

# **Le Chercheur comme Entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle : Enjeux méthodologiques d'une recherche-intervention partenariale**

**Virginie Xhauffair**

LENTIC, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

GREGOR, IAE de Paris 1 Panthéon-Sorbonne

[v.xhauffair@ulg.ac.be](mailto:v.xhauffair@ulg.ac.be)

Bd du Rectorat, 19, B51, 4000 Liège, Belgique

**François Pichault**

LENTIC, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège

ESCP Europe

[f.pichault@ulg.ac.be](mailto:f.pichault@ulg.ac.be)

## **Résumé**

Notre interrogation quant aux modalités d'institutionnalisation des pratiques de régulation sociale émergeant au niveau inter-organisationnel nous a amenés à déployer une méthodologie de recherche-intervention de type entrepreneurial, qui a généré des données inédites et particulièrement riches. Ce choix méthodologique pose la question de notre capacité à analyser ces données ainsi que notre rôle entrepreneurial de manière réflexive. Le questionnement au cœur de cet article est double : d'une part, le chercheur peut-il être lui-même un « entrepreneur », et dès lors aller plus loin que la simple production de connaissances ? D'autre part, cette posture entrepreneuriale lui permet-elle de se poser à son tour en producteur de connaissances ? Nous répondrons à ces deux questions à l'appui de deux études de cas, grâce auxquelles nous mettrons en lumière diverses facettes de l'action d'un « chercheur-entrepreneur ».

## **Abstract**

Our study about the institutionalization process of social regulation practices emerging at the inter-organizational level led us to develop an action-research methodology of entrepreneurial nature. This methodological choice gave rise to original and rich data, but simultaneously challenged our ability to analyze these data as well as our entrepreneurial role in a reflexive way. The central question of this paper is then twofold: on the one hand, can the researcher be an “entrepreneur”, and go beyond the simple production of knowledge? On the other hand, can the researcher with an entrepreneurial position produce scientific knowledge? We will answer these two questions thanks to two case studies, which will allow us to highlight various facets of acting as a “researcher-entrepreneur”.

## **Mots clés**

Recherche-action, entrepreneur institutionnel, traducteur, régulation sociale, partenariat inter-organisationnel

## **Key words**

## 1. Introduction

Les mutations que connaissent nos marchés du travail ont été abondamment décrites et analysées par des chercheurs de diverses disciplines. Un constat semble partagé par nombre d'entre-eux : celui de l'obsolescence des formes traditionnelles de régulation sociale dans un contexte d'éclatement des frontières organisationnelles et nationales, d'hybridation des formes d'emploi et d'éclatement des collectifs de travail (Supiot, 1999; Regalia, 2006; Beaujolin-Bellet, 2006 ; Berns *et al.*, 2007). Certains auteurs notent également que, 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. Ils observent notamment 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, telles que le groupement d'employeurs ou autres systèmes de *flexpools*, la coopérative d'emploi ou d'activité, le co-sourcing, le skill-pooling<sup>1</sup>, etc. Celles-ci sont très hétérogènes, allant de l'initiative autonome d'un travailleur débrouillard ou de bricolages managériaux souvent bancals, à des compromis considérés comme désirables et durables par l'ensemble de leurs parties prenantes (Sobczack, 2003 ; Regalia, 2006).

Face à cette émergence de pratiques, le sociologue s'interroge naturellement sur le processus d'institutionnalisation de ces nouvelles pratiques inter-organisationnelles de régulation sociale. Or, cette interrogation de recherche le confronte d'emblée 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.

Notre article vise à contribuer à ce débat méthodologique, en relatant une expérience de recherche-intervention sur le thème des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle. Dans le cadre de cette recherche partenariale dont nous étions l'initiateur et le coordinateur, nous avons été amenés à jouer un rôle dépassant largement la mission et les compétences habituelles du chercheur-intervenant, afin de pouvoir accéder à ces pratiques émergentes. Nous y avons endossé un rôle entrepreneurial et de co-construction, que nous expliquons par nos objectifs de recherche et par la dimension appliquée de la recherche partenariale. Le retour réflexif opéré sur notre action et sur la connaissance produite nous conduit à interroger la relation entre posture de recherche et contribution à l'émergence de nouveaux compromis sociaux. Cette interrogation se décline au travers des deux questions suivantes, étroitement inter-reliées : comment un chercheur participe-t-il à la construction de nouvelles formes de régulation sociale? Et ensuite, comment la connaissance produite dans ce cadre peut-elle acquérir le statut de connaissance générique (Avenir, 2008) ?

