pouvoir qui les définissent. Cette notion est centrale dans toute analyse de processus d'innovation : pour qu'il y ait changement, il importe en effet que le système d'action se transforme et qu'il y ait apprentissage collectif de nouveaux modes de relations entre acteurs.

Dans le cas de pluriactivité, en l'absence d'une demande explicite de la part des acteurs, les chercheurs n'ont pas pu construire un cadre d'intervention multilatéral qui aurait compris les décideurs de Trilogi, de PiecElec et des autres entreprises intéressées, les représentants des travailleurs, et d'autres le cas échéant. Un travail d'extension du cadre de référence —l'une des modalités du processus de « reframing » proposé par Schön et Rein, (1994) — a été effectué, mais uniquement au niveau du partenariat territorial constitué dans le cadre du projet européen, et non au niveau d'un « groupe de travail » restreint qui aurait constitué le niveau d'action pertinent pour mettre en œuvre un projet pilote. Dans le cadre du partenariat territorial, le DRH de Trilogi coopère avec les permanents syndicaux en charge de son entreprise dans l'élaboration de pistes d'action et l'analyse des données rapportées par les chercheurs. Toutefois, l'interaction au sein de ce cadre de substitution ne suffit pas à donner naissance à un groupe *ad hoc*, et lorsque surviennent des « évènements polluants », tels que les grèves sauvages que connaît l'entreprise pour d'autres raisons, la poursuite des discussions entre acteurs est entravée, y compris dans cet autre « cadre » que constitue le partenariat territorial. Ceci démontre que le travail de « reframing » n'a pas pu être mené jusqu'au bout.

Les choses se passent de manière assez différente dans le cas de Job'Ardent. L'association improbable entre les quelques entreprises désireuses de tester une nouvelle forme de mobilisation de la main-d'œuvre crée d'emblée un système d'action inédit. Ce périmètre de fonctionnement constraint les acteurs à sortir des limites juridiques et organisationnelles de leurs propres entreprises. Il les force à construire un cadre nouveau spécifiquement dédié au projet qu'ils forment tous ensemble. Informel et mouvant au départ, ce périmètre devient peu à peu un vrai cadre de référence, au fur et à mesure de son institutionnalisation. Les entreprises partenaires optent pour un statut légal, celui du GIE. Elles collaborent avec l'équipe de recherche et le directeur de la Chambre pour en déterminer l'objet, définir les missions et les principes qui régissent son activité. Elles formulent ensemble un certain nombre de règles de fonctionnement, qu'elles consignent dans un règlement d'ordre intérieur qui régira leurs interactions.

Il semble que le cadre créé *ad hoc* autour de ce projet de partage de main-d'œuvre soit suffisamment dense, liant et légitime pour résister au retrait de certains partenaires, à un mauvais recrutement de travailleur, etc. A la différence du cas de pluriactivité des travailleurs de Trilogi, l'impact des évènements perturbateurs apparaît moins nocif dans le cas de Job'Ardent. On peut faire l'hypothèse que le système d'action nouvellement créé et articulé autour de l'action des deux tiers accompagnateurs fabrique la confiance nécessaire pour résister aux péripéties qui émaillent le processus.

3.3.4.3 Un travail de désenrôlement et de réenrôlement

Les stratégies d'enrôlement constituent une autre dimension essentielle du processus de traduction (Callon, 1986 ; Akrich, Callon et Latour, 1988). L'enrôlement consiste à assigner à chaque protagoniste un rôle qui lui permet de défendre ses intérêts et de contribuer au processus d'innovation. Dans cette analyse, cette phase doit être détaillée, car la redéfinition du système d'action dans laquelle elle prend place nécessite de travailler au désenrôlement des acteurs avant de les réenrôler dans des missions spécifiquement dédiées au projet de changement.

Dans le « cas Trilogi », le processus prend naissance dans la relation nouée depuis quelques années déjà entre le DRH de Trilogi et le centre de recherche. L'intérêt des chercheurs pour la mise en oeuvre de la pluriactivité rencontre opportunément celui du DRH et de son CEO pour une solution à la problématique des temps partiels majoritaires dans l'entreprise. Toutefois, seul le DRH et son assistant vont être

effectivement impliqués dans la démarche, même s'ils assurent l'équipe de recherche du soutien de leurs supérieurs. A partir de cette amorce, le processus va fonctionner à deux niveaux.

D'une part, le DRH va accepter de soutenir les demandes de financements soumises par le centre de recherche au Ministre régional compétent et à la Commission européenne. Celles-ci ayant fini par aboutir, le DRH rejoint le partenariat territorial constitué dans le cadre de ces projets. Dans ce contexte, il se retrouve en présence de certains de ses interlocuteurs syndicaux, mais aussi d'autres acteurs représentants d'entreprises ou d'organisations avec lesquelles il n'a aucune habitude de collaboration. L'équipe de recherche anime les différentes réunions de partenariat en y injectant des données issues de son travail de « benchmarking des pratiques de flexicurité », et en faisant retour de ses contacts et avancées auprès des « terrains pilotes ». Cette méthodologie va conduire le DRH à entendre des discours nouveaux de la part des autres partenaires, à faire évoluer ses propres attentes et perspectives d'action, à sortir du périmètre de sa fonction pour s'inscrire dans un projet collectif et, ce faisant, à contribuer à la formulation des conditions d'une flexicurité économiquement et socialement responsable. Son discours apparaît très progressiste, à l'instar d'un des permanents syndicaux, qui se dit désireux de passer à l'action selon les modalités « pilotes » et les conditions déterminées par le partenariat territorial. L'autre permanent syndical est plus mesuré, prudent, voire méfiant. Cependant, il affirme soutenir le projet.

D'autre part, l'équipe de recherche va tenter de concrétiser les pistes d'action dessinées en partenariat territorial, en constituant un groupe de travail *ad hoc* chargé de donner vie à un dispositif pilote de pluriactivité « économiquement et socialement responsable ». Elle identifie comme partenaires pertinents le DRH de PiecElec, les représentants d'entreprises voisines et potentiellement complémentaires, et les acteurs syndicaux — c'est-à-dire les permanents mais également les délégations élues chez Trilogi. Hormis les réunions rassemblant les deux DRH et quelques autres entreprises partenaires, les chercheurs ne parviendront cependant pas à réunir autour de la même table les représentants des entreprises et ceux des travailleurs, et ce malgré la conviction, exprimée par tous, de la pertinence de la démarche.

Le cas de Job'Ardent apparaît à nouveau sensiblement différent. La rencontre entre les acteurs composant le partenariat à l'origine du futur GIE s'organise autour d'un besoin partagé qui, bien qu'encore imprécis, permet de donner un sens collectif à la démarche. Ces entrepreneurs ne

se connaissent pas pour la plupart : ils ne proviennent pas des mêmes secteurs d'activité, n'ont pas d'historique de collaboration, et sont issus d'entreprises assez différentes l'une de l'autre. Cette absence de passif leur permet de se découvrir mutuellement sous l'angle du projet collaboratif, sans *a priori* sur les intérêts et enjeux respectifs. La dynamique des réunions fait qu'il y a finalement peu de place pour ce type de préoccupations : une fois le partenariat ébauché, les réunions sont centrées sur la création et la mise en œuvre du groupement d'employeurs. Ceux qui décideront au final de se lancer n'ont jamais formulé la moindre inquiétude sur la nature des relations entre partenaires, sans doute en partie rassurés par le fait que chacun d'eux a été introduit dans le groupe par la Chambre de commerce ou par l'Université. Après deux années de fonctionnement et un triplement de la taille du groupement, on ne note toujours aucune tension sur des problématiques que l'on aurait pu s'attendre à voir émerger : par exemple l'opportunité d'accepter tel ou tel membre, la question de répartition du pouvoir et de la décision au sein du partenariat, l'implication plus ou moins grande de chacun dans le fonctionnement, etc.

Lorsque l'on considère les deux démarches en parallèle, on observe que la question des rôles et des identités est centrale pour la réussite du processus. Dans le cas de Job'Ardent, le caractère inédit du groupe constitué a permis d'éviter les routines identitaires et les habitudes d'interaction qui auraient pu conditionner la perception des intérêts et enjeux des autres parties. Dans le « cas Trilogi » par contre, il s'est avéré impossible de « faire autre chose ensemble ». Un déplacement identitaire a été amorcé dans le chef du DRH de Trilogi et de l'un des permanents syndicaux grâce à la dynamique du partenariat territorial. Ceci a contribué à faire évoluer les attentes respectives et les modalités d'interaction. Ce niveau n'était cependant pas celui adéquat pour mettre en œuvre une démarche pilote, et les acteurs se sont montrés rétifs à la création d'un « groupe de travail pilote » au niveau local qui les aurait impliqués dans un mode renouvelé de collaboration, dans une façon autre de travailler ensemble.

En outre, dans le cas de Job'Ardent, les parties prenantes du processus étaient les « patrons » des entreprises partenaires : ils avaient donc le pouvoir d'engager leurs entreprises. Dans le cas de la pluriactivité au contraire, les acteurs mobilisés par les chercheurs étaient soit des DRH, qui ne pouvaient prendre de décision sans en référer au comité de direction de leurs entreprises, soit des permanents syndicaux pris en étau entre les délégations syndicales locales et la tête du syndicat. Dès lors, alors que le déplacement identitaire s'est opéré aisément dans le

processus Job'Ardent en raison du caractère inédit du partenariat et des rôles à endosser, celui-ci a été beaucoup plus laborieux dans le «cas Trilogi » et n'a pas concerné l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus d'innovation. La plupart des acteurs sont restés arc-boutés sur leurs positions et rôles traditionnels, et ceux qui ont amorcé ou opéré ce déplacement identitaire n'ont pas été en mesure de mettre en mouvement leur propre organisation d'appartenance pour qu'elle effectue, elle aussi, ce déplacement.

On notera également que les syndicats n'ont été impliqués que partiellement dans le « cas Trilogi », et pas du tout dans le cas Job'Ardent ; ceux-ci étaient pourtant présents dans deux des entreprises partenaires de Job'Ardent. Sur base de cette observation, l'on pourrait conclure hâtivement que leur absence a constitué un facteur de succès de la démarche Job'Ardent. Cette déduction simpliste doit être nuancée. La mise en lumière de l'importance du déplacement identitaire et du processus d'enrôlement dans des rôles inédits nous enseigne deux éléments. D'une part, l'inclusion a priori de tous les acteurs qui apparaissent comme « parties prenantes » de la problématique, au sens de Freeman (1984), risque de mener à une dilution des dynamiques innovantes à cause de la reproduction des routines et des rôles traditionnels. Cette inclusion doit se penser de manière *ad hoc*, progressive, en fonction de la nature du besoin qui se fait jour. D'autre part, les fonctionnements de l'institution syndicale en Belgique condamnent, dans une certaine mesure, les délégués de terrain à une position de « gardiens du temple » peu compatible avec des logiques d'innovation. Les conditions d'un déplacement identitaire n'étant pas réunies, ils ne peuvent donc pas vraiment jouer un rôle moteur dans le processus.

3.3.4.4 Un processus d'essais, erreurs et ajustements

La dimension itérative du processus apparaît elle aussi comme un facteur explicatif important des cas analysés. Cette attention aux nombreux ajustements opérés par les acteurs s'appuie sur la perspective incrémentaliste développée par Lindblom (1959). Plus encore, elle s'inscrit dans l'approche de l'expérimentalisme démocratique développée par Dorf et Sabel (1998) qui soutient l'engagement des acteurs dans l'expérimentation afin de provoquer un mouvement inférentiel transformant progressivement les perceptions et les concepts mobilisés par ces derniers, et permettant de la sorte à un changement incrémental de se mettre en place.

Du côté de Trilogi, ce processus expérimental est déjà enclenché lorsque débute « officiellement » le projet. Il est le fait des travailleurs eux-mêmes qui, confrontés à leur besoin de sécurité et à l'absence de réponse de la part de Trilogi, font une tentative de réponse nouvelle. Ils prennent le risque d'essayer autrement, s'ajustent en fonction des opportunités disponibles, rencontrent des difficultés dans la conciliation des temps de travail et des temps familiaux, et découvrent notamment la complémentarité « idéale » que représente la pluriactivité chez Trilogi et chez PiecElec.

Cette « complémentarité parfaite » constitue l'hypothèse de base sur laquelle s'ancre la démarche pilote que proposent les chercheurs au DRH de Trilogi. Puisque la situation est *a priori* optimale, comme semblent en témoigner les acteurs rencontrés —travailleurs concernés, DRH des entreprises impliquées— il ne s'agit pas de la mettre en cause mais plutôt de voir comment on peut l'optimiser, la développer et l'institutionnaliser. Tous les facteurs de succès paraissent rassemblés et le projet semble facile à réaliser. Toutefois, la démarche incrémentale initiée avec succès par les travailleurs n'est pas appropriée par les DRH et les représentants syndicaux. Ces acteurs se cantonnent dans une position passive, recevant avec un relatif intérêt les propositions de l'équipe de recherche autour du scénario de complémentarité entre Trilogi et PiecElec, qui incluent des propositions alternatives à celui-ci. Les acteurs coincent cependant sur des détails, relatifs à des différences entre les deux entreprises en termes d'organisation du travail, de formation ou de recrutement. Ils évoquent des actions à prendre au sein de leur propre organisation pour dépasser ces « détails », mais aucun ne relaie effectivement et efficacement la question. DRH et syndicats sont dans une optique d'investissement minimum, ne veulent prendre aucun risque, et lorsqu'arrive la crise, l'idée même de passage à l'acte est totalement évacuée.

Dans le cas de Job'Ardent, la démarche a été longue — près de deux années — avant que ne se produise le basculement qui a permis la création du groupement d'employeurs et l'engagement d'un premier travailleur, en quelques semaines à peine. L'hypothèse de départ des accompagnateurs était la suivante : « on ne peut pas avancer tant qu'on n'a pas la garantie d'une complémentarité parfaite permettant de couvrir un engagement à temps plein, et qu'on n'a pas l'engagement effectif et formel de chacun ». Les chercheurs et la CCI ont ainsi consacré leur énergie à faire advenir cette situation. Mais à plusieurs reprises, alors qu'ils touchaient au but, ils se trouvaient confrontés au retrait d'un partenaire qui rompait le fragile équilibre du partenariat. On peut

interpréter ce comportement comme une preuve de la non pertinence de cette hypothèse de départ.

Ces différents ratés au démarrage poussent les tiers accompagnateurs à remettre en question le bien-fondé de leur méthodologie. Leur collaboration est encore récente : les chercheurs et le directeur de la Chambre cherchent leurs marques dans ce processus qui constitue une première pour eux. Ces périodes de remise en question, voire de « lâcher prise », offrent aux entreprises partenaires des ouvertures qui leur permettent de donner leur propre « patte » au dispositif à construire. Les acteurs autour de la table sont des patrons d'entreprise animés d'une volonté entrepreneuriale. Au travers de leurs requêtes et de leurs actions, accélérant le tempo de la création effective du groupement, ils montrent qu'ils sont prêts à accepter le risque —surtout s'il est partagé— et à jouer le jeu de l'expérimentation. Ils changent également leurs habitudes en acceptant de recruter un « demandeur d'emploi difficile à placer », ainsi que l'exige la loi belge sur le groupement d'employeurs, et se montrent ensuite heureux d'avoir pris ce parti. *A posteriori*, l'un d'entre eux estime les risques financiers et organisationnels tellement faibles, même en cas de non usage des travailleurs partagés, qu'il qualifie le groupement d'« assurance main-d'œuvre ».

On peut conclure de ce point qu'il importe d'offrir aux parties prenantes d'un processus d'innovation sociale la latitude nécessaire pour faire fonctionner le compromis, même bancal. L'action du tiers peut faciliter un « passage à l'acte » qui va permettre aux acteurs de se l'approprier, de réévaluer les risques et les bénéfices, d'opérer les ajustements nécessaires, pour peut-être, au final, créer une nouvelle pratique.

3.3.4.5 *La confrontation à d'autres expériences*

Ce dernier axe d'analyse s'inspire lui aussi des travaux de Dorf et Sabel (1998) : l'expérimentalisme démocratique constitue en effet la condition de possibilité de cette démarche de confrontation des acteurs à d'autres solutions existantes. Le « benchmarking », comme le nomment Dorf et Sabel, permet l'évolutivité du système, par sa mise en perspective par rapport à d'autres expériences similaires. Il s'agit, par le biais d'actions de confrontation et de comparaison, de mobiliser une extériorité qui va permettre le recadrage des perceptions et l'évolution des identités respectives.

Prenons tout d'abord le « cas Trilogi » : celui-ci se caractérise par un déficit de confrontation des acteurs à des expériences similaires ou

alternatives et, parallèlement, par un déficit d'interaction entre les parties potentiellement concernées. Dans ce projet, on doit constater que les acteurs intéressés n'ont été confrontés qu'à une représentation abstraite et décontextualisée des dispositifs de flexicurité existant par ailleurs. La méthodologie mise en œuvre dans le projet européen visait à initier une démarche réflexive au niveau des « partenaires territoriaux » qui soit de nature à stimuler leur imagination pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles pistes et modalités de conciliation des besoins de flexibilité et de sécurité. Or, ce « benchmarking » —c'est ainsi que fut baptisée cette phase du travail, bien qu'elle se distingue nettement d'une réelle démarche de benchmarking— fut mené de manière très unidirectionnelle : les chercheurs collectaient des données pertinentes sur différents terrains, et alimentaient la réflexion des partenaires territoriaux sur cette base. Malgré l'invitation réitérée à plusieurs reprises de rencontrer les acteurs de ces dispositifs « benchmarkés » —lors de visites d'entreprises, de voyages d'étude, etc. — rares sont les partenaires à avoir saisi ces opportunités : ils se sont contentés des récits quelque peu abstraits et déjà formatés que leur ont restitués les chercheurs des expériences de terrain qu'ils ont eux-mêmes découvertes. Si elles ont tout de même suscité des débats riches entre les membres du partenariat territorial, ces données étaient néanmoins biaisées car déjà « calibrées » par les chercheurs, et elles ne permettaient pas de faire apparaître toute la richesse du processus d'essai-erreur-ajustement par lequel étaient passés les acteurs de ces innovations, ni l'évolution de leurs positionnements respectifs. De plus, ces données n'ont pas été appropriées par les acteurs du potentiel « projet pilote pluriactivité » comme socle d'une confrontation autour du compromis à construire. Elles auraient pourtant permis d'envisager d'autres possibles pour la démarche et de repenser les bases du compromis émergent.

On peut à nouveau noter des différences sensibles avec la façon dont les choses se sont déroulées dans le projet « Job'Ardent ». Au travers de leur participation aux séminaires d'information sur les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre, les partenaires de ce projet ont d'emblée été confrontés à des expériences nouvelles, relatées par les témoins privilégiés —fondateurs ou membres de groupements d'employeurs existants ou disparus en Belgique et en France— qui étaient conviés lors de ces évènements. Ces séances étaient également ponctuées de moments de questions-réponses et de débat entre l'ensemble des participants. Ceci a ancré la démarche, dès l'amont, dans une dynamique de comparabilité, qui a permis à chacun de se situer par rapport aux expériences relatées et au faisceau d'intérêts en présence parmi les participants.

Au fur et à mesure que le partenariat se constitue, les « membres fondateurs » occupent eux-mêmes la position de « témoin privilégié » lors des séances de sensibilisation et de mobilisation organisées dans le cadre du développement du dispositif en émergence. Cette dynamique de confrontation des expériences sera sous-jacente à l'ensemble du processus de recrutement des partenaires. Elle permet en outre aux acteurs d'appréhender une grande diversité d'enjeux et d'intérêts dans la constellation des partenaires potentiels qui gravitent autour du noyau des fondateurs et de leurs accompagnateurs.

La confrontation régulière à l'expérience relatée par d'autres, notamment lors des rencontres organisées avec les acteurs d'autres groupements, est sans nul doute l'un des « ingrédients » qui permettent aux acteurs de « sauter le pas ». Par ces interactions, ceux-ci peuvent mieux appréhender les conditions de mise en œuvre d'une telle innovation, mais aussi les risques et les bénéfices qui en découlent. Davantage qu'un simulacre de comparaison qui serait basé sur des données abstraites, ce partage d'expériences permet une forme de compréhension partielle des enjeux et des intérêts, et finit par réduire suffisamment l'incertitude pour oser avancer.

Le tableau présenté ci-après propose une synthèse de l'analyse comparative des deux études de cas et met en avant les éléments empiriques clés sur lesquels sont construites les cinq variables discutées dans la section suivante.

Tableau 15 : Opérationnalisation des variables de la fonction de tercéisation

| Variables | Trilogi | Job'Ardent |
|---|--|---|
| Contribuer à une problématisation non routinière | Chercheurs prisonniers de l'historique de relation de conseil qui connote leur relation avec Trilogi Chercheurs et DRH n'envisageant que des adaptations à la marge, considérant que la solution trouvée par les travailleurs doit uniquement être ajustée et optimisée | Association inhabituelle entre chercheurs et CCI, qui donne lieu à l'interaction de deux méthodologies et à la création d'un nouveau processus de travail Démarche inédite de la part des entrepreneurs, qui n'ont jamais envisagé auparavant de partager des travailleurs |

| | | |
|--|---|---|
| Créer un nouveau système d'action | <p>Opération de reframing effectuée avec certains des acteurs au niveau du partenariat territorial du projet européen plutôt que dans un cadre ad hoc incluant toutes les parties prenantes des pratiques de pluri-activité des travailleurs de Trilogi</p> <p>Aléas bloquant le processus (grèves sauvages, crise économique, changements d'acteurs)</p> | <p>Création d'un cadre de collaboration nouveau et spécifique au projet, le GIE Job'Ardent,</p> <p>Coalisation de patrons qui s'associent pour régler ensemble un problème de main-d'œuvre</p> |
| Désenrôler et réenrôler | <p>Travail de réflexion sur les rôles et les positions mené dans le partenariat du projet européen sans « réenrôlement » dans de nouveaux rôles dans un groupe de travail ad hoc</p> <p>Travail mené avec des acteurs non décideurs (DRH, permanents syndicaux) qui ne relaient pas le mouvement dans leurs organisations d'appartenance dont relève la décision d'avancer ou non</p> | <p>Absence d'historique de collaboration entre les partenaires, qui ne se connaissent pas et n'ont pas d'a priori sur les attentes et les positions respectives</p> <p>La création effective du GIE requiert la prise en charge de certaines tâches par les partenaires, et les amène à endosser effectivement de nouveaux rôles</p> <p>Les chercheurs et la CCI doivent eux aussi s'ajuster mutuellement et apprendre à travailler ensemble, ce qui les conduit à modifier leurs rôles habituels</p> |
| Encourager la démarche par essais et erreurs et ses ajustements | <p>Démarche expérimentale mise en œuvre à l'initiative des travailleurs, qui tentent diverses formes de cumul d'activité pour sécuriser leur revenu</p> <p>Blocage des acteurs sur des détails d'organisation du travail et hypothèse de complémentarité parfaite qui freinent le passage à l'acte tant que tout n'est pas résolu</p> | <p>Longue maturation du projet liée à la recherche d'une complémentarité parfaite, puis Basculement grâce au « lâcher-prise » des tiers accompagnateurs et à la prise de risque des entrepreneurs</p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| Favoriser la comparabilité | <p>L'information sur d'autres expériences est relayée par les chercheurs qui alimentent les travaux du partenariat territorial, mais reste abstraite et désincarnée</p> <p>Pas ou peu de participation des partenaires aux différentes activités de « terrain » organisées par les chercheurs (voyage d'étude au Danemark, rencontre de groupements d'employeurs, etc.)</p> | <p>Certains des entrepreneurs intéressés participent à des rencontres avec les membres et les travailleurs d'autres groupements d'employeurs</p> <p>La mobilisation des partenaires a lieu via des séminaires dans le cadre desquels ils entendent et rencontrent des collègues qui recourent à des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre</p> <p>Les partenaires fondateurs de Job'Ardent se mettent eux aussi en situation de confrontation de leur pratique avec d'autres, en endossant notamment le rôle de « témoin privilégié » lors de divers séminaires, conférences ou actions de mobilisation</p> |
|-----------------------------------|---|---|

3.3.5 De l'action du tiers à la fonction de *tercéisation*

L'analyse contrastée de ces deux études de cas, à partir des cinq variables que nous avons mobilisées dans la littérature scientifique, permet de mettre en évidence certaines variations dans les modalités de l'action du tiers, qui semblent avoir eu un impact sur la dynamique de l'action collective et la réussite du processus d'innovation. On peut voir qu'à maintes reprises, l'action du tiers diffère de celle d'un arbitre ou d'un expert, et dépasse fréquemment la position du médiateur. Les actions de tiers observées, en particulier dans le cas Job'Ardent, s'apparentent davantage à celles d'un praticien réflexif, travaillant à placer les acteurs en position de distanciation par rapport à leur façon usuelle d'appréhender le cadre dans lequel ils évoluent, afin qu'ils puissent renouveler ce dernier au travers de l'apprentissage de nouvelles formes d'interaction.

Ces cinq variables nous permettent de préciser que le travail pris en charge par le praticien réflexif a pour objectif d'amener les acteurs à « **se tercéiser** », comme formulé par Lenoble et Maesschalck (2010). Au travers de la notion de ***tercéisation***, Lenoble et Maesschalck (2010) ont construit une approche insistant sur la transformation des identités d'action collective et sur le changement de matrice relationnelle nécessaire à la production de solutions innovantes dans les rapports de

pouvoir. Par « **tercéisation** », ces auteurs désignent non l'action du tiers, mais l'opération d'auto-transformation qu'accomplit l'acteur d'un compromis émergent lorsqu'il réalise un déplacement par rapport à sa propre position et à sa propre identité. Ce processus identitaire constitue une condition nécessaire de dépassement des routines et des blocages, permettant de faire émerger et de pérenniser une nouvelle institution. On ne peut pas, en effet, présupposer qu'avec la même identité, l'acteur puisse faire des choses fondamentalement différentes.

Dans cette perspective, le tiers que nous faisons émerger à partir de nos cas endosse une « **fonction de tercéisation** », c'est-à-dire qu'il a pour fonction d'accompagner les parties prenantes des régulations émergentes dans ce processus de **tercéisation**. En ce sens, nous le désignons comme tiers « **tercéisateur** » pour le distinguer des conceptions du tiers mises préalablement en évidence (pour rappel le tiers arbitre, le tiers expert, le tiers médiateur et le tiers praticien réflexif). Notre objectif n'est pas disqualifier l'ensemble de celles-ci, mais plutôt de montrer en quoi l'originalité de la conception de la fonction de tiers que nous défendons ici permet de compléter les précédentes représentations. Le tiers que nous avons vu émerger s'ancre dans la fonction de praticien réflexif, et endosse à certains moments, lorsque le processus le requiert, le rôle d'un expert ou celui d'un médiateur. Nous voulons toutefois souligner que notre conception de la fonction de tiers se veut moins monolithique que la fonction de praticien réflexif. Elle ne prétend pas reposer sur les épaules d'un seul acteur travaillant de manière systématique à la réflexivité de ses partenaires. Nous concevons en effet cette fonction dans sa dimension collective, c'est-à-dire que nous voyons potentiellement intervenir de multiples acteurs se partageant la prise en charge des différents aspects de la fonction de tercéisation, et permettant aux parties prenantes d'effectuer elles-mêmes une série d'opérations d'ajustement et de déplacement qui vont progressivement mener à la déroutinisation du système d'action. Cette fonction de tiers « **tercéisateur** » repose aussi sur la mobilisation ponctuelle d'un certain nombre d'actants (Callon, 1986), tels que des dispositifs existants, pour faire advenir les conditions de possibilité de l'opération de tercéisation. Elle comporte enfin une dimension temporelle plus complexe et moins linéaire, mettant en lumière et capitalisant sur les à-coups, les aléas et les éventuels retours en arrière dans le processus, de même que sur les moments de basculement, les changements de main et de modalités.

