La flexicurité dans les Petites et Moyennes Organisations (PMO) : le territoire comme catalyseur de pratiques innovantes

Anne Albert-Cromarias

▶ **To cite this version:**

Anne Albert-Cromarias. La flexicurité dans les Petites et Moyennes Organisations (PMO) : le territoire comme catalyseur de pratiques innovantes. La gestion des ressources humaines au service des réseaux d'innovation, 2013. hal-02366194

HAL Id: hal-02366194
https://hal.science/hal-02366194v1

Submitted on 15 Nov 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La flexicurité dans les Petites et Moyennes Organisations (PMO) : le territoire comme catalyseur de pratiques innovantes.

Anne ALBERT-CROMARIAS

CRCGM
France Business School – Campus de Clermont
4, Bd Trudaine
63000 CLERMONT-FERRAND

anne.cromarias@esc-clermont.fr

La flexicurité dans les Petites et Moyennes Organisations (PMO) : le territoire comme catalyseur de pratiques innovantes.

Résumé

En s'appuyant sur le concept de flexicurité tel qu'il est défini au niveau macro-économique, la recherche a pour objet d'analyser des pratiques de flexicurité mises en œuvre de façon concertée par des petites et moyennes organisations dans un cadre préventif. Il s'agit plus précisément de s'intéresser au niveau « méso », c'est-à-dire des pratiques *entre* employeurs sur un même territoire. L'étude vise ainsi à identifier les facteurs clés de succès permettant la mise en œuvre effective d'une certaine forme de flexicurité, dans le double intérêt des employeurs et des salariés.

La méthodologie qualitative mobilise les outils de l'étude de cas, notamment les entretiens semi-directifs. Quatre terrains sont étudiés : deux situations de réussite, analysées *in vivo*, et deux tentatives non abouties, analysées *ex post*.

Les résultats mettent tout d'abord en évidence que la flexicurité est à double sens, offrant aussi bien de la flexibilité aux employeurs qu'aux salariés, et, inversement, que ces derniers ne sont pas les seuls à rechercher de la sécurité. Cependant, les dispositifs étudiés n'offrent qu'une forme incomplète de flexicurité au regard de la littérature mobilisée, ce que nous traduisons par une « flexicurité émergente ». Les facteurs clés identifiés peuvent être regroupés en deux catégories : ceux relevant des acteurs prenant part à la mise en œuvre de la flexicurité ; ceux relevant du réseau (territorial et social) structurant ces acteurs. Elle met en évidence l'aspect cumulatif de ces conditions, et notamment le rôle du territoire, comme autant de facteurs favorables à la mise en œuvre de certaines formes de flexicurité.

Mots clés

Flexicurité, PMO, niveau méso-organisationnel, territoire

INTRODUCTION

Alors que la flexicurité est affirmée, au niveau européen, comme une solution pour « *obtenir à moyen terme une amélioration de la situation sur le marché du travail, à la fois en termes quantitatifs et qualitatifs*. » (Spidla & Larcher, 2008, p.9), il convient de s'intéresser aux façons d'opérationnaliser cette flexicurité, notamment au niveau des petites et moyennes organisations (PMO), qui constituent la majeure partie du tissu économique français.

Notre approche de la flexicurité, qui mobilise les travaux macro-économiques existants, se concentre sur l'étude de dispositifs concrets de flexicurité dans des PMO. Nous cherchons à identifier quelles sont les conditions nécessaires pour parvenir à mettre en œuvre des dispositifs de flexicurité, que ceux-ci soient, ou non, labellisés comme tels, en formulant l'hypothèse que le réseau, à la fois territorial et social, permet de mettre en œuvre des pratiques de flexicurité effective.

Nous proposons ici (1) de donner une définition de la flexicurité permettant de positionner nos travaux par rapport aux réflexions déjà menées, (2) de présenter la méthodologie retenue dans le cadre de notre étude et les terrains d'investigation, (3) d'en présenter les principaux résultats qui nous conduisent à qualifier cette flexicurité d' « émergente » et, enfin, (4) de proposer une discussion des facteurs clés de succès de la flexicurité dans les PMO.

1. ECLAIRAGES SUR LA FLEXICURITE

La flexicurité est un terme dont ni le contenu, ni la terminologie ne sont encore stabilisés. Nous proposons, à l'aide d'un rapide survol, de rappeler les principales réflexions qui ont contribué à forger ce concept, pour ensuite préciser l'objet de notre recherche.

1.1 Définition du concept de flexicurité

Contraction des termes flexibilité et sécurité, ce néologisme est directement issu de l'exemple hollandais, et plus particulièrement du *Dutch Flexibility and Security Act*, discuté au milieu des années 1990 et voté en 1999 et destiné à proposer une meilleure protection sociale aux *flex-jobs*, ces emplois temporaires alors peu protégés. Le terme *flexicurity* est utilisé par le sociologue hollandais Wilthagen dès 1998, puis

largement repris dans les années 2000, notamment à travers l'analyse du « triangle d'or » danois associant marché du travail flexible, protection sociale élevée et politique active du marché du travail. Largement commenté, le modèle danois devient alors la référence en matière de flexicurité, malgré des caractéristiques (historiques, culturelles, économiques, sociales et sociétales) très spécifiques au pays (Barbier, 2005 ; Bredgaart et *al*., 2005).

En France, c'est chronologiquement, le *contrat d'activité* (Boissonnat, 1995) qui constitue la première proposition à prendre en considération les dimensions de dématérialisation du travail et d'autonomie croissante du salarié, qui rendent obsolète la définition juridique (en vigueur en 1995 comme en 2009) du contrat de travail. Il permet aussi de répondre aux attentes des salariés qui désirent être davantage maîtres de leurs parcours professionnels, formation et activités sociales comprises, tout en répondant aux exigences de souplesse et de réactivité des entreprises. Le rapport Supiot (1999), tout en reconnaissant la pertinence du contrat d'activité proposé par le rapport Boissonnat, insiste sur l'importance de privilégier un statut plutôt qu'un contrat. Il propose ainsi de substituer à un paradigme de l'emploi un *paradigme de l'état professionnel*. Sont ainsi proposés des *droits de tirage sociaux*, permettant de prendre en compte tous les temps de travail de la vie d'un individu, y compris ceux qui ne rentrent pas dans la définition traditionnelle de l'emploi (temps familiaux, bénévolat, formation…). Mais peut-être faut-il aller au-delà et admettre que « *désormais, la stabilité se construira de plus en plus sur des* engagements collectifs réciproques *de moyen terme et reposera sur l'organisation de* mobilités protégées. » (Auer & Gazier, 2006, p.190). Le paradoxe tient dans le terme même de « *mobilités protégées* » : « mobilités » signifiant instabilité, mouvement, voire flexibilité ; « protégées » renvoyant à sécurité et stabilité. Il est donc nécessaire d'appuyer la mobilité sur des noyaux de stabilité, véritables « *espaces de stabilité professionnelle* » parmi lesquels le territoire, qui, par sa proximité, sa disponibilité et sa parfaite connaissance des spécificités locales, peut faciliter la sécurité de l'emploi.
Ainsi la flexicurité ne doit pas être considérée dans un sens réducteur, qui consisterait seulement à mettre en place des moyens de protection sociale pour les travailleurs flexibles. Les dimensions stratégiques et politiques doivent être développées de façon coordonnée et délibérée, faisant ainsi entrer en jeu les partenaires sociaux mais aussi les employeurs et les employés (Wilthagen & Tros, 2003). Au niveau européen, la flexicurité

fait partie intégrante de la stratégie de Lisbonne, puisqu'elle est explicitement libellée, dès 2005, comme l'une des lignes directrices pour la croissance et l'emploi. La Commission Européenne a également défini des *principes communs de flexicurité* et la « Mission pour la flexicurité » réaffirme l'importance que prend la flexicurité dans le contexte de crise économique (Spidla & Larcher, 2008).
Même si de nombreux débats perdurent, la dimension macro-économique de la flexicurité est donc abondamment étudiée et discutée. Le niveau « micro », quant à lui, commence seulement à l'être. En s'intéressant aux pratiques effectives de flexicurité, dans le cadre du projet européen du même nom s'appliquant à trois pays (Belgique, France, Pays-Bas), Pichault et Xhauflair (2007) proposent de les définir comme « *un compromis dynamique entre besoins d'ajustement de l'activité économique et de l'activité de travail, d'une part, et besoins de minimisation des risques liés à leur interaction, d'autre part* » (p.9). Il s'agit donc, pour les entreprises et leurs salariés, de trouver des compromis à la fois convenables et acceptables, en tant qu'acteurs aussi bien en amont (lors de l'élaboration du compromis) qu'en aval (lors de la mise en œuvre effective de ce compromis) pour permettre une « opérationnalisation » de la flexicurité.