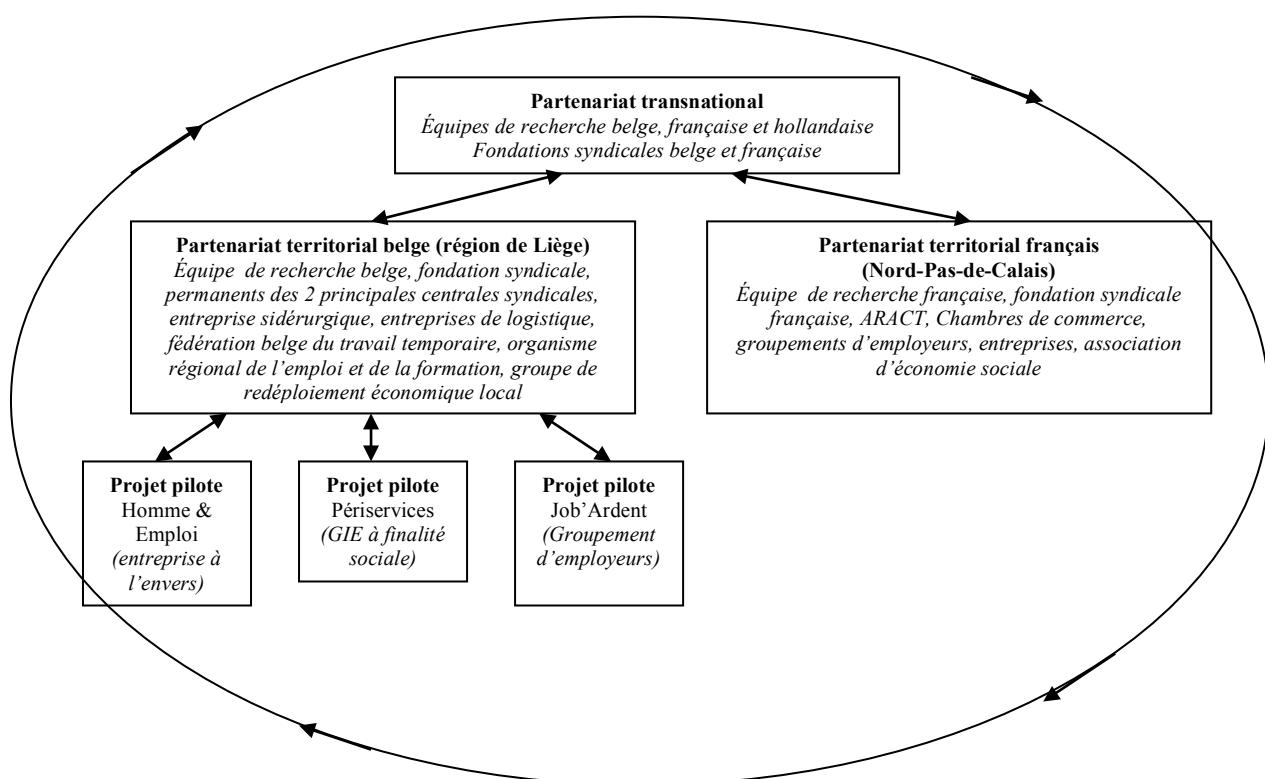
---

<sup>1</sup> Pour une description sommaire de ces pratiques, voir le tableau 2

## 2. Contexte et enjeux de notre recherche-intervention

C'est au travers d'un projet européen que notre centre de recherche a tenté de répondre à ses interrogations sur l'institutionnalisation des pratiques de régulation sociale des réseaux et des périmètres inter-organisationnels. Nous avons saisi l'opportunité d'un appel à projet du Fonds Social Européen portant sur les pratiques innovantes de gestion des restructurations pour proposer 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 dans un contexte paritaire.

