

Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne

Virginie Xhaufclair, LENTIC/HEC-ULg, GREGOR/IAE de Paris 1

François Pichault, LENTIC/ HEC-ULg, ESCP-EAP Paris

Marc Maesschalck, CPDR/UCL

Virginie Xhaufclair
LENTIC, HEC-ULG
Bd du Rectorat, 19, B51, 4000 Liège
v.xhaufclair@ulg.ac.be
Tél. : 00 32 (0)4 366 30 70
Fax : 00 32 (0)4 366 29 47

François Pichault
LENTIC, HEC-ULG
Bd du Rectorat, 19, B51, 4000 Liège
f.pichault@ulg.ac.be
Tél. : 00 32 (0)4 366 30 70
Fax : 00 32 (0)4 366 29 47

Marc Maesschalck
CPDR, UCL
Place Montesquieu, 2 (bte 15), 1348 Louvain-La-Neuve
marc.maesschalck@uclouvain.be
Tél/Fax: 00 32 (0)10 47 46 34

Résumé

A partir d'une démarche expérimentale et participative, cet article propose un ensemble de variables permettant de qualifier le caractère plus ou moins soutenable des pratiques émergentes de gouvernance inter-organisationnelle. Ces variables constituent également des leviers d'action permettant la conclusion de nouveaux compromis sociaux équilibrés et pérennes dans les partenariats inter-organisationnels.

Summary

Based on a participative and experimental methodology, this paper proposes a set of variables able to qualify the level of sustainability of emerging inter-organizational governance practices. These variables are also action levers allowing to reach new social compromises inside inter-organizational partnerships that are balanced and durable.

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 gouvernance, 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 l'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; Regalia, 2006; Berns *et al.*, 2007).

Il importe donc d'identifier de nouvelles balises pour que les pratiques émergentes, l'autorégulation 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. 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 gouvernance, 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.

1. 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 ; Kutylowski, 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 pourrions inférer un certain nombre d'enseignements quant aux conditions d'une gouvernance 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 gouvernance 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 2008¹. 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 gouvernance 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 divers. 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 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 pouvoir proposer une théorisation sur les conditions d'institutionnalisation des « nouveaux compromis sociaux » qui soit basée sur l'expérience et les représentations des premiers concernés par ces compromis, et qui soit 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 donc 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 gouvernance 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.

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

¹ 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

Les conditions d'institutionnalisation de compromis équilibrés et pérennes que nous proposerons ultérieurement dans cet article ont été identifiées au travers d'allers et retours entre observation, expérimentation et référence à la littérature existant 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 en 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 côtés », 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 cet arrangement 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 scénarii 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 événements 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 événements rendent également nécessaire un travail de « relégitimation » de notre action en tant qu'intervenant extérieur, qui nous occupe alors que nous rédigeons ces lignes.

3. Emergence d'un cadre d'analyse de la gouvernance 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. 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 gouvernance 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.

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
Inclusif/ Exclusif	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
Régulé/ Non régulé	Existence, ou non, d'un régime de contrôle et de sanction lié au compromis (basé sur des normes culturelles, une interdépendance entre les partenaires, des conventions collectives, lois et réglementations)
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 gouvernance 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.

4. 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 particulièrement **exclusif**, dans le sens où chaque partie —les travailleurs, leurs représentants, l'employeur Trilogi, les autres employeurs— agit en conformité avec son rôle et sa compétences 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 **régulation** 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, inclusive 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 lié 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 **inclusive**, car permettant aux acteurs d'entrevoir de nouvelles formes d'interaction au sein du partenariat en cours de construction.