1.2 L'objet de la recherche : une flexicurité préventive dans un contexte « méso », appliquée aux PMO

Au regard des approches conceptuelles qui viennent d'être rappelées, nous faisons le choix d'une définition large pour permettre d'étudier des situations très diverses, qui ne seraient éventuellement pas « labellisées » comme étant de la flexicurité. En effet, la forte connotation du terme (souvent de façon péjorative) et l'ambiguïté du ressenti de tel ou tel acteur nous incitent à considérer comme flexicurité toute action permettant aux acteurs directs (employeurs et salariés) d'améliorer simultanément leur flexibilité et/ou leur sécurité. Nous retenons plus spécifiquement des situations de flexicurité *préventive*, par opposition à une flexicurité curative dans le cadre de difficultés économiques (restructurations ou chômage partiel). Ces démarches d'anticipation nous semblent également plus innovantes.
Notre démarche se veut pragmatique et centrée sur les pratiques. Il nous semble de ce fait intéressant d'étudier des pratiques *entre* employeurs, d'ailleurs évoquées dans les approches « macro » sous le terme de *maillage territorial* (Boissonnat, 1995) ou de *gestion territorialisée des*

trajectoires (Méda & Minault, 2005). Nous suivons ici Ramaux (2006) lorsqu'il attire l'attention sur les transitions rendues nécessaires par la mise en œuvre de la flexicurité, et donc la nécessité de *sortir de l'entreprise*, ainsi que Beaucourt (2008) qui invite à envisager, en plus de la combinaison entre flexibilité et sécurité pour les acteurs de terrain que sont les entreprises et les salariés, *d'autres niveaux*, notamment sectoriels et territoriaux. Nous introduisons donc ici une autre approche que celle, micro-économique, déjà citée : le niveau « méso », tel que le définit l'économie de proximité, en articulant l'industrie, au sens marshallien du terme, et l'espace (Gilly & Lung, 2005).

Enfin, nous faisons le choix de nous intéresser aux PMO, dans la mesure où : elles représentent la plus grande partie de notre tissu économique, en nombre d'employeurs comme en nombre de salariés ; leurs démarches sont généralement plus « spontanées », au sens où elles sont, le plus souvent, mises en place à l'initiative des structures elles-mêmes, et non en réponse à un appel à projet ou à une expérimentation ; elles sont souvent confrontées, surtout en milieu rural, à des difficultés de recrutement et/ou de fidélisation de leur main d'œuvre, ce qui les oblige soit à souffrir de ces difficultés et à les déplorer, soit à être imaginatives et originales, c'est-à-dire à faire preuve d'*innovation sociale*.

Notre hypothèse consiste à faire du réseau la forme la plus efficace en matière de flexicurité. Par « réseau », nous retenons le sens développé par le rapport Boissonnat, à savoir des formes de coopération territoriale et/ou sectorielle, faisant écho aux travaux de Veltz, qui, à la classification des entreprises en fonction de leur taille, préfère une typologie mettant en évidence les relations d'interdépendance des firmes entre elles : « *l'économie actuelle est un univers où coexistent et où s'articulent des morphologies productives multiples* » (2000, p.174). Selon lui, c'est un « *modèle cellulaire en réseau* » qui tend à s'imposer. Dès lors, les travaux sur le capital social (Bourdieu, 1980) prennent toute leur place, faisant des réseaux sociaux le point d'entrée des relations individuelles et collectives qui se développent entre les organisations et les individus qui les constituent (Putnam, 1995).

Sont également mobilisées les études portant sur des réseaux de coopération économique, historiquement les districts industriels, réhabilités à la fin des années 1970 par Bagnasco et Becattini, ou, plus récemment, celles portant sur les pôles de compétitivité, ceux-ci apparaissant comme des lieux d'innovation sociale (Culié et *al*., 2006 ; Defélix, Colle & *al*., 2008). Ces formes de coopération laissent entendre que le territoire est un point d'ancrage qui permet de créer un réseau, au

sens d'échanges et d'interactions, mêlant étroitement concurrence (la dimension sectorielle étant toujours présente) et solidarité (des problématiques communes se rencontrant dans les entreprises du réseau, pouvant être en partie résolues par l'entraide ou la mutualisation de moyens). Le champ théorique sollicité ici est celui de la socio-économie de la proximité (Bouba-Olga et Grossetti, 2008), celle-ci pouvant s'entendre spatiale et/ou organisée, les deux dimensions étant néanmoins étroitement liées, et se retrouvant mêlées dans le concept d'approche « *proximiste* » (Bouba-Olga et Zimmermann, 2004) qui met l'accent sur le rôle des relations interpersonnelles pour la construction de coopération inter-organisations, tout en s'appuyant sur la proximité spatiale de ces organisations.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

2.1 Problématique et contributions attendues

Notre problématique consiste donc, à partir de pratiques repérées dans un réseau de coopération, à étudier les formes de flexicurité mises en œuvre et leur impact sur les deux types d'acteurs, employeurs et salariés, et à identifier la nature du maillage pouvant expliquer le succès ou les difficultés rencontrés.

Notre recherche a pour objectif de clarifier un concept qui, au-delà de ses définitions macro-économiques, reste flou. Les bénéficiaires les plus évidents de cette recherche sont les employeurs et les salariés, qui, s'ils l'expérimentent déjà, pourront ainsi prendre conscience du bénéfice qu'ils en tirent, ou qui, sinon, pourront ainsi tenter de mettre en place des dispositifs allant dans ce sens. Une autre catégorie de bénéficiaires est constituée des acteurs indirects, notamment les partenaires institutionnels (pouvoirs publics locaux, DDTE, OPCA…) qui, en repérant des « bonnes pratiques », pourront espérer les généraliser à l'échelle d'un territoire pertinent, puisque notre recherche est résolument orientée sur la méso-analyse. Il s'agit donc de contributions destinées à accélérer le processus de compréhension, dans le sens des « *savoirs actionnables* » d'Avenier (2007), visant une « *généricisation* » qui ne se veut pas universelle, mais qui fournit « *des repères heuristiques destinés à éclairer le lecteur [ou l'acteur], susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative.* » (p.146).

Sur le plan académique, nos travaux se réclament d'abord des sciences de gestion, GRH et stratégie notamment. Certains concepts récents, comme la gouvernance territoriale, ou émergents, comme la GRH Territoriale (GRH-T), nous rapprochent des économistes de la proximité mais aussi des réseaux sociaux et organisationnels.

2.2 Approche empirique

L'étude de cas multi-sites est privilégiée, en s'appuyant sur les critères proposés par Hlady-Rispal (2002). La variété ainsi obtenue permet de valider notre positionnement épistémologique de compréhension de l'objet étudié. Sans prétendre à générer une théorie, nous ambitionnons néanmoins d'apporter des éléments qualitatifs de modélisation d'un processus. L'équilibre recherché dans le choix des cas étudiés permet de faire de la variété explicitée ci-dessus une force de notre travail. Enfin, le potentiel de découverte de chaque cas est indispensable, afin de collecter le maximum de données, en s'appuyant sur une investigation approfondie auprès des acteurs.

Les outils de l'étude qualitative sont mobilisés, tout particulièrement les entretiens semi-directifs, qui, menés sur la base d'un guide d'entretien, font l'objet d'un enregistrement pour être analysés de façon thématique, ainsi que des données secondaires internes ou externes (sources documentaires essentiellement).

Sur la base des premières informations collectées lors d'une dizaine d'entretiens exploratoires, nous avons pu identifier quatre terrains particulièrement pertinents. Les deux premiers cas ont fait l'objet d'une analyse *in vivo* :

- Cas n°1. Le secteur du sport en Auvergne, en présentant la particularité de concerner principalement des associations, constitue un vrai champ d'investigation, compte tenu du contexte institutionnel et législatif et surtout des spécificités sociales rencontrées (précarité de la main d'œuvre, employeurs de très petite taille, notamment). La récente signature d'un contrat d'objectifs régional fait de la mutualisation des compétences un axe majeur, en s'appuyant notamment sur quatre groupements d'employeurs (GE) qualifiés d*'exemplaires*.
- Cas n°2. Le Parc Naturopôle Nutrition Santé, créé autour d'une première entreprise installée en milieu rural par la seule volonté de son dirigeant, est une zone d'activité thématique qui regroupe

aujourd'hui quatre PME, alliant vision stratégique commune et souci d'une gestion « humaine » de leurs salariés. Il a été labellisé Pôle d'Excellence Rurale (PER)[1]. En matière de flexicurité, plusieurs actions concrètes existent : de la mobilité professionnelle à la formation mutualisée, en passant par la mise à disposition de personnel.

