

Université Jean Moulin Lyon 3

École doctorale : Sciences économiques et de Gestion

**La flexicurité dans les petites  
et moyennes organisations :  
enjeux des pratiques et  
dynamiques territoriales.**

Par Anne CROMARIAS

Thèse de doctorat en Sciences de gestion

Sous la direction de Christophe EVERAERE

Présentée et soutenue publiquement le 24 novembre 2009

Membres du jury :

Christophe EVERAERE, Professeur des universités, Université Lyon 3

Ariel MENDEZ, Professeur des universités, Université Aix-marseille 2

François PICHAULT, Professeur ordinaire, Université de Liège

Christian DEFELIX, Professeur des universités, Université Grenoble 2

Bernard GAZIER, Professeur des universités, Université Paris 1.

Anne LOUBES, Maître de conférences, Université Montpellier 2

# **[Avertissement]**

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

# Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon directeur de thèse, Monsieur Christophe Everaere, qui a su à la fois me guider et m'encourager tout au long de ce travail. Sa disponibilité, sa réactivité et ses conseils avisés m'ont été une aide précieuse, tant sur le fond que sur la forme.

L'école doctorale a constitué un facilitateur incontournable en la personne de Sandrine Brunet, pour baliser le chemin administratif du doctorant. Qu'elle en soit remerciée.

Je souhaite également remercier mes collègues du Groupe ESC Clermont, tout particulièrement Alexandre Asselineau et Marc Lecoutre, pour leur soutien bienveillant.

Je remercie toutes les personnes qui ont pris part, directement ou indirectement, à ce travail : anciens clients, contacts professionnels et autres connaissances qui ont contribué à me fournir du matériel et à m'aiguiller dans mes réflexions.

J'ai, enfin, une pensée toute particulière pour Théo et Emma, mes enfants, qui ont dû accepter de voir leur maman bien occupée pendant de longs mois, et plus largement pour mes parents et toute ma famille qui ont fait preuve d'un indéfectible soutien.

# Introduction

Le XXI<sup>e</sup> siècle s'ouvre par un procès : celui de la mondialisation, accusée de tous les maux. Le développement exponentiel des échanges internationaux a érigé la compétitivité des entreprises comme la seule réponse possible au développement ou au maintien sur un marché donné. L'ouverture des frontières, permettant aussi bien la circulation des biens et des services que la possibilité de produire dans des pays à plus faible coût de main d'œuvre, a conduit à une concurrence acharnée qui expliquerait les délocalisations frappant les établissements français, quel que soit leur secteur d'activité ou leur localisation géographique. La faute en incombe à la flexibilité, dit-on, qui s'impose aux entreprises pour rester en bonne place dans la compétition internationale.

Depuis le début des années 1980, de nombreux auteurs se sont penchés sur cette notion de flexibilité, pour tenter d'en comprendre les enjeux et les rouages. Si l'on résume très sommairement les points de vue développés, un consensus émerge sur le flou et l'ambiguïté de la notion, qui conduit bien souvent à une vision très malthusienne de la flexibilité, ce que J. Le Goff qualifie aussi de « réalité composite » (2004, p.485). C'est également le constat de D. Méda (2004) : « Cette absence de définition stabilisée va de pair avec l'instrumentalisation qui en est faite dans le débat public, puisque [...] la flexibilité peut être présentée à la fois comme la meilleure et la pire des choses. » (p.203). La meilleure des choses, parce qu'elle permet aux entreprises de gagner en souplesse et en réactivité ; la pire, parce qu'elle est souvent assimilée à certaines de ses répercussions dramatiques comme les suppressions d'emplois.

Mais le raisonnement simpliste qui fait de la flexibilité la cause de tous les malheurs de la société française, dont le chômage et la montée de la précarité, ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. En France, on peut, effectivement, déplorer bon nombre de fermetures d'établissements, sans que les formalités d'information préalable soient toujours respectées. Certains secteurs d'activité ont, certes, payé un lourd tribut et ont dû complètement se réorganiser, le cas du secteur textile étant à ce titre exemplaire. Le taux de chômage, après avoir connu des sommets, a semblé s'inscrire dans une tendance durable à la baisse, remise en cause par la crise économique et financière débutée à l'automne 2008. Mais le fait le plus marquant de la décennie actuelle est sans doute la prise de conscience d'un nouveau rapport à l'emploi, très hétérogène selon que l'on est jeune ou non, diplômé ou pas, français de souche

ou d'origine étrangère. Pourtant, la notion même de travail a constamment évolué. C'est en effet seulement au cours du siècle dernier que le salariat s'est progressivement érigé comme norme d'emploi. Cette réalité historique permet de contester l'argument de certains selon lequel le salariat du type « emploi à vie » est la norme, celle-ci s'avérant finalement extrêmement récente, même si elle a su s'imposer à la faveur de la croissance économique sans précédent des Trente Glorieuses. Or, cette spirale vertueuse (croissance économique, quasi plein-emploi, développement du droit du travail et de la protection sociale) a été brisée à l'occasion du choc pétrolier de 1973, et de ses effets sur la santé économique du pays. L'apparition du chômage de masse et l'inefficacité des politiques de l'emploi mises en œuvre instillent le doute dans une société française qui s'est largement imprégnée des avantages du plein emploi, en lui associant une norme contractuelle : le CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Parallèlement, la croissance des échanges internationaux exacerbe la concurrence, ne laissant aux entreprises que la possibilité de s'adapter ou de mourir. Celles qui s'adaptent le font en développant la flexibilité, seule « arme » efficace pour faire face à « la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence » (Everaere, 1997, p.6). Les impacts de la flexibilité les plus visibles sont largement négatifs pour les individus : les licenciements massifs faisant suite à des fermetures d'usines ou à des plans sociaux devant préserver la compétitivité des entreprises. Seuls sont épargnés les salariés les plus qualifiés, qui représentent le « noyau dur », c'est-à-dire ceux œuvrant sur le cœur de métier de l'entreprise. Cette « fragmentation de l'emploi » (Boissonnat, 1995, p.79) illustre bien le désarroi qui s'empare des individus, soumis à la précarisation de leurs conditions de travail et de vie, d'autant plus difficile à accepter après des années d'un plein-emploi qui semblait s'être imposé comme norme.

Néanmoins, faut-il succomber au pessimisme ambiant et regretter amèrement l'ère qui s'achève ? N'y a-t-il pas, dans cette flexibilité, des aspects positifs et des opportunités à saisir ? Les Trente Glorieuses sont certes terminées, notre modèle social doit effectivement être repensé, et peut-être même faut-il le brûler (Lefèbvre & Méda, 2006), mais la flexibilité n'est sûrement pas aussi noire que la voit l'opinion publique, abreuvée de scandales économiques et sociaux, œuvre de « patrons voyous ».

Ainsi, pour P. Veltz (2005), la flexibilité constitue l'un des quatre éléments clés de la compétitivité (avec la qualité, la variété et la réactivité) : celui de l'innovation, nécessitant une capacité d'action et d'anticipation sur l'environnement, et non un simple ajustement aux contraintes externes. De même, C. Everaere (1997) identifie un volet clairement positif dans

la flexibilité appliquée aux ressources humaines, « lorsque flexibilité rime avec intégration durable des salariés dans l'entreprise, autonomie, décloisonnement, responsabilité, confiance, compétence, apprentissage constant, fonctionnement interactif, rétribution motivante, etc. » (p.89). Quant à M. Piore et C.Sabel (1989), ils font de la spécialisation souple la clé de la sortie de crise des années 80, celle-ci étant caractérisée, comme son nom l'indique, par la spécialisation, mais aussi par la flexibilité, qui « autorise la transformation continue du processus de production » (p.337). Cependant, tous s'accordent à dire que la flexibilité à outrance engendre des effets pervers, malheureusement très concrets et dont l'actualité nous donne des exemples quotidiennement.

La seule certitude est donc que le modèle salarial des Trente Glorieuses est révolu et que les nombreuses interrogations, légitimes, des travailleurs quant à leur avenir professionnel doivent obtenir des réponses. C'est ainsi qu'est apparu le thème de la flexicurité, reconnu comme une façon de repenser le monde du travail, et, surtout, d'en corriger les dérives.

## **Contexte de la recherche et problématique**

La flexicurité est un néologisme, contraction des termes « flexibilité » et « sécurité », directement issu des exemples hollandais et danois. Ni son contenu, ni sa terminologie exacte ne sont encore stabilisés.

Nous entendons par flexibilité la nécessité pour les entreprises de s'adapter en permanence et le plus rapidement possible à leur environnement, qu'il s'agisse de flexibilité externe ou interne, et nous retiendrons ici l'idée de permettre aux entreprises d'ajuster l'emploi à leurs besoins. L'employeur doit pouvoir gagner en flexibilité, dans le sens d'une « capacité d'adaptation « ouverte » à des événements imprévisibles » (Everaere, 1997, p.55). Dans le cadre de nos travaux, nous élargirons encore cette définition puisque nous considérerons que tout élément permettant à l'employeur de mieux organiser les tâches et ainsi d'avoir une organisation du travail plus efficace est une forme de flexibilité.

Quant à la sécurisation des trajectoires des salariés, nous considérerons toute amélioration de leur sécurité au sens du CERC (2005), c'est-à-dire le simple fait d'avoir du travail, y compris en changeant d'entreprise et/ou en changeant de métier. Pour le salarié, la sécurité de l'emploi est un concept ambigu, largement sujet à interprétation. Ici aussi, nous retiendrons une

définition volontairement large, puisque nous considérerons que la sécurité est améliorée si le salarié en tire un bénéfice à court ou à moyen terme :

- A court terme, en ayant une activité rémunérée suffisante, ce qui prend en compte la durée de travail sur un laps de temps court tel que la semaine ou le mois, mais aussi sur un laps de temps plus long permettant au salarié d'avoir une activité (éventuellement de nature diversifiée) tout au long de l'année.
- A moyen, voire long terme, si le salarié a pu développer des compétences, transférables d'un employeur à l'autre, qui lui assurent de conserver son emploi ou d'en trouver un autre facilement.

Ayant d'abord fait l'objet de propositions exploratoires (Boissonnat, 1995 ; Supiot, 1999), la flexicurité a ensuite été examinée sous l'angle macro-économique (Gazier, 2003 ; Wilthagen & Tros, 2003 ; Auer & Gazier, 2006 ; Leschke, et *al.* 2006), même si de nombreux débats perdurent. La dimension micro-économique, quant à elle, commence seulement à être étudiée (Pichault & Xhaufclair, 2007). Or il nous semble que, pour pouvoir s'appliquer à des PMO (Petites et Moyennes Organisations), la flexicurité doit « sortir de l'entreprise » (Ramaux, 2006). D'où l'intérêt d'analyser ces processus à un niveau intermédiaire, entre l'échelle « macro » et l'échelle « micro ». Notre analyse se situe plus précisément au niveau méso-économique, tel que le définit l'économie de proximité, en articulant l'industrie, au sens marshallien du terme, et l'espace (Gilly & Lung, 2005).

Nous nous intéressons plus particulièrement à des formes de flexicurité que nous qualifions de « préventive », par opposition à une flexicurité « curative », mise en œuvre en cas de difficultés économiques. Il nous semble en effet que les démarches observées sont alors plus révélatrices des véritables enjeux et que les acteurs sont mus par d'autres intérêts que dans le cas d'une flexicurité curative.

Notre ambition est donc d'étudier, pour les comprendre, des pratiques de flexicurité préventive mises en œuvre via des formes de collaboration entre PMO sur un territoire, ce qui correspond à une échelle d'analyse de niveau « méso ». Il s'agit plus précisément de modéliser qualitativement les facteurs clés de succès permettant de mettre en œuvre des dispositifs de flexicurité dans l'intérêt partagé des employeurs et des salariés. S'il s'agit d'abord d'une thèse en Gestion des Ressources Humaines, l'ancrage théorique, du fait de la problématique étudiée, mobilise des champs et des disciplines variés.

# Positionnement épistémologique et contributions visées

Notre travail s'inscrit dans un cadre abductif, qui nous permet de procéder à des comparaisons et des ajustements entre le travail empirique effectué et les concepts et théories mobilisés. En effet, nous travaillons sur des concepts en construction, à commencer par l'objet même de notre recherche, la flexicurité. Que l'on considère également la notion de territoire ou de coopération inter-entreprises, il s'agit aussi de constructions intellectuelles qui, de fait, sont soumises à des interprétations différentes selon les individus considérés, leurs champs culturels, personnels et professionnels. Par conséquent, nous nous inscrivons dans une posture compréhensive, puisque nous visons à comprendre les dispositifs de flexicurité à l'œuvre, mais aussi le sens que les acteurs (individus et organisations) donnent à leurs actions. Plus précisément, nous revendiquons une approche constructiviste, basée sur la non-séparabilité entre le chercheur et le phénomène observé, en adéquation avec l'expérience professionnelle et de terrain sur laquelle nous appuyons nos travaux.

Notre recherche poursuit deux objectifs principaux : d'une part, repérer et comprendre les besoins et attentes des deux types d'acteurs directs que sont les entreprises et leurs collaborateurs en termes de flexicurité sur un territoire donné ; d'autre part, identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les conditions nécessaires, mais pas obligatoirement suffisantes, permettant de « réussir » une flexicurité dans une logique d'intérêt partagé.

Notre recherche vise des contributions d'ordre managérial et d'ordre théorique.

Concernant les contributions à destination des praticiens, nous avons 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 bien entendu les employeurs et les salariés, qui, en expérimentant, peut-être sans le savoir, de la flexicurité, pourront ainsi prendre conscience du bénéfice qu'ils en tirent. Une autre catégorie de bénéficiaires est constituée des acteurs indirects (pouvoirs publics locaux, DDTE, OPCA...) qui, en repérant des « bonnes pratiques », pourront tenter de les généraliser. Il s'agit donc de contributions visant à accélérer le processus de compréhension et à améliorer l'efficacité des pratiques.

La recherche vise également une contribution académique, notamment dans le domaine émergent de la GRH-T (GRH Territoriale), la posture abductive adoptée permettant au chercheur de se positionner en tant que contributeur à la production de connaissance.



# Organisation de la recherche

Cette thèse est présentée en trois parties, traitant successivement de l’ancrage théorique, de l’approche empirique puis de l’analyse des résultats (voir figure i.1).

La première partie est ainsi consacrée à la définition des concepts étudiés. Pour cela, nous procédons dans un premier temps, à une revue de littérature sur le thème de la flexicurité (chapitre 1), destinée à bâtir le cadre théorique de notre recherche. Puis nous précisons les autres thèmes qui viennent à la fois enrichir et complexifier notre recherche, montrant en cela en quoi elle se différencie d’autres travaux sur le même sujet (chapitre 2). Enfin, nous présentons le canevas de recherche (chapitre 3), notamment à travers le positionnement épistémologique retenu et la méthodologie employée.

La deuxième partie présente les cas étudiés : le cas des Groupements d’Employeurs du Sport en Auvergne (chapitre 4) et le cas du Parc Naturopôle (chapitre 5), tous deux faisant l’objet d’une analyse *in vivo* ; deux cas étudiés *ex post*, retenus en raison de l’échec relatif par lequel ils se sont soldés, des réflexions ayant été menées sans pour autant avoir été mises en œuvre (chapitre 6).

Enfin, la troisième partie présente les résultats de chaque cas, puis leur analyse croisée (chapitre 7) et propose une discussion sous forme d’une analyse critique des résultats au vu du cadre théorique initialement mobilisé, pour s’ouvrir ensuite à d’autres perspectives (chapitre 8).