La mission de ce tiers « **tercéisateur** » est complexe, car les acteurs n'ont pas été éduqués à se donner de nouveaux rôles, a fortiori en dehors du cadre intra-organisationnel. Les compulsions de répétition et les stratégies

défensives prédominent. L'enjeu de son action est d'aider les acteurs à produire d'autres rapports entre eux, en évoluant dans la définition de leur propre positionnement et des attentes qui en résultent par rapport aux différentes parties prenantes. Elle implique de pousser les acteurs à « s'auto-capaciter », en plaçant l'individu et le groupe comme acteur de leur propre transformation dans un processus d'action collective.

Sur la base des cinq axes d'analyse, on propose cinq dimensions du processus qui ressortissent de la ***fonction de tercéisation***. Le tiers « ***tercéisateur*** » est en charge de faire advenir ces conditions en amont pour permettre aux parties prenantes d'un processus d'innovation inter-organisationnelle d'opérer les déplacements requis. Ces conditions sont proposées et décrites dans le tableau synthèse présenté ci-dessous :

Tableau 16 : Les dimensions de la fonction de tercéisation

| Conditions | Description |
|--|--|
| 1. Contribuer à une problématisation non routinière | La <i>fonction de tercéisation</i> vise à construire un processus de résolution de problème qui ne repose pas sur les routines des uns et des autres. Cela implique que le tiers ne soit pas seulement physiquement extérieur, mais surtout qu'il ne s'inscrive pas dans les routines des acteurs qu'il accompagne. |
| 2. Créer un nouveau système d'action | Le tiers « <i>tercéisateur</i> » réalise avec les acteurs un travail cognitif de description des faits et d'établissement de chaînes de causalité qui va permettre aux acteurs de renouveler le système d'action dans lequel ils s'inscrivent. Ce faisant, il contribue à créer un système d'action ad hoc et inédit au sein duquel les acteurs pourront générer de nouveaux schémas d'interaction. |
| 3. Désenrôler et réenrôler | La <i>fonction de tercéisation</i> consiste à travailler trois axes avec les acteurs : identité, rôle et relation aux autres acteurs, afin qu'ils puissent s'associer différemment dans le processus de recherche de solutions. L'enjeu n'est pas tant le « casting » que le mode de coopération : il s'agit d'aider les acteurs à s'extraire des rôles conventionnels pour transformer leurs conditions de satisfaction. |

| | |
|---|---|
| 4. Encourager la démarche par essais et erreurs et ses ajustements | <p>Le tiers « tercéisateur » inscrit les acteurs dans une démarche incrémentale, en structurant des étapes intermédiaires, en les amenant à tester des alternatives et à opérer les ajustements nécessaires pour intégrer de manière progressive les attentes qui se font jour. Cette démarche itérative modifie progressivement les conditions de satisfaction des acteurs par la confrontation à la réalité de terrain.</p> |
| 5. Favoriser la comparabilité | <p>La fonction de tercéisation favorise un processus de confrontation à une extériorité qui permet aux acteurs de prendre du recul par rapport à ce qu'ils pensaient être le compromis idéal dans telle situation. L'intersubjectivité qu'elle génère permet à l'acteur de réévaluer sa position par rapport au risque, et à partir de cette compréhension partielle mais nouvelle du système d'intérêts, de réduire suffisamment l'incertitude pour se mettre en mouvement.</p> |

La **fonction de tercéisation** met en œuvre un apprentissage qui se construit dans l'action. C'est au travers de l'expérimentation et d'un cheminement constitués d'essais et erreurs que le monde des possibles se développe et se complexifie. Cette fonction peut être considérée comme une contrainte pragmatique, c'est-à-dire une contrainte qui qualifie des manières d'agir et non des contenus d'action (Volckrick, 2007 ; 2009). En effet, l'objectif, à terme, du tiers « **tercéisateur** » est de céder la place à un processus où les acteurs assument eux-mêmes la fonction de praticien réflexif à l'égard de leurs propres pratiques.

L'étude du cas Job'Ardent montre néanmoins que l'accompagnement apporté par un tiers « **tercéisateur** » reste nécessaire dans la durée même si les innovations mises en œuvre par les acteurs laissent à penser que le transfert de méthodologie a été effectué et que les acteurs se sont autonomisés. Le regroupement d'employeurs a été créé avec succès et fonctionne désormais à la satisfaction de toutes ses parties prenantes. Cependant, si l'on y regarde de plus près, on constate que la pratique de mutualisation de main-d'œuvre tend à être banalisée et considérée à l'égal des pratiques classiques de flexibilité auxquelles recourent ces entreprises : intérim, sous-traitance, etc. La commission paritaire est identique à celle de l'intérim, tout est géré par la CCI, les utilisateurs parlent d'« assurance main-d'œuvre », ne désirent ni se rencontrer

davantage ni s'impliquer dans la gestion du GE... Face à l'évolution de cette pratique, que l'on pourrait presque qualifier d' « intérim Canada Dry³⁰ », force nous est de constater que la compulsion de répétition rattrape rapidement les acteurs au tournant. Si la dynamique créée par le tiers a effectivement permis aux acteurs de sortir de leurs rôles et routines habituels, ce déplacement risque fortement de n'être que temporaire si le tiers ne continue pas à jouer un rôle de garant du processus en cours et n'inscrit pas son action dans la durée. La ***fonction de tercéisation*** requiert une vigilance de tous les instants si l'on veut que les acteurs ne replongent pas trop aisément dans leurs anciennes routines. Elle implique, de la part du (ou des) tiers, une remise en question continue de sa méthodologie d'accompagnement, en fonction des apprentissages qu'il réalise lui-même dans son interaction avec les autres tiers et dans la confrontation avec les acteurs accompagnés.

Avant de conclure, nous souhaitons modérer une conception du tiers « tercéisateur » qui pourrait sembler trop héroïque par la description que nous faisons de ses actions. Les deux cas proposés nous montrent en effet que le tiers lui-même apprend à être « tercéisateur ». Certaines de ses modalités d'action, dont nous soulignons l'importance au travers des cinq conditions de la fonction de tercéisation, sont issues d'un processus d'essais, erreurs et ajustements entrepris par le tiers lui-même : on ne naît pas « tercéisateur », mais on le devient ! Le tiers que nous voyons émerger de nos cas évolue dans sa position d'intervenant, et cette évolution se fait le plus souvent malgré lui, de manière non intentionnelle. Tant dans le cas Trilogi que dans le cas Job'Ardent, on peut observer une certaine lassitude de l'intervenant, dont les ressources et les recours semblent épuisés. Les projets semblent en sommeil. Dans le cas de Job'Ardent, c'est précisément ce lâcher-prise non prémedité de la part des chercheurs et de la CCI qui permet aux entrepreneurs de bifurquer par rapport aux options proposées par les accompagnateurs, de prendre le risque dont ces derniers voulaient les préserver, pour au final de donner naissance au groupement d'employeurs. Dans le cas de Trilogi au contraire, après une période de stagnation, le chercheur tente de réactiver la dynamique tout en conservant une posture d'intervention similaire, avec pour corollaire l'enlisement du projet. Ces deux exemples montrent bien que le tiers « tercéisateur » n'est pas un héros omniscient mettant en œuvre un accompagnement planifié et maîtrisé. Il est plutôt celui capable

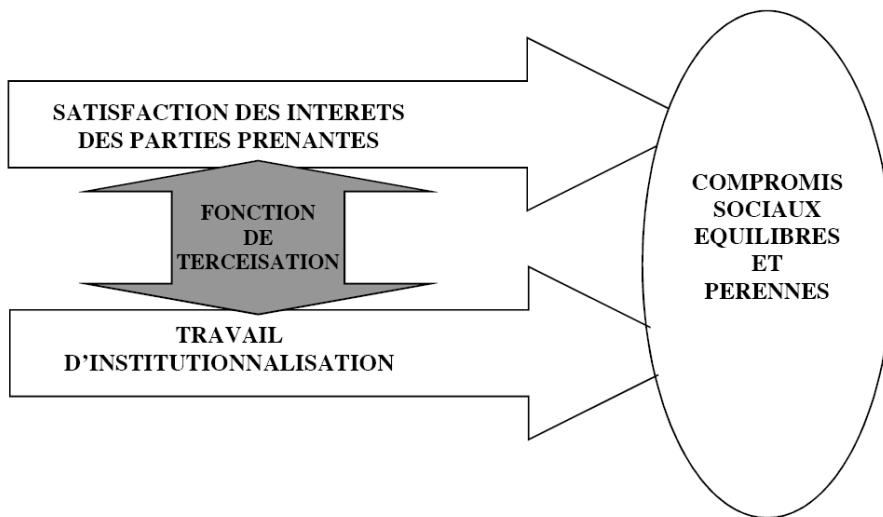
³⁰ Référence à la « prépension canada dry », dénomination ironique d'un dispositif qui permet à certains travailleurs belges d'accéder à une forme de préretraite même s'ils ne remplissent pas les conditions d'âge, par le biais d'une intervention de l'employeur complémentaire aux allocations de chômage

de capitaliser sur les interactions avec d'autres tiers potentiels, sur les aléas du processus d'innovation. Il génère des moments d'incertitude dans lesquels il pourra utiliser à bon escient le « pouvoir de joker » (Pavé, 1989) et redistribuer les cartes dont les acteurs pourront à nouveau se saisir.

3.3.6 Conclusion

A partir de deux études de cas de compromis sociaux émergeant à l'échelon inter-organisationnel, on a tenté d'identifier les modalités de l'action du (des) tiers accompagnateur(s) qui permettent la conclusion de compromis qualifiés d'équilibrés et de durables. Au travers de l'analyse transversale de deux cas contrastés, l'un ayant abouti à la création d'un nouveau dispositif de régulation, l'autre n'ayant pu dépasser le stade du bricolage unilatéral, on peut voir émerger cinq caractéristiques différenciatrices des modalités de l'action du tiers qui contribuent à expliquer le succès ou l'échec du processus d'innovation: (1) contribuer à une problématisation non routinière, (2) créer un nouveau système d'action, (3) désenrôler et réenrôler, (4) encourager la démarche par essais et erreurs et ses ajustements, (5) favoriser la comparabilité. Ces cinq caractéristiques apparaissent constitutives de la ***fonction de tercéisation***, en servant de socle au double processus de satisfaction des parties prenantes et d'institutionnalisation du compromis et en garantissant que ces deux dynamiques soient menées à leur aboutissement. En synthèse, cette posture méthodologique peut être représentée comme suit :

Schéma 13 : Seconde modélisation du processus de régulation inter-organisationnelle



L'exploration de cette ***fonction de tercéisation*** a permis d'éclairer en quoi elle diffère d'autres conceptions de l'action du tiers. Répétons que ce n'est pas le tiers qui tercéise les parties prenantes du compromis, mais que le caractère crucial de son rôle réside dans la mise en place des conditions en amont rendant possible l'opération de ***tercéisation*** chez les acteurs, au travers de laquelle ces derniers développent et incorporent une nouvelle grille de lecture qui leur permet de ré-éclairer les positions respectives et dès lors réaliser un déplacement par rapport à leur propre compréhension de la situation, pour au final dépasser les routines institutionnelles et faire émerger une nouvelle institution. Nous voyons également que cette fonction doit s'inscrire dans la durée, pour éviter que les acteurs ne revisent trop aisément leurs anciennes routines.

Cet article ne fait néanmoins qu'esquisser une fonction qui mériterait d'être explorée plus en profondeur et fondée sur l'observation d'un plus grand nombre de processus d'innovation sociale. Il serait à tout le moins utile de pouvoir analyser des cas où la ***fonction de tercéisation*** a été portée par des acteurs autres que des chercheurs, afin de diminuer le risque de biais lié à l'ambivalence du rôle de chercheur-intervenant. De plus, il semble que la mise en perspective d'un nombre accru de compromis émergents accompagnés par un tiers permettrait d'approfondir

l'articulation temporelle des cinq dimensions dégagées à propos de la ***fonction de tercéisation*** et des variables des deux processus de satisfaction et d'institutionnalisation (Xhaufflair et Pichault, 2010). L'analyse de deux cas ne suffit pas à faire émerger les éventuels aspects chronologiques de cette démarche d'accompagnement : multiplier les cas permettrait sans nul doute d'identifier une séquence temporelle favorisant de manière optimale la satisfaction des parties prenantes et le travail d'institutionnalisation.

3.4 Quel processus d'institutionnalisation des nouvelles régulations sociales inter-organisationnelles ? : Les chemins de la consistance

3.4.1 Introduction

Les observateurs du marché du travail sont de plus en plus nombreux à rendre compte de l'émergence de nouvelles formes de régulations à l'initiative des acteurs du niveau micro : entreprises, travailleurs, collectivités locales, chambres de commerce, etc. Ces pratiques de régulation adoptent des formes très diverses, en fonction de la spécificité des besoins auxquels elles répondent, des acteurs en présence et des rapports de pouvoir qui unissent ces derniers. On constate néanmoins que la majeure partie de celles-ci s'établit à l'échelon inter-organisationnel, en raison de la propension des entreprises contemporaines à fonctionner sur le mode du réseau. Ce phénomène est également lié à la valorisation sans cesse croissante du niveau local ou territorial pour la régulation de l'emploi, et à l'incapacité de la régulation sociale traditionnelle à répondre aux besoins émergeant dans ces périmètres inter-organisationnels.

Ces pratiques de régulation inter-organisationnelle exploitent le plus souvent les imprécisions ou les vides juridiques. Certaines d'entre elles sont même clairement illégales. Toutefois, on ne constate pas de corrélation entre leur légalité et l'évaluation qu'en font leurs parties prenantes. Des pratiques de régulation illégales peuvent très bien être considérées comme appropriées et désirables par leurs parties prenantes, alors que des pratiques légales peuvent être jugées illégitimes ou non durables. Dès lors que l'on envisage la question de leur institutionnalisation, il importe donc de considérer les modalités d'articulation de ces pratiques émergentes aux autres formes, niveaux et lieux de régulation (Frison-Roche, 2002), et plus particulièrement de celles considérées comme aptes à préserver l'intérêt général.

Cette étape du processus d'institutionnalisation des pratiques émergentes, que nous nommerons ***mise en consistance***, peut être envisagée sous deux facettes : d'une part, la question de leur ***conformité*** légale, d'autre part la question de leur légitimité et de leur capacité à être appropriées par des acteurs autres que leurs concepteurs, soit leur ***effectivité***. Ce sont ces deux dimensions de la consistance que nous allons explorer dans cet article, à l'aide de deux cas contrastés de pratiques émergentes.

3.4.2 Les limites de la conformité

Développée dans un contexte socio-économique dominé par le fordisme (production de masse destinée à des marchés peu différenciés, basée sur une organisation scientifique du travail et un découpage précis des tâches) et arc-boutée à ce modèle de production, la régulation des rapports de travail a longtemps reposé sur une conception unique du rapport de travail fondée sur la dichotomie entre travail salarié et travail indépendant (Marcovitch, 1995 ; Supiot, 1999 ; Donnadieu, 2000 ; Barthélémy, 2001). Le droit du travail —et plus particulièrement le contrat de travail— a été construit dans le cadre d'une conception traditionnelle de l'organisation avec pour modèle de référence la grande entreprise intégrée dans laquelle évoluaient des salariés fidélisés vouant leur vie à l'entreprise en échange d'une promesse de constance. Le statut professionnel est homogène, stable et défini par le lien de subordination établi entre le travailleur et son employeur (Castel, 1995).

Or, une part sans cesse croissante des entreprises sont désormais organisées sur le mode du « réseau ». Ces formes inter-organisationnelles sont caractérisées par une dissociation des responsabilités économiques et sociales (Sobczak, 2003) entre de multiples parties prenantes, qui insécurise les acteurs en position faible dans le réseau. Elles impliquent fréquemment une triangulation de la relation d'emploi (employeur/travailleur/client-donneur d'ordre) précarisante pour le travailleur. Dans ces circonstances, de nombreux employeurs juridiques se voient dépossédés de leurs attributs managériaux et un nombre croissant de travailleurs se retrouvent en dehors du champ de la régulation sociale traditionnelle. Ces constats soulèvent une interrogation légitime quant à la pertinence des formes traditionnelles de régulation sociale.

On doit d'ailleurs constater que les acteurs se montrent très imaginatifs pour pallier les limites de la régulation sociale traditionnelle. Parallèlement à l'obsolescence de cette dernière, on peut observer l'émergence de nouveaux mécanismes de régulation co-construits par les acteurs de ces partenariats inter-organisationnels (Regalia, 2006). La majeure partie de ces « compromis » résulte de processus d'auto-régulation et s'inscrit dans les vides juridiques, voire assume son caractère « illégal ». Si certaines de ces pratiques se révèlent particulièrement créatives et valorisées par leurs parties prenantes, cette dynamique auto-régulatrice génère toutefois un risque élevé de développement de pratiques managériales hétérogènes et de type « hard » (Storey, 1987 ; Legge, 1995 ; Truss *et al.*, 1997) potentiellement défavorables aux acteurs « faibles » du réseau. Dans ce

contexte, la question qui se fait jour interroge le processus de formation de régulations sociales inter-organisationnelles équilibrées et pérennes. Plus précisément, il s'agit de comprendre le processus d'institutionnalisation des formes émergentes de régulation aptes à préserver l'intérêt général.

Dans la plupart des pays occidentaux, l'Etat se trouve confronté à une multiplicité de situations de travail complexes et hybrides et de formes d'auto-régulation, qui remettent en question sa compétence et sa capacité à perpétuer les schèmes de protection sociale qui fondent en partie sa légitimité. On constate qu'il mobilise essentiellement deux options pour tenter de solutionner ces problématiques, s'inscrivant toutes deux dans une perspective légaliste : d'une part, une approche interventionniste visant à développer l'arsenal juridique et à étendre son champ d'application (extension du cadre légal) ; d'autre part, une approche de requalification consistant à faire rentrer les arrangements émergents dans le cadre existant (inclusion). Nous proposons de nommer **conformité** cette conception du travail d'institutionnalisation qui repose sur l'inscription du compromis émergent dans le cadre juridique existant.

On peut observer des traditions nationales différentes en ce qui concerne l'articulation de ces deux formes d'hétéro-régulation pour faire face aux nouveaux besoins de régulation et aux pratiques émergentes des acteurs sociaux..

La Belgique par exemple semble privilégier l'option de la requalification, en défendant le maintien de la dichotomie traditionnelle entre travail salarié et travail indépendant, malgré certains discours prônant l'abandon progressif du lien de subordination pour déterminer l'existence ou non d'un rapport de travail salarié. Ainsi, plusieurs tentatives politiques ont été lancées ces dix dernières années par les Ministres fédéraux de l'Emploi et des Classes moyennes pour identifier les indicateurs permettant de requalifier ces réalités émergentes (faux indépendants, faux salariés, etc.) afin de les faire correspondre aux catégories existant dans le cadre légal, sans guère de succès à ce jour. Elles ont pris appui sur la jurisprudence vaste et complexe en la matière, afin de prendre en compte l'émergence d'une nouvelle typologie de travailleurs dits 'économiquement dépendants' et exclus de la protection sociale associée au statut de travailleur salarié. Il s'agissait, en présence de ces nouveaux indicateurs, de présumer de manière réfragable (projet de la Ministre Onkelinckx, 1999) ou irréfragable (projet du Ministre Vandenbroucke, 2004) l'existence d'un lien de subordination entre un travailleur et un donneur d'ordre, et donc

l'existence d'un contrat de travail. Ces projets de réforme ont cependant été jugés inapplicables par les partenaires sociaux, et aucun n'a donc abouti.

L'Italie a quant à elle choisi d'intervenir en créant une catégorie intermédiaire de travailleur —le « para-subordonné » — à cheval entre le travailleur salarié traditionnel et le travailleur indépendant, dépassant ainsi la dichotomie traditionnelle entre 'dépendance' et 'indépendance' (Hascoët, 2007). Il s'agit ainsi d'un « troisième » statut du travailleur, censé englober toutes les formes de travail nécessitant une certaine flexibilité tant de la part des entreprises que des travailleurs (ex. : temps de travail modulés, missions limitées dans le temps, couverture ponctuelle de postes très qualifiés, etc.). Son bilan est toutefois mitigé : au lieu d'accroître la sécurité de ces travailleurs, il aurait contribué à une précarité croissante combinée avec une perte substantielle de certains droits sociaux considérés comme fondamentaux (notamment la protection de la maternité, les droits syndicaux et la couverture par la sécurité sociale en cas de maladie), de telle sorte que ce statut a été qualifié par certains de « forme de travail subordonné au rabais » (Pignoni, 2005).

En France, la tradition centralisatrice a conduit à un interventionnisme étatique très intense qui se traduit par de nombreuses extensions du cadre légal destinées à répondre aux besoins constatés ou présumés des acteurs du marché du travail. Lorsque l'Etat français prend acte de l'émergence d'une nouvelle pratique de régulation, il tend à privilégier la création d'un cadre légal *ad hoc* plutôt que sa requalification dans les catégories existantes. Cette option a prouvé son utilité dans les cas, par exemple, du groupement d'employeurs (Dalichoux et Fadeuilhe, 2008) ou du portage salarial. Ces cadres légaux ont en effet été conçus sur base de pratiques effectives et déjà largement répandues sur le territoire. Le dialogue social territorial constitue par contre un contre-exemple démontrant les risques de décalage liés à cette forme d'interventionnisme. Malgré la récente loi de modernisation du dialogue social³¹ ou l'élargissement du champ d'intervention de la Commission paritaire professionnelle ou interprofessionnelle³², ce cadre juridique pour une négociation collective territoriale demeure largement inusité (Maggi-Germain, 2008). De fait, ces constructions territoriales sont assez éloignées des procédures et des partenariats institués de la négociation sociale. Le flou de la notion de « dialogue social territorial » embrasse

³¹ Loi n°2007-130 du 31 janvier 2007 de modernisation du dialogue social

³² Loi n°2004-391, dite loi Fillon IV, relative à « la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social »

ainsi une grande variété de formes de collaboration territoriale multipartite, mais dont le succès et l'efficacité demeurent très divers selon les dynamiques d'action collective à l'œuvre dans les territoires (Perrat, 2009 ; Mériaux et Verdier, 2009).

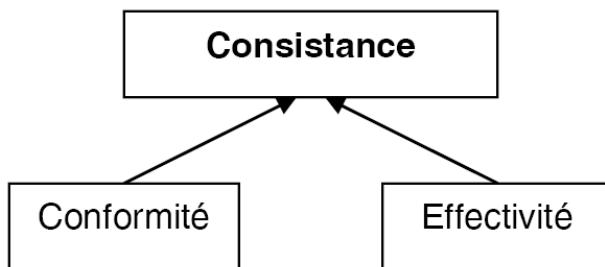
Les limites liées à ces quelques exemples de **conformité** nous conduisent à plaider pour une conception plus large des modalités d'articulation des formes existantes et émergentes de régulation. La conception purement juridique centrée sur la **conformité** achoppe tant dans l'option interventionniste que dans l'option requalification. L'hétéro-régulation conçue et appliquée par les Etats accroît le risque d'être en décalage par rapport aux réalités concrètes. Ces tentatives d'anticipation, par un acteur externe, des mutations sur le marché du travail suscitent la création de diverses « coquilles » légales qui, certes, ouvrent la voie de la **conformité**, mais ne garantissent en rien leur appropriation effective par les acteurs. De plus, elles dépossèdent les acteurs de la maîtrise de leur régulation, en faisant reposer une dimension centrale du processus d'institutionnalisation sur des forces exogènes échappant à l'emprise des acteurs. Quant aux tentatives de requalification, elles comportent le risque de dénaturer les compromis trouvés par les acteurs et fragilisent ceux-ci, car leur pérennité dépend de la décision d'un tiers, le juge, qui va interpréter à sa manière, en fonction de différents critères, la pratique mise en œuvre.

Si en outre l'on se place dans une dynamique d'innovation, il apparaît rapidement que l'enjeu du processus d'institutionnalisation n'est pas uniquement la reconnaissance du caractère conforme ou non de la régulation émergente. Il s'agit aussi de permettre la créativité des acteurs et de préserver leur latitude de concevoir des régulations plus adéquates même si elles sont, temporairement, « illégales ». La **conformité** de l'accord ne dit par ailleurs rien de sa capacité à être approprié par les organisations bénéficiaires potentielles, indépendamment des individus à l'origine de ces régulations, ce que nous désignons par le terme **effectivité**. Cette notion d'**effectivité** renvoie en partie à l'idée d'encastrement telle que formulée par Granovetter (1985), dans la mesure où elle vise à rendre compte de la manière dont une interaction micro-sociale induit progressivement un macro-phénomène. Il s'agit de comprendre comment le compromis micro-social devient indépendant de ses concepteurs par le biais de son insertion dans des réseaux relationnels et structurels. L'**effectivité** s'appuie également sur la confiance interpersonnelle, médiatisée par un tiers dans les configurations inter-organisationnelles qui nous occupent. Enfin, cette **effectivité** implique un aspect de légitimité au sens sociologique du terme (Weber,

1971 ; Duran, 2009) dans la mesure où elle repose sur un consentement du réseau d'acteurs à la mise en œuvre du compromis.

Le propre des compromis émergents est que, d'une façon ou d'une autre, ils mettent à l'épreuve ou la **conformité**, dans la mesure où ils se positionnent à l'encontre d'un cadre existant ou dans les vides de celui-ci, ou l'**effectivité**, c'est-à-dire leur capacité à être appropriés et pérennisés au-delà des acteurs qui en sont à l'origine. Ceci nous amène à établir que l'une des dimensions essentielles de l'articulation institutionnelle des compromis émergents est la **consistance** de ces derniers, *soit leur caractère à la fois conforme (c'est-à-dire intégré dans un cadre légal) et effectif (c'est-à-dire mis en œuvre indépendamment de ses concepteurs)*. Nous schématisons cette proposition ci-dessous :

Schéma 14 : La notion de consistance



En corollaire, le travail de « **mise en consistance** » devient l'une des dimensions centrales du processus d'institutionnalisation des nouvelles régulations sociales inter-organisationnelles. Il s'agit de faire en sorte que le compromis s'inscrive dans un cadre juridique ET qu'il s'insère dans les pratiques organisationnelles pour continuer à fonctionner indépendamment des acteurs originels. Ce travail devra donc être modulé en fonction des besoins et des contextes. Ainsi, en Belgique, où l'on constate une certaine frilosité d'un point de vue légal créant ainsi un certain nombre de situations non conformes même si elles sont effectives, la majeure partie du travail d'institutionnalisation consistera en un lobbying socio-politique. En France, au contraire, on sera plutôt amené à réaliser un travail d'intéressement des acteurs du niveau micro-économique afin

de faire en sorte que les dispositifs conçus par le législateur rentrent dans leurs routines organisationnelles.

Pour bien comprendre la dialectique entre ces deux notions de **conformité** et d'**effectivité**, nous présentons maintenant deux études de cas de pratiques émergentes de régulation sociale, afin de décrire finement les actions de ***mise en consistance*** effectuées par les parties prenantes de ces compromis. Ces deux cas ont été choisis à dessein car ils permettent de contraster les processus d'institutionnalisation, l'un mettant en évidence des actions de lobbying sociopolitique pour renforcer la conformité d'un compromis effectif, et l'autre mettant en lumière les difficultés d'appropriation organisationnelle d'un compromis pourtant conforme.