Notre projet formulait l'objectif suivant : tester la pertinence de pratiques de régulation inter-organisationnelle s'inspirant de l'approche de la Flexicurité dans le cadre d'une restructuration ayant un impact d'ampleur territoriale. A partir du recensement et de l'analyse des pratiques existantes<sup>2</sup> de conciliation entre flexibilité et sécurité mises en œuvre au niveau inter-organisationnel dans les trois pays partenaires<sup>3</sup>, des projets pilotes devaient être mis en œuvre dans les bassins d'emploi de Liège et de Lille, en collaboration avec les acteurs des marchés du travail locaux. Le partenariat du projet était structuré comme représenté sur le schéma ci-dessous.



Le rôle de notre centre de recherche dans ce projet était multiple : initiateur, concepteur et rédacteur du projet, mobilisateur des différents partenaires chercheurs et parties prenantes du

<sup>2</sup> Groupements d'employeurs, portage salarial, banques d'heures supplémentaires, skill pooling, pluriactivité, coopératives d'emploi, etc.

<sup>3</sup> Belgique, France, Pays-Bas

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 théorisation mené tout au long des deux années du projet<sup>4</sup>.

La diversité des casquettes que nous avons endossées dans ce projet nous soumettait à un conflit de rôles: en tant que chercheur, nos intérêts ne concernaient pas tant la « réussite » des actions pilotes que la production d'une théorisation pertinente validée par nos pairs scientifiques. En tant que coordinateurs du projet, nous étions par contre tenus de rendre compte à notre commanditaire, le Fonds Social Européen, de la progression de nos projets pilotes, et de lui présenter des recommandations d'actions 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 »).

Néanmoins, dès le démarrage effectif du projet, il s'est rapidement avéré que les divers partenaires ne partageaient pas totalement les motivations de notre 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 posture d'analyse et de conceptualisation. Du côté du comité de pilotage composé des chercheurs et de fondations syndicales, le projet fut d'emblée qualifié d'« utopique »<sup>5</sup> et les premiers efforts furent consacrés, à notre grande déception, 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 « 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.

### **3. De la posture de chercheur à celle d'entrepreneur**

Dans ce contexte peu propice à l'expérimentation, il nous est apparu rapidement que la posture classique du chercheur intervenant —légitime, neutre, équidistant, reformulant la demande d'un système client (Argyris, 1970 ; Pichault *et al.*, 2008) — serait inadéquate pour remplir les objectifs « appliqués » du projet dans le court délai imparti, le financement octroyé étant de deux ans. Nous avons donc progressivement endossé un rôle plus « intéressé », dynamique, et interventionniste qui, lorsque nous l'analysons *a posteriori*, nous semble avoir largement dépassé les prérogatives du chercheur-intervenant.

---

<sup>4</sup> Le projet s'est déroulé de décembre 2005 à janvier 2008.

<sup>5</sup> 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.*

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, 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 dans cet article 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. Nous voudrions insister sur une dimension fondamentale de notre action : celle-ci n'a pas été construite en réponse à une demande exprimée par un ou plusieurs acteurs. Au contraire, nous avons nous-mêmes fait émerger et construit cette demande, qui n'était pas formulée. Tout au plus peut-on dire que cette demande était potentiellement en latence chez nos partenaires, et qu'une part importante de notre action a consisté à la faire émerger et à pousser les acteurs à la formuler. Nous avons donc également été co-constructeurs de la demande.

Ce constat nous a donc conduit à interroger notre posture de recherche-action, et plus spécifiquement l'interaction entre une posture clairement entrepreneuriale, marquée par la volonté de faire advenir des choses sur le terrain plutôt que par le souci de maintenir une distance « objective » avec celui-ci et de limiter notre influence sur les acteurs, et notre volonté de produire sur cette base une connaissance actionnable par les acteurs du marché du travail et à portée générique, qui soit validée par nos pairs chercheurs. Cette interrogation se décline en deux questions : comment un chercheur participe-t-il à la construction de nouvelles formes de régulation sociale ? Et dès lors, comment la connaissance produite dans ce cadre peut-elle acquérir le statut de connaissance générique actionnable (Avenier, 2008).

#### 4. Deux cas de projets pilotes

Les encadrés ci-dessous présentent brièvement les objectifs et enjeux de deux des projets pilotes menés dans le cadre du projet : 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 que chercheur entrepreneur de l'innovation sociale.