**Figure i.1.** Plan de la thèse

**PARTIE 1 : PROJET DE RECHERCHE**

**Chapitre 1 :**  
Qu'est-ce que  
la flexibilité ?

**Chapitre 2 :**  
Champs considérés  
et disciplines  
mobilisées

**Chapitre 3 :**  
Canevas de  
recherche

**PARTIE 2 : APPROCHE EMPIRIQUE**

**Chapitre 4 :**  
Le cas  
du Sport  
en Auvergne

**Chapitre 5 :**  
Le cas du  
Naturopôle

**Chapitre 6 :**  
Deux tentatives  
non  
abouties

**PARTIE 3 : RESULTATS ET DISCUSSION**

**Chapitre 7 :**  
Exposé des résultats

**Chapitre 8 :**  
Perspectives pour une  
généralisation

# Partie 1

## Projet de recherche

Cette partie a pour objet de définir les concepts sur lesquels notre travail de recherche va se baser. Comme nous l'avons précisé dans l'introduction, certains d'entre eux ne sont pas stabilisés, ce qui est notamment le cas du thème central de notre travail : la flexicurité.

Nous proposons donc, dans un premier temps, de clarifier le terme de flexicurité au regard des réflexions déjà menées, pour en arrêter une définition sur laquelle nous appuierons la suite de nos travaux (chapitre 1). Notre recherche s'attachant à étudier des *pratiques* de flexicurité, nous définirons ensuite plus précisément pourquoi nous retenons comme champ d'analyse les petites et moyennes organisations (PMO) et quelle place nous donnons au territoire (chapitre 2). Nous montrerons, par la même occasion, le caractère interdisciplinaire de notre recherche. Enfin, nous expliciterons la posture épistémologique de notre recherche et la méthodologie mise en œuvre, dans le cadre de la problématique traitée (chapitre 3).

### Chapitre 1

#### Qu'est-ce que la flexicurité ?

La flexicurité est un terme dont ni le contenu, ni la terminologie ne sont encore stabilisés. Contraction des termes « flexibilité » et « sécurité », on peut l'orthographier « flexi-sécurité », « flexsécurité » ou « flexicurité », terme que nous retiendrons dans la suite de nos travaux. Elle prend également d'autres appellations. Les partenaires sociaux, souvent réfractaires au terme de « flexibilité » préfèrent parler de « sécurisation des trajectoires professionnelles » ou de « sécurité sociale professionnelle ». Quel que soit le terme utilisé, le thème de la flexicurité est largement évoqué depuis quelques années, notamment dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE) ou lors de la campagne présidentielle française de 2007. Elle est globalement reconnue comme une façon de repenser le monde du travail, et surtout d'en corriger les dérives. Nous allons donc nous attacher, au-delà des subtilités sémantiques, à mieux définir ce que recouvre ce concept.

Il s'agit, dans un premier temps, de montrer que la flexicurité est plus qu'un terme à la mode, et que plusieurs auteurs ont déjà largement nourri la réflexion sur ce thème, même si tous n'ont pas employé ce mot. Dans une deuxième section, nous compléterons cette première approche en considérant des apports théoriques et pratiques variés qui permettent de mieux cerner ce qu'est la flexicurité. La troisième section de ce chapitre sera consacrée à la quantification de la flexicurité au regard des caractéristiques du marché de l'emploi. Enfin, la dernière section permettra de dégager une définition sur laquelle pourra s'appuyer la suite de nos travaux.

## **Section 1. Trois regards sur la flexicurité**

Nous avons retenu trois auteurs qui nous semblent incontournables sur la question : J. Boissonnat, dont le rapport pour le Commissariat Général du Plan a fait date ; A. Supiot, qui a dirigé un autre rapport, pour la Commission Européenne cette fois ; B. Gazier qui, par ses travaux, a beaucoup contribué à faire évoluer l'état des réflexions sur la flexicurité.

### **1.1 Le rapport Boissonnat**

Le rapport de la commission présidée par J. Boissonnat a été le premier, en 1995, à proposer une approche vraiment novatrice de notre relation au travail et à l'emploi.

Après un rappel synthétique mais précis des notions de travail et d'emploi au fil du temps, complété par un diagnostic sans complaisance de la situation française de l'époque, le rapport s'attache à proposer des scénarios, dont certains s'avèrent réellement d'actualité. En se projetant en 2015 - nous n'en sommes plus qu'à six ans, l'exercice de prospective réalisé lors de la rédaction du rapport confirmant ainsi, à la lecture, une bonne part de son acuité visionnaire - le rapport met l'accent sur cinq grandes tendances :

- l'inversion de la pyramide des âges, largement confirmée par le « papy-boom » ;
- l'amplification de la mobilité, avec plusieurs volets, celui de la mobilité géographique et celui de la mobilité professionnelle, qui nous intéressent tout particulièrement ;
- la métamorphose du travail, analyse qui rejoint celle de la « déstabilisation des stables » (Castel, 1995) ;
- l'accentuation de la mondialisation, dont l'actualité nous apporte tous les jours des exemples ;

- la transformation des demandes et des valeurs, plus spécifiquement concernant l'autonomie, la responsabilité et la protection, parfaitement illustrée par les débats actuels sur la remise en question du modèle social français (Lefèbvre & Méda, 2006).

Le dernier aspect sur la demande de protection semble, rétrospectivement, particulièrement pertinent. En effet, celle-ci est notamment appréhendée comme une « contrepartie au développement des exigences de réactivité, à l'amplification de la mobilité, à la nécessité de changer de métier ou de retourner en formation plusieurs fois au cours de la carrière » (Boissonnat, 1995, p.137) et comme un rempart contre la pauvreté. Cette analyse ne fait que confirmer la situation dans laquelle nous sommes aujourd'hui, elle-même ayant fait l'objet de nombreux constats et autres diagnostics (CERC, 2005 ; Cahuc & Kramarz, 2004).

Parmi les quatre scénarios exploratoires proposés par le rapport (enlisement, hyper-concurrence, adaptation, coopération), il est peut-être un peu défaitiste, mais néanmoins réaliste, de considérer que l'on se rapprocherait plutôt du premier, tout en empruntant quelques éléments au second. Qu'il s'agisse de l'environnement international, du système productif français, des valeurs, attentes et comportements ou du cadre juridique et institutionnel, certains éléments cités dans le scénario de l'enlisement pourraient parfaitement avoir été écrits par un auteur en 2009 : « Les deux supports du lien social, la famille et le travail, continuent de se fissurer » (Boissonnat, 1995, p.174) ; « L'autre pilier de la cohésion sociale, le travail, s'effrite. [...] L'emploi salarié typique des temps de croissance forte reste le modèle de référence, avec une norme hebdomadaire générale de temps de travail. » (p.175) ; « Le travail baigne dans le dualisme : il y a les nantis du travail et tous les autres : les flexibles, les partiels, les provisoires, les insérés- réinsérés, etc. » (p.178) ; « Les syndicats continuent de s'affaiblir » (p.179). C'est le scénario qui « conserve la représentation traditionnelle du travail-emploi salarié et consacre les situations établies ; il privilégie le revenu direct et la protection ; mais en contrepartie il freine la dynamique de changement ; la croissance ralentit, l'emploi devient rare ; le fossé s'élargit entre « ceux qui sont dedans » et « ceux qui sont dehors ». (p.212). »

Mais l'objet du rapport n'est pas tant le diagnostic, ni même la prospective, que les propositions, déclinées en six points essentiels. Parmi ceux-ci, et même si tous sont étroitement liés, trois méritent toute notre attention au regard de notre sujet : l'organisation et le développement des entreprises, la nouvelle gestion des temps sociaux et le contrat d'activité. C'est certainement ce dernier qui est le plus novateur (du moins en 1995) et qui a le plus marqué de son empreinte les réflexions ultérieures. L'objectif premier du contrat

d'activité est de prendre en compte 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 s'agit également de répondre aux attentes des salariés qui désirent être davantage maîtres de leurs parcours professionnels, formation et activités sociales comprises. Enfin, ce contrat doit pouvoir répondre aux exigences de souplesse et de réactivité des entreprises, que les auteurs du rapport prennent bien soin de distinguer de la flexibilité, au sens où on l'entend couramment.

L'idée est « d'élargir le cadre d'organisation de la relation d'emploi au regard de ses trois principaux éléments constitutifs : son objet, son espace temporel, son champ personnel » (p.286). Subtil équilibre de droits et de devoirs pour le salarié comme pour la collectivité (entreprises et acteurs institutionnels), le contrat d'activité ouvrirait la possibilité de raisonner sur des trajectoires à l'échelle de plusieurs années (on aborde ici un aspect du deuxième point des propositions citées : la nouvelle gestion des temps sociaux), mêlant emploi salarié « normal », réorientation professionnelle, formation et congés d'utilité sociale. En contrepartie, il bénéficierait de « garanties » sur les plans des revenus et du statut professionnel et social.

Compte tenu de son architecture, le contrat d'activité nécessite que les entreprises fonctionnent en réseaux, ceux-ci pouvant s'envisager sur le plan géographique ou sectoriel. Cette notion de réseaux renvoie à la proposition citée plus haut et non encore abordée : celle du développement et de l'organisation des entreprises. Le rapport insiste sur le renforcement de démarches partenariales entre les entreprises, utilisant le terme de « maillage », sur le plan des compétences, du territoire, ou de la coopération. Cette notion de réseau est centrale dans le fonctionnement du contrat d'activité. D'ailleurs, la non-mise en application du contrat d'activité pourrait essentiellement être due à l'absence de référent de synthèse qui puisse faire le lien pour le salarié au niveau du réseau (Méda & Minault, 2005, p.16).

## 1.2 Le rapport Supiot

Ce rapport s'inscrit dans la droite ligne du rapport Boissonnat, puisqu'il s'intéresse également aux transformations du travail, mais avec une approche européenne, donc transnationale. Le rapport est structuré en fonction de cinq grands thèmes : travail et pouvoir privé ; travail et statut professionnel ; travail et temps ; travail et organisation collective ; travail et pouvoirs publics.

Après avoir rappelé que le modèle d'emploi traditionnellement appliqué en Europe date d'une conception fordiste du travail et se caractérise, de fait, par un lien d'emploi stable, à temps plein, garantissant au salarié une protection sociale en échange de sa subordination et du contrôle disciplinaire de l'employeur, le rapport s'arrête sur le cas du travail indépendant, très différemment défini selon les pays et sur les autres formes d'emploi : travail intérimaire et sous-traitance. Ce constat de départ confirme celui formulé par le rapport Boissonnat, mais aussi par Castel sur les évolutions en cours dans nos sociétés. Là où Castel identifie « deux segments d'emplois, le marché « primaire » formé d'éléments qualifiés, mieux payés, mieux protégés et plus stables, et un marché « secondaire » constitué de personnels précaires, moins qualifiés, directement soumis aux fluctuations de la demande » (Castel, 1995, p.407), le rapport Supiot en distingue trois : les salariés dits traditionnels, les salariés employés sous un autre type contrat, dont le nombre augmente, et les indépendants, pour finalement revenir à l'analyse de Castel : on constate un clivage de plus en plus marqué entre les salariés « classiques », bien protégés, et les autres.

Le rapport rappelle ensuite la figure de « Monsieur Gagnepain », qui symbolise le modèle sur lequel les systèmes de protection sociale ont été bâtis : une solidarité inter- et intra-générationnelle, en échange de la stabilité de l'emploi. Or à partir du moment où l'individualisation gagne du terrain, où les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires - ce que le CERC nomme instabilité de la relation d'emploi (CERC, 2005, p.8), ce modèle perd de sa pertinence.

A l'instar du rapport Boissonnat, le rapport pour la Commission Européenne évoque aussi la notion de réseaux d'entreprises, qui partagent, de façon conventionnelle, l'emploi d'un même salarié et cite explicitement le cas des groupements d'employeurs.

En s'intéressant également à la protection contre le licenciement, en amont et en aval de la décision (c'est-à-dire pour éviter les licenciements ou les accompagner afin d'en diminuer les conséquences économiques et sociales), le rapport en arrive à préconiser une « stratégie d'adaptation active » : « au statut de l'employé, qui lie la subordination et la sécurité, devrait succéder un nouvel état professionnel des personnes, fondé sur une approche compréhensive du travail, et capable de lier les impératifs de liberté, de sécurité et de responsabilité » (Supiot, 1999, p.85). Cette terminologie marque d'ailleurs une forte analogie avec la notion d'état-civil (Gaudu, 2007), élément déterminant de l'identité des personnes. Il insiste sur une identité professionnelle devant permettre, si elle existe, des transitions facilitées parce qu'étant définie en dehors du contrat de travail, donc sur un plan professionnel et non statutaire. Dans cette

optique, le rapport Supiot reconnaît la pertinence du contrat d'activité proposé par le rapport Boissonnat, mais insiste sur l'importance de privilégier un *statut* plutôt qu'un *contrat*, « la référence à l'activité n'étant pas de nature à fonder [juridiquement] des droits spécifiques. » (Supiot, 1999, p.88).

Le rapport en arrive donc à proposer 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...). En effet, le rapport au temps est devenu une composante essentielle du travail, qu'il s'agisse de la durée de travail (légale ou avec heures supplémentaires), du travail considéré comme effectif ou non, ou de la répartition du travail à l'échelle d'une journée, d'une semaine, d'une année ou d'une vie. Il convient ainsi de passer du « temps de travail au temps du travailleur » (p.127), en prenant pour unité de mesure la vie de ce dernier, dans son ensemble.

Le groupe d'experts examine, dans une quatrième partie, la nécessité de repenser la dimension collective des relations de travail, via la négociation collective et les systèmes de relations professionnelles, butant sur la notion de représentativité dans certains pays comme la France.

Ensuite, il est question des pouvoirs publics. Il est rappelé que, historiquement, l'Etat est incontournable, certes avec des sensibilités parfois très différentes selon les pays, mais que son rôle doit aujourd'hui être modernisé, tout en tentant de faire émerger la notion de « citoyenneté sociale », ensemble de droits et de devoirs au niveau socio-économique, avec notamment « la reconnaissance d'une liberté professionnelle [...], chance offerte à chacun de pouvoir vivre d'un travail qui exprime au mieux ses aspirations et ses talents propres » (p.236).

Enfin le rapport conclut sur les liens entre droit du travail et performance économique, en s'intéressant, bien sûr, à la flexibilité et tous les raccourcis idéologiques qui y sont liés. Ainsi, la question est posée : « On oppose flexibilité et sécurité. [...] Faudrait-il donc ne plus avoir de sécurité pour être flexible et efficient ? » (p.267) Et les auteurs de prôner une sécurité active mettant les individus « en position à la fois d'apprendre de l'exposition [aux] aléas et de s'en prémunir à long terme » (p.268), selon un principe de gouvernance du travail, basé sur la confiance, et qui s'autoriserait à rompre avec les vieux réflexes du plein-emploi ou de protection sociale suspicieuse.



### 1.3 Le nouveau plein-emploi de B. Gazier

Dans deux de ses ouvrages (Gazier 2003 ; Auer & Gazier, 2006), B. Gazier analyse les mutations profondes du monde du travail et livre un certain nombre de réflexions sur les moyens de les accompagner. En rappelant tout d'abord ce qu'était le « sublime » de la fin du XIXe siècle, travailleur caractérisé par une indépendance voulue, difficilement concevable de nos jours, B. Gazier démontre que la notion même d'instabilité est très relative. Trop souvent confondue avec le terme générique d'« insécurité », elle s'en distingue en réalité clairement. Le CERC (2005, p.8) définit ainsi d'ailleurs *l'instabilité* comme la rupture du lien d'emploi, qu'elle qu'en soit l'initiative, la cause ou la durée. En revanche, *l'insécurité* se caractérise par une interruption durable de la relation d'emploi, risquant de conduire à la mise à l'écart progressive du salarié par rapport au marché du travail (voir *infra*, encadré 1.4). Or le « sublime », lui, « arrive à équilibrer sa vie professionnelle et sa vie personnelle, en organisant lui-même une alternance de périodes de travail et de congés » (Gazier, 2003, p.13). Il est clairement instable, mais tout aussi clairement « sécurisé », puisqu'il est « maître de sa mobilité et de ses engagements. » (p.12).