3.4.3 Etudes de cas

3.4.3.1 Job'Ardent

Désireux de tester des pratiques de partage de main-d'œuvre dans leur bassin d'emploi local, à l'instar des dispositifs observés en France (Groupements d'employeurs), aux Pays-Bas (Flexpools), au Danemark (Flexviden) ou encore en Allemagne, une équipe de chercheurs-intervenants universitaires belges et le directeur d'une Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI) ont enfin réussi à rassembler autour d'une table cinq entreprises exprimant des besoins en compétences à temps partiel. Celles-ci se disent prêtes à tester la mutualisation de main-d'œuvre dans le cadre d'un projet pilote accompagné par les chercheurs et la CCI.

Le chemin fut long jusqu'à cette première rencontre entre les entreprises. Dès 2005, chacun de leur côté, les chercheurs et le directeur de la CCI avaient découvert le concept du groupement d'employeurs grâce aux promoteurs d'un groupement d'employeurs (GE) bruxellois, récemment créé dans le secteur agro-alimentaire à l'aide de fonds européens. Convaincus de la pertinence du principe de mutualisation pour les entreprises de leur région —en grande majorité des TPE et des PME, ces deux acteurs souhaitaient que les entreprises locales puissent dorénavant trouver dans le groupement d'employeurs une solution alternative à l'intérim ou à la sous-traitance, qui soit plus sécurisante et satisfaisante pour les différentes parties. Il leur semblait également que cette pratique de partage de travailleurs pourrait faciliter la croissance d'entreprises pour lesquelles l'engagement à temps plein et à long terme de travailleurs dans des fonctions de support est un pas hasardeux et difficile à franchir.

Ces deux acteurs ont donc mis en œuvre une série d'action d'information, de sensibilisation, de mobilisation des entreprises afin, espéraient-ils, de trouver quelques partenaires pour fonder un premier GE. Si ces actions ne portèrent pas immédiatement leurs fruits, elles permirent en tous cas à l'équipe de recherche et au directeur de la CCI de constater la convergence de leurs point de vue et projets respectifs, et de décider ensuite de joindre leurs forces dans une action commune. Après l'une ou l'autre tentative avortée suite au retrait de partenaires ou au constat d'une incompatibilité des besoins, il semble, au début du printemps 2008, qu'un premier partenariat solide soit enfin réuni.

Les entreprises qui le composent sont très diverses : SteelOffice conçoit et produit du mobilier de bureau en acier, elle compte environ 150 travailleurs ; Greenpower distribue de l'énergie verte, elle est en pleine expansion et compte à ce stade environ 75 travailleurs ; Protex est une société d'édition qui emploie une dizaine de travailleurs ; Cadeco distribue des articles d'emballage pour confiseurs et compte une dizaine de travailleurs ; Metabel travaille le métal et emploie une cinquantaine de travailleurs. Elles partagent le besoin d'un infographiste à temps partiel, et parviennent à s'accorder sur l'organisation hebdomadaire de la mutualisation.

Reste encore à créer à la structure dans laquelle cette mutualisation s'opérera. Les entreprises partenaires, toutes représentées par leurs directeurs, optent pour le GE, faute d'alternative valable. La mise à disposition est en effet interdite en droit belge, avec deux exceptions : le travail intérimaire et le groupement d'employeurs. L'urgence du besoin et la présence de délégations syndicales du secteur métal dans deux des entreprises partenaires les dissuadent de toute innovation sous la forme d'un projet pilote, trop insécurisant selon elles. La forme GE ne satisfait toutefois pas pleinement les entrepreneurs. Ainsi, la loi belge sur le GE impose l'engagement des travailleurs en contrat à durée indéterminée à temps plein, et ceux-ci doivent être des « demandeurs d'emploi difficiles à placer » (DEDP, c'est-à-dire des chômeurs de longue durée). Quant à la commission paritaire qui régira les conditions d'emploi au sein du GE, celle-ci est choisie par le Ministre de l'Emploi, sur proposition des membres du GE. Il y a donc une incertitude sur le coût réel de l'engagement qui n'est levée que lorsque le GE reçoit son agrément de la part du Ministre. Le cadre légal belge du GE³³ résulte en effet d'un

³³ Loi-programme du 12 août 2000

compromis minimaliste entre des partenaires sociaux particulièrement frileux et désireux de limiter au maximum toute innovation.

Malgré ces contraintes, les entreprises décident d'avancer. Un vent pionnier souffle sur le partenariat, et surtout leur besoin en main-d'œuvre à temps partiel est bien réel. Certains envisagent déjà la mutualisation d'autres fonctions, outre celle d'infographiste. L'équipe de recherche et le directeur de la CCI prennent en charge les diverses démarches à réaliser pour la création effective du GE et l'engagement de l'infographiste. Ils préparent des statuts et les soumettent à discussion et à validation lors de réunions rassemblant les futurs partenaires. Ils guident également les entreprises dans la construction du règlement d'ordre intérieur du GE, qui détermine les modalités de fonctionnement et de décision concrètes au sein du partenariat, et dans la rédaction du règlement de travail propre au GE. Quelques réunions sont nécessaires pour régler ces aspects administratifs, mais celles-ci ne rassemblent plus les partenaires au complet. Metabel est systématiquement absent, et ne réagit pas aux e-mails collectifs. Protext et Cadeco sont parfois absents, mais commentent et valident à distance les diverses productions. Quant aux patrons de Steel Office et de Greenpower, ils délèguent de plus en plus fréquemment la participation aux réunions au directeur du marketing pour le premier, et à la nouvelle directrice des ressources humaines de l'entreprise pour le second.

Hormis les défections répétées de Métabel, plutôt inquiétantes, ces absences ou ces délégations n'entravent en rien le processus de création. Au contraire, la rapidité de celui-ci étonne même les accompagnateurs, habitués à devoir fournir davantage d'efforts de persuasion et de mobilisation. Ces derniers réalisent une description de fonction et une offre d'emploi, à leur tour validées par les partenaires, et le processus de recrutement est engagé, avec le concours de l'organisme régional de l'emploi, qui n'avait jamais entendu parler du GE auparavant. Un nom est également trouvé pour le GE : il se nommera Job'Ardent, en référence à la « Cité Ardente » qui l'a vu naître.

A ce stade, les partenaires décident de placer le directeur de Metabel face à ses responsabilités. Son absence de réaction conduit à la recherche en urgence d'un nouveau partenaire, mais ne freine pas la progression des futurs membres du GE. Un nouveau membre, l'entreprise de services informatiques Sitech, rejoint le partenariat juste avant la signature des différents documents officiels et l'envoi de la demande d'agrément à la Ministre de l'Emploi. Quelques semaines plus tard, en mai 2008, Job'Ardent obtient sa reconnaissance officielle et engage presque

immédiatement l'infographiste tant désiré par ses membres. Celui-ci n'est pas un demandeur d'emploi difficile à placer, mais compte juste quelques jours de chômage. Les membres, séduits par son profil, décident de « tenter le coup », rassurés qu'ils sont par le témoignage du gérant du GE bruxellois qui leur assure une certaine « tolérance » de la part des autorités publiques.

Ce passage à la réalité se déroule sans soucis. Dès les prémisses du projet, le directeur de la CCI avait souhaité prendre en charge la gestion journalière du groupement. Il considère cela comme un nouveau service que la Chambre pourrait proposer à ses membres et qui enrichira la palette de ses activités commerciales. Il s'est mis d'accord avec les membres fondateurs pour réaliser cette gestion en échange d'une contribution annuelle forfaitaire « symbolique », permettant de couvrir ses frais, et ce à la grande satisfaction des membres qui, demandeurs d'un « service », ne souhaitent pas s'investir dans la gestion. En homme habitué à ce genre d'exercice, le nouveau gérant s'adjoint les services d'un secrétariat social pour les aspects administratifs de la gestion du personnel du GE. Avec l'aide du directeur de Sitech, il crée également un intranet pour les membres de Job'Ardent, sur lequel ceux-ci peuvent trouver toutes les informations relatives au groupement, à ses travailleurs, à son fonctionnement, etc. Pour les membres, la participation au GE ne requiert désormais guère plus que le paiement de la facture mensuelle qui leur est transmise par le gérant.

La communication entre le gérant et les membres se fait essentiellement par e-mail, de même qu'entre membres. Ces derniers sont peu sollicités. Lorsque, après quelques mois de fonctionnement, l'entreprise Cadeco décide de se retirer car elle se dit insatisfaite du travail fourni par l'infographiste, le gérant prend immédiatement en charge la recherche d'un nouveau membre, avec le soutien de l'équipe de recherche. Après quelques mois, deux entreprises rejoignent le GE pour remplacer Cadeco dans l'utilisation de l'infographiste. Dans la foulée de ces nouvelles actions de communication, d'autres entreprises manifestent leur intérêt pour la formule, et un nouveau groupe de trois entreprises est vite constitué pour l'engagement d'un second infographiste. Pour souci de facilité et d'économie d'échelle, le gérant leur propose de rejoindre le groupement existant, et de créer au sein de celui-ci un second groupe d'utilisateurs. Les membres fondateurs sont consultés par e-mail et donnent leur accord sans discuter. Job'Ardent compte désormais 9 membres et engage son deuxième travailleur. Cet infographiste n'est pas non plus DEDP, ce que ne relève aucun des membres.

Par la suite, Job'Ardent va poursuivre sa politique d'élargissement du partenariat, en associant de nouveaux groupes d'utilisateurs. Un peu plus de deux ans après sa création, Job'Ardent compte vingt-sept entreprises, et emploie 6 travailleurs, dont trois infographistes et trois secrétaires. La CCI et l'équipe de recherche ont en effet poursuivi leur travail d'information, de mobilisation et d'accompagnement des entreprises, avec un atout supplémentaire : l'existence et le succès de Job'Ardent, légitimé par le témoignage de certains de ses membres qui s'en sont fait les porte-paroles. Les chercheurs et le directeur ne manquent d'ailleurs pas de les solliciter lors des différents évènements qu'ils organisent.

Ce travail de développement du GE est par ailleurs complété d'une dimension nouvelle. L'expérience de la création et du fonctionnement de Job'Ardent a montré les freins que comporte actuellement le cadre légal belge en matière de développement des GE. Le public-cible de DEDP est le premier frein relevé par les entrepreneurs. Celui-ci fait du GE prioritairement un outil d'insertion, alors que les employeurs expriment plutôt le besoin de nouveaux outils de flexibilité. Les fondateurs de Job'Ardent ont choisi de ne pas en tenir compte, mais ils se trouvent dès lors dans une posture d'illégalité qui insécurise tant les membres du GE que ses travailleurs. Chercheurs et CCI constatent par ailleurs sur le terrain que la contrainte du temps plein constitue un autre frein au déploiement du dispositif à plus grande échelle. Cela complexifie en effet la constitution des partenariats et ne correspond pas nécessairement à la demande des travailleurs. Les diverses analyses de besoins effectuées au préalable par l'équipe ont en effet montré que les travailleurs étaient eux aussi demandeurs d'une certaine forme de flexibilité, qui implique de pouvoir moduler les volumes et horaires de travail en fonction des aléas de l'existence.

L'équipe de recherche et la CCI décident alors d'unir plus formellement leurs forces pour attirer l'attention des décideurs sur ces aspects et tenter de faire bouger les choses. Ils consultent les experts du service public fédéral de l'emploi et du travail qui leur expliquent que cette restriction est liée à un bras de fer syndical au moment de la négociation de la loi programme qui a entre autres donné naissance au GE belge. Avec l'aide d'un juriste spécialisé, à l'origine de la loi belge sur le GE, ils rédigent une note d'expertise mettant en lumière le potentiel du dispositif et les divers freins à son développement, et formulent également différentes propositions pour faire évoluer ce cadre dans le sens qui leur semble opportun, sur base de leur expérience de terrain. Parallèlement, ils créent

une ASBL³⁴ « Centre de ressources sur les groupements d'employeurs Wallonie » (CRGEW), à l'instar de leurs collègues bruxellois et des nombreux CRGE que compte le territoire français. Cette ASBL formalise la collaboration entre l'Université locale, la CCI, et le Ministre Régional de l'Emploi, très intéressé par le principe de la mutualisation et qui accepte de financer l'ASBL. Toutefois, la révision du cadre légal du GE est une compétence fédérale. Il faut donc parvenir à convaincre la Ministre fédérale de l'Emploi de la nécessité de reconsidérer les différents arrêtés ministériels relatifs au GE.

Malgré un réseau bien fourni, les chercheurs et le directeur de la CCI ne parviennent pas à accéder directement à la Ministre. La crise économique et financière vient d'éclater, et cette dernière a d'autres priorités. Ils sont reçus par ses conseillers, qui ne se montrent pas particulièrement enthousiastes : conscients du caractère stratégique d'un tel dispositif et des réactions potentiellement négatives de la part des syndicats et du puissant lobby du travail temporaire, ils suggèrent de créer une commission spéciale chargée de discuter de la problématique. Cet encommisionnement de la problématique embarrasse l'équipe de recherche et la CCI, qui souhaitent une prise de position et une décision rapides.

Les porteurs du projet préfèrent alors changer leur fusil d'épaule et s'adresser à la Ministre des Classes moyennes, qui est enthousiasmée par les opportunités offertes par le dispositif au public des TPE/PME et des agriculteurs dont elle est en charge. Celle-ci en fait un des points prioritaires du plan d'action qu'elle va rendre public, mais n'a pas la compétence pour faire évoluer la législation. Ses appels à sa collègue Ministre fédérale de l'Emploi restent pourtant sans réponse.

Parallèlement à ces actions menées directement auprès des décideurs, l'équipe de recherche et le directeur de la CCI complètent cette force de frappe par le développement de différents relais vers les entreprises et vers diverses organisations et institutions. Ils nouent ainsi un partenariat avec les agences de développement local dont le rôle est de stimuler la croissance économique des TPE et des PME de leur région. Celles-ci joueront désormais un rôle d'interface entre les besoins exprimés sur le terrain et l'accompagnement proposé par le CRGE. Au gré de diverses rencontres, plusieurs organisations patronales sont mobilisées, dont une décide d'intégrer dans son cahier de revendications destiné à la Ministre fédérale de l'Emploi les propositions formulées par nos lobbyistes. Par

³⁴ Association sans but lucratif, qui correspond aux « associations loi 1901 » françaises.

ailleurs, les membres de Job'Ardent acceptent régulièrement de témoigner de leur expérience lors des différents évènements organisés pour faire connaître le dispositif.

L'équipe de recherche tente également d'amener les organisations syndicales à clarifier leur position vis-à-vis du dispositif. Dans le cadre de leur travail de terrain, les chercheurs ont en effet été en contact avec divers permanents et délégués syndicaux, aux positions très diverses quant à l'opportunité de développer des GE. Les mots d'ordre institutionnels ne sont pas clairs, et l'approbation requise dans certains projets impliquant des entreprises avec délégation syndicale semble reposer uniquement sur la personne du syndicaliste local. Or, ceux-ci se montrent frileux quant à ces innovations et craignent de se trouver en porte-à-faux par rapport à leur propre organisation d'appartenance. Les chercheurs multiplient donc les présentations du concept dans les rangs syndicaux, acceptent d'en débattre dans différents cénacles syndicaux, tentent de faire remonter les témoignages positifs des syndicalistes ayant expérimenté cette pratique de mutualisation. Toutefois, l'association du concept à une pratique de flexicurité et la perception particulièrement défavorable de cette dernière notion par les syndicats paralysent le processus décisionnel au sein des organisations syndicales.

Le travail de lobbying se fait bien sûr aussi en direction des médias. La newsletter de la CCI et le périodique qu'elle édite mensuellement se font régulièrement l'écho des actions de sensibilisation et de mobilisation. Une conférence de presse est organisée à l'occasion de la création de l'ASBL. Les médias se montrent assez réceptifs par rapport à l'innovation proposée, et tant la presse papier que la presse audiovisuelle proposent plusieurs reportages sur le sujet. Depuis lors, les membres du CRGE sont régulièrement contactés pour témoigner ou faire part de leur expertise au sujet du GE.

Nos lobbyistes voient dans la crise en cours une autre opportunité de faire connaître et de développer le GE. Celui-ci peut également être conçu comme un outil de prévention des restructurations, permettant à des entreprises de ne se séparer que d'une partie du temps de travail des salariés qu'elles risquent de devoir licencier, répondant ainsi aux besoins en compétences à temps partiel d'autres entreprises en croissance. En témoigne leur expérience dans Job'Ardent, et d'autres expériences que leur ont relatées leurs collègues issus de pays voisins. Ils se fendent dès lors d'une nouvelle note, tentant de présenter le GE comme un des mécanismes de réponse à la crise que la Ministre va promouvoir pour tenter de préserver l'emploi en Belgique. Sans succès.

La durée de la crise, puis l'éclatement du gouvernement fédéral belge, retardent toute décision relative au GE. Pendant ce temps, Job'Ardent continue à fonctionner dans une semi-illégalité et poursuit son développement, à la grande satisfaction de ses membres. Le GE a transmis un premier rapport annuel à la Ministre, qui a prolongé son agrément, et lui a même octroyé un agrément à durée indéterminée.

3.4.3.2 Périservices

Dans ces entreprises d'économie sociale, gérer le volume des effectifs se révèle très complexe. Leur vocation de (ré)insertion les confronte à un public de travailleurs particulièrement difficiles à gérer, caractérisé notamment par un taux élevé d'absentéisme (entre 15 et 25% selon les statuts des travailleurs, alors que la moyenne nationale inter-sectorielle tourne autour de 7%). En outre, leurs activités dans le domaine du recyclage, de l'entretien ou du second œuvre du bâtiment les intègrent généralement dans des chaînes de sous-traitance dont elles constituent les derniers maillons et sur lesquels reposent les contraintes de flexibilité. Pour faire face à ces fluctuations du volume de leurs activités, et à l'absentéisme de leurs travailleurs, ces entreprises à finalité sociale n'ont d'autre choix que de recourir à l'intérim, solution très onéreuse dans un secteur reposant très fortement sur les deniers publics. Elles bénéficient en effet d'importantes subventions calculées en fonction des caractéristiques du public de stagiaires ou de travailleurs qu'elles prennent en charge.

Surgit alors l'idée de créer leur propre entreprise de travail temporaire : un intérim à finalité sociale, spécifiquement dédié aux entreprises du secteur de l'économie sociale. Les organisations syndicales membres des conseils d'administration de ces entreprises émettent cependant un veto quant à cette possibilité : *ce n'est pas à l'économie sociale de faire de l'intérim !* Il faut donc trouver une autre solution. Celle-ci s'avère d'autant plus urgente que le Ministre compétent a décidé d'octroyer des fonds au secteur dans le cadre du programme PERICLES. Ce dernier vise à développer l'économie sociale en créant une demande de « multi-services » par le biais de la mutualisation des petits besoins des entreprises privées. C'est dans le cadre de cette quête d'une alternative à l'intérim que s'opère opportunément une connexion avec les projets d'un centre universitaire de recherche-intervention, par l'entremise de l'organisme régional de formation.

Ces universitaires coordonnent un projet européen dans le cadre duquel

ils souhaitent tester, avec les acteurs économiques locaux, des formes innovantes de gestion de l'emploi permettant de concilier besoins de flexibilité et de sécurité. Ils rencontrent Monsieur D., considéré comme le « Monsieur Economie sociale » local, auquel ils font part de leurs divers projets en matière de développement des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre. Ces premiers échanges permettent de constater une forte convergence des projets respectifs, et aboutissent à l'ébauche d'une « structure employeuse » hybride, intégrant différents outils disponibles pour répondre à la double problématique de flexibilité de l'effectif et de réponse aux futurs besoins en « multi-services » des entreprises marchandes.

Monsieur D. invite alors les chercheurs à rejoindre le partenariat d'entreprises qu'il a constitué, en tant qu'experts et accompagnateurs de la démarche. Celui-ci compte 8 entreprises, issues de trois bassins d'activité. Le tableau ci-après présente ces entreprises, et donne quelques indications au sujet de leur effectif et de leurs activités.

Tableau 17 : Les partenaires du projet Périservices

| Entreprise | Statut | Activités | Effectif |
|--|-------------------|---|-----------------------------------|
| Constructo | EI ³⁵ | Construction, démolition | 17,8 ETP |
| Triplasti | EI | Tri des PMC, entretien des déchetteries | 41 ETP + 11 art.60 |
| Mosatri | EI | Assainissement, gestion des déchets, espaces verts | 21 ETP |
| Coup de pouce | EFT ³⁶ | Second-œuvre du bâtiment et parachèvement | 19,8 ETP+A art.60+ 199 stagiaires |
| Recybois | EI | Recyclage des déchets de bois | 12 ETP + qques art.60 |
| Le Déclic (groupe comprenant 5 entités) | EI+EFT | Horeca, nettoyage, titres-services, espaces verts, bâtiment | 22,5 ETP+230 stagiaires |
| All Services | EI | Services informatiques et titres-services | 21 |
| Atrega | EI | Nettoyage industriel, entretien d'espaces verts, titres services, brasserie | 49 |

Afin de bien comprendre le contexte dans lequel ils arrivent, les chercheurs proposent de réaliser un état des lieux des besoins et des positionnements des différents partenaires, que chacun accepte avec intérêt. Ce travail préliminaire de diagnostic met en évidence certaines tensions dans le partenariat et des positions très différenciées. Ce partenariat d'entreprises d'économie sociale a d'abord été créé par Monsieur D. sur une base très locale, afin de permettre aux entreprises de « mieux se connaître ». Il s'agissait surtout, pour ces entreprises

³⁵ Les EI sont des entreprises d'insertion : leurs travailleurs ont un statut de salarié et leurs chiffres d'affaire comptent environ 20 % de subsides.

³⁶ Les EFT sont des entreprises de formation par le travail : leurs travailleurs ont un statut de stagiaire et leurs chiffres d'affaires comptent à peu près 50 % de subsides.

concurrentes, de trouver un moyen informel de préciser leurs domaines de compétences respectifs. Les chevauchements sont en effet nombreux, dans un secteur où toute activité plus ou moins rentable est bonne à prendre lorsqu'il s'agit de réinsérer un maximum de chômeurs de longue durée et surtout d'assurer la survie de l'entreprise. Depuis, ces quelques entreprises ont formulé d'autres projets : se donner une image commune, répondre de manière collective à de gros appels d'offres, développer les services aux particuliers, etc.

Le fait de partager les mêmes problématiques de gestion des ressources humaines et de survie de l'entreprise rapproche également ces entrepreneurs, et le projet PERICLES du Ministre apparaît alors comme une belle opportunité de développer un projet commun. Lorsque l'équipe de recherche présente son diagnostic, les entrepreneurs se disent heureux de mettre en débat un certain nombre de problématiques jusqu'alors implicites : ainsi, les multiples casquettes, et donc la légitimité, de Monsieur D., à la fois « serial entrepreneur »³⁷, représentant d'une agence conseil en économie sociale, porteur officiel du projet PERICLES, très connoté politiquement et à l'affût de la moindre opportunité de financement; ou le caractère très local et « unicolore » politiquement des entreprises invitées dans le partenariat ; ou encore la propension de certains à empiéter sur ce qui est considéré par d'autres comme leur « chasse gardée »...

Lorsque Monsieur D. et les chercheurs présentent aux partenaires le schéma de la structure hybride qu'ils ont imaginée, ceux-ci réagissent positivement. Le caractère intégrateur de cette structure semble permettre à chacun d'y trouver une réponse à ses propres attentes. Toutefois, cette structure est encore purement virtuelle, et sa mise en œuvre ne sera pas simple. Elle repose en effet sur un dispositif de mutualisation des travailleurs des entreprises membres, et ménage encore la possibilité de recourir à l'intérim le cas échéant. Elle implique aussi une coordination centralisée de la mise à disposition. Ceci génère de nombreuses questions dans le chef des entrepreneurs : pourra-t-on y détacher ses propres travailleurs, ou faudra-t-il engager ? Une double mise à disposition est-elle autorisée ? Qui coordonnera la structure employeuse ? Quel sera le coût de ces travailleurs ? Ce système permettra-t-il de bénéficier des subventions pour l'insertion ? Etc.

³⁷ Administrateur délégué de Constructo, Triplasti, Coup de pouce et d'autres entreprises non présentes dans le partenariat.

Un tel fonctionnement contrevient en effet à plusieurs réglementations en vigueur (interdiction de la mise à disposition, réglementation pour l'octroi des subventions, transfert de main-d'œuvre, etc.). La dynamique de projet pilote proposée par les chercheurs pourrait permettre de tester ce modèle dans une perspective expérimentale, moyennant le soutien des conseils d'administration —et des syndicats de travailleurs en particulier— et des autorités compétentes. Rassurés par cette perspective, les entrepreneurs décident d'aller plus avant dans le projet. Ceci nécessite plusieurs clarifications préalables. Que fait chacun exactement ? comment est géré l'effectif ? quels sont les tarifs pratiqués ? quels sont les clients privilégiés ? En clair, il s'agit de se mettre à nu face à des partenaires qui sont aussi des concurrents. Les entrepreneurs se trouvent confrontés à un dilemme : ne pas en être et conserver son autonomie, ou en être moyennant une relative perte d'autonomie compensée par la perspective de bénéfices futurs ? All Services, Atrega et Recybois font le choix de ne pas en être, et le partenariat est donc réduit à cinq entreprises.

Le projet avance. Les cinq entrepreneurs jouent le jeu et mettent l'information requise à disposition des chercheurs qui, jouant un rôle de tiers, réalisent des synthèses et des analyses, formulent diverses propositions et les soumettent en retour aux entrepreneurs. Mais une question lancinante revient constamment sur la table : comment financer tout cela ? Malgré les chiffres d'affaire très enviables de certains partenaires, tous sont très réticents à engager des fonds dans le projet. Cette position « un pied dedans, un pied dehors » les conduit à plaider pour un échelonnement des étapes du projet : il s'agit avant tout de se donner des règles de fonctionnement dans le cadre d'une collaboration active, avant d'envisager de se partager des travailleurs. Et il s'agit de s'assurer un soutien financier avant de prendre un quelconque risque.

L'option « collaboration commerciale » prend alors le pas sur l'option « mutualisation de la main-d'œuvre ». Avant d'envisager les modalités de cette dernière, il faut se donner des règles et faire le choix d'un cadre de collaboration. Il faut aussi s'assurer que celui-ci permettra aux partenaires de continuer à percevoir les subventions pour l'insertion des travailleurs engagés. Les entrepreneurs font donc le choix d'un groupement d'intérêt économique (GIE), qu'ils nomment Périservices, qu'ils transformeront peut-être par la suite en groupement d'employeurs. Alors que celui-ci est toujours en cours de création, Monsieur D. sollicite la reconnaissance du futur GIE comme « à finalité sociale », ce qu'il obtient aisément. Ceci rassure les entrepreneurs, car cela semble garantir l'obtention de futures subventions. La constitution du GIE passe par la formulation d'un certain nombre de règles de fonctionnement et de collaboration, destinées à

prévenir tout comportement indélicat de la part d'un des membres. Plusieurs questions épineuses sont réglées au fil des rencontres : capital et contribution financière des membres, admission, démission et exclusion de ceux-ci, gérance et attribution des rôles, clauses de non concurrence, etc. Avant toute signature, ces statuts et ce règlement d'ordre intérieur doivent être validés par les conseils d'administration respectifs, ce qui génère de nouveaux changements et de nouvelles réductions des ambitions.

Le GIE à finalité sociale « Périservices » est enfin créé. Reste encore à donner vie à ce qui n'est alors qu'une coquille dans laquelle doivent se développer de nouvelles pratiques de collaboration commerciale. L'idée des cinq partenaires est de créer dans le cadre du GIE un emploi de commercial mutualisé financé par des fonds publics. Toutefois, s'ils ont de bonnes chances d'obtenir ces fonds, ils doivent néanmoins remettre une demande motivée décrivant très précisément quelles seront les tâches de ce commercial. Or, ce travail administratif requiert du temps et nécessite d'avoir une idée plus précise de ce que sera cette offre commerciale collective. Il faut également faire connaître cette nouvelle entité auprès de clients potentiels. Les entrepreneurs décident donc de lancer en priorité le développement d'un site web qui présentera Périservices, ses membres, et déclinera l'offre de services en fonction des différents types de clients visés.