Les deux autres cas ont fait l'objet d'une analyse *ex post*, les expérimentations étudiées ayant été envisagées il y a quelques années. Leur intérêt principal est de bénéficier du recul nécessaire pour identifier les difficultés de mise en œuvre d'actions pérennes. L'étude de cas est alors principalement documentaire, croisée cependant avec des entretiens confirmatoires (deux par terrain) destinés à trianguler l'information.

- Cas n° 3 : le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne qui a fait l'objet de deux études au cours des dix dernières années, afin de permettre à des travailleurs saisonniers de compléter leur activité. Malgré l'implication des acteurs directs (entreprises, salariés) et indirects (chambres consulaires, SPE…) lors de ces études, et malgré des préconisations intéressantes et réalistes, aucune action n'a été mise en place.
- Cas n°4. En 2005, une étude a été menée sur la mutualisation des ressources humaines sur le territoire de GAZACA, association regroupant les zones d'activités de l'agglomération de Clermont-Ferrand (Bernon et *al.*, 2006). L'étude a notamment préconisé la création d'un bureau des mobilités, dont la mise en œuvre a été très rapidement abandonnée.

Les deux premiers cas peuvent être qualifiés de « réussite », des dispositifs de flexicurité étant aujourd'hui à l'œuvre. Les deux autres sont

[1] Bien moins connus que les pôles de compétitivité, les PER (Pôles d'Excellence Rurale) sont issus de la même démarche. Un appel à projets a été lancé par la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) en décembre 2005 dans le but de soutenir « des initiatives locales porteuses de projets créateurs d'emplois, innovants, ambitieux, bâtis autour de partenariats publics-privés. » 379 projets ont été labellisés en 2006, un nouvel appel à projet est en cours. Les projets sont classés selon quatre thématiques : patrimoine et tourisme ; bio-ressources ; services et accueil ; technologies.
L'évaluation des PER a été rendue publique en mai 2009, le bilan étant très positif : sur les 379 PER labellisés, 357 ont effectivement engagé leurs investissements, dont une centaine (parmi lesquels celui considéré ici) en totalité. Voir le site : http://www.parc-naturopole.fr/pp_actu.asp?reference=12&lg=fr

plutôt des « échecs », au sens où les tentatives de mise en place de certains dispositifs de flexicurité n'ont pas abouti. Ces quatre cas, très différents dans leurs secteurs d'activité, leur situation géographique et dans leur façon de concevoir puis de tenter de mettre en œuvre la flexicurité, ne permettent pas de procéder à une comparaison parfaite mais plutôt à un rapprochement, permettant d'en tirer des enseignements en termes de résultats.

3. UNE FLEXICURITE « EMERGENTE »

3.1 Principaux résultats

3.1.1 Le cas des GE du Sport en Auvergne

Quatre groupements d'employeurs (GE) qualifiés d'exemplaires par le Contrat d'Objectifs régional et de création très récente pour trois d'entre eux (moins de dix-huit mois), sont étudiés.

Leurs adhérents sont variés. La première catégorie d'adhérents est constituée des ligues, comités départementaux ou clubs sportifs, pour lesquels l'intérêt majeur est de professionnaliser l'activité, c'est-à-dire la possibilité de pouvoir disposer d'un encadrant professionnel, dûment formé sur le plan technique et pédagogique, même pour quelques heures par semaine. La deuxième raison invoquée consiste à s'affranchir des contraintes administratives liées à la gestion d'un salarié. Les petits clubs, gérés par des bénévoles, n'ont en effet ni le temps, ni les compétences pour remplir correctement ces missions. La deuxième catégorie d'adhérents, pour l'instant moins nombreuse mais qui devrait être davantage représentée à l'avenir, regroupe les collectivités locales et autres employeurs publics. Leur intérêt est bien différent selon que l'on se situe en milieu urbain ou rural. C'est dans ce dernier cas que leur implication semble la plus déterminante. Il s'agit alors, au premier niveau, d'attirer et/ou de fidéliser sur le territoire des compétences spécifiques qui ont des répercussions sur le deuxième niveau, celui des pratiquants. On ne pratique une discipline dans le club de la commune que si, d'une part, ce club existe, si, d'autre part, les créneaux horaires sont suffisants pour correspondre aux disponibilités et si, enfin, l'encadrant apporte le sérieux technique et pédagogique requis par l'activité. Si ces conditions ne sont pas réunies, alors on se tourne vers un autre club, sur une autre commune, faisant du territoire d'origine un lieu de résidence et non un lieu de vie. Ainsi, globalement, les structures

adhèrent au GE pour des raisons internes, qui leur permettent d'abord de simplifier leur gestion ou d'améliorer les services proposés.
Du côté des salariés, le GE permet, de façon visible, de structurer l'emploi en augmentant le nombre d'heures travaillées, même si beaucoup de salariés voudraient travailler plus, et en veillant à la complémentarité des créneaux horaires ; en assurant ainsi un revenu décent au salarié ; en prenant en charge les formalités administratives liées à la présence de plusieurs employeurs, le GE n'étant parfois qu'un employeur parmi d'autres ; en prenant en charge les frais financiers liés aux déplacements (remboursement des indemnités kilométriques et prise en compte du temps de trajet comme temps de travail effectif) ; en pérennisant l'emploi qui devient « autofinancé », ce qui répond au souci, très présent des développeurs, de trouver des ressources financières suffisantes pour garantir la survie du GE. Le GE ouvre, d'autre part, des perspectives en termes de carrières, particulièrement courtes dans ce secteur. Or tous les GE ont fait de la formation un axe prioritaire, qui figure par ailleurs comme l'une des actions clés du Contrat d'Objectifs. Les salariés sont ainsi vivement incités à acquérir une double qualification (principes de « bi-qualification » ou de « plurivalence » évoqués dans le Contrat d'Objectifs), qu'il s'agisse d'une autre discipline sportive ou d'un élargissement de la discipline initiale à d'autres publics (par exemple sport adapté ou handisport). Il s'agit ici clairement, à court terme, de donner au salarié d'autres possibilités d'exercer son métier, en ciblant par exemple d'autres publics (écoles, personnes âgées…) donc de faciliter la recherche d'heures complémentaires pour lui permettre de tendre vers un temps plein. Il s'agit aussi, à moyen et long terme, de promouvoir l'employabilité du salarié. Certains GE se définissent ainsi comme un tremplin devant permettre aux salariés de se faire embaucher par une structure (ligue, comité ou club) ; d'autres insistent sur la possibilité pour le salarié de bâtir des parcours sur mesure, en fonction de ses aspirations. Le GE apparaît également comme l'opportunité, pour les salariés, d'avoir un emploi à la fois plus intéressant (du fait, notamment de la plurivalence des disciplines enseignées ou des publics accueillis) et mieux valorisé. Enfin, le soutien institutionnel donné à ces formes juridiques s'appuie sur le potentiel de création d'emplois. Ainsi, l'étude préalable à la création du GEFSA (Groupement d'Employeurs du Football et du Sport en Auvergne) chiffre à 320 ETP les emplois potentiels, selon une approche purement mathématique et donc théorique, qu'il convient de pondérer compte tenu de l'importance du bénévolat dans le football, qu'il n'est ni possible, ni souhaitable de

professionnaliser en totalité. Les objectifs affichés par le GEFSA sont, plus raisonnablement, de 40 ETP en trois ans, ce qui représenterait déjà un beau succès. L'étude menée par le CROS (Comité Régional Olympique et Sportif) en amont de la création du GE Sport Auvergne n'a pas procédé de la même manière : aucune évaluation d'ETP n'est faite, mais un chiffrage précis des ligues et comités départementaux intéressés par la mutualisation a été effectué et s'élève à 49 structures envisageant une mutualisation dans les années à venir, pour l'ensemble de la région Auvergne.
Dans les quatre GE étudiés, la structure ne semble pouvoir fonctionner qu'à la condition d'avoir à sa tête un chef de file enthousiaste, qui croit au projet, et qui se dépense sans compter, ou presque, pour promouvoir le GE. On constate d'ailleurs que le GE se positionne comme un médiateur entre, d'une part, un salarié qui a des attentes et des besoins spécifiques et, d'autre part, des associations, adhérentes du GE, qui ont leur propres besoins. Le rôle du GE est donc d'harmoniser les attentes de deux parties, mais aussi celles des adhérents, qui peuvent avoir des besoins similaires (mêmes créneaux horaires notamment).