B. Gazier développe alors une thèse aujourd'hui bien connue, celle d'« équiper le marché pour les gens », par opposition à la « troisième voie » libérale prônée par T. Blair et A. Giddens qui était « d'équiper les gens pour le marché ». Il s'agit en fait de permettre des itinéraires « obliques » (par opposition aux itinéraires rectilignes traditionnels) en instaurant une mobilité protégée, intra et inter-entreprises. Cette idée est d'ailleurs reprise par l'auteur, dans l'ouvrage co-écrit avec P. Auer, dans la définition donnée de la flexicurité, subtil équilibre issu de l'une des seize combinaisons possibles entre les quatre dimensions de flexibilité pour l'entreprise et les quatre dimensions de sécurité des travailleurs. Cette quête de l'équilibre ne doit pas faire oublier que, selon les auteurs, le marché doit d'abord être sécurisé avant d'être flexible, ce qui passe par une acceptation collective de nouveaux engagements réciproques entre Etat, entreprises et salariés. C'est d'ailleurs ainsi qu'on entend la flexibilité dans les pays nordiques, c'est-à-dire « un concept réciproque partagé entre l'employeur et l'employé » (Lefèbvre & Méda, 2006).

L'idée force de B. Gazier est qu'il faut accepter de changer de paradigme, approche d'ailleurs partagée par d'autres auteurs qui considèrent que « la crise contemporaine [du chômage] est fondamentalement une crise des représentations et des catégories anciennement établies [et qu'] elle ne peut se développer et s'achever sans modifications des représentations du travail et du non-travail » par tous les acteurs concernés, qu'il s'agisse des individus, des entreprises

ou des institutions (Salais et *al.*, 1999, p.26). C'est ce que B. Gazier qualifie de « mini-révolution copernicienne » : « dans l'imaginaire social que nous héritons du XXe siècle, tout tournait autour d'un astre « emploi stable permanent » [...] 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, selon P. Auer et B. Gazier, dans le terme même de « mobilités protégées » : « mobilités » signifiant instabilité, mouvement, voire flexibilité ; « protégées » renvoyant à sécurité et stabilité. Les auteurs insistent donc sur la nécessité d'appuyer la mobilité sur des noyaux de stabilité, et identifient pour cela au moins cinq « espaces de stabilité professionnelle », dont l'un nous intéresse tout particulièrement : celui du territoire, qui, par sa proximité, sa disponibilité et sa parfaite connaissance des spécificités locales peut conduire à une sécurité de l'emploi. D'ailleurs, les auteurs considèrent la mobilité protégée comme un bien public, et ils sont rejoints en cela par P. Veltz (2005), lorsqu'il analyse les districts industriels à l'italienne et qu'il met en évidence que, malgré une forte mobilité inter-entreprises, la compétence, elle, reste disponible au sein du district.

B. Gazier avait d'ailleurs auparavant développé la théorie des marchés transitionnels du travail (MTT), c'est-à-dire « l'aménagement systématique et négocié de l'ensemble des positions temporaires de travail et d'activité d'un pays ou d'une région », étant entendu que les transitions sont inévitables et multiformes. B. Gazier s'appuie sur les travaux de G. Schmid pour identifier cinq champs principaux de transitions : trois correspondent aux temps « classiques » de la vie professionnelle - formation (initiale ou continue), exercice d'une activité rémunérée (salariée ou non, à temps complet ou partiel), retraite (progressive ou totale) ; deux sont « complémentaires » - chômage et activités sociales non rémunérées.

Les apports de B. Gazier sont donc incontournables dans la notion de flexicurité, puisqu'il définit clairement les fondements d'une flexicurité viable : des transitions comme possibilité d'accéder à l'emploi, sous forme de « droits », utilisés ou non par les individus ; de la négociation, avec les acteurs, les partenaires sociaux et les territoires, donnant la priorité au collectif sur l'individuel ; de la protection, comme préalable indispensable, sous forme de noyaux de stabilité professionnelle. L'auteur affine encore sa vision dans un article récent (Gazier, 2008, p.121), où il met en garde, comme condition de réussite, contre le degré d'engagement des entreprises à deux niveaux : d'une part dans la construction de « compétences transférables » qui passe traditionnellement et logiquement par la formation et

d'autre part dans « l'offre locale des mobilités et transitions ». Cette notion d'implication des entreprises nous paraît centrale, et nous y reviendrons.

## 1.4 Conclusion

Les jalons posés par les trois auteurs que l'on vient de citer nous semblent être à la fois novateurs et structurants. Novateurs parce que les idées et les concepts avancés ont depuis fait l'objet de nombreuses recherches, preuve de leur intérêt pour le thème qui nous préoccupe. Structurants parce qu'il semble que la notion de flexicurité telle qu'on peut la percevoir aujourd'hui emprunte à chacun. Nous allons donc maintenant nous attacher à tenter de définir cette flexicurité.

## **Section 2. Le concept de flexicurité.**

Tout comme la flexibilité, et peut-être plus encore, la flexicurité est un terme ambigu. Comme le formule B. Gazier, « il y a, de prime abord, deux faces de la « flexicurité », l'une associée à des menaces de déstabilisation, et l'autre porteuse de promesses » (Gazier, 2008, p.117). Nous allons donc nous attacher à clarifier son contenu, dans la limite des travaux disponibles et des réflexions déjà menées.

Tenter de définir ce qu'est la flexicurité n'est évidemment pas simple, chaque auteur apportant sa propre analyse, et les différents acteurs - employeurs et salariés, notamment - l'expérimentant nécessairement différemment selon leur situation. Il nous semble donc opportun, à ce stade, de compléter l'approche dessinée à travers les trois grands auteurs cités par des considérations à la fois théoriques et pratiques. Ainsi, dans un premier temps, nous évoquerons le cas du Danemark, qui est cité comme « modèle » en matière de flexicurité. Ensuite, nous verrons quelles sont les conclusions théoriques qui ont pu être tirées de ce cas, et quelles en sont les approches complémentaires. Puis nous tenterons de préciser les enjeux du concept au niveau européen. Enfin, nous proposerons, à travers quelques travaux de référence français, de compléter ces différentes approches préalables.

### 2.1 Un « modèle » de flexicurité : le cas danois

#### 2.1.1 Facteurs de contexte

Petit pays de 5.400.000 habitants, le Danemark constitue une référence pour ses voisins européens en matière de gestion de son marché du travail. Mais il n'est pas question

d'importer tel quel le « miracle danois », qui n'existe que dans un contexte bien particulier, caractérisé par la culture, l'environnement institutionnel et les choix politiques.

L'élément le plus frappant pour l'observateur est tout d'abord la législation du travail, qui y est peu contraignante. Le marché du travail se caractérise en effet par une grande souplesse, concernant notamment l'embauche ou le licenciement, puisque aucune loi ne régit ce dernier. Mais cette souplesse s'explique par un contexte bien particulier : les règles en vigueur sont d'une part les mêmes pour tous, secteur privé comme secteur public ; d'autre part, ces règles sont fixées dans le cadre d'un système de relations professionnelles reposant sur une étroite coopération, caractérisée par un « consensus conflictuel », entre la principale organisation patronale, *DA*, et le syndicat majoritaire, *LO*.

Globalement, le marché du travail se caractérise par la confiance réciproque de tous les acteurs, qu'ils soient salariés, demandeurs d'emploi, entreprises ou institutionnels. Cela permet une grande flexibilité du travail, permettant de raisonner selon une trajectoire professionnelle des individus (et en aucun cas selon un système d'emploi à vie) assurée par l'universalisme et l'égalité du système de protection sociale.

Cette grande flexibilité est à la fois une cause et une conséquence du taux de rotation dans l'emploi, sans comparaison avec celui observé en France : les Danois changent plus souvent et plus facilement d'emploi que les Français - un tiers de la population active changerait d'activité chaque année<sup>1</sup> ! Le traumatisme psychologique de la perte d'emploi est ainsi évité grâce au système protecteur existant et au dynamisme du marché du travail.

### 2.1.2 Modalités pratiques

Mis en place à partir de 1994 à l'initiative des pouvoirs publics en concertation avec les partenaires sociaux, puis complété en 1997 par un volet sur l'aide sociale, le système danois fonctionne selon une obligation de résultats (et non de moyens) qui se résume en quatre caractéristiques principales : une prestation généreuse, égalitaire, de longue durée, articulée avec des offres « d'activation ».

- Le système est d'abord très généreux, puisque le taux de remplacement de base (c'est-à-dire l'indemnisation chômage) est de 90% jusqu'à un salaire de 200.000 couronnes (environ 27.000 €), pour diminuer ensuite progressivement. Couplé à la durée (4 ans au maximum), ce système est effectivement très favorable pour les chômeurs, et agit comme un « matelas de sécurité » psychologique et matériel : si le demandeur d'emploi ne retrouve pas de travail,

---

<sup>1</sup> Source : Rasmussen, 2005

malgré les programmes d'aide au retour à l'emploi qu'il va suivre, il est assuré de vivre décemment pendant plusieurs mois, tout en bénéficiant de formations.

- Le système est aussi égalitaire, les chômeurs indemnisés étant suivis par l'agence pour l'emploi, *AF*, les autres par les services municipaux de l'emploi, les communes jouant ici un rôle central. Lors de l'entretien initial, ils sont orientés, selon la technique du profilage, vers un niveau de service classé de 1 à 5, selon la distance estimée au retour à l'emploi. Des entretiens d'actualisation ont lieu tous les trimestres.
- L'indemnisation du chômage est ensuite très protectrice. Elle comprend deux périodes :
  - Une période d'indemnisation d'un an, permettant au chômeur de rechercher un travail par lui-même, seuls 20 à 25% des chômeurs étant inscrits à l'agence pour l'emploi;
  - Une période d'activation de 3 ans, assortie d'obligations pour le chômeur, au risque de voir l'allocation réduite de moitié. Il a ainsi le choix entre :
    - Suivre des périodes de formation ;
    - Participer à de politiques actives d'offre d'emploi ;
    - Entamer une reconversion ;
    - Reprendre un travail correspondant à sa qualification.

Le demandeur d'emploi est enregistré dès le premier jour de chômage, son CV étant enregistré dans la base de données *Jobnet* (offres et demandes d'emploi consultables sur Internet) au cours du premier mois.

- Enfin, les offres d'activation proposées aux chômeurs et bénéficiaires de l'assistance concernent d'abord la formation, avec plus du tiers des dépenses dites actives en 2003<sup>2</sup>. Pour ceux dont l'employabilité est estimée la plus réduite, des prestations plus soutenues sont offertes, notamment des emplois aidés dans le secteur public ou privé, dits « emplois d'activation », qui offrent souvent un salaire inférieur à celui de l'assurance chômage, mais dont l'incitation psychologique à la reprise d'un travail semble être souvent plus forte que la perte financière, certes légère. Ces incitations à l'emploi représentent également un petit tiers des dépenses actives, l'autre tiers étant consacré à l'insertion professionnelle des handicapés.

La lecture des modalités pratiques de la politique active de retour à l'emploi met en évidence les obligations réciproques qui pèsent simultanément : sur les services de l'emploi, qu'il s'agisse de l'agence pour l'emploi ou des services municipaux ; sur les entreprises, responsabilisées et parties prenantes de la flexicurité ; et sur les individus, avec ou sans

---

<sup>2</sup> Source : EUROSTAT, 2005a

emploi. Ainsi, il existe au Danemark une définition de l'emploi convenable, que tout demandeur d'emploi est tenu d'accepter, dès le premier jour d'indemnisation, dès lors que le salaire proposé est en rapport avec sa qualification.

### 2.1.3 Eléments d'évaluation

Les dépenses publiques en faveur des politiques du marché du travail représentent près de 4,5% du PIB en 2003, et 1,5% pour les seules mesures actives<sup>3</sup>, ce qui place le pays largement en tête, la moyenne de l'UE-15 étant respectivement de 2,3% et de 0,7%. Le Danemark figure donc clairement comme l'un des pays où le traitement actif du chômage est le plus abouti. Il faut cependant resituer l'analyse de ces statistiques dans le contexte économique et social du pays.

Concernant les autres indicateurs du marché du travail, le travail à temps partiel est généralement un indicateur précieux, mais il est ici conforme à la moyenne européenne (22% contre 20,3%) et n'apporte que peu d'informations.

En revanche, si l'on considère le taux de recours aux CDD, on constate que le Danemark se situe à un niveau proche de celui de la France : 9,9% au 2<sup>ème</sup> trimestre 2005, contre 13,3% en France<sup>4</sup>. Pourtant, le CDD danois ne recouvre pas la même réalité que le CDD français : un quart remplacerait des salariés absents, un quart serait des apprentis, 8% seraient des personnes « en activation », le reste représente des salariés ayant un CDD pour des raisons spécifiques (travail saisonnier, freelance...), mais régis dans les mêmes conditions que les CDI, ces salariés bénéficiant par ailleurs de la protection sociale universelle.

Enfin, concernant les inégalités et la pauvreté, cette protection sociale universelle danoise paraît très efficace, reposant sur les principes de responsabilité collective et de capital humain. Le Danemark finance son système de protection sociale essentiellement par l'impôt, dans la logique beveridgienne<sup>5</sup> de prestations uniformes et universelles pour lutter contre la pauvreté.

### 2.1.4 Commentaires

---

<sup>3</sup> Source : EUROSTAT, 2005a

<sup>4</sup> Source : EUROSTAT, 2005b

<sup>5</sup> Le terme de « beveridgien » renvoie à la distinction, admise en économie, entre les systèmes de protection sociale. Les dispositifs beveridgiens sont basés sur un financement assuré par l'impôt et se caractérisent par des prestations uniformes et universelles, avec comme objectif principal la lutte contre la pauvreté. Les dispositifs bismarckiens sont basés sur des cotisations assises sur les salaires, les prestations dépendant des cotisations préalablement versées ; l'objectif principal est de maintenir le revenu des travailleurs.

La force du système danois semble donc résider dans un « triangle d'or », rappelé par A.-F. Rasmussen (2005) : la flexicurité du marché du travail, une politique macro-économique saine et stable et une décentralisation du marché de l'emploi.

Concernant la flexicurité, J.-C. Barbier (2005) insiste sur l'environnement danois bien particulier, et notamment « la cohérence des arrangements institutionnels de ce petit pays relativement riche et homogène », caractérisé par un dialogue social riche et constructif, les pouvoirs publics s'appuyant sur les partenaires sociaux en amont de toute discussion. Il illustre cela en rappelant que l'accord de 1994 s'appuie, d'un côté, sur l'engagement des pouvoirs publics « de ne pas baisser les allocations chômage et renforcer la disponibilité des services pour les chômeurs et, de l'autre, sur l'engagement des bénéficiaires de répondre positivement aux demandes des services de l'emploi. » C'est pour cela qu'il convient de rappeler que les notions de « droits » et de « devoirs » sont particulièrement présentes.