Comme aucun membre ne désire investir des fonds dans ce qui n'est encore qu'une structure juridique, les partenaires prennent l'option d'engager un stagiaire de dernière année en gestion, marketing ou informatique. Sa mission est double: développer l'identité de la structure et un discours commercial collectif, et les traduire dans un site web de promotion de Périservices. Ces objectifs sont ambitieux pour un jeune stagiaire, et ce dernier ne bénéficie pas vraiment de l'encadrement requis, car les entrepreneurs se sont partagé la tâche. Le jeune stagiaire éprouve des difficultés à percevoir les enjeux, les attentes, et échoue à atteindre les objectifs fixés. Cet échec coïncide avec la faillite surprise de Constructo, l'entreprise en bâtiment, qui était la plus demandeuse de ce projet de partage de travailleurs. On découvre également que cette faillite est liée à diverses fraudes et malversations réalisées par son gestionnaire, qui participait au développement du partenariat.

Ces deux événements, l'échec du stagiaire et la faillite frauduleuse d'un des membres, donnent un sévère coup de frein au projet Périservices. La confiance entre les partenaires semble mise à mal, et aucun ne semble prêt à consacrer le temps et les fonds nécessaires pour donner corps à

Périservices. Les partenaires conviennent de maintenir le GIE, mais de le mettre en attente. La crise économique et financière vient de survenir, et les carnets de commande sont vides. Les entrepreneurs ont désormais d'autres priorités. De plus, Monsieur D. vient de se voir confier la réalisation d'un autre projet du même type, sur le même territoire mais avec l'ensemble des acteurs de la (ré)insertion socio-professionnelle. Il s'agit de renforcer les liens et les passerelles entre les différents acteurs du dispositif régional d'intégration et d'insertion socio-professionnelle, et surtout avec les entreprises marchandes. Monsieur D. propose donc aux partenaires de Périservices d'intégrer la nouvelle démarche, et de prendre le GIE comme modèle à déployer à plus grande échelle. Ce nouveau projet est directement sollicité et soutenu par les autorités locales, régionales et européennes, et les partenaires de Périservices se disent qu'il est préférable d'en être. Périservices est dès lors mis sur une voie de garage, en attendant des jours meilleurs, et de jouer peut-être un rôle spécifique dans le nouveau projet en développement.

3.4.4 Les chemins de la consistance

Ces deux cas de compromis émergents de régulation sociale nous montrent clairement que le caractère consistant d'un compromis, préalable nécessaire à son institutionnalisation, ne se résume pas à sa conformité avec le cadre légal. Il apparaît en effet que la conformité légale d'une régulation émergente ne présume en rien de sa légitimité et de sa capacité à être encastrée et appropriée par les acteurs des organisations partenaires. Parallèlement, on peut observer qu'un compromis effectif, valorisé par ses parties prenantes et mis en œuvre au-delà du cercle initial de ses auteurs, peut se heurter à l'obstacle de la non conformité, mettant ainsi en péril sa survie.

Le travail de mise en consistance comporte donc deux dimensions étroitement interconnectées : dans le cas d'un compromis non conforme tel que Job'Ardent, la mise en consistance consistera à jouer sur le plan sociopolitique pour amener l'évolution du cadre légal ; dans le cas d'un compromis inefficace tel que Périservices, la mise en consistance résidera dans son insertion dans les pratiques organisationnelles des parties prenantes. Explorons ces deux processus sous l'angle des deux études de cas que nous venons de relater.

3.4.4.1 Job'Ardent, une pratique effective en quête de conformité

Le dispositif de mutualisation de main-d'œuvre construit dans le cadre du projet Job'Ardent a rapidement démontré son effectivité. Avant même la

création réelle du groupement d'employeurs, on peut observer que le compromis émergent n'est déjà plus totalement dépendant des « pionniers » qui en ont coulé les fondations. Tout d'abord parce que le rôle de porteur de projet pris en charge dès l'amont par l'équipe de recherche et par le directeur de la CCI est peu à peu investi par d'autres acteurs, à commencer par le directeur de SteelOffice qui active ses propres réseaux, organise des réunions dans ses propres locaux, fait le forcing pour maintenir la dynamique en place. Ensuite, parce que les partenaires accélèrent eux-mêmes la dynamique, en dépit des craintes des accompagnateurs —chercheurs et CCI— qui estiment qu'une complémentarité parfaite constitue le préalable nécessaire à d'autres avancées. Enfin, parce que les « décideurs », c'est-à-dire les patrons qui constituent le partenariat à ses débuts, se permettent de s'absenter des réunions, ou délèguent assez rapidement leurs subordonnés plus directement concernés par la future mutualisation : responsables des ressources humaines ou futurs managers des travailleurs mutualisés. Non pas qu'ils considèrent que le processus ne requiert pas leur présence, mais, selon leurs dires, parce qu'ils ont suffisamment confiance dans les avancées réalisées et dans le partenariat construit, et qu'ils estiment que leurs collaborateurs seront plus compétents qu'eux-mêmes pour décider des modalités concrètes de fonctionnement du groupement.

L'évaluation continue de Job'Ardent menée après un an et demi de fonctionnement montre que la pratique de mutualisation a été totalement intégrée dans les routines des organisations partenaires. Le travailleur mutualisé est considéré comme un membre à part entière de l'entreprise, et sa gestion est perçue comme extrêmement simple. Les coûts, directs et de coordination, sont considérés comme tellement négligeables que l'un des entrepreneurs déclare considérer Job'Ardent comme une *assurance main-d'œuvre*, à conserver même si temporairement, on n'a pas l'usage du travailleur mutualisé. Si les chercheurs se sont retirés et se consacrent désormais uniquement à l'évaluation continue du projet, le fonctionnement sans heurts du groupement d'employeurs doit beaucoup à la présence du directeur de la CCI, qui a pris en charge la gérance de Job'Ardent en échange d'un forfait annuel de 500€, à la satisfaction des partenaires, dont un seul envisage de pouvoir prendre en charge ce rôle si cela s'avérait nécessaire. Les membres n'estiment pas nécessaire de se rencontrer au-delà de l'assemblée générale annuelle. Le gérant a outillé le GE en mettant à la disposition des membres un intranet très simple mais où ils peuvent trouver toutes les informations potentiellement utiles au sujet du GE et de ses travailleurs : documents légaux du GE, curriculum vitae et coordonnées des travailleurs, prestations des travailleurs, coordonnées des autres membres, etc. Les questions ou problèmes

éventuels se règlent via la liste de diffusion, et les membres se servent rarement de l'intranet, bien qu'ils considèrent son existence comme indispensable et rassurante.

Cette nouvelle forme de régulation sociale inter-organisationnelle, qui existe désormais indépendamment des acteurs qui l'ont négociée, en est donc arrivée au stade ultime de son institutionnalisation. Il reste cependant un obstacle à ce qu'elle puisse être déployée à plus grande échelle et dans d'autres périmètres que celui investi jusqu'alors. Ce compromis effectif est en effet à la limite de la conformité. En fait, le groupement d'employeurs semble devenu un service auquel recourent les entrepreneurs, à l'instar d'autres services de sous-traitance ou de travail temporaire. La préoccupation initiale de développer une flexibilité socialement acceptable paraît avoir été évacuée ou oubliée par les parties prenantes de Job'Ardent. Cette conception est d'ailleurs susceptible de se renforcer si les partenaires du GE acceptent à l'avenir de payer le « coût vérité » de ce service. La CCI n'a en effet jamais caché son intention d'en faire un service supplémentaire à ses membres, moyennant paiement évidemment. Interrogés sur ce point, les partenaires estiment que cela ne changera rien à l'intérêt et au fonctionnement du GE, de même qu'à leur satisfaction d'en être partie prenante.

S'il respecte globalement le cadre légal du GE en Belgique, plusieurs des options prises le placent *de facto* dans l'illégalité. A commencer par les travailleurs mutualisés, qui sont loin de correspondre au profil du demandeur d'emploi difficile à placer. Cette règle n'a été respectée lors d'aucun engagement. Si trois des quatre travailleurs comptaient tout de même une période minimale de chômage, le cas de la secrétaire menacée par la restructuration de son entreprise correspond à un transfert de travailleur, ce qui est rigoureusement interdit par la loi. C'est d'ailleurs une des principales craintes exprimées par les organisations syndicales quant aux risques d'instrumentalisation du GE. De plus, les membres de Job'Ardent semblent avoir développé quelques automatismes, dont la conformité est discutable. Ainsi, Job'Ardent a maintenu la commission paritaire 218³⁸ pour les engagements qui ont suivi le premier, alors que tant la nature des tâches que les secteurs

³⁸ La CP 218 est la Commission Paritaire Nationale Auxiliaire pour les Employés. Souvent désignée comme « fourre-tout », la CP 218 détermine les conditions de travail et de rémunération de toutes les entreprises du secteur industriel, du commerce, des services ou de l'agriculture qui ne ressortissent pas à une autre CP. Plus d'un quart des employés du secteur privé belge se retrouvent dans la CPNAE. Elle est considérée comme la moins généreuse de toutes les commissions paritaires belges.

d'appartenance des entreprises utilisatrices auraient à tout le moins justifié de réexaminer la question et de justifier le choix de la 218. L'option prise par le gérant et les membres d'agrandir Job'Ardent de nouveaux groupes d'utilisateurs plutôt que de créer des GE *ad hoc* mérite elle aussi réflexion : ce choix est celui de la facilité et des économies d'échelle. Il est cohérent avec la stratégie de développement de services mise en œuvre mais correspond peu à l'idéal de responsabilisation des utilisateurs dans la relation d'emploi qui est communiqué par les promoteurs du GE³⁹. Il renforce néanmoins la sécurité des travailleurs mutualisés et des utilisateurs, car il permet de pallier plus aisément aux éventuelles baisses d'activité de certains membres ou au retrait subit de l'un d'entre eux.

Bien que ces choix organisationnels aient été effectués dans l'optique d'accroître les chances de succès du projet, ces décalages rendent le compromis inconsistante. Dans le cas de Job'Ardent, le chemin de la consistance sera essentiellement caractérisé par un jeu sur le plan sociopolitique visant à faire évoluer le cadre juridique en fonction des pratiques des acteurs. En l'occurrence, ce travail de lobbying est essentiellement composé de deux types d'actions : des actions de lobbying au sens propre, visant les décideurs publics, et des actions destinées à soutenir ce lobbying, visant d'autres parties prenantes : entrepreneurs, syndicats, citoyens, etc. Chercheurs et CCI mettent en œuvre un travail d'influence, destiné à modifier les perceptions, les attitudes, et les décisions des divers acteurs. Ils exercent cette influence vis-à-vis des autorités publiques, mais aussi des médias pour créer un climat favorable aux positions qu'ils défendent et afin de légitimer leur expertise et leur argumentaire (Bourgeois et Nizet, 1995).

Ces deux types d'actions sont principalement mis en œuvre par les porteurs initiaux du projet, à savoir l'équipe de recherche et le directeur de la CCI. Dès les prémisses du projet, ils se rendent compte que le public cible de DEDP constitue un frein psychologique pour les patrons auxquels ils s'adressent. Ces derniers sont certes à la recherche de solutions alternatives de flexibilité, et tant mieux si celles-ci s'apparentent à une flexicurité durable et responsable, mais ils ne sont généralement pas désireux de combiner cela avec une logique d'insertion socio-professionnelle. C'est pourquoi assez rapidement, les porteurs tâtent le terrain du côté des autorités du marché du travail, pour cerner les ouvertures possibles, et du côté du gérant du seul autre GE existant en

³⁹ Nous faisons notamment référence au discours des divers CRGE français et de l'association qui fédère ces différents centres de ressources au niveau européen (www.crge.com)

Belgique, qui leur confirme avoir lui aussi quelque peu contourné la loi sur ce point, sans problème jusqu'alors puisqu'il crée de l'emploi de qualité à la satisfaction de tous. Les questions auxquelles chercheurs et CCI sont confrontés dans les séminaires d'information et de sensibilisation qu'ils organisent afin de mobiliser des partenaires leur font également prendre conscience que d'autres points obscurs dans le cadre légal du GE insécurisent les entrepreneurs et freinent leur participation à un projet pilote : quelle est la position syndicale et quelle sera leur implication dans le GE ? Comment être sûr que l'on ne se verra pas imposer une commission paritaire particulièrement « coûteuse » ? Y aura-t-il un rapport annuel à rendre aux autorités ? Serons-nous contrôlés ? Sur quels critères ? Etc.

On peut observer que l'équipe de recherche et le directeur de la CCI vont déployer des efforts tous azimuts pour convaincre à la fois de l'intérêt et de la pertinence des principes qui fondent le GE, et de la nécessité de lui donner les moyens de percer, c'est-à-dire de repenser son cadre légal. A cette fin, ils nouent divers partenariats et travaillent à renforcer leurs soutiens sur le terrain micro et méso-économique. Ils obtiennent le soutien financier du Ministre régional de l'Emploi, mais sa couleur politique diffère de celle de la Ministre fédérale, et bien que ces partis soient en coalition aux différents niveaux de pouvoir, la Ministre ne se saisit pas du dossier. Nos lobbyistes rencontrent davantage de succès dans d'autres actions. Ainsi, ils parviennent à convaincre une autre Ministre fédérale, en charge des « classes moyennes » et de l'agriculture, qui intègre formellement le développement du GE dans son plan d'action. Néanmoins, elle ne possède pas toutes les cartes et ne peut que faire pression sur sa collègue en charge de l'Emploi qui semble faire la sourde oreille. D'autres encore s'emparent de la thématique : l'organisation patronale qui fédère les « classes moyennes » en fait une de ses revendications à l'encontre de la Ministre de l'Emploi. Les Agences de développement local, structures nouvellement créées par un décret régional, voient dans le GE un outil leur permettant d'établir leur légitimité et leur utilité : elles se positionnent en relais de l'ASBL sur le terrain, et font l'interface entre les offres et les demandes.

La création de l'ASBL Centre de ressources joue par ailleurs un rôle essentiel. Cette association traduit une coalition officielle entre l'Université locale, l'ensemble des CCI wallonnes et le Ministre régional de l'Emploi. Elle permet de réunir les diverses ressources politiques dont disposaient ces acteurs individuellement : expertise technico-économique, expertise politico-juridique, réseau relationnel, pouvoir symbolique.

L'apparition officielle de l'Université dans ce processus de lobbying le renforce incontestablement. Elle permet de légitimer une revendication qui, sinon, pouvait paraître suspecte aux yeux de certains acteurs, notamment en raison du fait qu'elle est portée par des entreprises, les chambres de commerce, des fédérations patronales. Le message des lobbyistes pourrait en effet être interprété comme une tentative déguisée de contournement de l'interdiction de mise à disposition et de réalisation d'une nouvelle brèche dans la protection de l'emploi. On notera d'ailleurs que les actions en direction des syndicats sont uniquement prises en charge par les chercheurs, et que la CCI ne s'y investit pas. Il s'agit de rassurer les syndicats, de leur montrer que ces revendications de révision du cadre légal s'appuient sur un diagnostic objectif basé sur une analyse approfondie des pratiques de terrain. L'équipe de recherche est toutefois connue pour être très active sur ce même terrain, et ne peut donc se prévaloir d'un positionnement totalement externe. Les chercheurs doivent donc s'appuyer sur leurs contacts de longue date au sein des organisations syndicales pour accéder à ces tribunes.

L'équipe de recherche ne se contente d'ailleurs pas de rédiger des notes d'expertise à destination des décideurs, ou des articles et communiqués de presse à l'attention des divers médias. Elle prend également soin de publier ses analyses et ses propositions selon les codes académiques. Sa proposition de considérer le GE comme un outil potentiel d'anticipation des restructurations s'appuie notamment sur un chapitre publié dans un ouvrage scientifique sur la problématique de la gestion des restructurations (Dalon et Pichault, 2008). L'équipe de recherche a également pris soin d'intégrer ses propositions dans une problématique plus large, dépassant l'enjeu du GE belge. Il s'agit plus globalement d'interroger la pertinence du groupement d'employeurs comme élément d'une politique de flexicurité économiquement et socialement responsable. Elle rejoint en cela le travail effectué par le réseau européen des CRGE qui tente de saisir l'opportunité du débat européen sur la flexicurité pour mettre à l'ordre du jour des débats la question des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre.

Les chercheurs ne sont d'ailleurs pas toujours à l'aise dans le maintien de ce subtil équilibre entre travail scientifique et travail de pression et de légitimation. Ils se doivent également de maintenir une loyauté envers leurs différents partenaires, dont les objectifs divergents les placent parfois dans une position schizophrénique. Comment moduler son discours en fonction de ses destinataires sans être taxé d'opportunisme ? Comment concilier les souhaits de développement d'un nouveau service proposé par la CCI avec le maintien d'une responsabilisation des

employeurs-utilisateurs ? Comment prôner une révision du cadre légal sans concevoir de nouveaux freins permettant d'éviter l'instrumentalisation du dispositif et les dérives que craignent les syndicats ? L'effectivité totale de Job'Ardent, qui confère au GE une proximité troublante avec l'intérim ou la sous-traitance, démontre en effet la nécessité de maintenir une certaine exigence de respect de la légalité, car les séductions de la facilité et de l'effectivité tendent à évacuer rapidement les « beaux principes ».

Cette effectivité de la pratique reste néanmoins l'un des plus beaux atouts des lobbyistes, qui ne manquent pas de communiquer la satisfaction de l'ensemble des protagonistes du GE quant à cette innovation. Les membres de Job'Ardent sont régulièrement invités à témoigner lors des différents évènements organisés pour faire connaître le dispositif : cette parole des entrepreneurs donne au propos une dimension expérientielle qui accroît la légitimité du GE. Surtout, les travailleurs du GE eux-mêmes ont un discours très positif au sujet de cette nouvelle expérience de travail, qui permet de lever bien des réticences.

Cela dit, les chercheurs et la CCI n'ont à ce jour pas encore atteint leur objectif de susciter la révision du cadre légal du GE. Il se peut que le projet de régionalisation des compétences liées à l'emploi leur offre un nouveau levier d'action en la matière. On constate toutefois que la révision du cadre légal ne constitue qu'une des dimensions de leur travail de lobby. Ce dernier a également pour vocation de transformer davantage en profondeur les représentations des différentes parties prenantes quant à la gestion de l'emploi et à l'intérêt des pratiques de mutualisation, notamment en les enrôlant dans l'évaluation d'expériences et dans la mise au point des critères de cette évaluation. Ce travail ne s'arrêtera donc pas à un éventuel relâchement du cadre. On voit bien que la réflexion portée par les chercheurs et par la CCI doit être maintenue et poursuivie pour éviter que les routines reprennent le dessus et finissent par jeter l'opprobre sur les pratiques.

3.4.4.2 Périservices, une pratique conforme en quête d'effectivité

Malgré le contexte plutôt favorable à l'innovation qui s'offrait à eux, les partenaires du projet Périservices ont d'emblée privilégié la conformité légale du dispositif à son adéquation aux besoins exprimés en matière de flexibilité de la main-d'œuvre. Tous les éléments semblaient rassemblés pour donner naissance à un compromis nouveau : mentalité entrepreneuriale des partenaires, double intégration dans un projet européen d'innovation et dans un projet régional d'innovation dans le

secteur de l'économie sociale, projet porté par un acteur rompu à ce type d'exercice et accompagné gratuitement par un centre de recherche-intervention de l'université locale, soutiens politiques explicites, clientèle composée des plus grosses entreprises de la région, souhait exprimé par les syndicats membres des conseils d'administration de concevoir une alternative à l'intérim...

Ce qui prédomine pourtant dans cette collaboration naissante, c'est semble-t-il un sentiment d'insécurité partagé par les membres du partenariat. Le secteur local de l'économie sociale est en pleine croissance, ce qui génère diverses tensions : les entreprises commencent à empiéter sur leurs « territoires » respectifs ; les difficultés de gestion liées à la croissance se font plus prégnantes, à commencer par la flexibilité d'un effectif doté d'une forte propension à l'absentéisme ; le Ministre responsable veut « mettre de l'ordre » dans le secteur, etc. Les besoins en flexibilité sont bien réels, mais les incertitudes qui pèsent sur le secteur sont trop nombreuses, et les partenaires souhaitent prioritairement réduire ces incertitudes avant d'approfondir leur collaboration.

Malgré sa finalité sociale, le secteur connaît une concurrence de plus en plus féroce, que cela soit en termes de niches d'activité, de clients industriels, ou encore d'accès aux subsides. Le partenariat stratégique naissant apparaît donc comme une réponse possible à ce climat d'incertitude, et il semble que ces entreprises soient coincées dans une logique de survie qui les amène à concevoir prioritairement le cadre de la collaboration plutôt que les objets collaboratifs eux-mêmes. Il s'agit aussi de rassurer les administrateurs. Les entrepreneurs ne sont pas autonomes : ils doivent rendre des comptes à des conseils d'administration paritaires qui les surveillent de près, et qui comprennent la plupart du temps des représentants de leurs plus gros clients industriels.

Ce travail mené sur le cadre de la collaboration aboutit à la conception d'une structure conforme qui obtient avant même sa création réelle un agrément lui permettant potentiellement de prétendre aux subventions, mais dont on ne sait pas vraiment à quoi elle va servir ! Le besoin initial est relégué au second plan, à une hypothétique seconde phase du processus qui serait mise en œuvre après une évaluation des premiers mois de collaboration. Lors de sa création, après de longs mois de discussion, Périservices est donc une coquille vide dont on ne sait plus très bien au final quelles sont les pratiques collaboratives qui sont censées y prendre place. Certes, elle repose sur des règles claires,

légitimes et destinées à prévenir tout conflit entre les membres. Mais dans les faits, aucun des cinq partenaires n'investit et ne s'investit concrètement pour donner vie à la structure.

Le GIE Périservices bénéficie pourtant d'une image très positive à l'extérieur du partenariat. Un magazine professionnel spécialisé dans le domaine du recyclage des déchets lui consacre un article, sans que les membres de Périservices l'aient sollicité. Deux des partenaires qui ont fait le choix de se retirer en cours de processus demandent au centre de recherche d'accompagner une démarche similaire sur leur propre territoire.

Le choix fait par les membres de confier la structuration et la communication de l'offre de services collective à un jeune stagiaire de dernière année en communication web est assez emblématique du climat qui règne dans le partenariat : il s'agit surtout d'externaliser tous les risques jusqu'à ce que l'on soit sûr que l'investissement temporel et financier sera rentable. On peut remarquer que les partenaires collaborent au projet Périservices comme si ce projet n'était pas vraiment le leur. Ils acceptent de consacrer du temps au stagiaire, pour décrire leur vision de la collaboration commerciale, mais comme si cette sollicitation était à l'initiative du stagiaire, et non à la leur.

En réalité, ce projet n'a manifestement pas été considéré comme s'intégrant au cœur de métier des entreprises partenaires. Chacun est resté dans une logique réactive, se disant disposé à modifier ses propres modes de fonctionnement si un de ses partenaires lui proposait une collaboration dans le cadre d'un appel d'offres précis, mais ne cherchant pas lui-même, de manière proactive, des occasions de tester cette nouvelle forme de collaboration. Comme l'a bien montré Feldman (2000), les routines organisationnelles, généralement perçues comme facteur de stabilité (Nelson et Winter, 1982 ; Andersen, 2003), ont aussi un potentiel important de changement. Or, comme le disent explicitement les partenaires lors d'une série d'entretien menés a posteriori, ils n'ont pas eu le *réflexe collaboratif* dans leurs réponses à leurs clients.

En se centrant sur la détermination de règles de fonctionnement inter-organisationnelles, la stratégie de régulation mise en œuvre par les partenaires a omis les dimensions plus fonctionnelles. Aucune réflexion n'a été menée sur la façon de faire interagir ces règles inter-organisationnelles avec les routines organisationnelles préexistante chez chacun. Cette négligence du caractère performatif des routines organisationnelles (Feldman, 2000) a conduit à ce que le GIE reste un

outil externe à disposition de ses membres, mais ne soit jamais utilisé par ceux-ci.

Retenant la distinction proposée par Mouritsen et Thrane (2006), on peut expliquer cette incapacité à rendre le compromis effectif en soulignant que le travail collaboratif mené par les partenaires dans le cadre de la création du réseau est resté centré sur la construction de mécanismes d'autorégulation, permettant de rallier les membres autour d'un projet commun d'exploitation des complémentarités existantes et de la formalisation des capitalisations et autres frais nécessaires au fonctionnement du réseau. Par contre, les mécanismes d'orchestration du réseau ont été laissés dans l'ombre, alors qu'ils auraient pourtant permis de clarifier les positions respectives au sein du réseau, et surtout les modalités de distributions des opportunités et rentrées financières éventuelles. Ces derniers aspects, en lien étroit avec les processus de contrôle de gestion de chaque entreprise partenaire, auraient forcé l'intégration des activités de réseau dans les routines comptables de chaque organisation, et auraient par ailleurs fourni des indications précises en termes du retour financier que les membres pouvaient attendre de leur investissement.

Plus fondamentalement, le cas de Périservices montre que la confiance, dimension essentielle de la coordination inter-organisationnelle, n'a pas été suffisamment travaillée. Elle a été posée dès le départ comme principe moral fondateur de la collaboration, mais est restée de l'ordre du discours. Le diagnostic posé par le centre de recherches lorsqu'il entame sa collaboration avec les entrepreneurs constituait un premier pas vers la problématisation de cette confiance, dans la mesure où il mettait au jour les enjeux et positionnements respectifs, mais il n'a pas été suffisamment débattu. Le débat est resté centré sur une des facettes du contrôle de la coopération inter-organisationnelle, à savoir l'équilibrage des relations de pouvoir et la construction de mécanismes destinés à éviter toute tentation de domination (Caker, 2008). De plus, les multiples casquettes et le flou entourant les objectifs réels de Monsieur D. n'ont pas permis à ce dernier de jouer le rôle de tiers de confiance qu'il entendait pourtant endosser. Malgré la clarification et l'attribution des rôles au sein du GIE, malgré la communication par chacun des tarifs pratiqués, des domaines réservés et des zones d'activité ouverte à la collaboration, la confiance à peine ébauchée entre les membres a été rompue de manière brutale, lorsque l'un des entrepreneurs, l'entreprise Constructo, s'est retrouvé en situation de faillite frauduleuse, à la surprise générale, y compris de son propre conseil d'administration. Cet évènement a validé les attentes négatives entretenues par certains membres à l'égard de leurs partenaires (Bachmann, 2001), et fait prendre conscience des nombreuses zones

d'ombre qui restaient encore à éclaircir avant de pouvoir réellement entamer une collaboration transparente et équilibrée. Ces appréhensions ont ensuite été confirmées aux yeux des partenaires lorsque Monsieur D. a abandonné le navire pour un autre projet, relativement similaire, mais semble-t-il plus rémunératrice et à plus fort potentiel. Cette primauté de la règle sur l'effectivité du dispositif fragilise la collaboration puisque celle-ci ne peut s'ancrer que dans des mots à défaut de pratiques. Ce cas met en lumière l'importance de fonder la confiance dans les routines managériales plutôt que de la réduire à de simples considérations d'ordre social et psychologique (Mouritsen et Thrane, 2006).

Le tableau présenté ci-après propose une synthèse de l'analyse comparative des deux études de cas. Il met en avant les éléments empiriques clés sur lesquels nous nous basons pour qualifier les dimensions de (non) conformité et d'(in)effectivité de chacun des cas.