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

*Ces PME 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 2006, 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'employeurs<sup>6</sup> 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.*

---

<sup>6</sup> 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, 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.*

## **5. Comment le chercheur devient-il entrepreneur de l'innovation sociale ?**

Le retour réflexif que nous avons opéré sur notre action dans ces deux projets pilotes nous a amenés à constater que celui-ci dépassait à de nombreuses reprises la posture traditionnelle du chercheur-intervenant, au travers d'actions clairement entrepreneuriales visant à susciter une demande, à faire évoluer la conception des enjeux en présence, à influer sur les stratégies politiques et institutionnelles des acteurs plus périphériques, etc. En somme, nous observons que nombre de nos actions s'apparentent à celles d'un « entrepreneur institutionnel », tel que le décrit le courant néo-institutionnaliste (DiMaggio et Powell, 1983 ; Tolbert et Zucker, 1996). Pour ces auteurs, le concept d'« 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), au moyen de deux types d'activités étroitement inter-connectées : la construction de coalitions (Fligstein, 1997) et la théorisation (Greenwood *et al.*, 2002 ; Maguire *et al.*, 2004). Ceci correspond effectivement aux actions que nous avons menées afin persuader nos partenaires de la nécessité de concevoir de nouvelles pratiques de régulation et afin de démontrer que les projets pilotes auxquels nous leur proposons de participer constituent une réponse cohérente

et appropriée à leurs propres besoins et à ceux des institutions traditionnelles de régulation sociale.

Ce concept d'« entrepreneur institutionnel » ne permettait cependant pas de décrire l'ensemble de nos actions. Au-delà des activités de construction de coalition et de théorisation, nous avons également consacré beaucoup de temps à la construction d'outils et de dispositifs permettant de soutenir nos propositions et les compromis trouvés entre acteurs. Nous avons aussi réalisé un travail de mobilisation et d'intéressement des parties prenantes afin de constituer un réseau apte à soutenir le processus d'innovation, articulé à des actants humains et non humains. Dans cette perspective, notre action s'apparente également à celle d'un traducteur, au sens de Callon et Latour (Callon, 1986 ; Latour, 1993, 2003).

A partir de ce constat, nous proposons de décrire nos actions d'entrepreneur institutionnel et de traducteur en mobilisant le cadre intégrateur proposé par Leca *et al.* (2006), qui ont bien perçu la complémentarité de ces deux approches théoriques, et proposent de les combiner au travers d'un processus entrepreneurial et de traduction en six étapes, que nous synthétisons dans le tableau proposé ci-après<sup>7</sup>. 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.

*Tableau 1 : Les six étapes du processus d'entrepreneuriat et de traduction*

Etapes	Description
<b>Décontextualisation</b>	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.
<b>Problématisation</b>	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.
<b>Système d'intéressement</b>	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.
<b>Investissement de forme</b>	L'entrepreneur-traducteur construit des artefacts matériels qui vont stabiliser la controverse et diminuer le risque que celle-ci soit remise en question.
<b>Soutien des alliés</b>	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.
<b>Stabilisation du réseau</b>	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.

<sup>7</sup> Notre traduction et notre propre synthèse.

### *5.1 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 2 : Pratiques inter-organisationnelles de conciliation flexibilité/sécurité*

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

## *5.2 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 GESS<sup>8</sup>). 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 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

---

<sup>8</sup> Groupement des entreprises sociales de Seraing (ville du bassin liégeois en Belgique)

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 leur problème, ou en d'autres termes, un « point de passage obligé ».

### *5.3 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.

### *5.4 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 scénarii 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.

### *5.5 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'empiéter, 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) répondu(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.

### *5.6 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. De plus, les modalités de cette disparition, —une faillite frauduleuse— fragilise la confiance qui unissait les membres. 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, un peu plus de deux ans après sa création officielle, le GE est passé de 5 à 27 membres, et vient d'engager son septième travailleur.