Insistons plus spécifiquement sur les devoirs, qui semblent souvent ne caractériser que des systèmes libéraux, comme en Grande-Bretagne. Au Danemark, les conditions d'attribution de l'indemnisation chômage ont été instituées dès 1989, puis durcies en 1994, lors de la fameuse loi de réforme du marché du travail. A titre d'exemple, le refus de participer à un programme de retour à l'emploi constitue un motif de suppression des prestations. De même, une unité d'inspection a été créée, visant à un meilleur partage des informations entre le service public de l'emploi et les caisses d'assurance chômage. Enfin, la notion d'*emploi convenable* existe (voir encadré 1.1) et est appliquée, jusqu'en 2003, pour être remplacée par une obligation d'accepter tout emploi proposé.

Réciproquement, le demandeur d'emploi a des droits, notamment concernant le niveau de couverture et sa durée, ainsi que la participation aux programmes d'aide au retour à l'emploi, très personnalisés. La « flexicurité » danoise se traduit donc par le triptyque suivant : flexibilité sur le marché du travail, protection sociale élevée, politique active de l'emploi.

### **Encadré 1.1.** La notion d'*emploi convenable* en Europe

\*Tout demandeur d'emploi indemnisé qui refuse une offre d'emploi est sanctionné dès lors que l'emploi proposé peut être considéré comme un emploi "convenable" ou "approprié".

\*La notion d'emploi convenable figure dans la plupart des textes relatifs aux prestations chômage, soit de façon explicite et définie par des critères précis (Allemagne, Belgique, Espagne, France, Italie, Luxembourg, Portugal, Suisse), soit de façon implicite, comme dans les législations britannique et irlandaise qui admettent, dans les toutes premières semaines de chômage, que le demandeur d'emploi limite éventuellement sa disponibilité à certains emplois, à condition que cela ne réduise pas ses chances de retour rapide sur le marché du

travail.

\*Les critères de l'emploi convenable concernent principalement :

- la nature du poste proposé par rapport aux qualifications et à l'expérience professionnelle de l'intéressé ;
- le niveau de rémunération de l'emploi proposé ;
- la distance qui sépare le lieu de travail proposé du domicile de l'intéressé.

Dans tous les cas, l'emploi proposé doit être conforme aux dispositions légales, réglementaires ou conventionnelles en vigueur en matière de conditions de travail.

*Source : Pôle Emploi<sup>6</sup>*

La deuxième explication du « miracle » danois réside dans un environnement économique favorable. Après les crises économiques de la fin des années 1970 et des années 1980, le Danemark a renoué avec la croissance dans les années 1990. Simultanément, la politique fiscale suivie depuis 1993 se caractérise par un haut niveau de prélèvements, permettant un fort effet redistributif. Actuellement, le pays se caractérise par un marché du travail particulièrement dynamique, puisque les destructions annuelles d'emplois (près de 300.000, soient 10% de la population active) sont largement compensées par les créations, toujours plus nombreuses. La mobilité des travailleurs est ainsi réelle : environ 800.000 Danois changent d'emploi chaque année, la durée moyenne de présence dans une entreprise s'élevant à sept ans.

Enfin, la troisième spécificité du système danois réside dans la décentralisation de la politique de l'emploi, couplée à des partenaires sociaux responsables. En effet, sur ce dernier point, la plupart des règles applicables au marché du travail sont fixées par les partenaires sociaux, le Danemark étant, selon l'OCDE, l'un des pays dans lequel l'intervention gouvernementale est la plus faible. Rappelons également que la majorité des salariés sont syndiqués, donc que les questions de travail et d'emploi peuvent être réglées au plus près des préoccupations des intéressés : par le biais des conventions collectives, entre employeurs et employés bénéficiant d'une réelle représentativité. D'autre part, la loi de 1994 a assuré un transfert de compétences pour la mise en œuvre des politiques de l'emploi, avec la création de Conseils Régionaux du Travail, chargés de décliner au niveau régional les orientations définies nationalement. Cette décentralisation, via les « pactes territoriaux », permet d'être le plus en phase possible avec les besoins locaux. Une réforme est d'ailleurs en cours afin de simplifier le dispositif. Il s'agit de réduire le nombre de Conseils Régionaux et de fusionner les fonctions « emploi » des communes et du Service Public de l'Emploi, l'*AF (Arbedjdsformidlingen)*.

---

<sup>6</sup> Accessible à l'adresse suivante : <http://info.assedic.fr/unijuridis/index.php?idmenu=2571&idarticle=2803&chemin=2468%7C2562%7C2571%7C>



### 2.1.5 Conclusion sur l'exemple danois

Le Danemark a su développer un système performant, mais qui repose sur les spécificités culturelles, économiques et sociales du pays. Comme le note J.-C. Barbier (2005) « apprendre vraiment du Danemark en France, c'est assimiler une leçon sociologique simple : la réforme d'un système de l'emploi et de protection sociale [...] doit pouvoir s'inscrire dans une cohérence sociétale propre ».

## 2.2 Une approche matricielle

Nous considérons que les trois auteurs déjà cités dans la partie précédente - J. Boissonnat, A. Supiot et B. Gazier - figurent en quelque sorte comme les « pères fondateurs » du concept, ensuite détaillé, analysé, formalisé par d'autres auteurs. Si le cas danois, rapidement resitué ci-dessus, n'est pas celui sur lequel nous allons concentrer notre analyse, les travaux menés par le sociologue hollandais T. Wilthagen portent largement sur ce pays. Or ses conclusions ont fait date et méritent d'être rappelées.

La première définition de la flexicurité est celle-ci : « a policy strategy that attempt, synchronically and in a coordinated way, to enhance the flexibility of labour markets, the work organisation and labour relations on the one hand, and to enhance security - employment security and social security - notably for weak groups in and outside the labour market on the other hand. » (Wilthagen & Rogowski, 2002). Il s'agit donc ici d'un modèle intéressant aussi bien les politiques macro-économiques, et plus spécifiquement les politiques de l'emploi, que les politiques micro-économiques, appliquées au niveau local (Beaucourt & Rorive, 2006).

Dans un article de 2003, écrit avec F. Tros, T. Wilthagen insiste sur le fait que la flexicurité ne doit pas être vue dans un sens réducteur, qui consisterait seulement à mettre en place des moyens de protection sociale pour les travailleurs flexibles, mais que 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, p.5). Il montre également l'intérêt d'analyser la flexicurité comme des échanges (« *trade-offs* ») entre la flexibilité et la sécurité. Il propose ainsi d'associer quatre formes de flexibilité - numérique interne, numérique externe, fonctionnelle, de la paie - et quatre formes de sécurité - du poste (*job security*), de l'emploi (*employment security*), du revenu (*income security*), combinée (*combination security*).

Cette matrice a été légèrement modifiée par J. Leschke, G. Schmid et D. Griga (2006), qui ont divisé la catégorie de « flexibilité fonctionnelle » en deux sous-catégories : « fonctionnelle interne » et « fonctionnelle externe », la notion de paie proposée par Wilthagen se retrouvant dans les deux concepts : en interne, par une valorisation des compétences, en externe par une augmentation possibles des salaires. De même, les auteurs revoient la notion de *combination security* pour la remplacer par celle de sécurité d'option, permettant de combiner un travail payé et un qui ne le serait pas (bénévolat, par exemple).

On aboutit ainsi à une flexibilité vue par l'employeur qui peut prendre quatre formes :

- numérique externe : embauche et licenciement, recours aux contrats précaires...
- numérique interne : temps plein ou temps partiel...
- fonctionnelle interne : liée aux compétences des employés, à l'organisation du travail, au salaire au mérite, à la formation pendant le temps de travail...
- fonctionnelle externe : formation hors du temps de travail, flexibilité des salaires...

Du côté de l'employé, la sécurité, quant à elle, peut se traduire de quatre façons :

- sécurité du poste : rester sur un même poste chez un même employeur ;
- sécurité de l'emploi ou de l'employabilité : avoir un emploi, mais pas nécessairement chez le même employeur ;
- sécurité de revenu : revenu assuré, même en cas de chômage, maladie, ou autre interruption de travail...
- sécurité d'option : possibilité de combiner travail payé et non payé.

Ils vont également plus loin dans l'analyse des échanges entre les deux dimensions de flexibilité et de sécurité, en analysant chacune des seize combinaisons possibles du tableau en terme de relation d'échange (*t - trade-off*), de complémentarité (c) ou de cercle vicieux (v). Ils arrivent ainsi au tableau suivant :

**Tableau 1.1.** Matrice de Schmid

Flexibilité	Sécurité	Sécurité du poste	Sécurité de l'emploi	Sécurité du revenu	Sécurité d'option
Numérique externe		t	t / c / v	t / c / v	T
Numérique interne		c	c	(t) / c	t / c
Fonctionnelle interne		c	c	t / c	(t) / c

Fonctionnelle externe	c	t / c / v	t / c	t / c
-----------------------	---	-----------	-------	-------

*Source : Leschke et al., 2006*

Les auteurs insistent sur la lecture dynamique qu'il convient de faire de leurs travaux. En effet, la relation entre flexibilité et sécurité dépend largement des circonstances, aussi bien au niveau des individus concernés (à quelle étape de leur vie en sont-ils ?) qu'au niveau des politiques régulant le marché du travail. Pour B. Gazier, cette « matrice de Schmid » est plus conforme à l'optique qu'il défend dans le cadre des « marchés transitionnels du travail » (MTT), que celle initiée par T. Wilthagen, qui avait pour défaut majeur, selon lui, de laisser supposer qu'il était possible « d'adapter le « menu » de la flexicurité » aux besoins et opportunités locaux » (Gazier, 2008, p.123).

D'autres auteurs ont tenté de définir la flexicurité par la même approche de conciliation de la sécurité du travailleur et de la flexibilité de l'entreprise, mais ces deux notions étant définies différemment.

B. Gosse (2007) propose ainsi, dans ses travaux sur les dispositifs de travail à temps partagé, de distinguer la « stabilité de revenu » pour le salarié, c'est-à-dire « la capacité à maintenir le niveau de rémunération face aux incertitudes d'activité dans son domaine de compétences », et sur la flexibilité pour l'entreprise, c'est-à-dire « la capacité de l'entreprise utilisatrice à mobiliser les compétences nécessaires pour faire face à des variations d'activité » (p.9). Elle identifie ainsi trois catégories de dispositifs : les « peu stables mais flexibles », les « stables mais peu flexibles » et les « stables et flexibles », cette dernière catégorie étant essentiellement constituée par les groupements d'employeurs.

B. Zimmerman, dans ses travaux sur les groupements d'employeurs (2006), aborde la sécurisation comme une réponse « à des besoins occasionnels, récurrents, susceptibles d'être stabilisés dans des emplois à temps partagé à durée indéterminée. » (p.2). Elle identifie, du côté des entreprises, quatre usages pour les entreprises, soit autant de manifestations de la flexibilité : la « logique d'externalisation de la gestion de l'emploi », la « logique d'aide à l'embauche et de travail à l'essai », la « logique d'accès à des compétences spécifiques » et la « logique de fidélisation d'une main d'œuvre intermittente ou saisonnière ».

D'autres auteurs, comme C. Beaucourt (2008), insistent sur l'équilibre à trouver, au-delà d'une simple articulation entre flexibilité et sécurité. Elle propose ainsi une réflexion mêlant approche politique et sociale, tout en prenant en compte les exigences organisationnelles et

territoriales. Il s'agit alors de « combiner les niveaux (sociétal, territorial, local) » (p.8), ce qui est d'ailleurs conforme au dispositif danois.

Quant à C. Ramaux (2006), il présente la flexicurité sous deux angles. D'une part il considère l'approche libérale comme dominante, parce que retenue par l'Europe (voir ci-dessous §2.3). Il la qualifie de « marché de dupes », estimant que le déséquilibre est grand entre une flexibilité « incisive et précise » et le flou qui entoure le volet de la sécurité, suggérant ainsi le terme de « flex-précarité ». D'autre part, il plaide pour un volet qualitatif, centré sur l'employabilité et l'adaptabilité. Il conclut son propos en soutenant que la flexicurité invite à « sortir de l'entreprise », puisque le véritable enjeu semble être le marché du travail et les modalités de transition entre deux emplois.

## 2.3 La flexicurité dans la Stratégie de Lisbonne

Le Traité de Maastricht a placé la dimension monétaire au premier rang de la construction européenne, au détriment du social, dont la compétence reste celle des Etats membres. Ainsi le progrès social, et notamment l'emploi, a longtemps été considéré comme une conséquence des performances économiques de l'Europe. Même si l'idée d'une politique sociale communautaire est évoquée dès 1972, il faut attendre 1997 avec le Traité d'Amsterdam pour considérer l'emploi comme « une question d'intérêt commun », ce qui ouvre ainsi la voie à la coordination des politiques nationales. Depuis, malgré un certain nombre d'avancées importantes (la stratégie de Lisbonne, notamment, en mars 2000, dans laquelle les Etats membres de l'UE se sont engagés à rétablir le plein emploi), le social reste le parent pauvre de la politique européenne.

La Stratégie Européenne pour l'Emploi (SEE), initiée au Conseil de Lisbonne en mars 2000, ambitionnait de faire de l'économie européenne d'ici 2010 « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde », mettant pour cela en avant cinq priorités parmi lesquelles « l'amélioration quantitative et qualitative de l'emploi ». Reformulée en 2003, la nouvelle SEE est recentrée sur trois objectifs majeurs : le plein emploi, la qualité et la productivité du travail, le renforcement de la cohésion et de l'inclusion sociale. Concernant les deux premiers, la Commission Européenne insiste sur « la mise en place d'un équilibre adéquat entre flexibilité et sécurité, indispensable pour soutenir la compétitivité des entreprises, améliorer la qualité et la productivité du travail et faciliter la capacité d'adaptation des entreprises et des travailleurs aux mutations économiques. »

C'est le « rapport Kok », du nom de l'ancien Premier Ministre des Pays-Bas qui a présidé la *task-force* pour l'emploi en 2003, qui pose les premiers jalons d'une « flexicurité à l'européenne ». Le rapport définit la flexicurité comme une combinaison gagnant-gagnant de flexibilité et de sécurité : « les marchés du travail doivent être rendus plus flexibles, tandis que les travailleurs doivent pouvoir bénéficier de niveaux de sécurité appropriés. » (Kok, 2003, p.9).

La flexicurité fait aujourd'hui partie intégrante de la stratégie de Lisbonne, puisqu'elle est explicitement libellée, dans les décisions du Conseil Européen de juillet 2005, comme la 21<sup>ème</sup> ligne directrice pour la croissance et l'emploi 2005-2008. La Commission Européenne a également défini, en décembre 2007, des « principes communs de flexicurité » en basant cette dernière sur quatre composantes (voir encadré 1.2) : le contrat de travail avec « des dispositions contractuelles souples et sûres », la formation ou « apprentissage tout au long de la vie », les politiques de l'emploi ou « politiques actives du marché du travail » et la protection sociale, c'est-à-dire des « systèmes de sécurité sociale modernes ».

### **Encadré 1.2.**

La flexicurité vue par l'Union Européenne : « principes communs » et « parcours »

La situation et la culture du marché du travail diffèrent d'un État membre à l'autre. La Commission européenne ne compte pas appliquer une "recette" universelle pour tous les États membres en matière de flexicurité, mais plutôt lancer des "parcours" à développer en vue d'une plus grande flexicurité. Ces parcours sont des trains de mesures qui sont susceptibles d'améliorer les performances d'un pays en matière de flexicurité si on les combine. Divers parcours doivent être proposés pour s'adapter aux différentes situations nationales.