Tableau 18 : Opérationnalisation des variables de conformité et d'effectivité

| | | Périservices | Job'Ardent |
|-------------|---|---|------------|
| Conformité | OUI | NON | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Création rapide d'une structure légale pour abriter le partenariat (GIE) • Obtention préalable de l'agrément à finalité sociale ouvrant l'accès potentiel aux subventions • Définition d'un règlement d'ordre intérieur très précis centré sur le fonctionnement inter-organisationnel | <ul style="list-style-type: none"> • Non respect du public cible : <ul style="list-style-type: none"> ◦ Demandeurs d'emploi non « difficiles à placer » ◦ Transfert de main-d'œuvre issue d'entreprise en difficulté • Systématisation du recours à la CP 218 • Mutualisation perçue comme un service, une forme d' « intérim canadair » • Option de l'agrandissement de Job'Ardent privilégiée à la création de GE ad hoc | |
| Effectivité | NON | OUI | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Forme GIE ne permettant pas de répondre au besoin initial de partage de main-d'œuvre • Travail de structuration et de communication de l'offre commerciale externalisé à un jeune stagiaire • Absence de réflexe collaboratif dans les réponses aux appels d'offres • Absence de réflexion sur les règles intra-organisationnelles à modifier pour intégrer la collaboration | <ul style="list-style-type: none"> • Entrepreneurs endossant partiellement le rôle de porteur de projet • Entrepreneurs s'autonomisant par rapport à la méthodologie prônée par la CCI et les chercheurs • Patrons déléguant rapidement la participation à leurs subordonnés • Travailleurs mutualisés considérés à l'égal de leurs collègues employés par les entreprises utilisatrices • Fonctionnement inter-organisationnel outillé et routinisé | |

3.4.5 Le levier de la tercéisation

L'observation des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle nous conduit à nous positionner en faveur d'une auto-régulation stimulant la capacité d'innovation des acteurs et l'effectivité des pratiques qu'ils conçoivent. Ces observations nous font néanmoins prendre conscience des risques de déséquilibre qu'induit potentiellement une telle auto-régulation, en raison notamment des rapports de domination qui lient les acteurs et de leur tendance à reproduire ces formes d'interaction. On se doit également de questionner la réelle capacité d'innovation d'acteurs ne parvenant pas à dépasser des principes légaux qu'ils reconnaissent pourtant comme obsolètes, ou incapables de concevoir et d'expérimenter une valorisation de leur investissement selon d'autres modalités que le retour financier.

Précisons dès lors que nous ne valorisons cette auto-régulation que lorsqu'elle est mise en œuvre par des acteurs appuyés par un tiers externe. Ce tiers n'est pas là pour réguler à la place des acteurs, comme le ferait un Etat dans sa logique d'hétéro-régulation, mais pour les mettre en capacité de s'autoréguler sans reproduire les routines paralysantes.

On perçoit en effet, à travers ces deux études de cas, le caractère essentiel du rôle de tiers pris en charge par le centre de recherche en collaboration avec Monsieur D. dans le cas Périservices, et avec l'aide du directeur de la CCI dans le cas Job'Ardent. Ces tiers font advenir les opportunités de réseau, jouent un rôle de garant quant à la fiabilité des partenaires rassemblés autour de la table, font l'interface par rapport aux parties prenantes externes, accompagnent les étapes de définition des règles et de formalisation de celles-ci, ou encore prennent en charge certaines modalités de la gestion du partenariat créé. Ces tâches essentielles de support, d'accompagnement, de facilitation, de médiation, etc. ne sont cependant pas suffisantes pour permettre à un compromis émergent d'acquérir une consistance globale, à la fois conforme et effective, et d'achever par là son processus d'institutionnalisation.

C'est là que le tiers apporte une contribution cruciale, permettant aux parties prenantes d'un compromis émergent au niveau inter-organisationnel de modifier leurs positionnements et représentations par rapport au contexte dans lequel elles évoluent, et de faire évoluer leurs routines en matière de régulation sociale. Par différents moyens, le tiers met les acteurs en situation d'opérer un dépassement de leur cadre cognitif et, en corollaire, un déplacement identitaire qui leur confère une lecture renouvelée de la problématique et du système d'action en place.

Cette fonction particulière du tiers, nous la nommons **tercéisation** (Lenoble et Maesschalck, 2010). Ce terme désigne non pas l'action du tiers, mais l'opération de déplacement réalisée par les acteurs du compromis eux-mêmes. Le tiers a pour mission de faire advenir les conditions contextuelles et processuelles qui permettront aux acteurs d'opérer cette tercéisation (Xhaufflair et Pichault, 2010).

Ainsi, dans le cas de Job'Ardent, c'est à la fois la collaboration non routinière entre le centre de recherche et la chambre de commerce, et le nouveau système d'action créé par l'association quelque peu improbable des entrepreneurs pionniers qui permettent de poser d'emblée la problématique en dehors des pratiques de régulation sociale existantes : la dimension trans-sectorielle du partenariat, l'enjeu de partage —et donc de mise à disposition— d'un travailleur, invalident dès l'amont le cadre auxquels ces acteurs ont pour habitude de se conformer. Les nouveaux rôles proposés par les tiers et investis par les partenaires génèrent des formes d'interaction renouvelées, caractérisées par une confiance mutuelle qui facilite le passage à l'acte. Les tiers apportent alors différents éléments de comparabilité avec des pratiques du même type, mises en œuvre par exemple dans les pays voisins, qui nourrissent et légitiment le processus de lobbying mis en œuvre en parallèle afin de faire évoluer les conditions de conformité de la pratique de régulation telle qu'elle est mise en œuvre par ses parties prenantes.

De manière contrastée, les actions de tiers menées dans le cadre du projet Périservices n'ont pas permis à ses acteurs de dépasser le strict calcul économique et sa transformation sur le plan organisationnel. La mission des tiers, dans une perspective de tercéisation des acteurs, aurait été de les amener à changer de mode de raisonnement pour qu'ils conçoivent que leur intérêt puisse être autre qu'économique. Cependant, les tiers ne sont pas parvenus à maintenir l'attention des entrepreneurs sur l'objectif initial d'innovation en matière de gestion de l'emploi. Le renouvellement du système d'action que la première version du dispositif impliquait a été rapidement éclipsé par les incertitudes sur les visées respectives. Le processus de déplacement identitaire et de construction de la confiance amorcé au niveau du partenariat a été battu en brèche par les injonctions émanant des conseils d'administration, auxquels les tiers n'ont pas pu (ou pas voulu) avoir accès. Ceci a contraint les partenaires à se consacrer tout d'abord à un travail de définition a priori des règles de collaboration, qui a généré une dynamique centrifuge au fur et à mesure que les zones potentiellement critiques étaient explorées. Une option sans doute plus fructueuse en termes de renforcement de l'effectivité du compromis aurait été de pousser les acteurs à faire tout d'abord, ou en

parallèle, l'expérience de la collaboration dans le cadre d'un service qui aurait été rendu à l'un ou l'autre client.

Enfin, signalons que le travail de lobbying sous-jacent à la mise en conformité suppose que les déplacements identitaires ne soient pas effectués uniquement par les acteurs du niveau micro, mais aussi par les parties prenantes du niveau macro du marché du travail. La fonction de tercéisation favorisée par le tiers externe concerne donc aussi les diverses institutions de régulation du marché du travail. Le travail de lobbying mené par le(s) tiers doit permettre une évolution et une clarification non seulement des règles du jeu, mais aussi et surtout des principes qui fondent ce jeu et que les dispositifs de régulation sont chargés de faire respecter (Champaud, 2002).

3.4.6 Conclusion

Au niveau micro-économique, les acteurs du marché du travail se révèlent particulièrement inventifs lorsqu'il s'agit de pallier les lacunes d'un système de régulation incapable de fournir les réponses nécessaires aux besoins nouveaux de flexibilité et de sécurité des employeurs et de leurs travailleurs. De multiples pratiques permettant de concilier ces besoins de façon nouvelle sont bricolées par les acteurs, de façon plus ou moins délibérée, équilibrée et soutenable. On peut observer que ces pratiques émergentes s'ancrent fréquemment dans des partenariats inter-organisationnels, qui permettent de trouver de nouvelles formes de compromis entre flexibilité et sécurité, reposant sur des principes de solidarité et de mutualisation.

Il est utile d'interroger le processus d'institutionnalisation de ces nouvelles formes d'auto-régulation. Outre l'enjeu de satisfaction des intérêts divergents de leurs parties prenantes, se pose aussi la question de l'intégration de ces compromis dans les pratiques traditionnelles de régulation. L'articulation cohérente de ces pratiques micro-économiques de régulation avec les autres niveaux de régulation apparaît en effet comme une condition essentielle de leur pérennisation. Il importe cependant d'élargir un débat centré a priori sur le seul critère de conformité légale du compromis, étant donné les limites que l'on peut relever dans le cas des démarches étatiques d'hétéro-régulation, qu'elles soient interventionnistes ou requalificatrices. Si ces dernières permettent de prévenir ou de remédier à certains abus à court terme, elles fragilisent le potentiel d'innovation que recèle l'auto-régulation et ne donnent aucune garantie quant à leur adéquation aux besoins réels et à leur appropriation par ces acteurs.

C'est pourquoi, à l'appui de deux études de cas de compromis sociaux en cours d'institutionnalisation, nous proposons de nommer cette dimension de l'encastrement institutionnel des pratiques émergentes la **consistance**, désignant à la fois le caractère **conforme** ou non de celles-ci, c'est-à-dire leur degré d'intégration dans le cadre légal, et leur **effectivité**, soit leur capacité à être mises en œuvre indépendamment de leurs concepteurs. Dans cette perspective, il importe d'appréhender finement les modalités du travail de mise en consistance réalisé par les tiers en collaboration avec les parties prenantes des pratiques émergentes, afin que les régulations inter-organisationnelles qu'ils ont contribué à créer puissent à terme s'inscrire en cohérence avec le cadre légal ET s'insérer dans les routines des organisations dont ils sont membres.

Comme le montre le cas Job'Ardent, la quête de conformité suppose un travail de lobbying de la part des parties prenantes du compromis émergent, ciblé tant sur les autorités publiques dont la validation reste une donnée essentielle de l'institutionnalisation que sur les autres parties prenantes du marché du travail au sens large, pour lesquelles la légalité de la pratique est un gage de sa future effectivité. Le caractère inabouti du projet Périservices démontre *a contrario* que la seule conformité d'un compromis ne suffit pas à l'institutionnaliser si celle-ci n'est pas accompagnée d'un processus expérimental permettant à l'accord de s'insérer progressivement dans les routines organisationnelles. Nous soulignons le caractère essentiel de cette dialectique entre conformité et effectivité : ces deux dynamiques de mise en consistance doivent être menées de front pour permettre la pérennisation d'un compromis préservant l'intérêt général.

Ces deux facettes de la mise en consistance requièrent en outre que les diverses parties prenantes effectuent un déplacement identitaire qui permettra de faire évoluer leurs propres grilles d'évaluation des pratiques et leurs conditions de satisfaction respectives. Une telle évolution ne s'effectue pas de manière spontanée : la présence d'un tiers revêt ici un caractère essentiel, pour autant que sa mission soit bel et bien de réunir les conditions de mise en place des déplacements identitaires pertinents, fonction que nous avons qualifiée, à la suite de Lenoble et Maesschalck (2010), de *tercéisation*.

Pour conclure, nous nous devons de reconnaître que ces préconisations reposent sur deux processus inaboutis, et qu'il est évident qu'il faudrait multiplier les études de cas de pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle pour en assoir la validité et en affiner les modalités. Par

ailleurs, bien que ces deux processus aient été accompagnés prenant trois ans, ils illustrent l'importance d'un suivi longitudinal prolongé, car ces pratiques restent évolutives, soumises aux transformations du système d'action concret et aux aléas du contexte. Si la mise en consistance d'une pratique constitue l'étape ultime de son institutionnalisation, elle est aussi l'étape préalable de sa désinstitutionnalisation, ainsi que l'illustrent Greenwood *et al.* (2002) étudiant les processus de transformation des champs institutionnels.

4. Synthèse des propositions, apports et limites de la thèse

Au fil de cette thèse, nous avons apporté divers éléments de réflexion relatifs à notre question de recherche : ***comment se forment des régulations équilibrées et pérennes à l'échelon inter-organisationnel ?*** Le premier objectif de cette dernière partie sera de retracer le fil conducteur de notre raisonnement et de mettre en lumière sa progression, pour formuler une synthèse de nos propositions quant aux conditions d'institutionnalisation des compromis émergeant dans les partenariats inter-organisationnels. Le deuxième objectif sera de mettre en lumière les implications de notre recherche et les enseignements que nous en tirons pour différentes catégories de parties prenantes. Le troisième objectif de cette dernière partie sera de souligner les inévitables limites d'une telle recherche, tout en élaborant des pistes pour des recherches futures.

4.1 Progression de la réflexion

Ainsi que nous l'avons explicité dans le chapitre introductif de la partie empirique de notre thèse, nous avons adopté une posture méthodologique particulière pour appréhender cette question des compromis inter-organisationnels émergents. Notre formation initiale d'anthropologue et notre compétence de chercheur-intervenant en organisation nous ont tout naturellement amenée à aborder notre problématique de recherche sous l'angle de son *enactment* par les parties prenantes micro du marché du travail. Le caractère appliqué et finalisé de notre contexte de recherche ont induit une logique expérimentale basée sur la conduite de projets pilotes dont nous avons été l'une des principales chevilles ouvrières.

Cette posture de recherche génère un positionnement *a priori* paradoxal entre intervention et production de connaissance scientifique. Le premier chapitre de la deuxième partie de notre thèse tente de résoudre ce paradoxe apparent. Nous avons tout d'abord détaillé nos actions de chercheur-intervenant à l'aune des cadres théoriques offerts par la sociologie de la traduction (Callon, 1986 ; Akrich *et al.*, 1988a ; 1988b) et par les recherches sur l'entrepreneuriat institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Greenwood *et al.*, 2002 ; Maguire *et al.*, 2004), ce qui nous a permis de dépasser la conception classique de la recherche-intervention en montrant que celle-ci peut aller jusqu'à la co-construction de la réalité et

sa description à travers une collaboration active avec les acteurs du marché du travail. Néanmoins, c'est le processus abductif que nous avons mis en œuvre dès l'amorce de notre recherche, en instituant un aller-retour continu entre les catégories émergentes et les conceptualisations en débat dans la littérature issue de divers champs théoriques, qui confère, au final, un caractère générique aux variables et propositions issues de notre travail de terrain. La grille de variables analytiques et évaluatives co-construite avec nos partenaires permet d'une part de décrire notre propre action d'entrepreneur institutionnel-traducteur ; d'autre part, elle devient elle-même productrice de connaissance générique actionnable au travers d'une démarche abductive permettant de faire le lien avec des théories existantes. Les variables que nous avons fait émerger sont des déclinaisons particulières de catégories génériques développées dans différents courants de la littérature scientifique. En outre, elles constituent désormais un objet approprié et discuté par nos collègues scientifiques grâce à leur communication dans des conférences et revues académiques.

Cet ensemble de variables constitue le cœur de la réponse que nous apportons à notre question de recherche. Elles ne visent pas à qualifier l'output —soit le contenu des régulations institutionnalisées—mais bien la qualité du processus qui y mène. Notre réponse repose en effet sur le postulat que le caractère équilibré et pérenne d'un compromis inter-organisationnel dépend davantage des aspects procéduraux et formels que de sa substance. Nous ne nions pas ici l'impact des facteurs de contexte sur ce processus, mais notre objectif dans cette thèse était de décrire l'essence du processus permettant de convertir des pratiques émergentes en régulations équilibrées et pérennes.

Dans cette perspective, nos variables décrivent deux dynamiques inter-reliées dont la conjonction permet la conclusion de régulations aptes à préserver l'intérêt général. Quatre de ces variables sont relatives à la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes des régulations émergentes. Nous observons que le caractère **délibéré**, **multilatéral** et **réflexif** d'un processus, conjugué à une intention de **généricité**, permet d'atteindre une satisfaction conjointe des intérêts divergents des parties prenantes. Toutefois, cette satisfaction reste précaire, car elle est liée aux évolutions d'un système d'action dont il importe pourtant de préserver l'**évolutivité**. C'est pourquoi elle doit être appuyée par trois autres variables qui permettent d'opérer une institutionnalisation progressive du compromis. Reposant sur un mélange subtil d'actions de **formalisation** et de **normation**, la régulation émergente prend alors le chemin d'une mise en **consistance** avec les régulations préexistantes.

Ces variables peuvent être déclinées en curseurs dont la position permet d'évaluer les processus de régulation en termes de risques et opportunités pour la préservation de l'intérêt général. Lorsqu'elles sont présentées sous forme de curseurs, ces variables ne doivent pas être appréhendées sur le mode « on/off » : elles visent à donner une indication de degré quant aux diverses modalités du processus. En ce sens, elles dépassent la simple fonction descriptive pour acquérir une vocation évaluative, en permettant d'apprécier le compromis émergent à l'aune de la position de chaque curseur.

L'ensemble de ces variables esquisse une grille heuristique offrant une connaissance générique actionnable par les acteurs confrontés à un besoin de régulation inter-organisationnelle. L'interprétation des variables ne peut être absolue et universelle : celles-ci doivent être appropriées et recontextualisées par rapport à chaque situation particulière. Les trois études de cas sur lesquelles se fonde notre modèle pourront elles aussi être recontextualisées par nos lecteurs, en mobilisant le tableau de synthèse comparative des cas proposé aux pages 144 à 151 (tableau 8).

De la vocation évaluative de la grille découlent de véritables critères d'appréciation des compromis émergents. Toutefois, ces critères doivent être redéfinis et renégociés dans chacun des cas où ils sont mobilisés et, à nouveau, de manière continue et évolutive, pas après pas, au fur et à mesure que des significations nouvelles sont données aux variables en fonction des expérimentations réalisées par les parties prenantes.

Cette évolutivité du cadre cognitif déployé par les parties prenantes pour apprécier la qualité d'une régulation émergente est rendue possible par l'opération de **tercéisation** que réalisent ces dernières grâce à l'accompagnement d'un ou de plusieurs tiers. Le caractère crucial de l'intervention d'un tiers dans les processus de régulation inter-organisationnelle constitue un second élément de réponse que nous apportons à notre question de recherche. Ce tiers peut en effet endosser une **fonction de tercéisation**. Celle-ci consiste à faire advenir les conditions en amont d'un déplacement identitaire dans le chef des acteurs du compromis. Le tiers que nous voulons mettre en lumière n'est pas neutre et désintéressé. Au contraire, c'est l'explicitation de ses propres enjeux, distincts de ceux des parties prenantes, qui va lui conférer une extériorité permettant de sortir les acteurs de leurs routines. Par des actions de recadrage et de désenrôlement et de réenrôlement, le tiers « tercéisateur » va contribuer à une reconfiguration du système d'action sur base duquel les acteurs évaluent les positions respectives et

envisagent des modalités d'action. Il va également pousser ces acteurs à « passer à l'acte » et à comparer ces essais et erreurs avec d'autres expériences connues pour les réajuster ensuite. Ce sont ces mouvements itératifs qui, tant sur le plan des modalités de l'accompagnement par le tiers que sur le plan des dynamiques d'acteurs, permettent, progressivement et par un changement incrémental des comportements, un réel dépassement des routines et des clivages identitaires.

Cette opération de tercéisation réalisée par les parties prenantes des régulations émergentes avec l'accompagnement d'un ou de plusieurs tiers n'est pas une action ponctuelle. Il s'agit plutôt pour ces acteurs de faire l'apprentissage d'un processus de déplacement identitaire qu'ils pourront, et devront, redéployer à maintes reprises, à mesure qu'ils expérimentent le compromis et qu'ils souhaitent l'ajuster en fonction de l'apparition de nouveaux besoins, de nouvelles contraintes ou opportunités. Nous soulignons la nécessaire évolutivité de la régulation en cours d'institutionnalisation et la transformation progressive des critères d'appréciation par l'opération de tercéisation que réalisent les acteurs. Dès lors, nous préconisons une modulation des diverses variables de façon à les agencer en fonction des besoins et des possibilités. Il ne s'agit pas, en effet, de ne labelliser comme compromis équilibrés et pérennes que ceux qui rencontrent l'ensemble des critères proposés. Entre l'idéal-type et la réalité du terrain, il y a toujours une distance. C'est pourquoi cette grille de variables n'a de sens que recontextualisée et débattue entre les acteurs, pour aboutir à une problématisation commune de l'existant et à la formulation collective d'une méthode agençant de manière *ad hoc* les différentes conditions à rencontrer et leur temporalité.

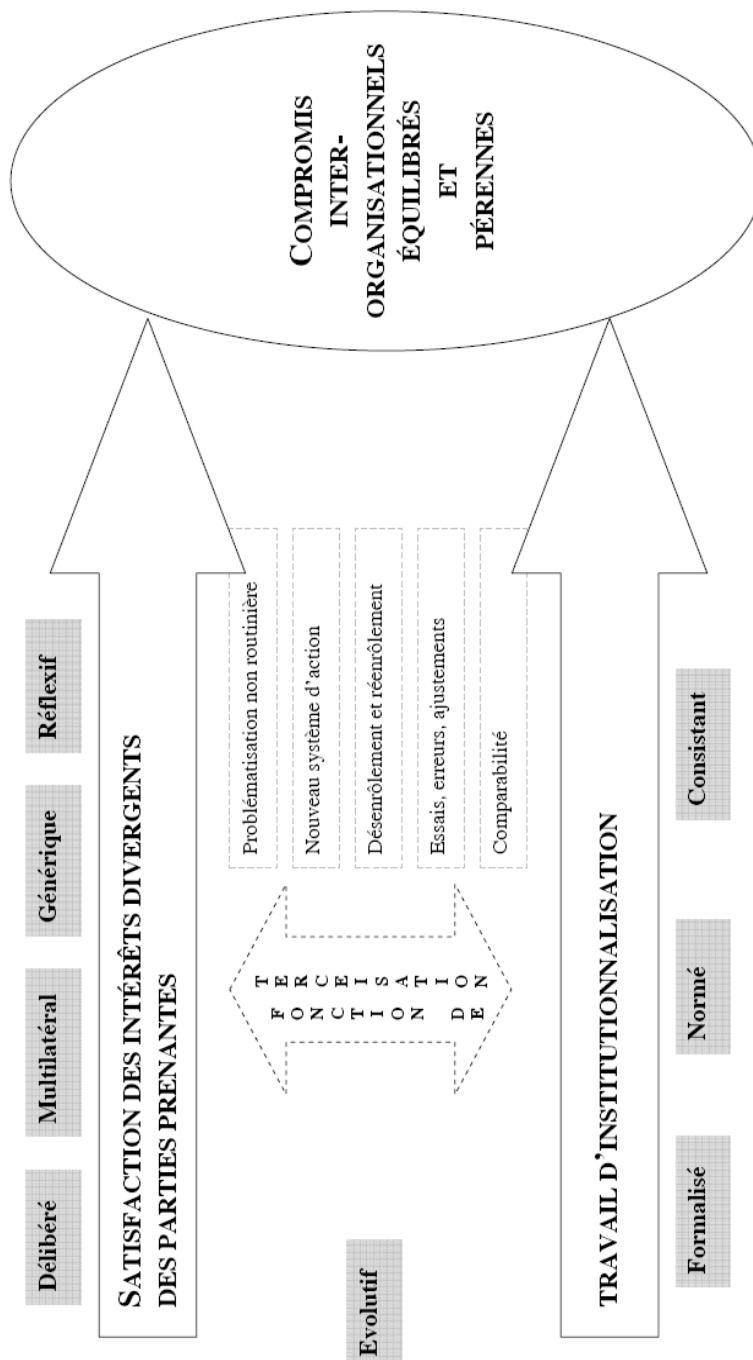
Si l'on considère de plus près les variables proposées, on se rend compte en effet qu'il est inutile de vouloir rencontrer l'ensemble des critères de manière concomitante. Par exemple, le critère de formalisation semble à première vue contradictoire avec le critère d'évolutivité. Cette contradiction n'est toutefois qu'apparente, dans le sens où la formalisation ne doit pas être immédiate et totale, mais doit s'opérer par petites touches progressives permettant de maintenir un certain degré d'informalité quant aux savoirs partagés. Pareillement, une explicitation trop importante des besoins, intérêts et enjeux fait courir le risque d'enfermer les acteurs dans leurs positions initiales. La normation d'un compromis émergent ne requiert pas non plus nécessairement une formalisation immédiate : des règles informelles peuvent, dans un premier temps et à des fins de test, réguler de manière efficace les interactions entre les parties prenantes.

Si ces variables interagissent entre elles, elles interfèrent également avec les conditions en amont de l'opération de tercéisation que le tiers a pour rôle de mettre en œuvre. Ainsi, une **problématisation non routinière**, des actions de **recadrage du système d'action** et de **désenrôlement et réenrôlement** peuvent certainement renforcer la qualité du multilatéralisme et de la réflexivité des parties prenantes. Les conditions d'**expérialisme** et de **comparabilité** favorisent la mise en mouvement des acteurs en dehors de toute contrainte prématuée de formalisation et de normation.

Lorsque ce processus itératif a permis d'atteindre un compromis qui satisfait ses parties prenantes et qu'il importe de pérenniser, intervient alors le travail de **mise en consistance**. Ce critère de **consistance** est une dimension cruciale du processus d'institutionnalisation, raison pour laquelle nous lui avons consacré un chapitre de la seconde partie de notre thèse. La description des modalités de la mise en consistance constitue le troisième élément de réponse que nous apportons à notre question de recherche. La consistance d'une régulation inter-organisationnelle résulte d'une double propriété : d'une part, elle postule la conformité légale du compromis émergent avec les autres niveaux de régulation ; d'autre part, elle est sous-tendue par l'effectivité compromis, c'est-à-dire sa capacité à être mise en œuvre au-delà du cercle interpersonnel de ses concepteurs. Nous avons vu que la conformité peut être atteinte par un travail de lobbying appuyé par le tiers. Ce dernier joue également un rôle crucial dans la quête d'effectivité, en favorisant un processus expérial permettant de créer la confiance et d'intégrer progressivement le compromis dans les routines organisationnelles et inter-organisationnelles.

Nous proposons sur la page suivante une représentation graphique intégrant de manière synthétique les divers éléments de réponse que nous apportons à notre question de recherche.

Schéma 15 : Modélisation intégrée du processus de régulation inter-organisationnelle



4.2 Apports et implications de la thèse pour diverses catégories d'acteurs

4.2.1 En quoi la notion de tiers peut-elle être utile pour les intervenants en organisation ?

L'observateur attentif du marché du travail remarquera aisément que des acteurs de plus en plus nombreux et variés s'immiscent désormais dans des pratiques de régulation sociale qui étaient traditionnellement une compétence réservée à l'Etat, aux employeurs et à leurs travailleurs (ou à leurs représentants). Au niveau de l'entreprise, du bassin d'emploi, du territoire, du partenariat d'entreprises, on constate que des acteurs tels que les collectivités locales, les cabinets de conseil, les centres de recherche, les entreprises de travail temporaire, les chambres de commerce, etc. jouent un rôle de plus en plus notable dans la régulation des rapports entre les parties prenantes de ces nouveaux périmètres de l'action organisée. Les dynamiques actuelles de déconcentration, décentralisation, de territorialisation ou de régionalisation des compétences requièrent la participation à l'action publique d'un nombre croissant d'acteurs. Dans ce contexte émergent des individus ou des organisations qui revendiquent une compétence pour mettre en place cette participation. Certaines administrations ou collectivités locales hexagonales emploient aujourd'hui des chargés de mission à la démocratie participative ! Face à cette prolifération d'intervenants, de conseils, d'experts, de prestataires de services divers —en bref, d'acteurs tiers— diverses interrogations émergent : au nom de quoi interviennent ces tiers ? Qui les mandate ? De quelle légitimité peuvent-ils se targuer ? Détiennent-ils une réelle compétence ? Lorsque de nouveaux venus se saisissent de la fonction de tiers auparavant attribuée à des acteurs institutionnels considérés comme garants de la préservation de l'intérêt général, voire lorsqu'ils s'arrogent ce rôle, il est utile de dépasser le sentiment de défiance pour approfondir la nature de la fonction de tiers qu'ils prétendent remplir.