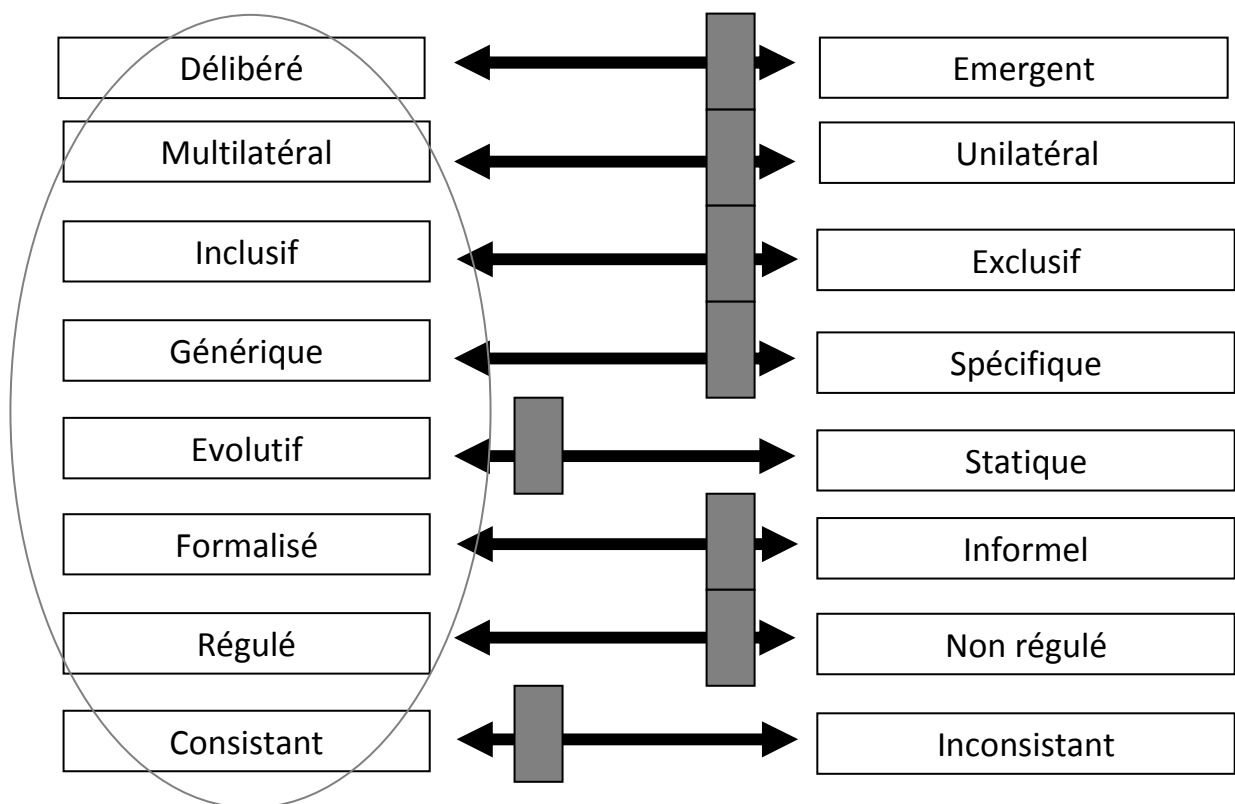
Ce travail collectif pose également les jalons d'une **formalisation** et d'une **régulation** accrue de la pratique. Auparavant, l'absence d'implication des employeurs rendait impossible toute **régulation**. On voit toutefois qu'ils sont peu à peu amenés à s'échanger des informations — par exemple pour faciliter la coordination des différents « shifts » — et qu'ils mettent de fait en place une forme de **régulation** du système, qu'il s'agit dès lors de développer. 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 **régulation** 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 contraint ces derniers à n'engager que des chômeurs de longue durée, ce qui ne correspond pas au profil des travailleurs pluri-actifs 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 le tableau synthèse ci-dessous, 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 ».



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 gouvernance inter-organisationnelle préservant l'intérêt général.

5. 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 formelles et/ou processuelles. 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 gouvernance 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 gouvernance 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 d'inclusivité, le caractère délibéré, le multilatéralisme, la généricité 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 régulation et de consistance font quant à eux référence aux mécanismes 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).

Dans des contextes instables et emplis d'incertitudes, la mise en œuvre d'une nouvelle forme de gouvernance 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 gouvernance doivent donc être définis à partir d'un vide réglementaire 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 tercisation (Lenoble et Maesschalck, 2007). La fonction de tiers constitue, dans cette perspective, la condition essentielle d'un véritable engagement des