- 1er parcours : résoudre le problème de la segmentation contractuelle ;
- 2ème parcours : développer la flexicurité au sein de l'entreprise et offrir la sécurité lors des transitions ;
- 3ème parcours : remédier à l'insuffisance des compétences et des opportunités au sein de la main d'œuvre ;
- 4ème parcours : améliorer les chances des allocataires sociaux et des travailleurs informels. Ceux-ci doivent intégrer les quatre composants:
  - Souplesse et sécurisation des dispositions contractuelles du point de vue de l'employeur et du travailleur, des inclus et exclus du marché du travail ;
  - Des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie qui visent à garantir en continu la capacité d'adaptation et l'employabilité des travailleurs ;
  - Des politiques actives du marché du travail efficaces qui aident les travailleurs à faire face aux changements rapides, aux périodes de chômage et facilitent les transitions vers de nouveaux emplois ;
  - Des systèmes de sécurité sociale modernes qui fournissent une aide au revenu adéquate, encouragent l'emploi et facilitent la mobilité sur le marché du travail.

Face aux défis communs, les Etats membres ont défini les principes communs suivants:

- La flexicurité est un moyen de renforcer la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne, de créer des emplois plus nombreux et de meilleure qualité, de moderniser les marchés du travail et de promouvoir un travail de qualité grâce à de nouvelles formes de flexibilité et de sécurité.
- La flexicurité suppose de combiner, de manière délibérée, la souplesse et la sécurisation des dispositions contractuelles.
- Les approches en matière de flexicurité ne consistent pas à proposer un modèle unique de marché de travail, de vie active ou de stratégie politique; elles doivent être adaptées aux situations propres à chaque État membre.
- La flexicurité devrait promouvoir des marchés du travail plus ouverts, plus souples et accessibles à tous, mettant fin à la segmentation du marché du travail. La flexicurité concerne tant les travailleurs que les personnes sans emploi.
- La flexicurité interne (dans l'entreprise) et la flexicurité externe sont tout aussi importantes l'une que l'autre et il convient de les encourager.
- La flexicurité devrait soutenir l'égalité entre les hommes et les femmes.
- La flexicurité exige un climat de confiance et un vaste dialogue entre tous les intéressés, dans lequel tous sont prêts à assumer la responsabilité du changement en vue de politiques socialement équilibrées.
- La flexicurité requiert une attribution efficace des ressources et devrait rester parfaitement compatible avec des budgets publics sains et financièrement viables.

*Source : Union Européenne<sup>7</sup>*

En 2008, une « Mission pour la Flexicurité » a été lancée par le Conseil de l'Union Européenne. Un double objectif était poursuivi : soutenir les Etats membres dans l'intégration des principes communs de la flexicurité dans leurs procédures nationales et promouvoir la mise en œuvre pratique de ces principes dans les différents contextes nationaux. Cinq pays ont été visités : la France, la Suède, la Finlande, la Pologne et l'Espagne, l'idée étant de rapprocher les débats européens autour des principes communs de flexicurité avec les pratiques de terrain et les réalités nationales. Le rapport est articulé autour de trois thèmes, qui correspondent aux étapes chronologiques de la vie professionnelle (Spidla & Larcher, 2008) :

- Avant l'emploi : « la flexicurité et l'accès à l'emploi ». Il s'agit de permettre aux individus, notamment les plus fragiles, d'accéder au marché du travail. Pour cela, peuvent être mobilisés des innovations juridiques (comme le « contrat à objet défini » français<sup>8</sup>), une meilleure coordination des SPE (en France, la fusion des ANPE et des ASSEDIC dans le Pôle

<sup>7</sup> <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=117&langId=fr>

<sup>8</sup> La loi du 25 juin 2008 rend possible la conclusion d'un contrat à durée déterminée dont l'échéance est la réalisation d'un objet défini (mission). Source : [www.travail.gouv.fr](http://www.travail.gouv.fr)

Emploi en est directement issue) ou des programmes ciblant des publics spécifiques (l'instauration du RSA pour éviter les trappes à inactivité<sup>9</sup> en est un exemple).

- Pendant l'emploi : « la flexicurité et la qualité de l'emploi ». Un salarié en activité doit, dans la mesure du possible, s'y maintenir dans de bonnes conditions, à la fois sur le plan matériel mais aussi sur le plan des compétences à maintenir et à développer. Ceci passe notamment par des opportunités de mobilité sociale (en France, le DIF y contribue) et par la réduction des inégalités entre les genres, les âges ou toute autre pratique discriminante.
- Entre deux emplois : « l'anticipation et l'adaptation du marché du travail au changement ». Les notions d'employabilité ou de parcours professionnel sont ici particulièrement présentes. Il s'agit en effet de faciliter les transitions entre deux emplois. Est notamment cité, pour la France, le dispositif de GPEC.

La Mission pour la Flexicurité conclut son rapport en réaffirmant l'importance que prend la flexicurité dans le contexte de crise économique et considère que « la mobilisation conjointe de différents outils au sein d'une stratégie intégrée de flexicurité permettra d'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).

## 2.4 Flexicurité ou « sécurité sociale professionnelle » ?

Plusieurs rapports ont été rédigés dans les années 2004-2005, sur le thème de la flexicurité, en raison, notamment, de l'impulsion donnée par la SEE. « La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques » (CERC, 2005), « La sécurisation des trajectoires professionnelles » (Méda & Minault, 2005), « De la précarité à la mobilité, vers une sécurité sociale professionnelle ? » (Cahuc & Kramarz, 2004)... Autant de titres qui mettent en valeur le volet sécuritaire, trop absent, selon C. Ramaux (2006), de la définition européenne de la flexicurité.

Les partenaires sociaux, eux aussi, se sont emparés de cette thématique, la CGT, premier syndicat de salariés français, ayant explicité son point de vue (voir encadré 1.3).

### Encadré 1.3. La Sécurité Sociale Professionnelle vue par la CGT

**La Cgt propose le droit à la *Sécurité Sociale Professionnelle*.**

<sup>9</sup> Trappes à inactivité : « lorsque le retour à l'emploi s'accompagne d'une réduction des ressources de la famille, au mieux de leur stagnation » (rapport Hirsch, *Au possible nous sommes tenus, la nouvelle équation sociale*, avril 2005, p. 23)

La Sécurité Sociale Professionnelle est un volet du statut du travail salarié. Elle s'inscrit dans l'exigence de rendre effectif le droit au travail pour toutes et tous. Elle vise à garantir des droits individuels et collectifs à tous les salariés qui ne sont pas en exercice dans un emploi : les salariés actifs potentiels. Il s'agit des personnes à la recherche d'un emploi ou entre deux emplois quelle que soit la cause de la mobilité : choisie ou imposée.

La Cgt propose de construire la Sécurité sociale professionnelle à partir de six exigences :

- dans une période de transition entre deux emplois : maintien des droits du salarié acquis dans son dernier emploi ou le plus favorable en cas d'emploi précaire, puis transférabilité des mêmes droits (et de leur ancienneté) dès l'obtention du nouvel emploi ;
- permettre l'accès ou le retour à l'emploi de qualité des chômeurs – indemnisés ou pas – des « bénéficiaires » des minima sociaux, des primo demandeurs d'emploi ;
- la responsabilité sociale du donneur d'ordre vis-à-vis de ses sous-traitants ;
- la responsabilité sociale et financière mutualisée des entreprises de la branche ou/et du bassin d'emploi pour accompagner le reclassement effectif et/ou les évolutions professionnelles des salariés, quels que soient leurs statuts ;
- un Service Public de l'Emploi rénové accessible à toutes et tous les salarié(e) s ;
- un véritable dialogue social interprofessionnel, professionnel et territorial.

*Source : CGT<sup>10</sup>*

Pourtant, une lecture attentive de ces différents documents montre qu'il s'agit bien d'une préoccupation commune, à savoir mieux anticiper, repérer et prendre en charge la précarité. Pour P. Cahuc et F. Kramarz (2004), l'objectif de réduction de la précarité passe par la création d'emplois et une meilleure gestion de la mobilité professionnelle. La mesure la plus emblématique du rapport est la proposition de créer un contrat de travail unique, à durée indéterminée, associé à des contreparties financières entre salariés et entreprises.

D. Méda et B. Minault (2005) proposent des pistes concrètes pour promouvoir la mobilité des salariés. « Les facteurs qui influent sur les possibilités de mobilité offertes aux salariés sont variables et se rattachent à des registres différents : certains tiennent à la situation personnelle des salariés (niveau de qualification, situation familiale, etc) ; d'autres relèvent du secteur d'emploi ou de la taille de l'entreprise; d'autres, enfin, dépendent des caractéristiques du territoire où vivent et travaillent les salariés. Les potentiels de mobilité sont de ce fait

---

<sup>10</sup> [http://www.cgt.fr/spip.php?page=article\\_dossier1&id\\_article=29#7](http://www.cgt.fr/spip.php?page=article_dossier1&id_article=29#7)



extrêmement variables. » (p.26). Et les auteurs de proposer une approche à la fois locale, au plus près des besoins des salariés, et nationale, via la politique de l'emploi.

Quant au CERC (2005), il rappelle les besoins de flexibilité des entreprises, qui doivent jouer sur deux tableaux : « moduler le volume de travail pour faire face aux fluctuations temporelles de la demande d'une part, adapter la qualité de la main d'œuvre aux évolutions des techniques de production ou de gestion comme aux évolutions qualitatives de la demande, d'autre part » (p.12). Ces notions rejoignent celles de la matrice de Schmid, avec un premier volet numérique et un second volet fonctionnel. Puis le CERC met en balance cette nécessaire flexibilité avec la précarité de l'emploi, qui peut se traduire par de l'instabilité et/ou de l'insécurité (voir encadré 1.4). Les préconisations formulées sont d'abord d'ordre juridique, avec notamment la reprise de la proposition faite dans le rapport de Virville de 2004 d'un « contrat de travail de mission ». Mais le CERC insiste également sur le rôle du dialogue social pour, dans le cadre d'une réflexion globale mêlant législation du travail et assurance chômage, permettre « de définir un équilibre satisfaisant, [...] entre la flexibilité nécessaire aux entreprises et les moyens donnés aux salariés de construire une carrière professionnelle. » (p.21).

#### **Encadré 1.4.** La précarité, entre instabilité et insécurité.

La stabilité de la relation d'emploi (ou stabilité de l'emploi) désigne la continuité du lien d'emploi entre un salarié et une entreprise. La rupture du lien d'emploi peut être le fait du salarié (démission) comme de l'entreprise (fin de contrat, licenciement). Si ces événements sont « rapidement » suivis d'une nouvelle embauche, la situation pour la personne en cause est bien différente de celle qu'elle connaît si elle reste durablement au chômage. C'est dans ce second cas que l'on parlera d'insécurité de l'emploi.

La sécurité de l'emploi désigne ainsi le fait, pour une personne, de demeurer employée sans interruption « durable », même s'il y a changement d'entreprise. [...] On considère, dans ce rapport, qu'une personne employée en mars d'une année donnée qui se retrouve sans emploi (ou au chômage) en mars de l'année suivante connaît une insécurité de l'emploi.

*Source : CERC 2005, p. 8*

La notion de « sécurité de l'emploi » mérite d'être précisée. En effet, son sens peut être très différent selon la définition retenue, par exemple celle du CERC, et le ressenti du salarié, avec des conséquences certes psychologiques mais aussi matérielles. La perte d'un emploi, même temporaire, peut avoir des conséquences défavorables pour le salarié : le nouveau contrat de

travail peut être plus fragile, la rémunération inférieure (ne serait-ce qu'en raison de la perte des avantages salariaux liés à l'ancienneté) ou la protection sociale complémentaire moindre, etc. En outre, la période de chômage entre deux emplois s'accompagne d'une baisse de revenu. Quel doit donc être l'objectif prioritaire d'une « sécurité sociale professionnelle » ? Agir comme un filet de sécurité, selon une logique assurancielle (c'est-à-dire en souhaitant fortement à n'avoir jamais à utiliser l'assurance souscrite) ? Ou permettre au salarié d'être acteur de son propre parcours, selon une logique de trajectoire ou de « droit à la mobilité professionnelle » (Méda & Minault, 2005, p.21) ? La question se pose également en termes de niveau de qualification du salarié considéré, les salariés les plus qualifiés étant probablement plus à même de construire leur propre parcours.

## 2.5 Conclusion

La flexicurité apparaît donc comme un objet particulièrement complexe. Sa terminologie, tout d'abord, renvoie à des notions et des interprétations variées. Certes, il s'agit en premier lieu de trouver un niveau d'équilibre entre plus de flexibilité pour l'employeur en échange de plus de sécurité pour le travailleur. Mais quel est le degré de flexibilité « acceptable » ? Et quel doit être le « niveau zéro » de sécurité, et dans quel objectif ?

De plus, l'entreprise, bien que lieu où doit d'abord prendre forme cette flexicurité, n'en est pas le seul acteur. Le salarié est bien évidemment partie prenante du dispositif. Les partenaires sociaux ont déjà été évoqués avec un rôle clé à jouer pour une définition et une régulation au plan national voire international. Le SPE est aussi directement impliqué puisque la flexicurité doit aussi prendre en compte les périodes de « transitions », c'est-à-dire celles où le salarié, plus souvent par contrainte que par choix, n'occupe plus d'emploi. Avant de tenter de répondre à ces questions, et donc de positionner le curseur par rapport à notre recherche, nous allons fournir maintenant quelques points de repères permettant de caractériser les attentes liées à la flexicurité, donc de mieux comprendre cette dernière, du point de vue des différents acteurs concernés : entreprises, salariés et pouvoirs publics.

## **Section 3. Les enjeux de la flexicurité.**

La flexicurité est un concept en construction. Il s'agit, pour mieux l'appréhender, de comprendre quels en sont les enjeux. Pour cela, nous proposons, à travers de rapides perspectives historiques, de montrer que le monde du travail change, et que ces changements

impactent ce que nous pouvons attendre de la flexicurité. Ensuite, il nous semble nécessaire de nous intéresser à trois notions voisines mais pourtant différentes : le travail, l'emploi et l'activité. Elles illustrent, elles aussi, les façons de concevoir la flexicurité et les attentes qui y sont liées. Enfin, nous fournissons un rapide état des lieux du marché du travail français actuel, pour poser quelques jalons quantifiés des personnes, statuts et autres situations concernés par la flexicurité.

### 3.1 Une rapide histoire du salariat

Pour mieux comprendre les débats liés à la flexicurité, il est nécessaire de rappeler que la notion même de travail a constamment évolué : « Nous avons peine à imaginer combien le travail a changé au cours de l'histoire. L'idée que nous en avons aujourd'hui n'a pas deux cents ans. Il serait étrange qu'elle ne continue pas à se modifier » (Boissonnat, 1995, p.9). C'est en effet seulement au cours du siècle dernier que le salariat s'est progressivement érigé comme norme d'emploi. Un rapide retour en arrière s'impose.

Pendant une longue période, du haut Moyen-âge à la première Révolution industrielle, le salariat constitue une situation indigne et peu enviable, par opposition à la paysannerie, parfois certes pauvre, mais ancrée dans la tradition rurale. Ce salariat peut être qualifié de « fragmentaire, misérable et méprisé. [...] C'est de la main d'œuvre à l'état brut. [...] C'est le degré zéro de la condition salariale : un état qui condamne à l'exclusion sociale » (Castel, 1995, p.111). Malgré les bouleversements économiques et sociaux du XVIII<sup>e</sup> siècle, et notamment la notion de « liberté du travail », fondement de l'idéologie libérale, mais aussi la contractualisation de la relation de travail, le salariat reste une condition inférieure, souvent synonyme de pauvreté. La classe ouvrière se développe d'abord en nombre. En effet, les révolutions industrielles contribuent largement à l'exode rural, vidant les campagnes des paysans ancestraux pour en faire des ouvriers, souvent journaliers, sans aucune garantie de trouver du travail - puis de le garder. Le patron est alors tout puissant, le livret ouvrier<sup>11</sup> attestant du peu de considération dans laquelle l'on tient cette main d'œuvre bon marché et servile.