Le point de vue que nous avons développé dans le cadre de cette recherche doctorale repose sur l'observation du caractère nécessaire d'une fonction de tiers dans ces périmètres inter-organisationnels émergents. Lorsque de nouveaux besoins se font jour, deux alternatives à l'intervention du tiers apparaissent : soit ces besoins demeurent inexprimés et ne trouvent pas de réponse, soit les parties prenantes en position de force tendent à prendre l'ascendant dans des interactions déséquilibrées et à y répondre à leur propre et unique bénéfice. Les

travaux sur la collaboration inter-organisationnelle soulignent que la nature des interdépendances et la stabilité du réseau constituent des notions clés. Dès lors, on ne peut ni se reposer sur une hypothétique génération spontanée ni cautionner les rapports de force unilatéraux. Pour réguler ces relations, une initiative doit être prise par un acteur extérieur à celles-ci. Sur ce point, notre thèse contribue à qualifier certaines modalités de l'action de cet « extérieur ».

La question de l'identité de ces tiers peut sembler d'une importance prioritaire par rapport à l'interrogation sur les modalités de son action. Le fait que des acteurs aussi divers se reconnaissent dans ce concept de tiers prouve son ambivalence et plaide pour que cette ambiguïté soit levée. Nous n'évacuons pas la nécessité de mettre de l'ordre dans cette prolifération de tiers souvent autoproclamés mais, à l'appui de nos constats de terrain, nous arguons que la question critique de la légitimité du tiers peut être résolue, ne serait-ce que partiellement, par la nature des balises que l'on pose par rapport à son action. Nous observons d'ailleurs que ces interventions sont le plus souvent d'ordre procédural que substantiel.

Précisons toutefois que si nous n'interrogeons pas son identité, il nous importe de savoir au nom de quoi ce tiers agit. Nous ne disons pas ici qu'il doit impérativement agir au nom de l'intérêt général. Reconnaissions d'ailleurs qu'une collectivité territoriale n'est pas nécessairement plus désintéressée qu'un cabinet de conseil. Nous préconisons en fait que le tiers affiche ses propres valeurs, explicite sa vocation et ce pour quoi il milite. Il importe à notre avis de dissocier la notion de tiers de la notion de neutralité. Le tiers neutre n'existe pas, et nous constatons que l'explicitation des intérêts respectifs, y compris ceux du tiers, constitue un facteur de succès de l'intervention de ce dernier.

Nous ne prétendons pas, en effet, réserver cette fonction de tiers à des acteurs prétendument neutres, tels que les universitaires —si tant est que l'Université conserve les conditions de son autonomie— ou des formes d'agences ou d'administrations dont la vocation serait l'approfondissement du débat public, à l'exemple de la Commission nationale française de débat public. Les préconisations que nous tirons de notre recherche confèrent à de nombreux acteurs un rôle potentiel de tiers, mais en contraignant ceux-ci à clarifier et à formaliser leur positionnement. Actuellement, ces acteurs s'empilent sur les territoires ou dans les partenariats locaux, affichant la même vocation et en concurrence potentielle. Il y a dès lors davantage de bénéfices à baliser leur action

qu'à croire en la capacité d'auto-auto-organisation et d'autocensure de ces acteurs.

Nous avons, dans cette thèse, parlé de « fonction de tiers », et même, en allant plus loin encore, de « fonction de tercéisation ». Nous préférons ce terme de « fonction » à celui de rôle car cette notion de fonction suggère que les acteurs peuvent être plusieurs à assumer cette tâche, travaillant de concert à mettre en place les conditions de la tercéisation des acteurs. Notre expérience en tant que tiers a d'ailleurs été l'occasion d'une collaboration avec d'autres tiers. Elle montre que la sortie des routines et l'innovation est grandement favorisée par des associations non routinières entre des acteurs partageant la fonction de tiers. Elle enseigne également qu'au vu de la diversité des tâches à réaliser, un partage de ces dernières peut être effectué en fonction des compétences et enjeux explicites respectifs. Ainsi, certains acteurs pourraient se centrer sur le travail de satisfaction des intérêts divergents des parties, alors que d'autres prendraient en charge le travail d'institutionnalisation. Si l'on pousse la logique de notre réflexion jusqu'au bout, il faut que la tercéisation soit opérée tant au niveau des individus que des organisations et des institutions dans lesquelles la régulation émergente vise à s'encastrer. Ceci plaiderait pour un partage de la fonction, de manière à assurer une forme nouvelle de lobbying visant à faire réaliser par les institutions un déplacement identitaire du même type que celui effectué par les concepteurs du compromis.

Notre réflexion remet en question la compétence de l'acteur syndical à porter cette fonction de tiers. S'il a montré de longue date sa capacité à dégager des revendications d'un groupe social, il reste porteur d'un clivage identitaire profondément ancré qui l'empêche de concevoir de nouvelles façons de fonctionner. Cependant, notre expérience de collaboration avec des représentants syndicaux dans le cadre de notre recherche et de co-construction de la grille évaluative des pratiques émergentes montre qu'au travers de leur association non routinière à des projets pilotes de ce type, ils peuvent eux aussi opérer ce déplacement et envisager de nouvelles formes de régulation collective. Mais l'enjeu reste bien présent d'amener ensuite leurs institutions d'appartenance à se tercéiser à leur tour.

Cette perspective de balisage de l'action du tiers légitime par contre le consultant dans ses prétentions à endosser cette nouvelle fonction, pour peu qu'il respecte le cadre procédural que nous proposons et qu'il pense son intervention dans l'intérêt des différentes parties prenantes. Même dans le cadre d'une relation commerciale, le propre de sa fonction de tiers

serait de travailler explicitement pour toutes les parties prenantes. Le cas du directeur de la Chambre de commerce illustre cette situation, car même payé par tous les membres, il contribue à leur tercéisation dans sa manière de poser le cadre de leurs interactions. Nous sommes ici en cohérence avec la littérature traitant de l'intervention, qui opère généralement une distinction entre le commanditaire formel et le commanditaire effectif, toujours distinct du premier (Verstraeten, 2007). Les commanditaires d'une mission de conseil seront donc l'ensemble des parties prenantes qui ont des attentes à l'égard de l'intervention du tiers consultant.

4.2.2 En quoi la notion de *consistance* permet-elle de renouveler le dialogue entre juristes et gestionnaires ?

N'étant pas juriste, et appréhendant les disciplines de gestion avec le regard d'une anthropologue, il nous semble pouvoir affirmer que le clivage existant entre juristes et gestionnaires participe d'une distinction entre les préoccupations des employeurs et les moyens de défense et recours que pourraient mobiliser les salariés. Les gestionnaires forment le projet de répondre aux premiers, tandis que les juristes auraient vocation à outiller les seconds. Nous n'approfondirons pas ici cette intuition, mais nous feront plutôt état de nos constats de terrain. Au cours de l'identification et de l'analyse des diverses pratiques émergentes de régulation sociale, nous avons en effet constaté que les managers ont, face aux insuffisances du cadre légal, plutôt tendance à foncer et à bricoler, avec les risques d'unilatéralisme que comporte une telle démarche. Quant aux juristes, ils achoppent face aux nouvelles réalités gestionnaires qu'ils n'arrivent pas à appréhender et sont plutôt dans une posture réactive visant surtout à éviter les dommages collatéraux.

Nous sommes conscients de forcer quelque peu le trait, mais nous voudrions éviter la caricature. Nous avons tenté de montrer, dans cette thèse, que tant la voie de l'hétéro-régulation que celle de l'auto-régulation présentent des risques. Nous avons proposé une méthodologie procédurale permettant de baliser les processus émergents, mais c'est au travers de la notion de **consistance** que nous voudrions aider les juristes à s'engager dans une « troisième voie ». Notre thèse contribue au débat portant sur l'opposition entre hétéro- et auto-régulation, en tentant de montrer qu'il peut exister des formes d'auto-régulation équilibrées et pérennes qui ne soient pas synonymes d'hétéro-régulation pure et dure, ou de jungle totale. Selon notre point de vue, participer au dialogue entre juristes et gestionnaires, c'est faire en sorte que les préoccupations des gestionnaires s'inscrivent davantage dans une perspective de

préservation de l'intérêt général, et que les réglementations ne soient pas seulement des réponses à des revendications syndicales, mais qu'elles tiennent compte aussi des compromis trouvés par les acteurs du niveau micro.

Le travail de mise en consistance, étape ultime mais essentielle du processus d'institutionnalisation, s'appuie en effet sur deux dynamiques étroitement interconnectées : la **conformité** et l'**effectivité**. La mise en conformité fait appel à la créativité des juristes, car elle nécessite de penser et de rendre possible un certain pluralisme des ordres juridiques (Santi Romano, 1975 ; Chevallier, 1998). Quant à l'effectivité, elle est tributaire d'un travail de modification progressive des pratiques et routines organisationnelles dont les gestionnaires détiennent les clés. Au travers de la notion de **consistance**, nous espérons avoir créé un pont entre ces différentes réalités, en proposant des outils qui peuvent être utiles aux deux communautés scientifiques. Ce faisant, nous tentons également de décliver la coupure traditionnelle qui existe entre ces disciplines.

Dans cette perspective, nous pensons que les « lois expérimentales » décrites par Callon *et al.* dans *Agir dans un monde incertain* (2001) constituent un outil particulièrement utile à la disposition des juristes pour favoriser la **consistance** des régulations émergentes. Ces lois sont des lois temporaires, grâce auxquelles on peut créer un dispositif que l'on évalue au terme de la période déterminée. Elles permettent une mise en **conformité** progressive, mais aussi une **effectivité** accrue grâce aux dynamiques d'essais, erreurs et ajustements, ainsi que de comparabilité qui les sous-tendent. Bien que toute décision révisable ait un coût certain, la « loi expérimentale » valorise le principe de précaution en promouvant une démarche d'action mesurée. Les actions restent en effet limitées, cantonnées, et l'on peut en prendre la juste mesure en en évaluant les effets en continu, de façon à pouvoir réviser ces lois si nécessaire.

4.2.3 En quoi notre thèse permet-elle d'outiller la démocratie au travail et le renouveau du débat démocratique ?

Dans l'introduction de leur ouvrage *Eloge du compromis*, Mohamed Nachi et Matthieu de Nanteuil interrogent : « Peut-on défendre une conception du compromis qui soit autre chose que la simple gestion administrative des inégalités ou la coexistence passive de communautés culturelles diverses ? Peut-on défendre une approche pragmatique du politique qui ne se résume pas au renoncement des « idéaux » mais puisse au contraire —sous certaines conditions— être conçu comme une condition

de leur vitalité ? Peut-on ouvrir la voie à une théorisation du compromis qui ne soit pas seulement vécue sur le mode de l'arrangement généralisé mais comme un moyen permettant de renouveler la créativité démocratique, dans des sociétés menacées de repli et d'affaissement civique certes, mais également de plus en plus émancipées des pouvoirs traditionnels ? » (2006, p. 12).

Ces questions, d'une importance capitale dans le débat démocratique, ont fait écho aux préoccupations plus fondamentales qui ont émergé au cours de notre recherche. Nous ne prétendons pas y répondre dans cette thèse, mais les expériences de terrain menées dans le cadre de notre recherche doctorale nous conduisent à répondre par l'affirmative à ces questions. Loin d'une vision désenchantée du compromis, qui serait associé à une « technique de gestion » des différences, au marchandage ou à la compromission, les outils que nous proposons ont pour vocation d'aider les acteurs à faire le pari de compromis équilibrés et pérennes, à tout le moins au niveau inter-organisationnel. Nous pensons avoir contribué, à notre humble échelle, à outiller le débat démocratique en donnant aux parties prenantes des instruments susceptibles de réduire l'impact des asymétries et des clivages identitaires au travers de l'explicitation de ces derniers ainsi que de l'opération de tercéisation réalisée par les parties prenantes de ces compromis émergents, avec l'accompagnement d'un ou de plusieurs tiers.

La grille de variables analytiques et évaluatives qui constitue le cœur de notre thèse est un outil construit par, et avec, les diverses parties prenantes micro du marché du travail. La vocation de cet outil n'est pas de servir une seule partie prenante au détriment des autres. Il s'agit d'un outil commun à l'ensemble des parties, et nous postulons que c'est précisément ce caractère collectif qui permet de réduire les asymétries et de diminuer les risques de manipulation d'une partie par une autre. Ce n'est pas un outil d'experts, mais un outil de partage et de discussion. Cet ensemble de variables permet aux acteurs de s'interroger, de se conscientiser et de débattre des choix faits. Il vise à favoriser l'établissement d'un diagnostic simplifié et à rendre les parties prenantes des pratiques émergentes actrices de ces nouvelles régulations. Le produit de cet outil est finalement le dialogue social lui-même.

Ces variables permettent par ailleurs d'aller au-delà du diagnostic partagé de la situation. Elles comportent en effet une dimension processuelle qui encourage les acteurs à passer outre le débat pour faire l'expérience des compromis ébauchés et des conflits qu'ils sont susceptibles de générer. Nous observons que les conflits, tensions, désaccords, font partie

intégrante du débat démocratique. C'est précisément l'objectif de notre démarche pragmatique de pousser les acteurs à se confronter aux aléas de la réalité, à faire l'expérience de controverses qui devront faire l'objet de résolution. Au contraire de Habermas, nous n'adhérons pas au postulat de validité universelle de l'agir communicationnel. Nous ne pensons pas que les nouvelles formes de régulation inter-organisationnelle puissent être fondées sur une logique du consensus. Nous souhaitons en réalité contribuer à l'argument du compromis (Nachi et de Nanteuil, 2006), en posant la question de l'accord à partir des processus concrets de sa formation, sans nécessairement postuler *a priori* les procédures de délibération et les conditions rationnelles ou formelles de son existence.

Sur ce point, soulignons encore une fois que la grille que nous proposons est un outil heuristique, dont la vocation n'est pas de proposer un cadre procédural à validité universelle, applicable de manière mécanique, mais bien de stimuler l'intelligence et la réflexivité des acteurs qui s'en saisissent autour de quelques balises et points d'attention. Le modèle méthodologique présenté en conclusion de cette thèse constitue une connaissance générique actionnable (Argyris, 1993 ; Avenier, 2008) par les acteurs de terrain, qui doivent la recontextualiser et la faire évoluer à l'aune de leurs propres situations. Il n'y a pas d'idéal-type à atteindre, mais des configurations *ad hoc* à construire sur cette base. Les compromis que nous visons sont des formes d'accord contextualisées, construites autour de la mise en concordance de valeurs diverses et de principes différenciés. L'ambition du compromis est de rendre compte de cette diversité sans réduire le rôle de certains principes transversaux nécessaires à la constitution d'un monde commun. A l'instar de Boltanski et Thévenot (1991), nous postulons que la préservation du bien commun, que nous désignons par intérêt général, réside dans la conciliation de différents mondes qu'il importe de mettre en lumière.

Cette quête d'équilibre au travers d'outils communs et « capacitants » ne doit pas oblitérer l'enjeu de la pérennisation de ces équilibres toujours fragiles. Ne nous leurrons pas : le risque est continuellement présent que certaines parties prenantes retombent dans leurs routines et fassent capoter le compromis. Nous avons travaillé cette question de la pérennisation au travers de la réflexion sur la consistance des régulations inter-organisationnelles. Celle-ci a permis d'identifier les garde-fous que sont la mise en conformité légale de l'accord et son appropriation progressive au-delà de ses concepteurs par son encastrement dans les routines organisationnelles. Il s'agit d'éviter l'enfermement de la participation des acteurs et des compromis trouvés dans des échelles micro-locales qui ne leur permettent pas de monter en généralité. Il s'agit

toutefois aussi de modérer les velléités de formalisation trop précoce qui réduiraient les marges d'innovation des acteurs et empêcheraient l'expérimentation. Préserver l'évolutivité des compromis s'avère en effet essentiel pour garantir leur pérennité.

Nous voudrions éviter tout angélisme, en reconnaissant que le maintien dans la durée de ces équilibres reste une inconnue de taille, soulevée notamment par l'évolution à moyen terme de nos cas. La pérennisation des régulations inter-organisationnelles requiert une vigilance de tous les instants, que, à notre sens, seule une fonction de tiers assurée dans la durée peut garantir. Une question critique subsiste en fin de parcours : faut-il toujours un tiers externe pour permettre l'institutionnalisation de ces compromis inter-organisationnels ? Seule l'observation dans la durée de nos cas et de pratiques similaires nous permettra d'apporter des éléments de réponse à cette épingleuse question.

4.3 La validité de notre recherche en question

La méthodologie constructiviste déployée tout au long de notre recherche doctorale nous a permis de développer une modélisation riche des processus de formation des régulations inter-organisationnelles. Cette modélisation repose sur trois cas de pratiques émergentes de mutualisation de main-d'œuvre relativement hétérogènes et éminemment localisées. La spécificité des interactions qui se déroulent dans les organisations impliquées dans chaque cas a été détaillée avec précision dans chacune des monographies qui précèdent nos propositions analytiques. De même, nous avons tenté d'offrir à nos lecteurs les éléments permettant d'appréhender pleinement la spécificité des représentations respectives et le processus d'entrecroisement de ces interprétations multiples ayant mené aux diverses propositions théoriques formulées dans cette thèse.

Nous avons eu le souci de donner au lecteur les clés de compréhension du cheminement qui fut le nôtre et celui de nos partenaires. Malgré cela, lorsque nous communiquons nos résultats lors de colloques académiques et autres séminaires, nous sommes systématiquement confrontée à des questions interrogeant la validité de notre modèle selon des critères positivistes de validité interne et externe. Nos collègues scientifiques mettent en cause le caractère très « *situé* » de nos études de cas, la nécessité de généraliser nos résultats grâce à la construction de « *comparables* » tout en relevant la difficulté de reproduire semblable démarche. Ils nous invitent également à tester la consistance interne de

notre grille de variables, afin d'éliminer de potentielles redondances et contradictions interne, ainsi qu'à tenter de détecter des configurations de variables qui permettraient de renforcer le caractère pédagogique de la grille d'analyse en mettant en lumière les dynamiques diachroniques des régulations émergentes.

Si nous reconnaissons la pertinence de telles critiques dans une logique positiviste, ce n'est pourtant pas celles-ci que nous retiendrons en conclusion de notre thèse. Nous désirons en effet souligner que notre méthodologie de recherche s'inscrit résolument dans une épistémologie constructiviste et que la théorisation que nous proposons mobilise les apports du courant pragmatiste américain, qui offre des éléments essentiels à la réflexion épistémologique en sciences des organisations. Ce courant, représenté par des auteurs tels que Peirce (1934), Dewey (1967), James (1968), Putnam (1994) ou Rorty (1994), est particulièrement concerné par les questions d'intentionnalité humaine, d'interaction sujet-objet, de contextualisation de la connaissance produite (Girod-Seville et Perret, 2002). En ce sens, il permet donc d'alimenter utilement le débat toujours en cours sur les critères de validité d'une recherche constructiviste (Girod-Seville et Perret, 1999 ; Guba et Lincoln, 1994).

Les pragmatistes s'efforcent de concilier validité et conception faillible, internaliste et pluraliste de la connaissance. Ils fondent la validité sur une connexion entre connaissance rationnelle (une prétention de sens, l'affirmation d'une vérité) et fin rationnelle (les conséquences pratiques de la connaissance). Cela signifie que la validité dépend d'une appréciation positive des conséquences induites par cette connaissance, c'est-à-dire de leur utilité et efficacité potentielles. Cette validité instrumentale et opératoire est fonction des visées et besoins des individus et du milieu dans lequel ils évoluent : elle est donc contextuelle et évolutive. Son maintien requiert sa soumission continue à de nouvelles expériences.

Cette philosophie pragmatiste valide et renforce les critères d'adéquation (ou de convenience) (Von Glaserfeld, 1988) et d'enseignabilité (Le Moigne, 1990 ; 1995) généralement mobilisés par les chercheurs constructivistes pour tester la validité de leurs propositions théoriques. L'application de ces critères à notre propre modélisation permet, nous semble-t-il, de valider celle-ci, tout en faisant surgir des pistes d'exploration complémentaires et futures qui permettront d'établir dans le temps la valeur de notre théorisation.

Si nous soumettons notre théorisation au principe d'adéquation (Von Glaserfeld, 1988), la modélisation proposée semble rencontrer ce critère à différents égards. Une connaissance est en effet "adéquate" si elle suffit, à un moment donné, à expliquer ou à maîtriser suffisamment finement une situation (Charreire et Huault, 2001). Ainsi, les diverses variables que nous proposons sont directement issues de la description des situations observées. Au fur et à mesure de leur modélisation, celles-ci ont été affinées et redéfinies à de multiples reprises afin d'accroître leur capacité descriptive et explicative. La version actuelle de la grille d'analyse (qui n'est pas une version ultime) a été validée par les parties prenantes des régulations observées comme permettant de décrire et d'expliquer leurs vécus et perceptions respectifs. Par ailleurs, nous soulignons que la prétention heuristique de la connaissance produite nécessite d'être recontextualisée et rediscutée par les parties prenantes d'un compromis émergent lors de chaque application de la grille.

Les préconisations que nous formulons dans cette thèse intègrent également un autre critère de validité formulé par Rorty, le principe de solidarité (1994), qui réhabilite le sens commun en soulignant que la vérité est affaire de consensus, d'argumentation, de justification, et de discussion. Un compromis peut être qualifié de solidaire si les acteurs s'accordent sur les raisons de clore la discussion, à tout le moins provisoirement. En ce sens, le modèle que nous proposons peut être qualifié de solidaire, puisqu'il est issu d'un processus itératif jalonné de nombreux débats et compromis provisoires entre parties prenantes du marché du travail sur la façon de qualifier les pratiques testées. Cette solidarité est en outre accrue par le caractère « inter-communautaire » (Rorty, 1994) du travail réalisé, dans la mesure où celui-ci a fait intervenir et dialoguer différentes catégories de parties prenantes : chercheurs, entrepreneurs, employeurs, représentants des travailleurs, acteurs institutionnels, etc. dans la perspective d'un renforcement de la validité du modèle, il serait maintenant utile d'interroger sa rationalité transculturelle, c'est-à-dire celle qui va au-delà de la garantie conférée par les pairs culturels (Putnam, 1994). Nous constatons en effet que les éléments empiriques sur lesquels se fonde notre théorisation sont perçus très différemment de l'autre côté de l'Atlantique, où les pratiques de pluriactivité sont monnaie courante depuis des décennies. De même, notre modélisation repose sur une conception du compromis typique de la Belgique et de ses voisins du nord de l'Europe.

Le critère d'adéquation doit en outre être appuyé par un principe d'utilité (James, 1968 ; Girod-Seville et Perret, 2002). Il s'inscrit dans une conception finalisée de la recherche, où la tâche du chercheur est plus de

faire que de trouver, et où le moteur du progrès scientifique est l'espoir d'améliorer les choses. En conséquence, nous ne devons pas uniquement interroger la validité méthodologique de notre travail, mais aussi et surtout sa dimension normative. Alors la connaissance produite dans le cadre de notre recherche doctorale est-elle utile et répond-elle aux besoins ? Si l'on en croit les résultats du processus d'évaluation continue mené tout au long du projet, elle constitue un outil reconnu comme pertinent et légitime par les acteurs auxquels il est destiné. En témoignent les demandes régulières qui nous sont faites de fournir les outils sous leur forme pédagogique⁴⁰. Néanmoins, des avancées devraient encore être réalisées pour faciliter son appropriation et son opérationnalisation par les acteurs.

Sur ce point, nous avons notamment identifié le caractère crucial de la fonction de tercéisation mise en œuvre par un ou plusieurs acteurs tiers. Nous sommes néanmoins consciente que l'inévitable processus de rationalisation a posteriori de la démarche de recherche et de nos actions d'entrepreneur-traducteur nous font courir un risque non négligeable de prosélytisme au niveau de l'action du tiers. Nous avons argumenté le caractère crucial de cette dimension en nous basant sur notre propre expérience et sur l'observation du travail mené par des acteurs avec lesquels nous avons collaboré étroitement. Il va sans dire que nos préconisations concernant la fonction de tiers, et plus particulièrement son rôle en matière de soutien à la tercéisation des parties prenantes des compromis, doivent impérativement être étayées par des observations complémentaires et de nouvelles recherches-interventions menées à l'aide des outils que nous proposons ici.

Dans une conception pragmatique, la pratique et le temps se combinent pour aider à établir la valeur d'une théorie. Il importe donc de poursuivre la démarche incrémentale que nous avons initiée pour valider cette connaissance émergente, tout en prenant en compte les inéluctables évolutions du contexte. Cette nécessaire réflexion sur les conditions qui pourraient remettre en cause le modèle dans l'avenir et dans un autre contexte peut être utilement alimentée par nos lecteurs et collègues chercheurs, avec lesquels nous interagissons en respect du principe d'enseignabilité issu des travaux de Le Moigne (1990 ; 1995). Ce dernier s'apparente au critère d'authenticité éducative proposé par Guba et Lincoln (1994), et souligne à nouveau que la valeur de la recherche constructiviste est liée à son utilité pour le lecteur. La connaissance produite doit être transmissible. Ceci requiert d'exposer avec rigueur la

⁴⁰ En l'occurrence le DVD multimédias produit en collaboration avec nos partenaires au terme du projet européen

méthode employée pour permettre au lecteur de s'approprier les résultats, la démarche, et de susciter une interaction entre l'expérience du chercheur et celle du lecteur. Ce travail, nous l'avons entamé dès le début de notre recherche, en communiquant régulièrement et dans divers cénacles les avancées de celle-ci. Le format de thèse sur articles pour lequel nous avons opté nous semble particulièrement pertinent en regard de cet enjeu d'enseignabilité, car il entraîne une dynamique de communication des résultats de recherche dès les premières étapes de la cette dernière. Nous avons été d'emblée confrontée aux réactions de nos collègues chercheurs grâce aux nombreuses conférences qui ont émaillé notre parcours doctoral⁴¹.

⁴¹ Xhaufflair V. et Pichault F. (2010), « Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel », *Actes du 21e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Rennes-Saint-Malo, 17-19 novembre.

Xhaufflair V. et Pichault F. (2009), « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels: L'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation? », *Actes du 20e Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines*, Toulouse, 9-11 septembre.

Xhaufflair V. and Pichault F. (2009), « Facing the risks of flexibility and security through mutualisation and partnership: The case of Belgian Employer Pools », *Proceedings of the 21st SASE Annual Conference*, Paris, July 16-18th.

Xhaufflair V. and Pichault F. (2009), « Action-research in inter-organizational partnerships: can the institutional entrepreneur theorize his/her own institutionalization practice? », *Proceedings of the 25th EGOS Colloquium*, Barcelona, July 2-4th.

Xhaufflair V. and Pichault F. (2009), « Flexibility and Security : micro perspectives on dealing with Flexicurity », *Proceedings of International Conference on evaluation metrics of corporate social and environmental responsibility*, Academy of Management/University of Lyon, Lyon, June 8-10th.

Xhaufflair V. et Pichault F. (2008), « Les pratiques de flexicurité : pour une approche analytique », *Actes des Etats Généraux du Management*, FNEGE, Paris, 17 octobre.