## **6. La construction par un chercheur entrepreneur d'une connaissance générique et actionnable**

La section précédente nous a permis de mettre en évidence notre rôle entrepreneurial dans la co-construction de notre propre objet de recherche, et de montrer comment un chercheur peut participer à la construction de nouvelles formes de régulation sociale. Nous opérons maintenant un retour réflexif sur ces actions entrepreneuriales et sur la connaissance produite au travers de cette démarche, afin de comprendre comment cette connaissance produite localement peut au final prétendre au statut de connaissance générique (Avenier, 2008).

### *6.1 De la production d'une connaissance localisée...*

La description de l'action du centre au travers des six étapes 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 d'un projet portant précisément sur les pratiques émergentes de régulation s'inscrivant dans une optique de flexicurité. 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.

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. Notre travail d'analyse et de conceptualisation s'ancre en effet 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 « désirables » par nos partenaires. Au vu du caractère émergent de notre objet, l'adoption d'une posture impliquée et de co-construction s'est rapidement imposée. Au travers des nombreux débats menés au sein des partenariats d'acteurs territoriaux a émergé une connaissance localisée, historique et empreinte des rapports de force qui connotaient les interactions au sein des partenariats. La théorisation participative a donné lieu à la co-construction de catégories descriptives prenant appui sur les représentations élaborées par les partenaires à partir de leur vécu personnel et professionnel, ainsi que de leur évaluation des pratiques recensées et des projets pilotes menés avec leur collaboration. Ces variables descriptives apparaissent influencées par les capacités cognitives, les ancrages et les sphères de compétences et d'intervention des différentes parties au processus, chercheurs y compris. Le tableau ci-dessous propose quelques exemples des préoccupations des partenaires exprimées dans le cadre du travail participatif de qualification des pratiques.

*Tableau 3: Représentations sociales 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 leurs propres représentations ainsi que divers concepts dans le travail d'identification et de formalisation des catégories descriptives des pratiques analysées. Ces différents allers et retours entre empirie et construction théorique ont permis d'échafauder la grille d'analyse présentée en annexe. Cette grille, qui a compté jusqu'à une vingtaine de variables, a été progressivement affinée pour aboutir au résultat actuel.

## 6.2 ... A la production d'une connaissance générique

Au-delà de la production d'une connaissance considérée comme légitime par les parties prenantes du projet et comme un outil actionnable dans leur pratique quotidienne, l'enjeu de notre recherche est de produire une connaissance scientifique au sujet de l'institutionnalisation de régulations sociales inter-organisationnelles. Notre objectif de chercheur 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 les variables construites se veulent des règles s'appliquant de manière universelle et mécanique, mais bien 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).

Dans cet objectif, nous doublons notre approche constructiviste d'un processus abductif, permettant d'établir des liens entre nos variables et les 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. 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 cheminement récursif 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.

Soulignons également 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 affirmer 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.

## 7. Conclusion

Dans un contexte de dépassement de la posture du chercheur-intervenant, les concepts d'« entrepreneur institutionnel » et de « traducteur » permettent de décoder les actions mises en œuvre par le chercheur lorsqu'il s'implique dans son terrain au même titre que les acteurs de celui-ci. Ils font émerger une conception renouvelée du rôle du chercheur-intervenant, davantage en phase avec la philosophie de la recherche partenariale puisque cette conception légitime son rôle entrepreneurial et de co-construction de la réalité, et place le chercheur sur un pied d'égalité avec les autres parties prenantes.

L'enjeu épistémique sous-jacent à cette conception « entrepreneuriale » de la recherche intervention réside dans la production de connaissances génériques. Il s'agit de conférer à la connaissance locale co-produite par un « chercheur entrepreneur » un caractère transférable et actionnable par d'autres chercheurs. C'est, à notre avis, le processus abductif initié dès le début du processus de recherche qui permet de conférer progressivement de la générnicité à une connaissance tout d'abord localisée et historicisée. Au travers de mouvements d'aller et retour entre travail de terrain et concepts proposés par divers champs théoriques, et par le biais de multiples communications de nos théorisations à nos pairs chercheurs, le statut de la connaissance produite acquiert progressivement sa scientificité.

Notre objectif n'est pas de valoriser de manière absolue cette conception impliquée et constructiviste du chercheur aux dépens par exemple de l'observation participante ou de la recherche-intervention opérée sur un mode plus classique et distancié. Si elle nous semble bien adaptée pour apprécier un objet mouvant et en émergence, elle comporte également de nombreux biais qu'il importe de conserver à l'esprit. Ainsi, le chercheur entrepreneur 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 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.