3.1.2 Le cas du Naturopôle

Dans le cadre d'un « micro-cluster » réunissant quatre PME complémentaires du secteur de l'alimentation santé, les entreprises du Naturopôle fonctionnent selon un principe de mutualisation, qui s'applique, entre autres, aux ressources humaines. L'exemple de la formation est, à ce titre, très révélateur : une entreprise, même de très petite taille, pourra bénéficier de certaines actions grâce à la mise en commun de projets et de moyens avec les autres entreprises du Naturopôle. Il s'agit alors d'une mutualisation à l'échelon du Naturopôle, qui s'inscrit dans la complémentarité des entreprises du « micro-cluster ».
L'adhésion au groupement d'employeurs Activa a valeur de test pour les entreprises du Naturopôle. Si seule la plus grosse des entreprises est, dans un premier temps, concernée avec, pour l'instant, un seul salarié, le dispositif a vocation à prendre de l'ampleur. Pour les entreprises, l'intérêt évident est de trouver une main d'œuvre formée récurrente qui puisse permettre, pour certaines missions, de pallier la saisonnalité marquée de l'activité. Il s'agit donc là d'une forme de mutualisation externalisée, par l'intermédiaire du GE. C'est également le cas de la mutualisation dans le cadre de la R&D, puisque les entreprises partagent alors ponctuellement des savoir-faire, dans le cadre de projets collaboratifs avec des partenaires extérieurs, centres de recherche universitaires notamment.

Le développement rapide des entreprises du Naturopôle a conduit son Président et ses équipes à travailler d'abord à la pérennisation économique, à travers le développement et la production. Mais les convictions profondes de cet homme l'ont conduit à développer des valeurs, qui se retrouvent aujourd'hui dans toutes les entreprises du Naturopôle, et à initier une culture d'entreprise forte, dans laquelle se reconnaissent les salariés. Cette cohésion managériale, si elle n'est pas directement liée aux pratiques de flexicurité rencontrées, semble néanmoins assurer un contexte favorable aux différents dispositifs qui peuvent être mis en place. Ainsi, la politique RH des entreprises du Naturopôle, si elle reste adaptée aux besoins de chaque entreprise, présente visiblement un socle commun. L'idée principale, résumée Mme D., Responsable Ressources Humaines, est :

> « *…d'attacher beaucoup d'importance à l'Homme, donc de permettre aux personnes d'évoluer dans leur métier, en utilisant différents outils : EAE, développement personnel, plans de formation, VAE…* »

L'individu est donc au cœur des préoccupations, dans la limite des contraintes économiques des entreprises. De ce fait, tout dispositif permettant de concilier ces deux approches est considéré par les dirigeants des entreprises comme digne d'intérêt.

Si la première entreprise, créée en 1986, a débuté modestement, le chef d'entreprise a très vite affiché sa volonté de « *créer de l'emploi à la campagne* », formule qu'il revendique aujourd'hui comme un slogan. D'ailleurs, la réussite des entreprises installées sur la Naturopôle lui donne raison, puisqu'on y compte 170 salariés permanents, chiffre à rapprocher de la population de la commune, qui s'élève à 650 habitants. Pour les salariés des entreprises du Naturopôle, le cadre de travail est particulièrement agréable. En effet, implantée en plein champs, la zone d'activité est évidemment intégrée à son environnement de façon optimale. Les locaux, récents ou réhabilités s'il s'agit d'anciennes maisons de bourg, offrent aux salariés un confort de travail appréciable. De plus, la proximité géographique des entreprises du Naturopôle permet aux quelques salariés concernés par un changement d'entreprise suite à une évolution professionnelle ou par une mise à disposition ponctuelle de ne pas être pénalisés par une modification du temps de trajet domicile-travail.

3.1.3 La saisonnalité dans le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne

La problématique rencontrée par le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne est caractéristique d'un territoire rural. Celui-ci a donc cherché, à l'initiative d'acteurs institutionnels (Sous-Préfecture, DDTEFP, Communauté de Communes), des solutions concrètes pour apporter des réponses aux acteurs directs, entreprises (industrielles, commerciales, et agricoles) et salariés sur les questions de travail saisonnier et de pluriactivité. Une première étude, menée entre 1999 et 2003, intitulée « Gestion des Emplois et des compétences des salariés saisonniers », a été menée sous forme d'un diagnostic territorial identifiant trois axes stratégiques : faciliter l'émergence de nouveaux gisements d'emploi, en encourageant la pluriactivité ; former les saisonniers et les entreprises via la réalisation d'un « schéma de l'emploi saisonnier » et l'étude de la faisabilité d'un GE ; améliorer la saisonnalité par la création d'une « Maison des Saisonniers ». Finalement, malgré des premières mesures encourageantes (formation-action de 20 salariés saisonniers, élaboration du schéma de l'emploi saisonnier, étude de faisabilité concluante à la fois pour la création du GE et de la Maison des Saisonniers), aucune autre action n'a été mise en œuvre ultérieurement. La problématique de la saisonnalité restant entière, un nouveau projet a été lancé en 2006, orienté sur l'analyse de la pluriactivité, avec deux objectifs : cerner les attentes et les freins des individus et des entreprises du bassin d'emploi au regard de la pluriactivité ; engager localement un débat avec les entreprises et les individus, pour favoriser le développement des pratiques de pluriactivité. L'étude s'intéresse aussi bien aux entreprises qu'aux individus pluriactifs, tout en prenant en compte les exploitants agricoles.

Qu'il s'agisse de travail saisonnier ou de pluriactivité[2], les éléments de ces études correspondent à une recherche de flexicurité. En effet, certaines entreprises sont soumises à des variations saisonnières, donc éventuellement complémentaires entre l'hiver (Le Lioran) et l'été (activités touristiques sur l'ensemble du département, ou thermales à Chaudes-Aigues, par exemple). Mais celles-ci ne représentent en réalité que la moitié des situations de pluriactivité, qui doit donc être étudiée au cas par cas. Globalement, le résultat le plus intéressant semble être la recherche d'une forme de mutualisation du personnel, sous certaines

[2] Définie comme l'exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles assurés de façon successive ou simultanée dans l'année par un seul individu. Voir http://www.pluriactivite.org

réserves[3], l'intérêt majeur consistant à garder les compétences sur le territoire, à disposition des entreprises qui y font régulièrement appel.
Du côté des salariés, la pluriactivité peut être choisie (notamment dans le secteur agricole), mais aussi subie. La dimension de proximité géographique entre le lieu de résidence du salarié et son lieu de travail semble déterminante (et se heurte, dans le cas contraire, à des difficultés de logement). Sur le plan des compétences du salarié, la polyvalence (au sens d'une variété d'activités) peut être perçue comme un avantage pour lui, en termes de facilité à trouver un emploi, alors que le manque de formation est clairement ressenti, à la fois par les employeurs et par les salariés eux-mêmes. De plus, sur le plan temporel, la pluriactivité semble être une forme de flexicurité à l'année, alors qu'elle n'apporte pas de garantie à moyen et long terme.
Ces études sur le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne s'inscrivent donc parfaitement dans le cadre de notre recherche, puisqu'elles traitent de formes particulières d'emploi, qui tentent de mettre en adéquation les besoins et attentes des entreprises et ceux des salariés. Or, dans l'effort légitime des institutionnels de trouver des solutions concrètes à un développement harmonieux de la pluriactivité, on constate que la dimension de réseau semble la grande absente. Il ne suffit pas de rencontrer les entreprises et d'organiser des tables rondes pour que ce réseau se constitue. Il ne suffit pas non plus de proposer des mesures, par ailleurs pleines de bon sens. La proximité spatiale n'a pas fait oublier l'idée de concurrence et n'a pas permis de pallier, non plus, l'absence d'un porteur de projet, véritable moteur des actions à mener.