Xhaufflair V. et Pichault F. (2007), « La Flexicurité revisitée à l'aune des pratiques effectives », *Actes du 18e Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre

Deflandre D. et Xhaufflair V. (2007), « L'entreprise à l'envers comme nouvel outil de restructuration : la GRH face à ses paradoxes », *Actes du 18e Congrès de l'AGRH*, Fribourg, 19-21 septembre

Xhaufflair V. and Pichault F. (2007), « Flexicurity: a new choreography for the organisation-individual relationship? », *Proceedings of the 23rd EGOS Conference*, Vienna, July 5-7th

Deflandre D. et Xhaufflair V. (2007), « Quelle transférabilité pour les « bonnes pratiques » en matière de gestion des restructurations ? Le cas de l'entreprise à l'envers », *Actes des 11^e Journées Internationales de Sociologie*, Londres, 20-22 juin

Xhaufflair V. et Pichault F. (2007), « La Flexicurité : entre normativité et opérationnalisation », *Actes de la Conference on Research Methods*, Academy of Management Research Methods Division, ISEOR, Université de Lyon, 26-28 mars

Nous avons également eu l'opportunité de publier partiellement nos travaux dans divers supports, et de les transmettre dans le cadre de divers enseignements universitaires ou autres. Lors de ces multiples occasions, nous avons présenté les éléments constitutifs de notre modèle comme des repères heuristiques destinés à susciter la réflexion, éclairer des situations problématiques, et/ou stimuler l'action créative (Avenier et Gialdini, 2009). Nous espérons maintenant que ces acteurs se saisiront du modèle et de ses constituants pour l'expérimenter dans leur pratique propre, afin de l'enrichir de nouvelles interprétations et de renforcer au cours du temps sa validité opératoire.

Pichault F. and Xhauffair V. (2006), « Rethinking Flexicurity at the work situations level», *Proceedings of the Conference “Flexicurity and Beyond”*, University of Aalborg, October 12-13th.

Donnay I. et Xhauffair V. (2005), « Construire l'Europe sociale dans l'entreprise : conditions et enjeux de la Flexicurité », *Actes du 16^e Colloque de l'AGRH*, Paris, 15-16 septembre.

Bibliographie

- Abecassis, F. et Roche, P. (2001), *Précarisation du travail et lien social*, Paris, L'Harmattan
- Acquier, A. et Aggeri, F. (2006), « Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI) », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13-16 Juin
- Aglietta, M. (1976), *Régulation et crise du capitalisme*, Paris, Calmann-Levy
- Aglietta, M. et Orléan, A. (2002), *La monnaie entre violence et confiance*, Paris, Odile Jacob
- Alliot, M. (2003), *Le droit et le service public au miroir de l'anthropologie*, Paris, Editions Karthala
- Allouche, J. et Huault, I. (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n°2, pp. 5-31
- Alsene, E. et Pichault, F. (2004), "Mutual Adjustment and Self-Coordination within the Firm", *Revue canadienne des sciences de l'administration*, vol.21,n°3, p. 272-286
- Alter, N. (2007), "On ne peut pas institutionnaliser l'innovation", in J.-L. Klein et D. Harrisson, *L'innovation sociale. Emergence et effets sur la transformation des sociétés*, Québec, Presses de l'Université du Québec
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988a), "A quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode: l'art de l'intéressement", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°11, pp. 4-17
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988b), "A quoi tient le succès des innovations? Deuxième épisode: l'art de choisir les bons porte-paroles", *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n°12, pp. 14-29
- Alliot, M. (2003), *Le droit et le service public au miroir de l'anthropologie*, Paris, Editions Karthala
- Alter, N. (1999), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan
- Amable B. et Palombarini S. (2005), *L'économie politique n'est pas une science morale*, Paris, Raisons d'Agir Editions
- Andersen, P. H. (2003), "The embeddedness of selfish routines: How routines are replicated in business networks", *Industry and Innovation*, vol. 10, n°2, pp. 159–178
- Andriof, J., Waddock, S., Husted, B. et Rahman, S.S., (2002), « Introduction », in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S.S. Rahman (Ed.), *Unfolding Stakeholder Thinking. Vol 1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield UK, pp. 9-16

Angué, K. (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, vol. 28/2, pp. 64-94

Argyris, C. (1970), *Intervention Theory and Methods. A Behavioral Science View*, Reading (Ma), Addison-Wesley

Argyris, C. (1993), *Knowledge for Action*, San Francisco, Jossey Bass

Argyris, C. et Schön, D. (1978), *Organizational learning, vol. 1 : a theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley

Argyris, C. et Schön, D. (1996), *Organizational learning, vol. 2 : theory, method and practice*, Reading, MA, Addison-Wesley

Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. et Kerr, S. (1995), *The Boundaryless organization*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers

Auer, P. (2010), "What's in a name? The rise (and fall?) of flexicurity", *Journal of Industrial Relations*, 52, pp. 371-386

Avenier, M.-J. (2008), "A Methodological Framework for Constructing Generic Actionable Knowledge", in O. Eikeland et B. Brogger (Dir.), *Turning to Practice with Action Research*, Frankfurt, Peter Lang Publishers

Avenier, M.-J. et Gialdini, L. (2009), « De la connaissance pratique à l'élaboration de savoirs académiques en management stratégique : un cadre méthodologique », *Cahiers de Recherche du CERAG*, Université Pierre Mendès-France Grenoble, n°2009-03

Bachmann, R. (2001), "Trust, power and control in trans-organizational relations", *Organization Studies*, vol. 22, n°2, pp. 337-365

Bahrami, H. (1992), « The Emerging Flexible Organization : Perspectives from Silicon Valley », *California Management Review*, vol. 34, n°4, pp 33-52

Barthelemy, J. (2001), "Statut de l'indépendant en solo et systèmes visant à sa protection", *Cadres CFDT*, n°395, avril 2001, pp. 25-32

Battilana, J., Leca, B., et Boxenbaum, E. (2009), "Agency and institutions: A review of institutional entrepreneurship", *Academy of Management Annals*, vol.3, pp. 65-107

Beaujolin-Bellet, R. (2006), « Des subordinations et des transformations du travail : quelles régulations ? », in H. Petit et N. Thévenot (Dir.), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Editions La Découverte, Paris, pp. 98-108

Benko, G. et Lipietz, A. (1992), *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, Economie en liberté

Berns, T., Docquier, P.-F., Frydman, B., Hennebel, L. et Lewkowicz, G. (2007), *Responsabilités des entreprises et co-régulation*, Bruxelles, Académia Bruxlant, coll. Penser le droit

Berten, A. (2005), « Du tiers au tiers », in J-P.Lebrun et E. Volckrick, *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès

Biggart, N. W. et Hamilton, G. G. (1992), "On the limits of a firm based theory to explain business networks: the western bias of neoclassical economics", in N. Nohria et R.Eccles, *Networks and organizations: structure, form and action*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 471-490

Blanchot, F., Isaac, H., Josserand, E., Kalika, M., De Montmorillon, B., et Romelaer, P. (2000), « Organisation : explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche n°50 EMR Dauphine, CREPA, version n°3 – Mars

Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris

Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard

Bonnivert, S., Rorive, B. et Xhauffair, V. (2003), « Nouvelles formes de travail et relations sociales: la montée des faux salariés », Actes du colloque « Intérim. Quels enjeux pour quel avenir ? » Liège, 8 avril

Bourdieu, P. (1987), *Choses dites*, Paris, Minuit

Bourgeois, E. et Nizet, J. (1995), *Pression et légitimation*, Paris, PUF

Boyer, R. (1986), *Théorie de la régulation. Une analyse critique*, Agalma, Paris, La Découverte

Boyer, R. et Saillard, Y. (Dir.) (2002), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte

Boyer, R. (2003), « Les institutions dans la théorie de la régulation », *Cahiers d'économie politique*, 2003/1, n°44, pp. 79-101

Brechet, J.-P. (2008), « Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 13-34

Brilman, J. (1995), *L'entreprise réinventée*, Paris, Editions d'Organisation

Bryman, A. (1988), *Quantity and quality in social research*, London, Allen & Unwin

Butera, F. (1990), *La métamorphose de l'organisation. Du château au réseau*, Ed. d'Organisation, Paris

Byrne, J. A. (1993), "The virtual corporation", *Business Week*, vol. 3303, n°, pp. 98-103

Cäker, M. (2008), "Intertwined coordination mechanisms in interorganizational relationships with dominated suppliers", *Management Accounting Research*, vol. 19, pp. 231–251

Callon, M. (1986), « Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc », *L'Année sociologique*, n°36, pp. 169-208

- Callon, M. (1986), "Some elements of a sociology of translation: domestication of scallops and the fishermen of St Brieuc Bay", in J. Law (Dir.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?*, Boston, Routledge, pp. 196–233
- Callon, M., Lascoumes, P. et Barthe, Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Seuil
- Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Paris, La Découverte
- Castel, R. (1995), *Les métamorphoses de la question sociale. Une chronique du salariat*, Paris, Fayard
- Champaud, C. (2002), « Régulation et droit économique », *Revue internationale de droit économique*, pp. 23-66
- Charan, R. (1991), "How networks reshape organizations - For results", *Harvard business review*, vol. 69, n°5, pp. 104-115
- Charreire, S. et Huault, I. (2001), « Cohérence épistémologique et recherche en management stratégique », Actes de la Xe Conférence de l'AIMS, Université Laval, Québec
- Charreire, S. et Huault, I. (2008), "From practice-based knowledge to the practice of research: revisiting constructivist research works on knowledge", *Management Learning*, 39 (1), pp. 73-91
- Chevallier, J. (1998), "Vers un droit postmoderne?", in J. Clam et G. Martin (Dir.), *Les transformations de la régulation juridique*, Paris, LGDJ, pp. 21-42
- Collins, H. et Evans, R., *Rethinking Expertise*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2007
- Commissariat Général du Plan (2000), Minima sociaux, revenus d'activité, précarité, Rapport du groupe de concertation présidé par J.-M. Belorgey
- Cooke, F. L., Earnshaw, J., Marchington, M., et Rubery, J. (2004), "For better and for worse: transfer of undertakings and the reshaping of employment relations", *International Journal of Human Resource Management*, vol.15, n°2, pp. 276–294
- Cressent, G. (2002), « Vers un nouveau cadre juridique », *Personnel*, janvier, n° 426, pp. 14-18
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977), *L'acteur et le système*, Paris, Seuil
- Czarniawska, B. et Joerges, B. (1996), "Travels of ideas", in Czarniawska B. et Sevón G. (Ed.), *Translating Organizational Change*, Berlin, Walter de Gruyter, pp. 13-48
- Dalichoux, J. et Fadeuilhe, P. (2008), *Les groupements d'employeurs. Le travail à temps partagé au service de l'emploi*, Rueil-Malmaison, Liaisons Sociales

Dalon, G. et Pichault, F. (2008), "Networking: Employers' Groups", in Gazier, B. et Bruggeman, F. (Dir.), *Restructuring Work and Employment in Europe. Managing Change in an Era of Globalization*, Edward Elgar, Cheltenham, pp. 285-307

David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (2008), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert

De Munck, J. (2004), « Prendre au sérieux les négociations », *Négociations*, vol. 1, pp. 5-11

Dewey, J. (1967), *Logique: La Théorie de l'Enquête*, Paris, PUF

DiMaggio, P. J. (1988), "Interest and agency in institutional theory", in L. G. Zucker (Dir.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-22

DiMaggio, P.J. (1991), "Constructing an organizational field as a professional project : U.S. Art Museums, 1920-1940", in W. W. Powell et P. J. DiMaggio (Dir.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, Chicago University Press, pp. 267-292

DiMaggio, P. J. et Powell, W. W. (1983), "The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, vol. 48, pp.147-160

Donnadieu G., (2000), « Réguler le social dans les nouvelles organisations », *Entreprise & Personnel*, avril

Dorf, M. et Sabel, C. (1998), « A Constitution of Democratic Experimentalism », *Columbia Law Review*, vol. 98, n°2, pp. 267-473

Drucker, P. F. (1992), "The new society of organizations", *Harvard business review*, vol. 70, n°5, pp. 95-104

Dumoulin, L., La Branche, S., Robert, C., et Warin P. (Dir.), *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Grenoble, PUG, 2005

Duran, P. (1990), « Le savant et la politique : pour une approche raisonnée de l'analyse des politiques publiques », *L'Année sociologique*, pp. 227-259

Duran, P. (2009), « Légitimité, droit et action publique », *L'Année sociologique*, vol. 59, n°2, pp. 303-344

Elias, N. (1991), *La société des individus*, Paris, Fayard

Ettighoffer, D. (2001), *L'entreprise virtuelle: nouveaux modes de travail, nouveaux modes de vie?*, Paris, Editions d'Organisation

Feldman, M. S. (2000), "Organizational routines as a source of continuous change", *Organization Science*, 11/6, pp. 611-629

Fligstein, N. (1997), "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n°4, pp. 397-405

- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- Freyssinet, J. (2000), " Plein emploi, droit au travail, emploi convenable ", *La revue de l'IRES*, n°34, pp. 27-58
- Friedberg, E., 1993, *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée*, Le Seuil, Paris
- Frison-Roche, M.-A. (2002), « Le besoin conjoint d'une régulation analogue des relations sociales et des marchés globalisés », *Revue internationale de droit économique*, t. XVI, 1, pp. 67-82
- Frison-Roche, M.-A. (2004), « Définition du droit de la régulation économique », in M.-A. Frison-Roche (Dir.), *Les régulations économiques. Légitimité et efficacité*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, pp. 7-15
- Froehlicher, T. (1999), « La dynamique organisationnelle : conventions et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement des modes de coordination », *Cahier de recherche* n°1999-07, Nancy, GREFIGE, pp 1-26
- Gadille, M. (2008), « Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité », *Humanisme et Entreprise*, n°289, pp. 61-79
- Galbraith, J. R. (1994), *Competing with flexible lateral organizations*, Addison-Wesley
- Galbraith, J. R., Lawler, E. E. (1993), *Organizing for the future*, San Francisco, Jossey-Bass
- Garud, R., Hardy, C. et Maguire, S. (2007), "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency, an Introduction to the Special Issue", *Organization Studies*, 28/7: 957-969
- Garud, R. et Karnoe, P. (2003), "Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship", *Research Policy*, vol. 32, n°2, p.277-300.
- Gazier, B. (2005), *Vers un nouveau modèle social*, Paris, Flammarion
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, pp. 13-33
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (2002), « Les critères de validité en sciences des organisations : Les apports du Pragmatisme », in Mourges, N. et al. (Dir.), *Questions de méthode en sciences de gestion*, EMS, pp.315-333
- Gond, J.-P. et Igaldens, J. (2008), *La Responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, PUF, coll. Que sais-je ?

Goshal, S. et Bartlett, C. A. (1990), "The multinational corporation as an interorganizational network", *Academy of management review*, vol.15, n°4, pp. 603-625

Granovetter, M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, pp.481-510

Greenwood, R. et Hinings, C. R. (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 4, pp. 1022-1054

Greenwood, R., Suddaby, R. et Hinings, C. R. (2002), "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, n°1, pp. 58-80

Guba, E. G. et Lincoln, Y. S. (1994), « Competing paradigms in qualitative research», in Denzin, N. K. et Lincoln, Y. S. (Eds.), *Handbook of qualitative research*, Londres, Sage, pp. 105-117

Gulati, R. et Singh, H. (1998), « The architecture of cooperation : managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliance », *Administrative Science Quarterly*, n°43, pp.781-814

Hascoët, M. (2007), "Le contrat de projet: le nouveau visage de la parasubordination en Italie", *Droit social*, 7-8, pp. 879-884

Heckscher, C. et Donnellon, A. (1994), *The postbureaucratic organization*, Thousand Oaks, Sage

Hedlund, G. (1986), "The hypermodern MNC - A heterarchy?", *Human resource management*, vol. 25, n°1, pp. 9-35

Heitz, M. (2000), « Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau », Cahier de recherche n°2000-14, Nancy, GREFIGE, pp.1-17

Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice, Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press

Hirschorn, L. et Gilmore, T. (1992), "The new boundaries for the boundaryless company", *Harvard business review*, vol.70, n°3, pp. 104-115

Imai, K. et Itami, H. (1984), « Interpenetration of Organization and Market : Japan's Firm and Market in Comparison with the US », *International Journal of Industrial Organization*

Innes, J.E., et Booher, D.E. (1999), "Consensus building as role playing and bricolage: toward a theory of collaborative planning", *Journal of the American Planning Association*, vol. 65, n°1, pp. 9-26

James, W. (1968), *Le Pragmatisme*, traduit par E. Le Brun, Paris, Flammarion

Jarillo, J.-C. (1988), « On strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 31-41

- Karpik, L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du Travail*, vol. 38, n°4, pp. 527-550
- Keim, G.D. et Baysinger, B. (1988), "The Efficacy of Business Political Activity: Competitive Considerations in a Principal-Agent Context", *Journal of Management*, vol. 14, n°2, pp. 163-180
- Koenig, G (1996), *Management stratégique: paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Nathan
- Kuty, O., 1998, *La négociation des valeurs*, Paris, Bruxelles, De Boeck
- Kuty, O., 2009 " La nouvelle confiance procéduralisée", in Lobet, C. et Goujon, Ph. (Ed.) *Confiance et gouvernance : s'engager dans un monde incertain*, Namur, FUNDP
- Laffont, J.-J. et Tirole, J. (1993), *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press
- Latour, B. (1993), *We've Never Been Modern*, Cambridge, Harvard University Press
- Latour, B. (2003), "The Promises of Constructivism", in D. Ihdeet et E. Selinger (Dir.), *Chasing Technoscience: Matrix for Materiality*, Indiana University Press, pp. 27-46
- Lawrence, T., Suddaby, R. et Leca, B. (2009), *Institutional Work, Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge University Press
- Lebrun, J-P. et Volckrick, E. (2005), *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès
- Leca, B., Gond, J.-P., Dejean, F. et Huault, I. (2006), "Institutional entrepreneurs as competing translators: a comparative study in an emerging activity", XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève, 13-16 Juin
- Legge, K. (1995), « HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas », in Storey J. (Dir.), *Human Resource Management. A Critical Text*, Londres, Routledge, pp. 33-59
- Le Moigne, J.L. (1990), "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation", in Martinet, A.C (Coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*, Economica, Chapitre 3, pp. 81-141
- Le Moigne, J.L. (1995), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, Que sais-je
- Lenoble, J et Maesschalck, M. (2006), « Au-delà des approches néo-institutionnalistes et pragmatistes de la gouvernance » *Synthesis report for the REFGOV research project*, REFGOV Working papers series
- Lenoble, J. et Maesschalck, M. (2010), *Democracy, Law and Governance*, Farnham, Ashgate

- Lévi-Strauss, C. (1960), *La Pensée Sauvage*, Paris, Plon
- Levy, D. et Scully, M. (2007), "The Institutional Entrepreneur as Modern Prince : The Strategic Face of Power in Contested Fields", *Organization Studies*, vol. 28, n°7, pp. 971-991
- Lindblom, C. E. (1959), « The Science of 'Muddling Through' », *Public Administration Review*, Spring, pp. 79-88.
- Lordon F. (2003), « Revenir à Spinoza dans la conjoncture intellectuelle présente », *L'Année de La Régulation*, Presses de Sciences Po, Paris
- Lordon, F. (2006), *L'intérêt souverain. Essai d'anthropologie économique spinoziste*, Paris, La Découverte
- Maggi-Germain, N. (2008), "La territorialisation du droit : l'exemple des politiques de l'emploi et de la formation professionnelle continue ", *Droit et Société*, 69-70, pp. 441-477
- Maguire, S., Hardy, C. et Lawrence, T. B (2004), "Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy In Canada", *Academy of Management Journal*, vol.47, n°5, pp. 657-679
- Manin, B. (2006), *Les conditions du bon débat*, Sciences humaines, n°169, pp. 44-48
- Marchington, M., Grimshaw, D., Rubery, J. et Willmott, H. (Dir.) (2004), *Fragmenting Work: Blurring Organisational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press
- Marcovitch, A. (1995), "La mobilité professionnelle : un enjeu stratégique et social", Actes du 6ème congrès de l'AGRH, pp. 774-777
- Mariotti, F. (2005), *Qui gouverne l'entreprise en réseau ?*, Presses de la Fondation nationale des Sciences politiques, Paris
- Mauss, M. [1923-1924] (2001), *Sociologie et Anthropologie*, Paris, PUF
- Mayntz, R. (2002), "Common Goods and Governance", in A. Heritier (ed.), *Common Goods. Reinventing European and International Governance*, New York – Londres, Rowman & Littlefield Publishers, pp. 15-27
- McIlroy, R., Marginson P. et Regalia, I. (2004), "Regulating external and internal forms of flexibility at local level: five European regions compared", *International Journal of Human Resource Management*, vol.15, n°2, pp. 295-313
- Mériaux, O. et Verdier, E. (2009), « Gouvernances territoriales et émergence d'une politique du rapport salarial », *Espaces et Sociétés*, 1-2, 136-137, pp. 17-31
- Meyer, J. W. et Rowan, B. (1977), "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, n°83, pp. 340-363
- Miles, R. et Snow, C. (1986), « Network Organizations : New Concepts for New Forms », *California Management Review*, vol. 28, n°3, pp. 62-73

- Miller, P. et O'Leary, T. (1987), "Accounting and the Construction of the Governable Person", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n°3, pp.235-265
- Mir, R. et Watson, A. (2000), "Critical realism and constructivism in strategy research: towards a synthesis", *Strategic Management Journal*, 22, pp. 1169-1173
- Mitnick, B.M. (1993), *Corporate Political Agency*, Sage Publications
- Moreau, M.-A. (2002), "Mondialisation et droit social. Quelques observations sur les évolutions juridiques", *Revue internationale de droit économique*, vol. 16, n°2-3, pp. 383-400
- Mouritsen, J. et Thrane, S. (2006), "Accounting, network complementarities and the development of inter-organisational relations", *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp. 241-275
- Nachi, M. (2010), « Concept commun et concept analogique de compromis : « un air de famille » », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches
- Nachi, M. et de Nanteuil, M. (2006), *Eloge du compromis. Pour une nouvelle pratique démocratique*, Louvain-la-Neuve, Academia Bruylant
- Nelson, R.R. et Sidney, G.W. (1982), *An evolutionary theory of economic change*, Harvard University Press, Cambridge MA
- Neuville, J.-P., 1998, "La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération inter-individuelle dans le partenariat industriel", *Revue française de sociologie*, 39(1), pp. 71-103
- Nohria, N. et Berkley, J. D. (1994), "The virtual organization: bureaucracy, technology, and the implosion of control", in C. Heckscher et A. Donnellon, *The post-bureaucratic organization: new perspectives on organizational change*, Thousand Oaks, Sage, pp. 108-128
- Orgogozo, I. (1991), *Les paradoxes du management : des châteaux forts aux cloisons mobiles*, Paris, Edition d'organisation
- Paché, G. et Paraponaris, C. (1993), *L'Entreprise en réseau*, Paris, PUF, Collection « Que sais-je », n°2704
- Pavé, F. (1989), *L'illusion informaticienne*, Paris, L'Harmattan, , coll. « Logiques sociales »
- Parez-Cloarec, C. (2008), « Le portage salarial : la relation d'emploi revisitée à l'aune de pratiques effectives », Actes du colloque de l'AGRH, Dakar, novembre
- Pecqueur, B. (2005), « Territoires : le phénomène cluster », *Sciences humaines*, septembre-octobre, pp. 44-46
- Peirce, C.S. (1934), Collected Papers vol. 5, *Pragmatism and Pragmaticism*, in Hartshorne C. et Weiss, P. (Eds), Cambridge, Mass, Harvard University Press

- Peirce, C.S. (1878), *Écrits sur le signe*, Paris, Seuil
- Perrat, J. (2009), « Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité », *Géographie, Economie, Société*, 11, pp. 335-351
- Pichault, F. (1998), “A Political Model of Change in Network Organizations”, *European Journal of Work Organizational Psychology*, 1998, vol.7, n°2, pp. 215-232
- Pichault, F. (2000), « Call-centers, hiérarchie virtuelle et gestion des ressources humaines », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 2000, n°130, pp.5-15
- Pichault, F. (2002), “La question de l’alignement stratégique dans le cadre des nouvelles formes organisationnelles”, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°46, octobre-novembre-décembre, pp. 59-75
- Pichault, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, col. « Manager RH »
- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G. et Xhaufflair, V. (Dir.) (2008), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable?*, Paris, Vuibert
- Pichault, F. et Rorive, B. (2007), “Les restructurations et les nouveaux périmètres organisationnels : le rôle de la fonction RH”, in J.Allouche&J.Freiche (Dir.), *Restructurations d’entreprise: regards croisés*, Paris, Vuibert, col. « AGRH », pp. 199-214
- Pichault, F. et Zune, M. (2000), « Les centres d’appels téléphoniques : une figure de la déréglementation du marché du travail », *Management et conjoncture sociale*, n°580, Mai 2000, pp. 31-41
- Pignoni, M. T. (2005), « Italie : Le travail atypique entre autonomie et subordination, nouvel enjeu de la représentation syndicale », *Chronique internationale de l’IRES*, n°97, novembre
- Piore, M. J. et Sabel, C. F. (1984), *The second industrial divide : possibilities for prosperity*, New York, Basic Books
- Powell, W.W. (1990), “Neither markets, nor hierarchy, network form of organization”, in Staw et Cumming (Dir.), *Research in Organization Behaviour*, 12, Greenwich, JAI Press, pp. 295-336
- Powell, W. W. et DiMaggio, P. J. (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, pp. 147-160
- Powell, W. et DiMaggio, P. (Dir.) (1991), *The new institutionalism in organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991
- Power, M. (2005), *La société de l’audit. L’obsession du contrôle*, Paris, La Découverte, 1999

- Putnam, H. (1994), *Le Réalisme à Visage Humain*, Paris, Seuil, traduit de (1990) *Realism with a Human Face*, Cambridge, Mass, Harvard University Press
- Rawls, J. (1987), *Théorie de la Justice*, Paris, Le Seuil
- Redmond, B. (2006), *Reflection in action. Developing reflective practice in health and social services*, Farnham, Ashgate
- Regalia, I. (Dir.) (2006), *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge
- Retour, D. (2008), « Pôles de compétitivité, propos d'étape », *Revue Française de Gestion*, n°190, 2008/10, pp. 93-99
- Reynaud, J.-D. (1979), « Conflit et régulation sociale. Esquisse d'une théorie de la régulation conjointe », *Revue Française de Sociologie*, vol. 20, pp. 367-376
- Reynaud, J.-D. (1988), « Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome », *Revue Française de Sociologie*, vol. 29, pp. 5-18
- Reynaud, J.-D. (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin
- Reynaud, J.-D. (1991), « Pour une sociologie de la régulation sociale », *Sociologie et Sociétés*, vol. 23, n°2, pp. 13-26
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les règles du jeu, l'action collective et la régulation sociale*, 3^e éd., Paris, Armand Colin
- Reynaud, J.-D. (2003), « Une théorie de la régulation sociale : pour quoi faire ? », in G. d. Terssac (Dir.), *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*, Paris, La Découverte, pp. 399-446
- Reynaud, J.-D. (2005), « Ce que produit une négociation collective, ce sont des règles », *Revue Négociations*, n°2, pp. 141-159
- Rockart, J. F. et Short, J. E. (1991), "The networked organization and the management of independence", in S. Morton, *The corporation of the 1990's: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press
- Rorive, B. (2003), « La responsabilité sociale dans les organisations en réseau : enjeux et contraintes des modes actuels de régulation », Actes du colloque « La responsabilité globale de l'entreprise : un nouveau mode de régulation de l'entreprise ? », Audencia Nantes, Octobre
- Rorive, B. (2006), « Entre contrôle de la ressource et contrôle de l'activité : les chemins de stabilisation de l'entreprise-réseau. Essai diachronique sur la pérennité des formes réticulaires d'organisation », IAE de Lille, Thèse soutenue en 2006