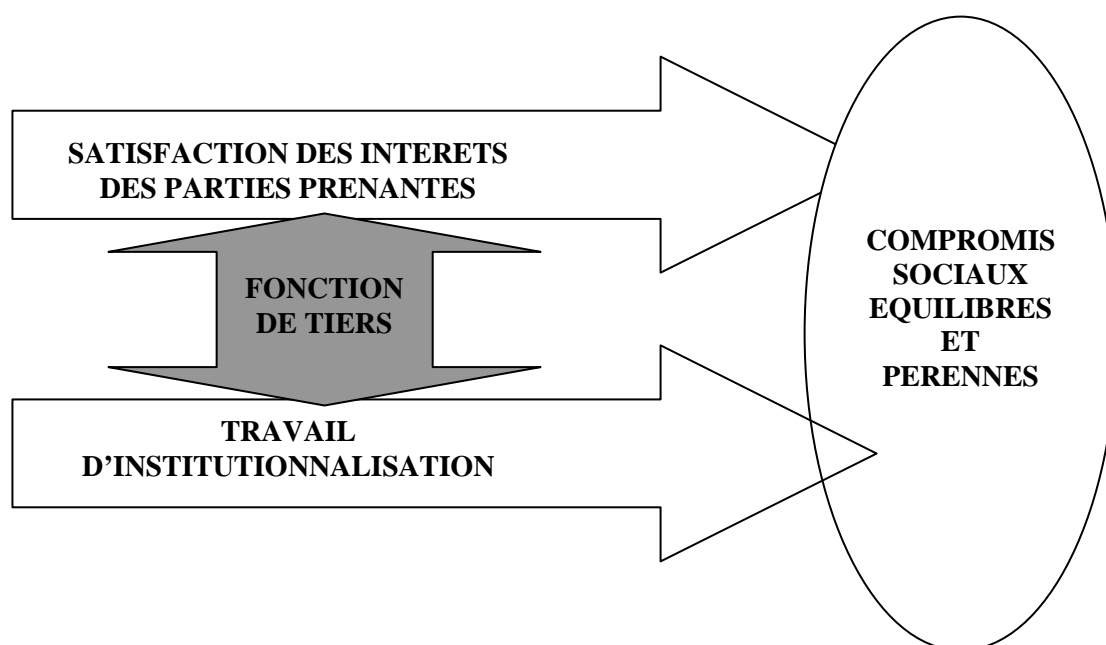
parties prenantes, au sens d'Andriof *et al.* (2002), en vue de rendre possible de nouvelles formes de gouvernance inter-organisationnelle. En contribuant au succès des deux processus mentionnés ci-dessus, elle permet d'éviter la perpétuation des routines et de stimuler des dynamiques nouvelles, par 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 a pour fonction de désenrôler ses interlocuteurs pour les réenrôler 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 :



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 gouvernance 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. Au travers de 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 que nous avons mise en œuvre à cette occasion a permis d'apporter des éléments de réponse à cette question, au travers de l'identification d'indicateurs permettant de qualifier les compromis émergents et de cerner les leviers d'action pour 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 au travers de 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 gouvernance 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.

Références bibliographiques

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

Andriof J., Waddock S., Husted B. et Rahman S.S., (2002), « Introduction », in J. Andriof, S. Waddock, B. Husted & S.S. Rahman (eds.), *Unfolding Stakeholder Thinking. Vol 1: Theory, Responsibility and Engagement*, Greenleaf Publishing, Sheffield UK, pp. 9-16

Berns, T., Docquir, P.-F., Frydman, B., Hennebel, L. et Lewkowicz, G. (2007), *Responsabilités des entreprises et corégulation*, Bruxelles, Bruylant, coll. Penser le droit

Boltanski, L. et Chiapello, E., 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard., Paris
Bourdieu, P. (1987), *Choses dites*, Paris, Minuit,

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., 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

Dorf, M. et Sabel, C. (1998), « A Constitution Democratic Experimentalism », *Columbia Law Review*, vol. 98, n° 2, pp. 267-473

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

Hirschman, A.O. (1970), *Exit, Voice, Loyalty, Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press

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

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

Lévi-Strauss, C. (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Plon

Marchington M., Grimshaw D., Rubery J., Willmott H. (éd.) (2004), *Fragmenting Work: Blurring Organisational Boundaries and Disordering Hierarchies*, Oxford, Oxford University Press

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

Pichault, F. (2009), *Gestion du changement. Perspectives théoriques et pratiques*, Bruxelles, De Boeck, col. « Manager RH »

Regalia I. (dir.) (2006), *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge

Rawls, J. (1987), *Théorie de la Justice*, Paris, Le Seuil

Reynaud J.-D., 1989, *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin

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

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

Wilthagen, T. et Rogowski, R. (2002), « Legal regulation of transitional labour markets », in Schmid, G. and Gazier, 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