3.1.4 GAZACA, des zones d'activité à l'épreuve de la mutualisation

GAZACA est l'association des zones d'activité de l'agglomération clermontoise, qui comptent 2.300 entreprises pour 35.400 emplois. En 2005 est lancé un projet porté par l'ARACT Auvergne concernant le développement de la gestion des ressources humaines à travers la mutualisation, entendue comme une mise en commun des outils et des expériences. Suite à des monographies d'entreprises, ayant permis d'identifier une typologie des pratiques de ressources humaines, une enquête a été menée auprès d'employeurs et de salariés sur les questions de recrutement, de fidélisation et de santé au travail. L'exploitation de ces données a conduit à proposer trois actions dont l'une relève de la

[3] Selon le rapport (p.69) : « la concurrence au cœur du secteur de l'hôtellerie restauration bloque l'emploi à temps partagé. »

flexicurité : il s'agit d'un bureau de mobilités, dont l'objectif serait de « *faciliter le recrutement, la mobilité et la recherche d'emplois sur les zones d'activités [et de permettre] le croisement des difficultés de recrutement des dirigeants et des besoins de changement des salariés.* » L'idée s'appuie sur un double constat. Du côté des dirigeants, il s'agit de remédier aux difficultés de recrutement par rapport à des compétences bien identifiées. Du côté des salariés, il s'agit d'offrir des réponses aux besoins de reconnaissance, d'évolution professionnelle et de perspectives de carrières. L'outil proposé permettrait de « *visualiser les compétences demandées sur un territoire et non plus uniquement les offres d'emploi* », en partant du constat fait dans le questionnaire que le salarié est prêt à changer d'entreprise, mais pas de territoire. Pour cela, un partenariat avec l'ANPE est créé sous la forme d'un contrat de service, pour mettre en place un service de proximité, sous la forme d'une permanence, ouverte à titre de test sur la zone de La Pardieu, à raison d'une demi-journée par quinzaine. L'information est assurée auprès des entreprises par le biais d'une plaquette spécifique et par le site Internet de GAZACA. La plaquette réalisée conjointement par GAZACA et l'ANPE est élaborée à destination des salariés. Or cette idée n'a été mise en place que de façon très éphémère, du fait du retrait de l'ANPE. *A posteriori*, le secrétaire de GAZACA explique :

> « *L'idée du bureau des mobilités était très délicate à porter. […] Pour les entreprises, le risque était de les « vider » de leurs compétences au profit de la concurrence.* »

Plusieurs éléments contribuent à expliquer cet échec : tout d'abord l'hétérogénéité des entreprises représentées dans GAZACA, qui ont de ce fait des attentes très différentes en matière de ressources humaines et des représentations peut-être non compatibles de ce que peut être la mutualisation. Ensuite, GAZACA est une association de zones d'activité, elles-mêmes constituées en association, et manque, à ce titre de légitimité auprès de plusieurs types d'acteurs ; certaines entreprises mais aussi des partenaires comme les organisations patronales ou les chambres consulaires. Mais cette expérience avortée nous semble apporter des enseignements intéressants : tout d'abord, la thématique des ressources humaines dans les PME est toujours un sujet délicat, que les chefs d'entreprise n'abordent pas volontiers, ou en dernier recours lorsque des contraintes règlementaires les y obligent ; plus précisément, la « flexicurité » n'est pas à l'ordre du jour dans les PME considérées : leurs attentes sont de court terme (résoudre une difficulté juridique, par

exemple), alors même que certains besoins (y compris exprimés) sont plus stratégiques et de long terme (le recrutement et la formation, dans les domaines RH, ou la transmission d'entreprise) ; de même, on note un certain décalage entre les préconisations formulées et les attentes exprimées et besoins ressentis : si le bureau des mobilités semblait séduisant sur le plan intellectuel, on peut s'interroger sur son adéquation avec les conclusions issues de l'étude terrain ; d'autre part, dans cette étude, l'implication amont des entreprises et des salariés semble avoir fait défaut, malgré la qualité de l'encadrement méthodologique et institutionnel ; pour la mise en œuvre des préconisations, le forfait du partenaire institutionnel impliqué (ANPE pour le bureau des mobilités) a entraîné l'arrêt pur et simple du projet ; enfin, le territoire « prescrit » n'a pas fonctionné comme un catalyseur d'une démarche collective.

3.2 Une flexicurité réelle… mais imparfaite

En toute logique, et conformément à ce qui semble de prime abord caractériser le plus la flexicurité, la recherche d'une plus grande flexibilité pour l'employeur est présente dans les quatre cas étudiés. Pour les salariés, la sécurisation est également à l'œuvre. Il s'agit alors de structurer l'emploi, en permettant d'avoir une visibilité de plusieurs mois sous forme d'un complément d'activité. Ces éléments sont finalement peu révélateurs et ne font que confirmer ce que l'on est en droit d'attendre de la flexicurité, au niveau « micro », compte tenu des définitions et différents travaux déjà menés. De façon peut-être moins évidente, les résultats de notre recherche montrent que la flexicurité ne se résume pas à la vision caricaturale à laquelle on s'arrête trop souvent, à savoir de la flexibilité pour l'employeur et de la sécurité pour le salarié. Il apparaît clairement que l'employeur souhaite également sécuriser sa relation d'emploi. Cela se traduit par exemple par les raisons mêmes d'adhésion au GE pour les associations sportives (cas n°1), en vue de simplifier et sécuriser la relation juridique et les formalités administratives liées à l'embauche et à la gestion de personnel. Les salariés s'inscrivent aussi, parfois, dans une recherche de flexibilité. Nous avons ainsi identifié certains salariés qui ne souhaitent pas travailler plus, pour des raisons variées (étudiants ou mères de famille dans le cas n°1 ; pluriactifs « choisis » dans le cas n°3).
Si les éléments qui viennent d'être évoqués permettent de confirmer que les pratiques étudiées représentent bien des formes de flexicurité, il convient néanmoins de mettre l'accent sur les limites, fortes, rencontrées.

En premier lieu, l'horizon temporel interroge : les mécanismes de flexicurité mis en œuvre ne s'inscrivent pas dans le long terme, contrairement à ce que préconisent le contrat d'activité de Boissonnat ou les droits de tirage sociaux de Supiot. On ne raisonne pas, ici, à l'échelle d'une vie, mais plutôt à l'échelle d'une ou, au mieux, de quelques années puisque l'on reconstitue un temps plein à partir de « morceaux d'emploi » sur une ou quelque(s) saison(s) seulement. Cet horizon temporel restreint mérite d'ailleurs d'être examiné au regard de la littérature. En effet, le concept de PME est souvent qualifié, entre autres, par le court-termisme dont font preuve les dirigeants. Ainsi, Torrès (2007) évoque une proximité temporelle à laquelle le dirigeant de PME est sensible, à savoir l'intérêt pour ce qui est immédiat, et une difficulté, voire une incapacité, à se projeter dans l'avenir. Cette dimension nous semble importante à retenir. On pourrait en effet alors formuler l'hypothèse que le court-termisme de la flexicurité observée dans les petites structures étudiées ne serait en réalité dû qu'à cette proximité temporelle caractéristique des PME-PMO, et non à un déficit qualitatif ou quantitatif de la flexicurité en elle-même.

En second lieu, la plurivalence est régulièrement évoquée dans les terrains étudiés. Plus largement, quel que soit le cas étudié, la formation apparaît comme incontournable pour rendre le salarié plus « employable », donc mieux outillé pour trouver un emploi, compléter le sien, ou en trouver un nouveau. Ainsi, les salariés sont fortement incités à se former, par exemple dans le cadre des GE (cas n°1), en vue de permettre à ces derniers de compléter plus facilement les horaires de travail. En même temps, ces salariés développent des compétences propres, qui leur seront utiles, plus tard, même s'ils quittent le GE. On est donc bien, ici, en présence d'une forme d'employabilité demandant au salarié un effort, personnel et professionnel, en vue de se prendre en charge, pour et à travers son employeur au moment considéré, mais aussi dans une perspective de carrière plus autonome. On est donc bien, ici, en présence d'une forme d'employabilité demandant au salarié un effort, personnel et professionnel, en vue de se prendre en charge, pour et à travers son employeur au moment considéré, mais aussi dans une perspective de carrière plus autonome (Gazier, 2006). Cette notion d'employabilité renvoie à celle de polyvalence, qui recouvre en réalité deux phénomènes bien distincts (Everaere, 2008) : la polyvalence par nomadisme, généralement mal perçue par les salariés, faite de rotation sur des postes de travail distincts, et contribuant ainsi à disperser et donc affaiblir les compétences ; la polyvalence « noble », par recomposition

des tâches, qui permet d'élargir et d'enrichir les compétences, grâce à la variété des tâches confiées, et à l'autonomie dont jouit le salarié, mais nécessite une certaine sédentarisation pour permettre la maîtrise progressive de cette variété qualitative et quantitative du travail.
Malgré leurs limites, il nous semble pourtant que les démarches étudiées s'inscrivent bien dans ce que la flexicurité, au sens plein du terme, devrait être, même si elles ne font que tendre vers celle-ci. Nous considérons ici que les rudiments de la flexicurité sont en place, avec la tentative de conciliation des attentes et besoins des employeurs comme des salariés. Nous proposons donc d'utiliser le terme de « *flexicurité émergente* » pour désigner les formes étudiées et pour bien spécifier que les dispositifs observés apparaissent *in fine* imparfaits et incomplets au regard de la littérature.