L'industrialisation progressive apporte de grandes innovations dans les méthodes de travail. La révolte des Canuts lyonnais, premier soulèvement ouvrier de France en 1831, marque le

---

<sup>11</sup> Créé en 1803, le livret ouvrier doit être présenté à l'entrée et à la sortie de l'entreprise. « L'idée en est simple : contraindre tout travailleur à se munir d'un document administratif sur lequel sont consignés les emplois successifs occupés par l'intéressé, sous peine d'être « réputé vagabond, arrêté, et puni comme tel », en vue de s'assurer, telle est sa vraie raison d'être, qu'il s'est dûment acquitté de ses obligations à l'égard de l'employeur qu'il vient de quitter. » in Le Goff, p.58. Il ne sera supprimé qu'en 1890.

début d'une nouvelle ère : celle de la conquête de la condition salariale. La première loi sociale de 1841 limitant le travail des enfants dans l'industrie, bien que de portée très limitée à l'époque, en est un autre signe. C'est dès le XIXe siècle que sont jetés, très progressivement, les fondements de la condition ouvrière telle que nous la connaissons. Le Second Empire voit une forte augmentation du revenu par tête aussi bien dans l'agriculture que chez les ouvriers. Les modes de consommation se transforment. C'est en 1863 que Boucicaut rachète les parts de son associé pour faire du magasin « Au bon marché » ce qui deviendra, six ans plus tard, le plus grand magasin de détail en France<sup>12</sup>. La main d'œuvre est alors abondante et relativement qualifiée (en tout cas pour les besoins de l'époque). Les ouvriers passent d'un métier à l'autre selon les opportunités. On assiste parallèlement au développement du paternalisme, avec la création des cités ouvrières, des caisses de secours et de prévoyance et autres institutions à vocation sociale.

La deuxième moitié du XIXe siècle et la première moitié du XXe vont ainsi bâtir, peu à peu, la société sur laquelle le salariat va prendre racine, en conquérant progressivement un certain nombre de droits protecteurs, rééquilibrant la condition du patron au profit de celle de l'ouvrier. Ainsi, le 2 août 1868, l'article du Code Civil qui attribuait une valeur inégale aux témoignages du patron et de l'ouvrier est abrogé. Sur le plan économique, la seconde révolution industrielle avec l'apparition de l'électricité, du pétrole ou de la chimie, voit débiter le règne de la grande usine. En 1896, 98% des établissements ont moins de 50 salariés ; dix ans plus tard, ce chiffre n'est plus que de 75%. Le mouvement de concentration ne fait que commencer, la domination de la grande entreprise oligopolistique s'affirmant peu à peu. Le symbole de cette époque est sans doute l'industrie automobile qui, d'embryonnaire en 1890, compte 33.000 salariés en 1913. Avec Ford et son usine géante sur les bords de la Red River, l'intégration verticale et la mécanisation du travail sont poussées à leur maximum.

L'Organisation Scientifique du Travail, développée par Frederick Taylor et caricaturée par Charlie Chaplin dans « Les Temps modernes », modifie largement les conditions de travail des ouvriers. C'est parallèlement l'époque des acquis sociaux historiques, comme la reconnaissance des syndicats, les congés payés, la réduction du temps de travail, les représentants du personnel, etc. Rappelons cependant que « le marché du travail est encore dominé dans les années 1930 par une mobilité faite d'incertitude, sous la menace d'un renvoi contre lequel ne protège pas la législation du travail » (Castel, 1995, p.348). Ce n'est

---

<sup>12</sup> On connaît souvent mieux le roman d'Emile Zola, « Au bonheur des Dames », directement inspiré de ce fait authentique.

finalement qu'avec la reconstruction suivant la Deuxième Guerre mondiale que le salariat « moderne » apparaît.

Ce repositionnement historique permet de contester l'argument de certains selon lequel le salariat du type « emploi à vie » est la norme, cette norme étant finalement extrêmement récente, même si elle a su s'imposer à la faveur de la croissance économique sans précédent pendant les Trente Glorieuses : « La dynamique des Trente Glorieuses généralise le salariat qui concerne plus de 82% de la population active en 1975. La condition salariale est l'incarnation de la normalité. » (Laville, 1999, p.51). C'est également dans les années 1940-1950 que la construction du modèle social français, et de son meilleur témoin, la Sécurité Sociale, font de l'Etat un acteur incontournable permettant de garantir le plein emploi et, à défaut, l'assurance d'être dédommagé financièrement (création des risques de la Sécurité Sociale et de l'Assurance Chômage) ou de retrouver un emploi (création - plus tardive - de l'ANPE). De ce fait, il faut insister sur le fait que « l'Etat social est placé au cœur du dispositif salarial » (Castel, 1995, p.377).

La spirale vertueuse des Trente Glorieuses (croissance économique, quasi plein-emploi, développement du droit du travail et de la protection sociale) a été brisée à l'occasion du choc pétrolier de 1973, et de ses effets sur la santé économique du pays. L'apparition du chômage de masse et l'inefficacité des politiques de l'emploi mises en œuvre instillent le doute dans une société française qui s'est largement imprégnée des avantages du plein emploi, en lui associant une norme contractuelle : le CDI. Parallèlement, la croissance des échanges internationaux fait que la France subit de plein fouet la concurrence (mais aussi l'opportunité d'ouverture des marchés) des autres pays. Face aux nouvelles contraintes de l'environnement, les entreprises s'adaptent ou meurent. Celles qui s'adaptent le font en développant la flexibilité, seule « arme » efficace pour faire face à « la double contrainte de l'incertitude et de l'urgence » (Everaere, 1997, p.6). Les impacts de la flexibilité les plus visibles sont largement négatifs concernant les individus : les licenciements massifs faisant suite à des fermetures d'usines ou à des plans sociaux devant préserver la compétitivité des entreprises. Les salariés sont au pire licenciés, au mieux condamnés à la mobilité forcée, professionnelle ou géographique. Seuls sont épargnés les salariés les plus qualifiés, qui représentent le « noyau dur », c'est-à-dire ceux œuvrant sur le cœur de métier de l'entreprise. Cette « fragmentation de l'emploi » (Boissonnat, 1995, p.79), aussi qualifiée de « déstabilisation des stables » (Castel, 1995, p.409), illustre bien le désarroi qui s'empare des individus, soumis

à la précarisation de leurs conditions de travail et de vie, d'autant plus difficile à accepter après des années de plein-emploi, qui semblait s'être imposé comme norme *ad vitam eternam*.

## 3.2 Travail, emploi, activité

Dans ce contexte de brouillage des codes dits traditionnels, même si, comme nous venons de le rappeler, le salariat n'est en réalité que très récent, la notion de travail est tour à tour érigée en refuge ou considérée comme inadaptée au monde moderne. Il nous semble donc intéressant de rappeler rapidement ce qu'est la valeur travail, pour discuter ensuite de la place que l'individu donne à cette notion et, réciproquement, que cette notion prend dans la vie de chacun.

### 3.2.1 La valeur travail

Parmi les philosophes, H. Arendt distingue le travail, nécessité servile, de l'œuvre ou de l'action. Les racines étymologiques<sup>13</sup> du mot « travail » affirment cette distinction. Le mot latin *tripalium* désigne à l'origine un outil composé de trois pieux qui servait à immobiliser les gros animaux, puis, à partir du XI<sup>e</sup> siècle, un instrument de torture, le bourreau étant d'ailleurs appelé « travailleur » ! Durant tout le Moyen-âge, le travail est conçu comme la punition infligée à Adam par Dieu, notion qui se retrouve encore aujourd'hui quand le mot désigne une phase de l'accouchement. Puis le travail devient utilité et supplante peu à peu les deux autres termes davantage usités jusqu'alors : le labeur (du latin *labor*), qui désigne d'abord les activités agricoles et l'œuvre (du latin *opus*), dont est issu notre terme « ouvrier ».

Ces considérations nous permettent de mieux comprendre d'où viennent les nombreux débats sur la valeur travail. Notre société est fondée sur le travail, à la fois comme facteur de production et comme base du lien social. Pourtant, on assiste, depuis plusieurs années, à la disparition de la « prestation de travail indissociable de protections garantissant indistinctement une place à tous, permettant à tous d'asseoir la citoyenneté sociale sur la citoyenneté économique » (Méda, 1995), c'est-à-dire l'emploi tel qu'il s'est caractérisé pendant des décennies et tel qu'il était symbolisé par le modèle de M. Gagnepain cité dans le rapport Supiot (voir §1.2). Le travail est une activité normalement rémunérée. « L'emploi est un travail organisé dans la durée. » (Boissonnat, 1995, p.32). Le travail peut donc également être perçu comme synonyme de ressources, c'est-à-dire de moyens, matériels et/ou financiers permettant à l'individu de se loger, de se nourrir, d'éduquer ses enfants, et de profiter de

---

<sup>13</sup> Toutes les approches étymologiques sont issues de : Lallement, 2007

loisirs. « Ne plus avoir de travail » devient, dans ces conditions, catastrophique, sauf si des filets de sécurité assurent une protection minimale.

Dès lors, les mots « activité », « travail », « emploi » cessent d'être équivalents. L'activité englobe toutes les actions socialement utiles, en dehors de la sphère privée qui interdit toute forme de contrôle. Le terme « emploi » vient du latin *picare*, qui signifie « plier », « tresser » et le mot ne prend le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, à savoir avoir recours aux services de quelqu'un, qu'au XIVE siècle.

Que doit donc rechercher l'individu dans nos sociétés : un emploi, un travail ou une activité ? La réponse est nécessairement complexe, en fonction de l'individu considéré, bien-sûr, mais aussi du contexte dans lequel il évolue. On peut ainsi distinguer au moins deux objectifs, éventuellement complémentaires mais parfois antinomiques : gagner sa vie, donc tirer un revenu suffisant de son emploi ; s'épanouir dans les missions traitées, donc être satisfait de son travail. S'y ajoute une considération juridique, particulièrement marquée en France : celle du contrat associé au poste occupé, qui garantit ou non une pérennité de l'emploi.

### 3.2.2 La place de l'individu dans le travail

« Tout se passe comme si le contrat à durée indéterminée avait été le statut le mieux adapté au mode taylorien de production de masse, tandis que la production flexible d'aujourd'hui exigerait une plus grande diversité des statuts des salariés. » (Boissonnat, 1995, p.80). Nous avons rapidement rappelé que les évolutions socio-économiques ont été déterminantes dans la considération du salariat comme situation de référence. Or il semble que les mutations ne soient pas terminées.

Plusieurs analyses convergent vers une vision d'un marché du travail de plus en plus segmenté. On ne peut que constater, avec R. Castel, J. Boissonnat ou B. Gazier, la juxtaposition d'une population salariée, plutôt stable, qualifiée et bien rémunérée et d'une population précaire « en périphérie ». Mais la véritable préoccupation est ce que R. Castel nomme la « déstabilisation des stables », c'est-à-dire le fait que « le processus de précarisation traverse certaines des zones anciennement stabilisées de l'emploi. » (Castel, 1995, p.407).

Les transformations socio-économiques à l'œuvre aboutissent également à une mutation des attentes envers les salariés. Ainsi, « l'entreprise n'achète plus seulement la force de travail du salarié, mais aussi son implication et son engagement. » (Fassa, 2004, p.59) C'est donc une nouvelle figure du salariat qui se dessine, dans laquelle le salarié est prié de faire preuve d'une plus grande autonomie. « En contrepartie de la stabilité de l'emploi, des perspectives de

carrière et de l'amélioration des conditions physiques du travail, [les entreprises] attendent de leurs salariés qu'ils acceptent des intensifications du travail et surtout que, psychiquement, ils intériorisent des nouvelles normes productives telles que l'engagement, l'implication, la disponibilité sans compter. Elles attendent de leurs salariés des comportements d'autonomie, de responsabilité, de fiabilité... » (D'Iribarne, 2004, p.102). Le monde des entreprises évolue sans cesse et connaît depuis plusieurs décennies de profonds bouleversements. Dans le modèle post-fordiste qui est le nôtre, on assiste à un renversement des polarités entre le système économique, représenté en premier lieu par les entreprises, traditionnellement considérées comme stables et source de progrès, et l'individu, qui était synonyme d'imprévisibilité et qui devient son propre garant : « l'individu doit rechercher en lui-même et dans ses relations interpersonnelles une cohérence et une continuité que les grands systèmes n'offrent plus » (Veltz, 2005, p.240). C'est ce que nous avons rappelé un peu plus tôt avec le rapide survol de l'histoire du salariat (voir *supra*, § 3.1).

Poussée à l'extrême, cette logique conduit à une individualisation du travail, que S. Boutillier (2006) associe directement à la flexibilité et à la précarisation de l'emploi, dans un contexte de développement des NTIC et des marchés financiers et de dérégulation de l'économie : « L'individu doit devenir son propre employeur, valoriser sa force de travail, au besoin par des stages et des séminaires pour acquérir de nouvelles compétences et accroître son employabilité. » (p.95).

La mondialisation est probablement aussi pour beaucoup dans ces nouvelles attentes vis-à-vis des salariés. En effet, nous pouvons considérer, à l'instar de M.-H. Bouchet (2005), que « la globalisation consacre l'ambition libérale anglo-saxonne de créer un « village planétaire » régi par les règles « démocratiques » du marché et dans lequel l'initiative individuelle est le véritable et unique pivot du progrès et de la richesse des nations. » (p.9). L'entreprise étant confrontée à l'incertitude des marchés, qu'ils soient locaux ou mondiaux, elle cède probablement à la facilité de faire des salariés une simple variable d'ajustement. C'est ce que P. Veltz (2005) appelle « la baisse générale du niveau d'engagement des employeurs vis-à-vis des salariés » (p.246). Nous assistons donc, satisfaits ou impuissants, à une forme d'individualisation du monde du travail, l'entreprise ne garantissant plus l'emploi à vie, elle-même soumise à des fluctuations aussi brutales qu'inattendues. Le rapport au travail se modifie en profondeur. « Dans le monde traditionnel de l'entreprise, on pouvait échanger de la stabilité et de l'assurance contre de la discipline et un certain engagement dans le travail. Ce grand deal est en voie d'extinction. La compétitivité exige implication, motivation et



qualité, la discipline est moins mécanique, le travail est souvent plus intéressant. Mais pour la cohérence et la stabilité, l'individu, qu'il soit salarié ou professionnel indépendant, doit compter sur ses propres forces. » (*Id.*, p.249).

### 3.3 Points de repères sur le marché du travail en France

L'ère du CDI à temps plein et à vie pour tous s'achève. Parallèlement croissent les (fort pudiquement dénommées) Formes Particulières d'Emploi, qui concernent aussi bien les CDD que les temps partiels ou l'intérim, voire même, selon les statistiques, les contrats aidés. Nous disposons régulièrement de données chiffrées sur l'évolution de ce type de contrats.

Entre 1982 et 2003<sup>14</sup>, le nombre de salariés du secteur privé titulaires d'un CDI est passé de 94,9% à 86,9%. Il s'agit certes d'une baisse conséquente, mais le nombre de CDI reste très largement majoritaire. Pour dresser un portrait le plus exact possible de la situation française, il faudrait d'ailleurs également tenir compte du secteur public, qui connaît la même évolution : forte progression des contractuels et des vacataires (de 2% en 1982 à 13,6% en 2003), mais toujours une large domination des statutaires (86,4% en 2003). On peut donc affirmer, sans risque d'erreur, que le CDI reste la norme, même s'il est de plus en plus remis en cause par les contrats atypiques, qui constituent aujourd'hui la majorité des formes juridiques de recrutement : deux salariés sur trois sont maintenant embauchés en CDD (plus précisément 64,3% en 2003).