Rorty, R. (1994), *Objectivisme, Relativisme et Vérité*, Paris, PUF, traduit de (1991) *Objectivity, Relativism and Truth, Philosophical Papers 1*, Cambridge University Press

Rousseau, J.-J., [1762] (1964), *Du contrat social*, Paris, Pléiade

Sabel, C.F. (2006), "A Real Time Revolution in Routines", in C. Heckscher et P. Adler (Dir.), *The Firm as a Collaborative Community: Reconstructing Trust in the Knowledge Economy*, New York, Oxford University Press, 2006, pp. 106-156

Sahlin-Andersson, K. (1996), "Imitating by editing success. The construction of organizational fields and identities", in B. Czarniawska et G. Sevón (Dir.), *Translating Organizational Change*, Berlin, Walter de Gruyter, pp. 69-92

Salinger, E. et Crease, R. (Dir.), *The Philosophy of Expertise*, New York, Columbia University Press, 2006

Santi Romano (1975), *L'ordre juridique*, Paris, Dalloz

Schmid, G. (1995), « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail 'transitoires' en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et Emploi*, n°65, pp. 5-17

Schoenaers, F. et Zune, M. (2001), « Continuité de l'information et discontinuités sociales : NTIC, Nouvelles formes d'organisation et Dialogue social », Actes du XI^{le} Congrès de l'AGRH, vol. II, pp. 1180-1192

Schön, D.A. (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in action*, New York, Basic books

Schön, D.A. (1987), *Educating the reflexive practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*, San Francisco, Jossey-Bass

Schön, D.A et Rein, M. (1994), *Frame reflection : toward the resolution of intractable policy controversies*, New York, Basic Books

Sen, A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Editions du Seuil, Paris

Sobczak, A. (2002), *Réseaux de sociétés et codes de conduite. Un nouveau modèle de régulation des relations de travail pour les entreprises européennes*, Paris, L.G.D.J., Bibliothèque de Droit social, tome 38

Sobczak, A. (2003), « Quelle régulation des relations de travail dans l'entreprise-réseau ? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, n°51, p. 1

Sobczak, A. (2006), « Are codes of conduct in global supply chain really voluntary ? From soft law regulation of labour relations to consumer law », *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n°2, pp. 167-184

Storey, J. (1987), « Developments in the Management of Human Resources : an Interim Report », Warwick Papers in Industrial Relations, IRRU, School of Industrial and Business Studies, Université de Warwick, novembre, n°17

- Supiot, A. (Dir.) (1999), *Au-delà de l'emploi. Transformations du travail et devenir du droit du travail en Europe*, Rapport pour la Commission européenne, Paris, Flammarion
- Supiot, A. (2000), « Les nouveaux visages de la subordination », *Droit Social*, 2, p.131-145
- Supiot, A. (2002), “Travail, droit, technique”, *Droit social*, n°1, pp. 13-25
- Supiot, A. (2005), *Homo Juridicus. Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Paris, Seuil
- Teubner, G. (1993), « Nouvelles formes d'organisation et droit », *Revue française de Gestion*, n°96, novembre-décembre, pp. 50-68
- Thévenot, L. (1986), « Les investissements de forme », dans Thevenot, L. (Ed.), *Conventions économiques*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Cahiers du Centre d'Étude de l'Emploi », pp. 21-71
- Thirion, N. (2010), « Hétéro-régulation, auto-régulation et co-régulation : esquisse théorique et application au marché des services de médias audiovisuels », in F. Jongen (Dir.), *Le nouveau cadre juridique de l'audiovisuel européen*, Louvain-la-Neuve, Anthémis (sous presse)
- Tolbert, P. et Zucker, L. (1996), “The institutionalization of institutional theory”, in S. Clegg, C. Hardy et W. Nord (Dir.), *Handbook of Organizational Studies*, Londres, Sage
- Trépos, J.-Y. (1996), *La sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, 1996
- 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
- Uzzi, B. (1997), “Social structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness”, *Administrative Science Quarterly*, 42, pp. 35-67
- Verstraeten, M. (2007), *Stratégies et pratiques de l'intervention*, Bruxelles, De Boeck
- Volckrick, E. (2000), « Les usages du tiers dans la négociation », *Négociations*, 2007/1, vol. 7, pp. 133-146
- Volckrick, E. (2005), « Les dispositifs de médiation et la question du tiers. Vers une interprétation pragmatique du tiers », in J-P. Lebrun et E. Volckrick, *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès
- Volckrick, E. (2007), « Intervenir en tiers aujourd'hui », *Négociations*, 2007/1, vol. 7, pp. 75-88
- Von Glasersfeld, E. (1988), “Introduction à un constructivisme radical”, in Watzlawick, P. (Ed.), *L'invention de la réalité*, Seuil

- Von Glaserfeld, E. (1995), *Radical Constructivism: A Way of Knowing and Learning*, Londres, Washington, The Falmer Press
- Weber, M. (1971), *Économie et société*, Paris, Plon
- Weiss, D. (1994), « Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail », *Revue Française de Gestion*, mars- avril- mai 1994, pp.95-103
- Wilthagen, T. et Rogowski, R. (2002), « Legal regulation of transitional labour markets », in Schmid, G. et Grazier, B. (Dir.), *The dynamics of full employment: social integration through transitional labour markets*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 233-273
- Wilthagen, T. et Tros, F. (2004), "The concept of 'flexicurity': A new approach to regulating employment and labour markets", in *Transfer*, vol. 10, n°2, pp. 166-187
- Xhauffair, V. (2001), « Modes organisationnels et relations interactionnelles au sein de l'entreprise Mölnlycke. Essai anthropologique », Mémoire de fin d'étude présenté en vue de l'obtention du grade de Licencié en Information et Communication, Faculté de Philosophie et Lettres, Université de Liège
- Xhauffair, V. et Pichault, F. (2009a), "Les pratiques de flexicurité : pour une approche analytique", in Pras, B. (Coord.), *Management : tensions d'aujourd'hui*, Paris, Vuibert, 2009, Collection "FNEGE", pp. 255-266
- Xhauffair, V. et Pichault, F. (2009b), « La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels: L'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation? », XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse, 9-11 septembre
- Xhauffair, V., Pichault, F. et Maesschalck, M. (2010), « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management et Avenir*, n°33, pp. 298-316
- Xhauffair, V. et Pichault, P. (2010), « Le dialogue social face aux nouvelles formes de sous-traitance dans le secteur de la construction », in Arcq E., Capron M., Léonard E. et P. Reman (Dir.), *Dynamiques de la concertation sociale*, Bruxelles, Editions du CRISP, pp.325-345
- Xhauffair, V. et Zune, M. (2006), « Managing CSR in Complex Environments: Stakeholder Theory in Action » (avec M. Zune), in Allouche, J. (Ed.), *Corporate Social Responsibility : Performances and Stakeholders* (Vol. 2), New York, Palgrave MacMillan, 2006, pp.119-132
- Zarifian, P. (1999), "Productivité, logique de service et mutations du travail", *Revue française de Gestion*, novembre-décembre, pp. 106-116
- Zilber, T.B. (2002), "Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: The case of a rape crisis center in Israel", *Academy of Management Journal*, vol.45, n°1, pp. 234-254
- Zimmermann, B. (2006), « Les groupements d'employeurs. La sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail*, vol. 48, n°1, pp. 1-16

Table des matières

| | |
|---|----|
| 1. Introduction..... | 7 |
| 1.1 Une anthropologue dans l'entreprise | 7 |
| 1.2 La notion de régulation | 12 |
| 1.2.1 La régulation vue par les économistes..... | 12 |
| 1.2.2 La régulation vue par les juristes | 13 |
| 1.2.3 La régulation vue par les sociologues..... | 15 |
| 1.2.4 La régulation vue par les anthropologues | 17 |
| 1.2.5 La notion de régulation adoptée dans le cadre de cette thèse | 18 |
| 1.3 Les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre comme forme émergente de régulation inter-organisationnelle | 21 |
| 1.3.1 Mutation de l'emploi, mutation des organisations..... | 21 |
| 1.3.1.1 L'expansion de l'entreprise réseau..... | 21 |
| 1.3.1.2 Le développement des nouvelles formes de travail..... | 23 |
| 1.3.2 La crise du modèle traditionnel de relations sociales | 25 |
| 1.3.3 Pressions institutionnelles et émergence de nouvelles régulations..... | 27 |
| 1.4 Plan de la thèse..... | 30 |
| 2. Trois terrains de recherche-action..... | 35 |
| 2.1 Contexte méthodologique..... | 35 |
| 2.1.1 Genèse et contexte institutionnel de la recherche..... | 35 |
| 2.1.2 Saisir les opportunités de financement de la recherche | 37 |
| 2.1.3 Un projet de recherche-action ambitieux | 41 |
| 2.1.4 Un matériau empirique très riche | 42 |
| 2.1.5 Le chercheur, le centre de recherche, le partenariat : quelques clarifications sur notre rôle..... | 44 |
| 2.1.6 Monographies : statut et mode d'emploi | 45 |
| 2.2 Les travailleurs pluriactifs de TNT : étude de cas | 49 |

| | |
|--|-----|
| 2.2.1 Contexte et activité | 50 |
| 2.2.2 Image et climat social : le recours à un regard externe | 52 |
| 2.2.3 Employeur et travailleurs : un même besoin de sécurité | 54 |
| 2.2.3.1 Les besoins de TNT | 54 |
| 2.2.3.2 Les besoins des travailleurs | 55 |
| 2.2.4 Pratiques et besoins des travailleurs : une clarification nécessaire | 56 |
| 2.2.5 Une enquête qualitative pour affiner la compréhension des besoins | 59 |
| 2.2.5.1 Le cumul TNT/Belgique Diffusion : une solution peu sécurisante | 60 |
| 2.2.5.2 Le cumul TNT/Farnell : une formule à fort potentiel | 61 |
| 2.2.6 Une opportunité d'action | 63 |
| 2.2.7 Lancement d'un projet pilote de partage de main-d'œuvre | 66 |
| 2.2.7.1 La définition du périmètre de l'action | 66 |
| 2.2.7.2 L'élaboration de scénarios de partage de main-d'œuvre .. | 67 |
| 2.2.7.3 Le cadre légal de la collaboration | 72 |
| 2.2.7.4 Un centrage sur la collaboration TNT/Farnell | 74 |
| 2.2.8 Une concrétisation difficile | 75 |
| 2.2.9 Divers aléas interrompent la dynamique | 78 |
| 2.2.10 Annexe | 79 |
| 2.3 Auto-régulation dans le secteur de l'économie sociale : le cas Périservices | 81 |
| 2.3.1 Evolution du secteur de l'économie sociale en Région wallonne | 82 |
| 2.3.2 Le secteur de l'économie sociale en région liégeoise : des contraintes et des opportunités | 83 |
| 2.3.3 Les solutions envisagées : « intérim social » ou mutualisation de main-d'œuvre ? | 86 |
| 2.3.4 Une opportunité de partenariat | 87 |
| 2.3.5 Le design d'un projet intégré | 89 |
| 2.3.6 La construction collective d'une seconde version du projet | 93 |
| 2.3.7 L'élaboration concrète de la structure « Périservices » | 98 |
| 2.3.8 Un passage à l'acte difficile | 102 |
| 2.3.9 La création du GIE | 107 |

| | |
|--|-----|
| 2.3.10 L'élaboration des règles..... | 108 |
| 2.3.10.1 Le principe d'une année test..... | 108 |
| 2.3.10.2 Budget et contribution des membres..... | 109 |
| 2.3.10.3 Sortie d'un membre | 109 |
| 2.3.10.4 Gérance..... | 110 |
| 2.3.10.5 Pertes, dettes, et coûts extraordinaires..... | 110 |
| 2.3.10.6 Démarche commerciale | 110 |
| 2.3.10.7 Règles de concurrence | 111 |
| 2.3.11 Donner vie à Périservices | 111 |
| 2.3.12 Le délitement de Périservices | 115 |
| 2.3.13 Annexe | 118 |
| 2.4 La création du groupement d'employeurs Job'Ardent: étude de cas | 119 |
| 2.4.1 Un souhait de recherche-action | 120 |
| 2.4.2 L'ébauche d'un premier partenariat | 122 |
| 2.4.3 La découverte d'une convergence avec la Chambre de commerce | 123 |
| 2.4.4 La traversée du désert..... | 124 |
| 2.4.5 Un partenariat improbable | 125 |
| 2.4.6 La naissance de Job'Ardent..... | 128 |
| 2.4.7 Un GE en pleine expansion | 131 |
| 2.4.8 Un fonctionnement sans heurts notables | 134 |
| 2.4.9 L'affirmation de nouvelles ambitions | 137 |
| 2.4.10 A ce jour..... | 141 |
| 2.4.11 Annexe | 141 |
| 3. Quatre regards sur la formation des régulations inter-organisationnelles | 153 |
| 3.1 Le Chercheur comme Entrepreneur-Traducteur : Les enjeux méthodologiques de la recherche partenariale | 153 |
| 3.1.1 Introduction..... | 153 |
| 3.1.2 L'entrepreneur institutionnel et le traducteur : deux figures complémentaires | 155 |
| 3.1.3 Contexte du projet et terrains..... | 158 |
| 3.1.4 Chercheur-intervenant ou entrepreneur-traducteur ? | 164 |

| | |
|--|------------|
| 3.1.4.1 Du chercheur à l'entrepreneur-traducteur | 164 |
| 3.1.4.2 De l'entrepreneur-traducteur au chercheur | 173 |
| 3.1.5 Conclusion..... | 179 |
| 3.2 Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de régulation : Les conditions d'un compromis équilibré et pérenne..... | 181 |
| 3.2.1 Introduction..... | 181 |
| 3.2.2 Une posture méthodologique originale, basée sur l'engagement des parties prenantes | 183 |
| 3.2.3 Un exemple de compromis émergent : le cas des travailleurs pluriactifs de Trilogi | 185 |
| 3.2.4 Emergence d'un cadre d'analyse de la régulation inter-organisationnelle | 189 |
| 3.2.5 La pluriactivité des travailleurs de Trilogi : caractérisation du compromis existant et leviers d'évolution..... | 193 |
| 3.2.6 Vers des compromis sociaux équilibrés et pérennes à l'échelon inter-organisationnel : proposition d'une posture normative | 199 |
| 3.2.7 Conclusion..... | 202 |
| 3.3 Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel..... | 205 |
| 3.3.1 Introduction..... | 205 |
| 3.3.2 La diversité des tiers et de leurs actions | 206 |
| 3.3.2.1 Forces exogènes et rationalité parfaite | 208 |
| 3.3.2.2 Forces exogènes et rationalité limitée..... | 209 |
| 3.3.2.3 Forces endogènes et rationalité parfaite | 210 |
| 3.3.2.4 Forces endogènes et rationalité limitée..... | 211 |
| 3.3.3 Focus sur deux expérimentations aux résultats contrastés ... | 212 |
| 3.3.3.1 La pluriactivité des travailleurs de Trilogi..... | 214 |
| 3.3.3.2 La création du groupement d'employeurs JobArdent | 218 |
| 3.3.4 Mise en perspective des deux études de cas | 222 |
| 3.3.4.1 Une problématisation qui déborde les routines organisationnelles..... | 223 |
| 3.3.4.2 Un système d'action à (re)définir | 225 |

| | |
|---|------------|
| 3.3.4.3 Un travail de désenrôlement et de réenrôlement..... | 226 |
| 3.3.4.4 Un processus d'essais, erreurs et ajustements..... | 229 |
| 3.3.4.5 La confrontation à d'autres expériences | 231 |
| 3.3.5 De l'action du tiers à la fonction de tercéisation | 235 |
| 3.3.6 Conclusion..... | 240 |
| 3.4 Quel processus d'institutionnalisation des nouvelles régulations sociales inter-organisationnelles ? : Les chemins de la consistance.. | 243 |
| 3.4.1 Introduction..... | 243 |
| 3.4.2 Les limites de la conformité | 244 |
| 3.4.3 Etudes de cas..... | 249 |
| 3.4.3.1 Job'Ardent | 249 |
| 3.4.3.2 Périservices | 256 |
| 3.4.4 Les chemins de la consistance | 262 |
| 3.4.4.1 Job'Ardent, une pratique effective en quête de conformité | 262 |
| 3.4.4.2 Périservices, une pratique conforme en quête d'effectivité | 268 |
| 3.4.5 Le levier de la tercéisation | 274 |
| 3.4.6 Conclusion..... | 276 |
| 4. Synthèse des propositions, apports et limites de la thèse | 279 |
| 4.1 Progression de la réflexion | 279 |
| 4.2 Apports et implications de la thèse pour diverses catégories d'acteurs | 285 |
| 4.2.1 En quoi la notion de tiers peut-elle être utile pour les intervenants en organisation ?..... | 285 |
| 4.2.2 En quoi la notion de <i>consistance</i> permet-elle de renouveler le dialogue entre juristes et gestionnaires ?..... | 288 |
| 4.2.3 En quoi notre thèse permet-elle d'outiller la démocratie au travail et le renouveau du débat démocratique ? | 289 |
| 4.3 La validité de notre recherche en question | 292 |

| | |
|-------------------------|-----|
| Bibliographie | 299 |
| Table des matières..... | 315 |
| Index des schémas | 321 |
| Index des tableaux..... | 323 |
| Annexes..... | 325 |

Index des schémas

| | |
|---|-----|
| Schéma 1 : Une problématisation évolutive | 19 |
| Schéma 2 : Composition du partenariat du projet européen Flexicurité .. | 40 |
| Schéma 3 : Optimisation du temps de travail pour le travailleur | 71 |
| Schéma 4 : Optimisation organisationnelle pour les employeurs..... | 71 |
| Schéma 5 : Première version de la structuration de Périservices | 91 |
| Schéma 6 : Seconde version de la structuration de Périservices | 101 |
| Schéma 7 : Processus de création du GE Job'Ardent..... | 130 |
| Schéma 8 : Processus de développement du GE Job'Ardent | 133 |
| Schéma 9 : Niveaux de partenariat du projet Flexicurité | 159 |
| Schéma 10 : Analyse du cas de pluri-activité des travailleurs de Trilogi | 196 |
| Schéma 11 : Première modélisation du processus de régulation inter-organisationnelle..... | 201 |
| Schéma 12 : Les quatre figures du tiers dans la littérature | 208 |
| Schéma 13 : Seconde modélisation du processus de régulation inter-organisationnelle..... | 241 |
| Schéma 14 : La notion de consistance | 248 |
| Schéma 15 : Modélisation intégrée du processus de régulation inter-organisationnelle..... | 284 |

Index des tableaux

| | |
|--|-----|
| Tableau 1 : Présentation des quatre partenaires potentiels du projet de sécurisation de la pluri-activité..... | 68 |
| Tableau 2 : Cas de pluri-activité : correspondance noms réels/fictifs..... | 79 |
| Tableau 3 : Présentation des huit partenaires potentiels du projet Périservices..... | 94 |
| Tableau 4 : Cas Périservices : correspondance noms réels/fictifs | 118 |
| Tableau 5 : Composition du premier partenariat Job'Ardent | 126 |
| Tableau 6 : Cas Job'Ardent : correspondance noms réels/fictifs | 141 |
| Tableau 7 : Historique du développement de Job'Ardent | 142 |
| Tableau 8 : Comparaison des variables contextuelles des trois études de cas | 144 |
| Tableau 9 : Les six étapes du processus de traduction | 157 |
| Tableau 10 : Pratiques inter-organisationnelles de conciliation flexibilité/sécurité | 165 |
| Tableau 11 : Représentations d'une Flexicurité « désirable » | 175 |
| Tableau 12 : Grille d'analyse des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle | 176 |
| Tableau 13 : Grille d'analyse des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle | 191 |
| Tableau 14 : Opérationnalisation des variables à l'aune du cas Trilogi . | 197 |
| Tableau 15 : Opérationnalisation des variables de la fonction de tercéisation..... | 233 |
| Tableau 16 : Les dimensions de la fonction de tercéisation | 237 |
| Tableau 17 : Les partenaires du projet Périservices | 258 |
| Tableau 18 : Opérationnalisation des variables de conformité et d'effectivité | 273 |
| Tableau 19 : Comparaison des variables contextuelles des trois études de cas renommées fictivement..... | 325 |

Annexes

Tableau 19 : Comparaison des variables contextuelles des trois études de cas renommées fictivement

| Variables | Pluri-activité chez TRILOGI | Job' Ardent | Périservices |
|-------------------|--|---|---|
| Acteurs impliqués | <ul style="list-style-type: none"> DRH TRILOGI DRH PiecElec DRH TouchUp Directeur V@Inet | <ul style="list-style-type: none"> Administrateur-Directeur STEEL OFFICE Directeur commercial STEEL OFFICE Administrateur-Directeur GreenPower DRH GreenPower Directeur PROTEXT Administrateur-Directeur CADÉCO Directeur-adjoint CADÉCO Directeur METABEL Administrateur-Directeur Sitech Assistante du Directeur Sitech | <ul style="list-style-type: none"> Walther Davister, alias « Monsieur Economie sociale », lui-même Administrateur de TRIPLASTI, CONSTRUCTO, COUP DE POUCE Directeur MOSATRI Assistante sociale MOSATRI Manager TRIPLASTI Directeur général et directeur financier du groupe dont font partie ATREGA et ALL SERVICES Manager ALL SERVICES Administrateur-Directeur RECYBOIS Administrateur-Directeur LE DÉCLIC Manager CONSTRUCTO |

| Syndicats | | Experts | | Tiers | | Management | | Degré de pouvoir décisionnel | |
|--|--|--|--|---|--|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Permanent syndical CSC Permanent syndical FGTB | | <ul style="list-style-type: none"> Non présents | | <ul style="list-style-type: none"> FOREM Juriste spécialisé dans les GE | | <ul style="list-style-type: none"> CCIL LENTIC | <ul style="list-style-type: none"> Total pour les Administrateurs-Directeurs et pour les Directeurs Ellevé pour le management délégué | <ul style="list-style-type: none"> Permanent syndical FGTB membre du CA de TRIPLASTI, CONSTRUCTO, COUP DE POUCE | |
| <ul style="list-style-type: none"> Pas de recours à des experts externes autres que le Lentic | | | | <ul style="list-style-type: none"> FOREM Juriste spécialisé dans les GE | | <ul style="list-style-type: none"> CCIL LENTIC | <ul style="list-style-type: none"> Total pour les Administrateurs-Directeurs et pour les Directeurs Ellevé pour le management délégué | <ul style="list-style-type: none"> Administration de la Région wallonne Conseiller juridique d'une fédération d'économie sociale Juriste spécialisé dans les GE | |
| | | <ul style="list-style-type: none"> LENTIC | | | | <ul style="list-style-type: none"> LEN TIC | <ul style="list-style-type: none"> Total pour les Administrateurs-Directeurs et pour les Directeurs Ellevé pour le management délégué | <ul style="list-style-type: none"> Total pour les Administrateurs-Directeurs et pour les Directeurs Ellevé pour le management délégué (qui doivent néanmoins référer à leurs CA) | |

| | | | |
|--|---|--|---|
| <p>Syndicats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Moyen (niveau intermédiaire de l'organisation syndicale) | <p>Type d'entreprises en présence</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implantations belges d'entreprises transnationales | <p>Non pertinent</p> <ul style="list-style-type: none"> • PME de la Province de Liège | <ul style="list-style-type: none"> • Moyen (niveau intermédiaire de l'organisation syndicale) • Entreprises d'insertion (sociétés coopératives à responsabilité limitée) • Entreprises de formation par le travail (Associations sans but lucratif) |
| <p>Enjeux économiques pour les entreprises</p> | <ul style="list-style-type: none"> • TRILOGI : <ul style="list-style-type: none"> ○ incertitude sur le maintien à long terme de l'implantation du centre de tri en Belgique ; ○ durement frappée par la crise en 2008 et 2009 (- 50% de chiffre d'affaire) | <ul style="list-style-type: none"> • GreenPower : en forte croissance • Sitech : petite structure de services durement frappée par la crise • Autres entreprises : rien de spécifique à signaler | <ul style="list-style-type: none"> • Constructo : petite structure très sensible à la fluctuation des demandes • Triplasti : en croissance • Mosatri : dépendance quasi-exclusive à son client-fondateur, Arcelor-Mittal, dont le volume d'activité fluctue énormément et le maintien à Liège reste incertain • Recybois : vient d'être créée |

| | | | |
|---|---|--|--|
| Enjeux de GRH pour les entreprises | <ul style="list-style-type: none"> TRILOGI : <ul style="list-style-type: none"> Activité essentiellement nocturne qui limite fortement l'offre de temps pleins Convention collective interne qui limite le recours aux intérimaires Absentéisme élevé sur la piste (12-14%) PiecElec : <ul style="list-style-type: none"> Flexibilité requise de la part des travailleurs à temps partiel Absentéisme élevé (10%) TouchUp : <ul style="list-style-type: none"> Flexibilité fonctionnelle interne Difficulté de recrutement pour certains postes de nuit, au point de contraindre une diminution du volume d'activité | <ul style="list-style-type: none"> GreenPower : recrutement massif pour soutenir la croissance Sitech, Cadeco, Protect : petites structures ne pouvant se permettre d'engager sur les fonctions de support | <ul style="list-style-type: none"> Toutes : <ul style="list-style-type: none"> absentéisme élevé difficultés de recrutement difficultés de maintien en emploi |
|---|---|--|--|

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Absentéisme élevé (12-15%) • PFSWeb : <ul style="list-style-type: none"> ○ Pic d'activité de l'après-midi difficile à pourvoir ○ Pression syndicale forte | |
| <p>Enjeux politiques pour les acteurs en présence</p> <p>Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • TRILOGI : <ul style="list-style-type: none"> ○ montrer aux syndicats et aux travailleurs que des actions sont menées pour résoudre la problématique des temps partiels ○ améliorer la perception de TRILOGI par les autres employeurs • PiecElec : <ul style="list-style-type: none"> ○ Jeune DRH en début de carrière soucieux d'une mobilité rapide | <p>STEEL OFFICE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ○ se positionner comme pionnier ○ aider la CCI et le Lentic à réaliser leur projet <p>GreenPower :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ○ Développer son image d'innovation et de RSE ○ aider la CCI <p>Protect :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ○ aider la CCI <p>Tous :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Clarifier les domaines et territoires respectifs ○ Se faciliter l'accès aux subсидés ○ Se positionner comme incontournable dans le secteur ○ Renforcer les partenariats entre entreprises ○ étiquetées « socialistes » sur Seraing au détriment du « Grand Liège » et des entreprises étiquetées « catholiques » <p>Walthère Davister :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Se positionner comme incontournable dans le secteur |

| | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> Ouvrir à ses entreprises l'accès à Arcelor-Mittal, chasse réservée de Mosatri <p>Mosatri : élargir son portefeuille de clients et ne plus dépendre exclusivement d'Arcelor</p> <p>Manager Constructo : sécuriser ses fortes fluctuations d'activité</p> <p>Manager Triplasti : n'exprime pas de besoin mais « forcé » de participer par Davister (Administrateur)</p> <p>Directeur Le Délic : pas vraiment de besoin vu la taille de son groupe, mais mieux vaut être dedans que dehors</p> |
| | |
| | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Permanent CSC : <ul style="list-style-type: none"> ○ récupérer les affiliés perdus au profit de la FGTB ○ se différencier de la FGTB en adoptant une stratégie conciliatrice et d'innovation Permanent FGTB : <ul style="list-style-type: none"> ○ Ne pas se montrer trop conciliant ○ Défendre les acquis ○ « Tenir ses troupes » qui lancent de nombreuses grèves sauvages | <p><i>Non pertinent</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne pas ouvrir la porte à l'intérim ou à tout ce qui pourrait y ressembler • Prioriser les missions sociale et d'insertion des entreprises |
| <p>Syndicats</p> | |