4. LES FACTEURS CLES DE LA FLEXICURITE

Notre sujet traitant de la flexicurité, il convient de rappeler une difficulté majeure : celle de traiter des ressources humaines dans les PME. Le constat d'une « *présence minimale* » de la fonction RH en PME est largement partagé (Marchesnay & Fourcade, 1997). Ce préalable nous conduit à mettre d'emblée une limite à nos résultats : nous avons étudié des petites structures, ce champ des PMO donnant probablement une lecture particulière des résultats obtenus. En matière de compréhension des cas étudiés, et s'appuyant sur ce que nous considérons comme des « bonnes pratiques contextualisées », nous pouvons néanmoins affirmer que deux catégories de facteurs sont incontournables : les acteurs, d'une part ; la nature du réseau inter-organisationnel d'autre part.

4.1 Les acteurs en présence : focalisation sur les acteurs indirects

De façon descriptive, les différents acteurs concernés par les projets étudiés sont les acteurs directs (employeurs et salariés) et les acteurs indirects, de trois catégories : les porteurs de projets, qui conçoivent et/ou développent le dispositif de flexicurité ; les acteurs institutionnels, qui initient et/ou soutiennent la démarche ; les acteurs périphériques, qui sont plus ou moins associés à la démarche.
En présentant les premiers résultats, nous avons déjà mis en avant les atouts et les contraintes que les acteurs directs, employeurs comme salariés, pouvaient retirer des dispositifs étudiés. Nous nous focalisons

donc maintenant sur les trois autres types d'acteurs : les porteurs de projets, les institutionnels et les acteurs périphériques.

4.1.1 Les porteurs de projet

La mise en œuvre de la flexicurité dans les PMO passe par un (ou plusieurs) « porteur(s) de projet », individus motivés et convaincus des bienfaits du dispositif : Présidents, développeurs ou initiateurs du projet. Le rôle de ces « entrepreneurs » est déterminant et on peut s'interroger sur la viabilité des différents dispositifs de flexicurité en l'absence de ces personnes. Il est d'ailleurs intéressant de noter que ce sont ces individus qui intègrent la flexicurité comme une cible à atteindre (et qu'ils reconnaissent la pertinence de ce terme lorsque nous le leur proposons en fin d'entretien). Il s'avère que trois dimensions clés caractérisent ces individus : une dimension entrepreneuriale, une dimension de pilotage et une dimension de tiers extérieur.

- Une dimension entrepreneuriale. La flexicurité étudiée est un réel projet, qui s'apparente à l'entrepreneuriat comme « *le fait d'immobiliser des ressources en vue de lancer des projets et de créer des entreprises dont les produits ou les services répondent à des besoins de la société.* » (Gasse, 2007, p.148). Pour réussir, il faut qu'un individu croie en ce projet de flexicurité ; c'est ce que la littérature entrepreneuriale appelle « l'idée » ou « l'intention ».
- Une dimension de pilotage. Par définition, la flexicurité mêle différents types d'acteurs, au premier rang desquels les employeurs (plusieurs dans les cas qui nous intéressent) et les salariés, mais aussi les acteurs indirects (porteurs de projets, acteurs institutionnels et acteurs périphériques). Nous nous situons donc dans le cadre d'un projet à intervenants multiples, deux approches théoriques nous semblant pouvoir être ici mobilisées. La notion de projet collaboratif, d'une part, qui peut être segmenté en trois dimensions (Defélix, Mazzilli & *al*., 2008) : la coordination, c'est-à-dire la façon dont le chef de projet structure et prend en compte les différentes contributions des partenaires ; la coopération, qui s'entend comme les ajustements mutuels et volontaires entre les parties ; les actions supports, en vue de constituer l'équipe puis de la gérer. La dimension humaine reste prépondérante, comme en atteste par ailleurs la littérature sur la gestion de projet, ainsi que celles sur les réseaux. La notion de pilote d'un réseau inter-organisationnel, ensuite, plus particulièrement au niveau local nous semble être en droite ligne de

l'approche précédente. Ainsi Loubaresse (2008) propose de parler de « broker », pour désigner « *un individu ou une firme qui participe activement à la formation et au maintien du réseau, endossant les trois rôles principaux d'architecte, de manager et de facilitateur du réseau* » (p.5).

- Une dimension de tiers extérieur. Qu'il s'agisse de la phase de conception du projet ou de son développement, le porteur de projet est un facilitateur de la relation entre l'employeur et le salarié. Quand il existe, c'est le GE qui est ce tiers, représenté par un « développeur ». On remarque par contre que dans les deux cas qui n'ont d'ailleurs pas abouti, ce tiers n'était pas présent. Ce constat rejoint le concept de « *tercéisation* » de la relation (Pichault & Xhauflair, 2007), qui postule qu'à une relation d'emploi traditionnellement bilatérale (employeur, salarié) se substitue une triangulation (employeur, travailleur, utilisateur), et que cette dernière est une constante des dispositifs émergents de flexicurité au niveau micro-économique.

4.1.2 Les acteurs institutionnels

Nous retenons dans cette catégorie les acteurs publics, à savoir les services de l'Etat, notamment le SPE, et les collectivités locales (Fourcade, 2007). A travers les cas étudiés, nous avons pu noter l'importance d'associer ces acteurs dans le cadre du projet de flexicurité. Les dimensions qui nécessitent cette présence sont de deux ordres, plus un optionnel :

- Rôle d'apporteur de ressources, notamment financières. Un des rôles des institutionnels est de permettre au projet de bénéficier de fonds pour tester sa faisabilité (stade de l'étude) et permettre son opérationnalisation (stade de la mise en œuvre). De même, des ressources autres que financières peuvent être mobilisées, par exemple matérielles (mettre un local à disposition, mettre à disposition des fichiers ou autres statistiques…) ou humaines (détachement d'une ou plusieurs personnes sur le projet).
- Rôle de facilitateur : du fait de leur statut, ces acteurs institutionnels peuvent largement aider un projet à aboutir. L'autorité, le pouvoir et la charge symbolique de certains d'entre eux sont des aiguillons puissants. Leur intérêt en termes de développement local est d'ailleurs tellement évident qu'on les imagine mal en opposant au projet.

- Rôle fonctionnel : certains de ces acteurs « indirects » peuvent devenir « directs » en devenant employeur, dans le cadre d'un GE par exemple, même si ce scénario est encore peu développé.

4.1.3 Les acteurs périphériques

Il s'agit ici des acteurs d'intermédiation, c'est-à-dire ceux qui « *constituent des lieux permanents de rencontre pour les entreprises* » (Fourcade, 2007). On y trouve les organismes consulaires et les organisations professionnelles. Les premiers, à travers leur rôle d'information, de sensibilisation et d'accompagnement de leurs ressortissants, ont clairement une légitimité territoriale. Très présents dans les deux cas où une étude de faisabilité à l'initiative d'acteurs indirects a été conduite (cas n° 3 et 4), ils s'avèrent quasi-absents dans les deux autres (cas n°1 et 2). Quant aux organisations professionnelles, leur faible implication dans les cas étudiés interdit toute généralisation.

4.2 La nature du réseau entre employeurs

4.2.1 Une nécessaire proximité géographique, également source de difficultés

Notre étude a mis en évidence des niveaux variés de relations entre employeurs concernés par le projet de flexicurité émergente, au premier rang desquels la proximité géographique, directement issue de notre choix d'appréhender la flexicurité au niveau « méso ». Or, le simple fait d'être installé à côté de quelqu'un n'induit pas automatiquement coopération (Rallet & Torre, 2004). En effet, les relations de voisinage peuvent être quasi-absentes, voire désastreuses, pour des raisons aussi variées que la rareté de certaines ressources ou des expériences précédentes malheureuses. Ainsi, non seulement une agglomération d'entreprises (c'est-à-dire une concentration sur un périmètre géographique relativement restreint) n'assure pas, à elle seule, la qualité du relationnel entre ces organisations, mais, de plus, cette même proximité géographique peut au contraire constituer une difficulté supplémentaire à les faire œuvrer ensemble sur un projet commun. La proximité spatiale s'avère donc être une condition nécessaire, mais non suffisante.