Nous allons donc dresser un panorama rapide des différentes formes particulières d'emploi, en rappelant, pour chacune d'entre elles, ses principales spécificités et en quantifiant leur place sur le marché de l'emploi français.

#### 3.3.1 L'intérim

Pour s'en tenir au secteur privé, 1.700.000 salariés sont titulaires, en 2004, d'un contrat temporaire, dont 70% en CDD et les 30% restants en intérim. Ce dernier, en effet, a connu une croissance soutenue, puisqu'il est passé de 1% de l'emploi salarié privé en 1982 à près de 3% aujourd'hui (2,5 % en 2005, et même 3,7% au 1<sup>er</sup> trimestre 2007). Il a comme caractéristiques de :

- se concentrer davantage sur les jeunes (15-29 ans), puisqu'il représente, en 2005, 5,6% des formes d'emploi de cette tranche d'âge ;

---

<sup>14</sup> Tous les chiffres cités dans ce paragraphe sont issus de : IRES, 2005.

- être plus présent dans l'industrie, où 7,8% des salariés sont intérimaires ;
- être masculin dans près de trois quarts des cas.
- La durée moyenne d'une mission d'intérim, tous secteurs et tous âges confondus est de 1,9 semaine, mais cette moyenne recouvre de fortes disparités : un quart des missions ne durent qu'une journée, et 80% durent moins de deux semaines.

### 3.3.2 Le travail indépendant

Une autre catégorie nous semble digne d'intérêt, même si elle peut sembler plus éloignée de nos préoccupations. Il s'agit du travail indépendant, qui représentait en 2003 9% de la population active. Comme le rappelle F. Lefresne (IRES, 2005, p.11), il « connaît des figures multiples, dont certaines le rapprochent à bien des égards du salariat ». En effet, le concept de parasubordination recouvre une réalité bien concrète qui renvoie directement à notre flexicurité. On peut ainsi identifier de nombreux cas de « faux indépendants ». Le CERC rappelle à ce sujet la définition donnée par Perulli en 2003 : « Il y a travail subordonné dès lors que des travailleurs indépendants sont dans une situation de dépendance économique proche du travail salarié. » (*in* CERC, 2005, p.61). La dépendance à un donneur d'ordres unique illustre très visiblement ce type de situation, que la jurisprudence n'hésite alors pas à requalifier en salariat. Mais d'autres cas sont plus ambigus, quand le nombre de donneurs d'ordres est très limité, par exemple. Ceci est d'autant plus vrai lorsque le travailleur indépendant est faiblement qualifié. Notons par ailleurs que plusieurs pays européens se sont emparés de cette question et ont légiféré (Italie ou Royaume-Uni, par exemple), conférant parfois à ce statut une véritable existence juridique.

### 3.3.3 Le travail à temps partiel

Il s'agit également d'une Forme Particulière d'Emploi, en forte croissance puisque le nombre de salariés concernés a plus que doublé en 25 ans (de 8,2% des salariés en 1982 à 17,9% en 2005). Mais derrière ce terme générique de « temps partiel » se cachent de multiples situations - ne serait-ce qu'en opposant temps partiel subi et temps partiel choisi, selon un rapport un tiers / deux tiers, selon les dernières études, mais avec de fortes disparités selon les secteurs d'activité et le niveau de qualification. La DARES, quant à elle, distingue six catégories de temps partiel (Ulrich et Zilberman, 2007b). Cette typologie est bâtie en fonction de la durée, des rythmes hebdomadaires de travail et du statut de l'emploi. Ainsi, « les temps

partiels réguliers côtoient des emplois aux horaires atypiques et de faible durée hebdomadaire occupés par des salariés qui cumulent parfois plusieurs emplois » (p.1).

Il est particulièrement intéressant, compte tenu de notre champ d'étude, de noter qu'un quart des emplois en CDD ou en intérim est à temps partiel, ce que l'on pourrait qualifier de « double précarité » pour peu qu'il s'agisse d'une contrainte s'imposant au salarié. De plus, 16% des salariés à temps partiel occupent un ou plusieurs autres emplois, cherchant ainsi à reconstituer l'équivalent d'un emploi à temps plein, notamment pour des questions de rémunération (Ulrich et Zilberman, 2007a).

#### 3.3.4 Le temps partagé

En conséquence, il convient de s'intéresser enfin aux salariés « à temps partagé », c'est-à-dire ceux qui ont plusieurs employeurs, ce que le CERC (2005) appelle aussi « regrouper des morceaux d'emploi » (p.47). Cette multi-activité peut prendre différentes formes :

- le multisalariat, où le salarié dispose d'au moins deux contrats de travail différents mais gère seul son organisation du travail et sa situation sociale ;
- le portage salarial, qui formalise une relation tripartite entre un intervenant, généralement professionnel hautement qualifié, une entreprise cliente et une société de portage qui signe un contrat de prestation avec l'entreprise et un contrat de travail avec l'intervenant ;
- le contrat de travail intermittent, notamment connu dans le secteur culturel (« intermittents du spectacle ») ;
- les coopératives d'emplois et d'activités (CEA) et les sociétés coopératives de production (SCOP) ;
- le groupement d'employeurs, association employant des salariés travaillant à temps partagé auprès des entreprises adhérentes au groupement ;
- le travail à temps partagé plus formalisé qui recouvre à la fois les associations Compétences en Temps Partagé et l'ETTP (Entreprise de Travail à Temps Partagé) instituée par la loi du 02/08/2005 sur les PME.

Notons d'ailleurs que la notion même de « temps partagé », que nous abordons ici au sens générique du terme pose question. P.-A. Vilette (2006) définit ainsi le travail à temps partagé, comme « l'exercice simultané et/ou successif de plusieurs activités pérennes à vocation professionnelle. » (p.6). Il en identifie ainsi huit formes, dont plusieurs déjà évoquées ci-

dessus : le multisalariat, la pluriactivité, le groupement d'employeurs, l'Entreprise de Travail à Temps Partagé, le détachement externe, la Coopérative d'Emploi et d'Activités, le portage salarial et le travail indépendant. Curieusement, il n'y inclut pas l'intérim.

On dispose de peu de données sur le volume réel de ces nouvelles formes d'emploi. Selon l'INSEE, près d'un million de personnes ont travaillé, en 2003, dans plusieurs entreprises du secteur marchand pendant au moins un mois.

### 3.3.5 Le cas particulier des Groupements d'Employeurs (GE)

Il s'agit peut-être d'une des formes de multi-activité les plus connues, assez paradoxalement d'ailleurs du fait de leur relativement faible implantation. Encadrée par la loi du 25/07/1985, révisée en 1993, la formule s'est d'abord étendue au monde agricole, parce que particulièrement bien adaptée aux contraintes saisonnières de ces métiers. Sous forme d'association loi 1901, elle a pour objet de mettre à disposition du personnel pour ses entreprises adhérentes. Hors secteur agricole, on dénombrerait, selon les sources, entre 250 et 400 groupements d'employeurs en France, représentant 6.000 à 8.000 salariés pour un nombre à peu près équivalent d'entreprises adhérentes (Biche et *al.*, 2000, p.26). Parmi eux, une centaine est adhérente à la FFGE<sup>15</sup>, avec de fortes disparités selon les régions.

B. Gazier, qui a pris part aux travaux menés par le CJD sur les groupements d'employeurs, propose une grille « permettant de visualiser les avantages de GE, par rapport à d'autres formes de pluriactivité » (Centre des Jeunes Dirigeants, 2004, p.9) :

**Tableau 1.2.** Les formes de pluriactivité vues par B. Gazier

	<i>Coordination par le travailleur</i>	<i>Coordination par l'entreprise tiers</i>
<i>Instable</i>	Portage salarial	Intérim ponctuel
<i>Stable</i>	Multisalariat	Groupement d'employeurs

Les avantages du Groupement d'Employeurs semblent d'ailleurs importants, même s'ils sont définis différemment par les chercheurs s'étant penchés sur la question. Ainsi, M. Cattla (2006) identifie trois raisons majeures poussant les entreprises à adhérer à un groupement : l'image de l'entreprise, le contrôle des recrutements et la rupture d'un certain isolement. B.

<sup>15</sup> Source : [www.ffge.fr](http://www.ffge.fr) - Fédération Française des Groupements d'Employeurs

Zimmerman (2006), quant à elle, distingue quatre logiques, déjà citées : externalisation de la gestion de l'emploi, aide à l'embauche, accès à des compétences, fidélisation. Quant aux difficultés qui expliquent, au moins en partie, le relativement faible développement de la formule depuis sa création il y a plus de 20 ans, elles sont, elles aussi, bien identifiées. P. Fadeuilhe (2005) en distingue quatre : la méconnaissance du dispositif, le coût de la mise à disposition par le groupement, le cas des entreprises de plus de 300 salariés, actuel plafond pour la possibilité d'adhérer à un groupement d'employeurs, et l'obligation du choix d'une même convention collective s'appliquant à toutes les entreprises adhérentes dans le cas d'un groupement d'entreprises plurisectoriel.

Le groupement d'employeurs est qualifié par ses défenseurs de solution d'avenir, parce qu'il permet, comme le définit F. Gaudu (2007), d'articuler dans un « contrat-cadre », des activités concomitantes et à temps partiel, devenant ainsi un « employeur recomposé ». Il peut, en cela, constituer un terrain d'étude particulièrement fertile pour nos questions de flexicurité, puisqu'il semble remplir les conditions de flexibilité qu'attendent les entreprises adhérentes, tout en aménageant pour les salariés du groupement une stabilité de la relation d'emploi, au sein des différentes entreprises du groupement. En revanche, dans la pratique, il semble peiner à convaincre largement les entreprises d'y avoir recours, compte tenu des obstacles déjà évoqués.

La véritable question qui se pose alors est de savoir s'il représente réellement une forme viable de flexicurité, ou si d'autres formes de regroupements d'entreprises, peut-être moins formalisées donc plus souples, ne peuvent pas constituer une alternative plus efficace en matière de flexicurité.

### 3.3.6 Un essai non transformé : le CNE

Plusieurs analystes ont pu voir dans le CNE (Contrat Nouvelles Embauches) un essai intéressant de flexicurité « à la française ». Pour C. Roy-Loustaunau (2005), le CNE associait ainsi flexibilité, par le biais de la fameuse période de consolidation et d'un formalisme allégé par rapport au CDD, et sécurisation, grâce à la mise en place de nouvelles garanties attachées à la rupture du CNE.

Rappelons rapidement que ce CNE consistait à simplifier les recrutements dans les petites entreprises (moins de 20 salariés), en s'affichant ainsi comme un outil majeur de développement micro-économique (l'entreprise) et macro-économique (l'emploi). Permettant aux employeurs (comme aux salariés) de mettre fin au contrat sans déclencher de procédure

de licenciement au cours des 24 premiers mois (période dite de « consolidation »), le CNE a fait, dès sa création, l'objet de vives attaques syndicales, dénonçant l'abandon de la notion de « cause réelle et sérieuse » nécessaire à toute rupture du contrat de travail. Pour les entreprises, cette mesure a été saluée comme desserrant le corset des contraintes réglementaires en matière de droit du travail, mais beaucoup lui auraient préféré des baisses de charges. Dans un premier temps, le succès a semblé au rendez-vous en termes de nombre de contrats signés, avec cependant une incertitude quant au nombre réel de « nouvelles » embauches, qui n'auraient pas vu le jour sans le CNE. Mais le troisième trimestre 2005 a vu une situation encore inédite, qualifiée par J.-F. Péresse (2005) de « plein emploi sans emploi » : alors que les chiffres du chômage sont passés de 10,2% à 9,7% entre février et novembre 2005, l'économie marchande, elle, ne crée simultanément que peu d'emplois : seulement 34.000 sur les 9 premiers mois de 2005.

Enfin, le CNE a été abrogé de façon anticipée en juin 2008, ses deux principes fondateurs ayant été jugés contraires au droit international. D'ailleurs, sans attendre cette date, de nombreux CNE avaient été requalifiés en CDI.

### 3.3.7 Une formule « individualisée » : le statut d'auto-entrepreneur

En vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, le statut d'auto-entrepreneur permet de créer une entreprise individuelle à titre principal ou complémentaire. Il est destiné, selon son initiateur H. Novelli<sup>16</sup>, à « libérer les initiatives et offrir aux Français les moyens de trouver des solutions pour valoriser leur talent et de mettre en œuvre leurs projets ». Il s'agit d'un statut juridique simplifié, à la fois sur le plan de la création, puis de la gestion de l'activité, notamment concernant les charges sociales. Inciter les individus à créer leur propre activité est donc concordant avec les analyses formulées par P. Veltz ou S. Boutillier (voir *supra* § 3.2.2). L'individu devient acteur de son emploi, et cherche lui-même l'activité nécessaire pour en tirer des revenus.

Si ce nouveau régime juridique semble remporter un franc succès avec déjà 200.000 personnes inscrites entre janvier et fin juin 2009 (chiffre à rapprocher des 327.000 créations d'entreprise enregistrées en 2008), il n'en suscite pas moins des inquiétudes. Ainsi les syndicats de salariés craignent, à terme, un mouvement de substitution par rapport au salariat,

---

<sup>16</sup> Secrétaire d'Etat chargé du commerce, de l'artisanat, des petites et moyennes entreprises, du tourisme et des services

alors que les auto-entrepreneurs ne bénéficient pas, par exemple, de l'application des conventions collectives, ni de la réglementation sur le temps de travail.

C'est donc, selon nous, une forme de flexicurité « décentrée », qui repose sur la seule responsabilité de l'auto-entrepreneur. Mais elle est encore trop récente, malgré le succès de ses débuts, pour être objectivement étudiée.

### 3.3.8 Conclusion

On constate que de multiples habillages juridiques existent, tentant de répondre à des situations variées et servant, de ce fait, tantôt l'intérêt de l'employeur, tantôt celui du salarié. Le panorama qui vient d'être rapidement dressé met surtout l'accent sur la variété des instruments existants en France, donnant l'impression d'un « patchwork ». Il n'y a donc pas *une flexicurité*, qui se traduirait sous une forme juridique bien définie, mais *des pratiques de flexicurité*, qui convergent vers un objectif commun de mieux concilier flexibilité et sécurité.

## Section 4. Problématique traitée

La flexicurité est un concept en construction, différemment interprété selon les individus et les contextes considérés. Comme nous l'avons montré, la flexicurité a pour ambition de concilier ce qui peut sembler, de prime abord, inconciliable : une flexibilité aujourd'hui nécessaire et incontournable pour les entreprises et une recherche de sécurité pour les salariés, qui sont soumis aux besoins d'ajustement de main d'œuvre des entreprises. Bien plus qu'une expression à la mode, elle recouvre de multiples facettes. Certains pays ont mis en œuvre, avec succès, des formes de flexicurité. Le Danemark en est bien sûr l'exemple phare (voir *supra* § 2.1). D'autres pays, dont la France fait partie, sont en pleine réflexion, cherchant à la fois à moderniser le marché du travail, tout en tenant compte des contraintes de la mondialisation et de ses conséquences en matière d'exigences quantitatives, qualitatives et de coût de la main d'œuvre, et à répondre à la légitime aspiration des individus à un minimum de visibilité quant à leur trajectoire professionnelle, même si la nécessité d'être mobile, soit géographiquement soit professionnellement, semble être, elle, non négociable.