## 8. Références bibliographiques

- ARGYRIS C. (1970), *Intervention Theory and Methods. A Behavioral Science View*, Reading (Ma), Addison-Wesley
- AVENIER M.-J. (2008), « A Methodological Framework for Constructing Generic Actionable Knowledge », dans O. EIKELAND & B.BROGGER (dir.), *Turning to Practice with Action Research*, Frankfurt, Peter Lang Publishers
- BEAUJOLIN-BELLET R. (2006), « Des subordinations et des transformations du travail : quelles régulations ? », dans H. PETIT & N. THEVENOT (dir), *Les nouvelles frontières du travail subordonné*, Paris, Editions La Découverte, pp. 98-108
- BOLTANSKI L. & L. THEVENOT (1991), *De la Justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard
- CALLON M. (1986), « Some elements of a sociology of translation: domestication of scallops and the fishermen of St Brieu Bay », dans J. LAW (dir.), *Power, action and belief: A new sociology of knowledge?*, Boston, Routledge, pp. 196–233
- DAVID A., HATCHUEL A. & R. LAUFER (2008), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion – éléments d'épistémologie de la recherche en management*, Paris, Vuibert
- DIMAGGIO P. J. (1988), « Interest and agency in institutional theory », dans L. G. ZUCKER (dir.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge (Ma), Ballinger, pp. 3–22
- DIMAGGIO P. J. & POWELL W. W. (1983), « The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol. 48, pp.147-160
- FLIGSTEIN N. (1997), « Social skill and institutional theory », *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n°4, pp. 397-405
- GREENWOOD R., SUDDABY R. & 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
- LATOUR B. (1993), *We've Never Been Modern*, Cambridge, Harvard University Press
- LATOUR B. (2003), « The Promises of Constructivism », dans D. IHDE & E. SELINGER (dir.), *Chasing Technoscience: Matrix for Materiality*, Indiana University Press, pp. 27-46
- LECA B., GOND J.-P., DEJEAN F. & 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
- MAGUIRE S., HARDY C. & 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
- PICHAULT F., LISEIN O., RONDEAUX G. & V. XHAUFLAIR (dir.) (2008), *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable?*, Paris, Vuibert
- REGALIA I. (dir.) (2006), *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge
- SOBCZAK A. (2003), « Quelle régulation des relations de travail dans l'entreprise-réseau ? », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, n°51, p. 1

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

TOLBERT P. & ZUCKER L. (1996), « The institutionalization of institutional theory », dans S. CLEGG, C. HARDY & W. NORD (dir.), *Handbook of Organizational Studies*, Londres, Sage

WILTHAGEN T. & ROGOWSKI R. (2002), « Legal regulation of transitional labour markets », dans G. SCHMID & B. GAZIER (dir.), *The dynamics of full employment: social integration through transitional labour markets*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 233-273

*Annexe 1 : Grille d'analyse des pratiques émergentes de régulation inter-organisationnelle*

VARIABLE	DESCRIPTION
<b>Délibéré/ Emergent</b>	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
<b>Multilatéral/ Unilatéral</b>	Engagement de différentes parties aux différents stades du processus menant au compromis (pluralisme) <i>vs</i> engagement limité à certaines parties
<b>Réflexif/ Non réflexif</b>	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
<b>Générique/ Spécifique</b>	Compromis s'appliquant uniformément à l'ensemble des membres d'un des groupes impliqués dans la négociation <i>vs</i> compromis répondant aux problématiques spécifiques exprimées par un individu ou un groupe restreint
<b>Evolutif/ Statique</b>	Possibilité d'adapter et d'enrichir le compromis au cours de son existence <i>vs</i> rigidité du compromis négocié
<b>Formalisé/ Informel</b>	Compromis basé sur un accord officiel entre parties prenantes (explicite, documenté, accessible) <i>vs</i> accord informel
<b>Normé/ Non normé</b>	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
<b>Consistant/ Inconsistant</b>	Articulation cohérente ou dérogatoire du contenu du compromis par rapport aux autres niveaux de régulation