4.2.2 La proximité organisée, pour quelle collaboration entre employeurs ?

« *Pour féconder des interactions, la proximité géographique doit être structurée et activée par la proximité organisée. […] De la même manière, les effets négatifs de la proximité géographique peuvent être combattus par la mobilisation des ressources de la proximité organisée*. » (Rallet & Torre, 2004, p.5). La flexicurité émergente constitue, nous semble-t-il, une situation particulièrement révélatrice de proximité organisée. Elle touche en effet à des aspects hautement stratégiques de la vie de l'organisation qui choisit de la mettre en place, avec des conséquences fortes en termes d'image comme acteur économique local. Elle exige à la fois un travail amont de qualité mais aussi une mise en œuvre adéquate. Le rôle de pilotage du porteur de projet que nous avons mis en évidence précédemment trouve ici toute sa place, la coopération désignant un « *ajustement mutuel* » qui traduit la volonté, pour les structures impliquées, de travailler ensemble, dans une « *logique de similitude* » (Rallet & Torre, 2004), basée sur des représentations partagées. Dans le cadre de la flexicurité émergente, les acteurs, directs comme indirects, doivent tout à la fois se coordonner, ou être coordonnés en se remettant à un tiers, et coopérer en vue d'atteindre un but commun.

Mais la coordination apparaît devoir être renforcée par une approche de coopération, que nous retrouvons dans le modèle des solidarités (Le Boulaire & Leclair, 2006). Celui-ci présente deux dimensions phares : une recherche de souplesse qui se traduit par une flexibilité interne systématiquement privilégiée par rapport à une flexibilité externe ; la nécessité de raisonner en réseau, entre une grande entreprise et ses sous-traitants, en développant une « *dynamique relationnelle [qui favorise] une sorte de développement social conjoint* » (p.1141). Certes, il s'agit, ici, de PMO et non d'une « firme amirale » et de ses sous-traitants. Mais la flexicurité émergente va plus loin que la seule recherche de flexibilité interne puisqu'elle lui combine une recherche simultanée de sécurité, dans l'intérêt de l'entreprise comme dans l'intérêt du salarié. Le concept de solidarité ainsi mis en évidence nous semble caractériser de manière non équivoque la nature du réseau développé entre employeurs pour permettre à la flexicurité d'émerger.

4.2.3 Du réseau à la solidarité collaborative

Pour tisser le lien entre la collaboration optimale et la solidarité, il convient de revenir à la notion même de réseau, au sens territorial puis

social du terme. Le réseau territorialisé apparaît d'une grande complexité, parce qu'intégrant des dimensions paradoxales, déjà illustrées par le parallèle avec le voisinage. Il « *échappe à la logique simple de l'inclusion et de l'exclusion en ce qu'il est ouvert sur sa toujours possible prolongation. Alors que l'aire exige une découpe et une clôture pour exister, le réseau nécessite de pouvoir s'étendre pour en être un véritable*. » (Lauriol et *al*., 2008, p.98). L'autre dimension du réseau qui nous intéresse ici est celle des réseaux sociaux. Explorée dans la littérature par l'étude des clusters de hautes technologies ou par la théorie des *small worlds* de Watts, la théorie des réseaux sociaux de Granovetter appliquée aux territoires met en évidence « *l'articulation et la porosité de communautés hétérogènes et complémentaires* » (Suire & Vicente, 2008, p.132), autrement dit des liens faibles, qui favorisent l'innovation.
La solidarité serait donc dépendante des liens faibles du réseau, à la fois comme cause et comme conséquence. En matière de flexicurité émergente, la solidarité qui existerait, en amont du projet, entre les employeurs, serait un facteur favorisant, mais pas suffisant. Inversement, un projet de flexicurité, lorsqu'il est effectivement mis en œuvre, développe nécessairement une solidarité entre les PMO qui en sont les acteurs directs, voire même entre tous les acteurs du projet, y compris indirects. De même pour ce qui concerne la collaboration : si les employeurs collaborent déjà, avant le projet de flexicurité, sur d'autres sujets, cela facilite celui-ci. Sinon, le projet exige une coordination accrue entre les acteurs, bien-sûr directs, mais aussi indirects pour être mené à bien.

4.3 Synthèse : acteurs et réseau

En reprenant les différents éléments que nous venons d'expliciter, nous pouvons maintenant mettre en relation les facteurs clés de succès de la flexicurité émergente. Il s'agit bien, ici, de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes observés, assimilés à de « bonnes pratiques contextualisées », pour en permettre, sous certaines conditions, la généralisation.

4.3.1 Conditions nécessaires

Les éléments qui conditionnent la réussite d'un projet de flexicurité émergente se regroupent en deux catégories : les acteurs, eux-mêmes directs ou indirects ; le réseau, qui peut se comprendre sous l'angle territorial mais aussi sous l'angle des réseaux sociaux. Dans le tableau 1,

sont rappelées, pour chaque catégorie d'acteurs, directs et indirects, les caractéristiques qui nous semblent devoir impérativement être présentes.

Tableau 1 Acteurs : facteurs nécessaires pour une flexicurité émergente

ACTEURS		FACTEURS NECESSAIRES
Directs	Employeurs	• Certaine homogénéité (secteur d'activité et/ou taille et/ou dépendance et/ou vision stratégique) • Des besoins en matière de sécurisation de la relation d'emploi ou de flexibilité
	Salariés	• Des attentes en matière de sécurisation ou de maintien de flexibilité (si choisie)
Indirects	Porteur de projet	• Entrepreneur • Pilote • Tiers
	Institutionnels	• Apporteurs de ressources • Facilitateurs
	Périphériques	Peu significatifs

Le tableau 2, quant à lui, précise les caractéristiques déterminantes du réseau, à la fois territorial et social, toujours en partant du contexte des cas étudiés.

Tableau 2 Nature du réseau : facteurs nécessaires pour une flexicurité émergente

NATURE DU RESEAU		FACTEURS NECESSAIRES
Réseau territorial	Proximité géographique	• Proximité spatiale requise, sans critère précis pour l'évaluer • Ancrage local (intérêt pour le développement du territoire)
	Proximité organisée	• Collaboration : - Coordination : formalisée par un pilote - Coopération : volonté d'aboutir • Solidarité : œuvrer dans un but commun
Réseau social	Acteurs	Voir tableau 1
	Histoire	Impact des antécédents (favorables ou

		défavorables) des acteurs entre eux
	Liens faibles	Qualité et étendue du réseau, donc impact sur les possibilités d'opérationnalisation de la flexicurité émergente.

4.3.2 Mise en relation des facteurs clés identifiés

Grâce à un exercice de modélisation qualitative, qui consiste à « *identifier les conditions nécessaires, par opposition à suffisantes* » (Everaere, 1999, p.10) permettant d'aboutir à des pratiques de flexicurité émergente, nous proposons de nous livrer à une ébauche de modélisation matricielle, qui, en reprenant les facteurs déjà cités, nous permet de visualiser les interactions entre eux (voir tableau 3).

Tableau 3 Mise en relation des facteurs clés de succès

Y / X	Employeurs relativement homogènes, avec besoins de flexicurité	Salariés ayant des attentes sur la flexicurité	Porteurs de projets : ○ Entrepreneur ○ Pilote ○ Agissant comme tiers	Institutionnels : ○ Apporteurs de ressources ○ Facilitateurs	Proximité géographique	Proximité organisée : ○ collaboration ○ solidarité	Histoire / Antécédents	Liens faibles comme possibilité d'extension
Employeurs		**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Salariés			0	0	**1**	0	0	0
Porteurs de projets				**1**	**1**	**1**	**1**	**1**
Institutionnels					**1**	**1**	**1**	**1**
Proximité géographique						**1**	**1**	**1**
Proximité organisée							**1**	**1**
Histoire								0
Liens faibles								

Légende : « 0 » s'il ne nous semble pas y avoir de lien entre les deux facteurs, X et Y, indiqués

« 1 » si, il nous semble y avoir un lien. Ici, le « 1 » signifie simplement qu'il s'agit d'une condition nécessaire, qui n'est pas obligatoirement suffisante.

4.3.3 Commentaires

Dans ce tableau à huit variables, 28 relations sont possibles (une fois enlevées les auto-relations (une variable avec elle-même) et les doubles relations (puisque nous n'étudions pas, ici, la causalité d'un facteur sur l'autre). Parmi elles, 21 nous semblent être significatives et sont ainsi repérées par un « 1 ». En repérant le nombre de relations affichées pour chaque variable, nous pouvons ainsi proposer la lecture suivante du tableau 3.

- La variable « employeurs » est en relation avec toutes les autres (sept relations), ce qui signifie que leur présence et leur implication sont indispensables tout au long du projet, de sa conception jusqu'à sa mise en œuvre et son suivi (et son éventuelle diffusion).
- De façon plus surprenante, la variable « salariés » est celle qui comporte le plus d'absences de relation (seulement deux relations). Tout se passe comme si les salariés étaient en réalité des « acteurs spectateurs » certes concernés par la flexicurité, mais dont le rôle est peu déterminant dans la conception et la mise en œuvre de cette dernière. Cela revient à considérer les salariés comme des « impactés » par la flexicurité, et non des « acteurs moteur » ou « impactants ».
- Le porteur de projet (six relations) est indispensable, ainsi que nous l'avons déjà montré, puisque son rôle est celui d'un développeur, qui connaît parfaitement le territoire, en tant que périmètre géographique, et les acteurs qui le composent. La dimension des réseaux sociaux, déterminante pour la réussite du projet, apparaît très forte : il y a nécessairement une relation causale que nous estimons d'ores et déjà réciproque entre le réseau social du porteur de projet et le territoire.
- La variable « institutionnels » (six relations) apparaît également tout à fait importante. Leur rôle est multiple, comme nous l'avons montré, et leur présence apparaît clairement indispensable.
- La proximité géographique (sept relations) vient également au premier rang du nombre de relations, ce qui confirme l'importance d'un ancrage territorial.
- La proximité organisée (six relations) est, elle aussi, déterminante, sous tous ses aspects (collaboration et solidarité).
- L'histoire du territoire et les antécédents des acteurs entre eux (cinq relations) nous semblaient importants, ce qui est confirmé ici.
- Enfin, la prise en compte des liens faibles comme extension des pratiques de flexicurité (soit à élargir auprès d'autres employeurs non

encore impliqués dans la flexicurité émergente, soit transférables dans un autre contexte, dans une optique de capitalisation ou de généralisation) apparaît également pertinente (cinq relations).

Tous ces facteurs jouent un rôle pour la réussite d'un projet de flexicurité émergente, à des degrés certes divers. Mais il ne s'agit pour chacun d'eux que de conditions nécessaires à cette réussite, sans pour autant que leur présence en garantisse le succès.

CONCLUSION

Si de véritables pratiques de flexicurité sont identifiées dans les réseaux de PMO considérés, celle-ci n'est qu' « émergente », puisqu'elle s'avère imparfaite et incomplète au regard de la littérature mobilisée : il s'agit d'une flexicurité de court terme, qui s'appuie essentiellement sur la polyvalence des salariés, alors que cette dernière, si elle vise légitimement à garantir l'employabilité du salarié, risque également de l'enfermer dans une polyvalence par nomadisme.

Cette flexicurité s'avère être une subtile alchimie entre des éléments contextuels aussi variés la nature des acteurs ou celle du réseau, à la fois dans son acceptation territoriale que sociale. Tous ces facteurs apparaissent comme autant de conditions cumulatives déterminantes pour permettre au projet de flexicurité d'être mis en œuvre, la place des employeurs et leur ancrage territorial étant prépondérants.

Cette recherche doit être complétée, notamment en vérifiant la pertinence des relations causales observées entre les différents facteurs clés de succès identifiés. De même, certaines conclusions méritent d'être approfondies, telle la place des salariés dans les dispositifs de flexicurité ou le rôle des liens faibles. Mais d'ores et déjà, nous pouvons affirmer que la flexicurité envisagée à un niveau méso-organisationnel pour les PMO doit obligatoirement respecter les principes suivants : une implication des entreprises en amont, lors de la conception, comme en aval, lors de la mise en œuvre des pratiques de flexicurité ; l'émergence spontanée d'un porteur de projet, véritable « entrepreneur » de la flexicurité ; le nécessaire soutien des institutionnels ; la prise en compte du territoire, et plus particulièrement des antécédents et des expériences passées, bonnes ou mauvaises, comme autant d'atouts ou de difficultés supplémentaires pour la mise en œuvre de dispositifs de flexicurité émergente.

BIBLIOGRAPHIE

Auer P., Gazier B., *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, 2006.

Avenier M.-J., « Repères pour la transformation d'expérience en science avec conscience », *in* Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.), *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan, 2007, 139-169.

Barbier J.-C., *Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le « miracle danois* », CNRS, Centre d'Etudes de l'Emploi, 2005.

Beaucourt C., *Les niveaux d'équilibre de la flexicurité,* XIXe Congrès de l'AGRH, 2008.

Bernon J., Grillet S., Quint C., Trouvé P., *La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire*, XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims, 2006.

Boissonnat J., *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob, 1995.

Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B., « Modèles et mesures de la proximité », *in* : Pecqueur, B., Zimmernann, J.-B., Economie de proximités. Hermès, 2004, 89-111.

Bouba-Olga O., Grossetti M., « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, vol.2008/3, 2008, 311-328.

Bourdieu, P., *Le capital social*. Actes de la recherche en sciences sociales, 1980, vol.31, 2-3.

Bredgaard T., Larsen F., Madsen P.K., "The Flexible Danish Labour Market – A Review", Aalborg: *CARMA Research Paper 2005:01*, 2005.

Culié J.-D., Defélix C., Retour D., Valette A., *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ?* XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims, 2006.

Defélix, C., Colle, R., Rapiau, M.-T., « Prendre en compte le facteur humain au sein des pôles de compétitivité : la longue marche vers l'innovation sociale », *Management & Avenir*, n°20, 2008, 9-29.

Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D., *La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité. L'insoutenable légèreté du management et de la GRH*. XIXe Congrès de l'AGRH, 2008.

Everaere C., *Autonomie et collectifs de travail*, éditions ANACT, 1999.

Everaere C., « La polyvalence et ses contradictions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, décembre, 2008, vol. 27, n°4, 89 à 104.

Fourcade C., « Mise en place de milieux propices au développement de la PME », *in* Filion J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, 2007, 103-118.

Gasse Y., « Création et gestion de l'entreprise », *in* Filion J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, 2007, 147-159.

Gazier B., « L'employabilité », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème édition, Vuibert, 2006, 350-357.

Gilly J.-P., Lung Y., « Proximités, secteurs et territoires », *in* Laurent C., Du Tertre C., *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan, 2005, 161-180.

Hlady Rispal M., *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 2002.

Lauriol J., Perret V., Tannery F., Dossier « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, n°184, vol. 4, 2008, 91-198.

Le Boulaire M., Leclair P., « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2ème édition, Vuibert, 2006, 1136-1146.

Loubaresse E., « Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles », *Management International*, vol.13, n°1, 2008, 85-96.

Marchesnay M., Fourcade C. (dir.), *Gestion de la PME/PMI*, Nathan, 1997.

Méda D., Minault B., La sécurisation des trajectoires professionnelles, *Documents d'Etudes DARES* n°107, 2005.

Pichault F., Xhauflair V., *La flexsécurité revisitée à l'aune des pratiques effectives*, XVIIIe congrès de l'AGRH, 2007.

Putnam, R., "Bowling alone : America's declinig social capital", *Journal of Democracy*, 1995, 65-78.

Rallet A., Torre A., « Proximité et localisation », *Economie rurale* n° 280, 2004, 25-41.

Ramaux C., *Flexicurité : quels enjeux théoriques ?* Colloque Flexicurité en France, Université de Marne la Vallée, 2006.

Spidla V., Larcher G. (dir.), *Rapport de la Mission pour la Flexicurité*, Conseil de l'Union Européenne, 2008.

Suire R., Vicente J., « Théorie économique des clusters et management des réseaux d'entreprises innovantes », *Revue Française de Gestion*, n° 184, vol.4, 2008, 119-136.

Supiot A., *Au-delà de l'emploi : transformation du travail et devenir du droit du travail en Europe*, rapport pour la Commission Européenne, Flammarion, 1999.

Torrès O., « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME : le mix de proximité », *in* Filion L.-J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, 2007, 23-46.

Veltz P., *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, 2000.

Wilthagen T., Tros F., *The concept of « Flexicurity » : A new approach to regulating employment and labour market*, 2003
http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2003_4.pdf