L'intérêt de l'enquête menée par la DARES et l'INSEE (Fabre & De Riccardis, 2007), portant sur la perception du travail par les salariés du secteur privé, selon le type de contrat dont ils bénéficient, est de mettre en évidence la complexité du phénomène de flexicurité. En effet, selon que l'on se place du point de vue de l'entreprise ou du point de vue du salarié, l'analyse n'est pas la même, ce qui n'est guère surprenant. Moins évident, en revanche, est le fait que,

pour les salariés, le fait d'être titulaire d'un contrat court, ce qui traduit une précarité de l'emploi, liée à la nature du contrat de travail, et ce qui illustre la fin du modèle salarial traditionnel, ne rime pas systématiquement avec précarité du travail.

Nous nous attacherons donc à résumer les principaux objectifs de cette recherche de flexicurité, d'abord pour les entreprises, ensuite pour les salariés, et donc pour les deux parties, selon une approche « micro », puis nous formulerons notre propre définition, afin d'aborder la problématique de notre recherche.

## 4.1 Du côté des entreprises

### 4.1.1 De la flexicurité pour une plus grande souplesse

Pour les entreprises utilisatrices de contrats courts (c'est-à-dire intérim et CDD dans l'enquête citée ci-dessus), l'intérêt essentiel est de permettre un ajustement de la main d'œuvre disponible, en terme de rapidité et de volume. Cette préoccupation est pleinement conforme à ce que l'on a déjà évoqué en matière de flexibilité : notre époque est évidemment marquée par une concurrence accrue, une plus forte exigence de la part des clients, donc des contraintes internes et externes incontournables pour les entreprises, grandes ou petites, afin de rester visibles sur leur marché.

Cependant, l'enquête dite « Acemo Flexibilité » menée en 2000 par la DARES (Bunel, 2004) apporte des éclairages complémentaires. Même si les données collectées ont une dizaine d'années, elles illustrent néanmoins bien les préoccupations des entreprises. On constate tout d'abord que, d'une façon générale, le recours aux CDD et à l'intérim (ou leur absence de renouvellement) est utilisé en priorité par les entreprises, avant l'utilisation des heures supplémentaires ou de la polyvalence. Cette tendance est encore plus marquée dans certains secteurs d'activités comme la construction ou l'industrie. Cela signifierait donc que la flexibilité externe est privilégiée par rapport à la flexibilité interne. Dans le secteur tertiaire, en revanche, les ajustements se font de préférence via les temps partiels. En revanche, si, sans surprise, la probabilité de recourir à un mode de flexibilité dépend largement de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité, des caractéristiques de la main d'œuvre et des fluctuations de l'activité, l'analyse économétrique fine des données de l'enquête donne des résultats plus mitigés quant à l'arbitrage qui peut être fait entre ces différents modes. Selon M. Bunel, « globalement, il ne semble pas exister d'arbitrage entre flexibilité interne et externe



comme le suppose la plupart des analyses théoriques. » (p.32). Le CDD et l'intérim sembleraient faire l'objet d'un arbitrage par les entreprises, alors que l'intérim et les heures supplémentaires constitueraient des modes de flexibilité complémentaires.

En résumé, on peut dire que les pratiques de flexibilité dans les entreprises sont multiformes et ne semblent pas toujours obéir à une logique extérieure, modélisable et identifiable. Ces pratiques relèveraient plutôt de choix stratégiques - peut-être aussi d'habitudes.

Le cas des entreprises ayant une activité saisonnière mérite également d'être abordé. Selon les branches d'activité, l'activité peut en effet être très fluctuante. Au-delà de la traditionnelle suractivité liée aux fêtes de fin d'année dans le commerce et l'alimentaire, certains secteurs travaillent pendant une seule saison : le domaine du Sport est, à ce titre, très représentatif. Ainsi les stations de sports d'hiver ne fonctionnent que de novembre à avril, ayant besoin pendant cette période d'une main d'œuvre nombreuse et formée aux spécificités techniques requises (par exemple : pisteurs, dameurs, etc.). Cette notion de formation est d'ailleurs primordiale puisqu'il est dans l'intérêt évident de la station de renouveler, d'année en année, les contrats des mêmes saisonniers. Se pose alors le problème d'un complément d'activité de ces « saisonniers d'hiver » le reste de l'année. Nous sommes bien, ici, en présence d'une flexibilité exigée par l'activité, l'entreprise ayant cependant tout intérêt à fidéliser sa main d'œuvre d'une saison sur l'autre.

#### 4.1.2 Flexicurité préventive ou curative ?

Vue par l'entreprise, la flexicurité peut se concevoir de deux manières, selon le contexte dans lequel elle se situe : de façon préventive, d'une part, et curative, d'autre part.

Le volet préventif permet d'anticiper les besoins de main d'œuvre, aussi bien quantitatifs (effectifs) que qualitatifs (qualifications). Les ajustements peuvent avoir lieu en externe (recours aux formes particulières d'emploi) comme à l'interne (formation, polyvalence<sup>17</sup>). La notion de compétence semble ici centrale. « Gérer les compétences signifie, pour une organisation, chercher à acquérir, mais aussi stimuler et réguler les compétences individuelles et collectives dont elle a besoin. » (Defélix, 2006, p.75).

Un autre volet apparaît dans les situations de difficultés économiques, notamment les cas de restructurations analysés par D. Kaisergruber (2006). Il s'agit alors d'une forme curative de flexicurité, qui répond à des crises de l'emploi et à du reclassement. L'objectif est d'organiser

---

<sup>17</sup> Le terme de polyvalence est ambigu (Everaere, 2008), puisqu'il recouvre aussi bien un « processus déqualifiant » issu d'une rotation des postes, mais aussi une valorisation des compétences, grâce à une « variété quantitative des tâches et [une] variété qualitative du travail » (p.104). Nous y reviendrons au chapitre 8, § 1.2.2.

des passerelles, entre les entreprises qui licencient et celles qui peuvent embaucher, le SPE<sup>18</sup> ayant un rôle de placement mais aussi de « filet de sécurité », pour prendre en charge ceux qui ne pourraient bénéficier de telles passerelles. Sont alors déployées les indemnisations financières mais aussi les formations.

## 4.2 Du côté des salariés : des attitudes ambiguës.

Il est fréquent de considérer le recours à la flexibilité, surtout externe, comme faisant des victimes : les salariés. Cette image d'Épinal recouvre une réalité certaine. Qu'il s'agisse du temps partiel, du CDD ou de l'intérim, ces situations sont loin d'être systématiquement un choix de vie de la part des salariés concernés. D'ailleurs, les trois-quarts des salariés sous contrat temporaire auraient préféré obtenir un CDI (Fabre & De Riccardis, 2007). Inversement, pour un salarié sur cinq concernés par un emploi temporaire, il s'agit d'un choix. Cette population trouve au moins deux avantages à sa situation : temps libre entre deux contrats et liberté accrue dans l'entreprise du fait d'un moindre engagement.

### 4.2.1 La perception des salariés

Mais la principale difficulté à cerner la réalité, au-delà des différences de situation évidentes, tient au fait que l'on se base sur des perceptions, qui recouvrent elles-mêmes des conceptions éventuellement très différentes. Ainsi précarité de l'emploi n'est pas synonyme de précarité du travail. De même précarité du travail ne rime pas nécessairement avec précarité des conditions d'exercice du travail. S'ajoute à cela la subtilité entre les termes d'insécurité et d'instabilité, qu'il s'agisse du travail ou de l'emploi. Pour l'INSEE, l'insécurité se définit comme la probabilité de départ involontaire du salarié alors que l'instabilité, plus large, englobe départs involontaires et volontaires. Pour le CERC (2005) (voir *supra*, encadré 1.4), la stabilité de l'emploi définit la continuité du lien d'emploi entre un salarié et une même entreprise, même en cas de changement de statut du contrat. Quant à la sécurité de l'emploi, elle « désigne le fait, pour une personne, de demeurer employée sans interruption notable, même s'il y a changement d'entreprise. » On comprend aisément que si l'on ne parle pas des mêmes choses, il est difficile de s'entendre. En ajoutant à ces ambiguïtés de termes une perception, nécessairement subjective, demandée aux salariés interrogés, il semble très délicat de prétendre mesurer de façon fiable le ressenti des salariés.

---

<sup>18</sup> Service Public de l'Emploi

#### 4.2.2 L'employabilité

Terme français, l'employabilité est issue du mot anglais *employability*, qui signifie littéralement « aptitude à l'emploi ». Tout comme le terme de flexicurité, celui d'employabilité est sujet à interprétation. Il est officiellement reconnu en France depuis la loi du 13 février 2008 sur le Service Public de l'Emploi qui donne vocation au nouveau Pôle Emploi d'assurer l'employabilité des personnes. Nous pouvons nous baser sur les travaux du Lab'Ho, qui retient une définition canadienne, considérant que l'employabilité est la capacité relative que possède chaque individu d'obtenir un emploi satisfaisant compte tenu de l'interaction entre ses caractéristiques propres et le marché de l'emploi.

#### **Encadré 1.5.** Les trois composantes de l'employabilité

Chaque individu a un parcours professionnel propre, d'où trois orientations à la prise en compte de l'employabilité :

- L'employabilité biographique qui est l'historique, le CV de l'individu ;
- L'employabilité projective qui permet de prendre en compte les compétences acquises lors d'une expérience passée pour pouvoir valoriser, mettre en avant son ambition professionnelle ;
- L'employabilité différentielle qui va permettre de comparer les employabilités entre différentes personnes.

[...]

L'employabilité permet d'adapter les individus au marché du travail mais aussi de les accompagner dans la mutation interne de l'entreprise et dans les mutations externes du marché du travail.

*Source : Lab'Ho, 2006, p.13*

B. Gazier a également largement contribué à clarifier cette notion, en précisant notamment que « l'employabilité, c'est la capacité à demeurer autonome dans un développement de carrière, la capacité à intéresser successivement plusieurs employeurs, à changer de voie, à forger son itinéraire professionnel. » (Gazier, 2003, p.97).

L'employabilité nous semble donc centrale dans notre réflexion, puisque, compte tenu des évolutions socio-économiques déjà retracées (voir *supra* § 3.2.2), l'individu est de plus en plus maître de son propre parcours. La flexicurité peut donc se concevoir comme l'un des instruments qui, selon le cas considéré, aide ou oblige l'individu à développer sa propre

employabilité. Inversement, on peut aussi considérer la flexicurité comme une cible, qui ne peut être atteinte qu'en améliorant l'employabilité des individus. Moyen ou résultat, flexicurité et employabilité sont donc étroitement liées.

### 4.3 Dans la pratique : la flexicurité au niveau « micro »

Largement étudiée au niveau macro-économique, la flexicurité commence seulement à être envisagée au niveau micro. F. Pichault et V. Xhaufclair proposent ainsi, dans une logique inductive, de s'intéresser aux pratiques effectives de flexicurité, dans le cadre du projet européen du même nom s'appliquant à trois pays : Belgique, France, Pays-Bas<sup>19</sup>. La flexicurité y est définie 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 » (Pichault & Xhaufclair, 2007, p.9). Elle est ensuite caractérisée par des dimensions polarisées qui permettent de décrire les pratiques observées sur le terrain. Dans sa dernière version (Xhaufclair & Pichault, 2009), la grille descriptive retient neuf variables (voir tableau 1.3).

**Tableau 1.3** Les compromis de la flexicurité effective

VARIABLE	DESCRIPTION
Délibéré/ Emergent	Négociation volontaire, en référence à des besoins clairement exprimés et acceptés par les parties <i>vs</i> ajustements graduels ou itératifs, en référence à des besoins apparaissant progressivement
Double volontariat	Degré de respect du principe d'engagement volontaire dans la mise en œuvre du compromis pour toutes les parties concernées
Inclusif/ Sélectif	Implication de toutes les parties prenantes de la relation d'emploi à tous les stades du processus menant au compromis <i>vs</i> implication réduite et/ou sélective
Avec/ Sans intervention d'un tiers	Niveau et modalités d'intervention d'un tiers dans le processus de conception du compromis (conseil, recadrage cognitif, mobilisation, accompagnement, régulation) et dans sa gouvernance
Générique/ Spécifique	Compromis s'appliquant uniformément à l'ensemble des membres d'un des groupes, partie à la négociation <i>vs</i> compromis répondant aux problématiques spécifiques exprimées par un individu ou un groupe restreint
Evolutif/ Statique	Possibilité d'adapter et d'enrichir le compromis au cours de son existence <i>vs</i> rigidité du compromis négocié
Formalisé/ Informel	Compromis basé sur un accord officiel entre parties prenantes (explicite, documenté, accessible) <i>vs</i> accord informel

<sup>19</sup> [www.flexicurity.org](http://www.flexicurity.org)

Mode de régulation	Existence ou non d'un régime de contrôle et de sanction lié au compromis (normes culturelles, interdépendance entre les partenaires, conventions collectives, lois et réglementations)
Consistant/ Inconsistant	Articulation cohérente ou dérogatoire du contenu du compromis par rapport aux autres niveaux de régulation

*Source : Xhaufclair et Pichault, 2009, p.18*

Il s'agit donc, pour les entreprises et les salariés, de trouver des compromis à la fois convenables et acceptables, ce qui conduit les auteurs à tendre vers une « normativité construite avec les acteurs, sur la base de réalités et non de postulats idéologiques » (Pichault & Xhaufclair, 2009, p.8). Les deux types d'acteurs directs, employeurs et salariés, sont donc acteurs à la fois en amont (lors de l'élaboration du compromis) et en aval (lors de la mise en œuvre effective de ce compromis) pour permettre une « opérationnalisation » de la flexicurité.

## 4.4 Problématique

Compte tenu des interprétations qui peuvent être faites de la « flexicurité », il nous semble opportun, à la lumière des éclairages apportés précédemment, de donner ici notre propre définition de ce que nous entendons par « flexicurité », définition qui va, bien entendu, conditionner la suite de nos travaux.

### 4.4.1 Un certain concept de la flexicurité

Nous abordons volontairement le concept de flexicurité selon une question large : la recherche d'une meilleure flexibilité par les entreprises peut-elle conduire à sécuriser les trajectoires des salariés ?

On entend ici par flexibilité la nécessité pour les entreprises de s'adapter en permanence et le plus rapidement possible à leur environnement, qu'il s'agisse de flexibilité externe ou interne, et nous retiendrons ici l'idée de permettre aux entreprises d'ajuster l'emploi à leurs besoins. L'employeur doit pouvoir gagner en flexibilité, dans le sens que nous avons retenu pour cette dernière, à savoir une « capacité d'adaptation « ouverte » à des évènements imprévisibles » (Everaere, 1997, p.55). Dans le cadre de nos travaux, nous élargirons encore cette définition puisque nous considérerons que tout élément permettant à l'employeur de mieux organiser les tâches et ainsi d'avoir une organisation du travail plus efficace est une forme de flexibilité.

Quant à la sécurisation des trajectoires des salariés, nous considérerons toute amélioration de leur sécurité au sens du CERC (2005), c'est-à-dire le simple fait d'avoir du travail, y compris

en changeant d'entreprise et/ou en changeant de métier. Pour le salarié, on l'a vu, la sécurité de l'emploi est un concept complexe. Ici aussi, nous retiendrons une définition volontairement large, puisque nous considérerons que la sécurité est améliorée si le salarié en tire un bénéfice à court ou à moyen terme :

- A court terme, en ayant une activité rémunérée suffisante, ce qui prend en compte la durée de travail sur un laps de temps court tel que la semaine ou le mois, mais aussi sur un laps de temps plus long permettant au salarié d'avoir une activité (éventuellement de nature diversifiée) tout au long de l'année.
- A moyen, voire long terme, si le salarié a pu développer des compétences, transférables d'un employeur à l'autre, qui lui assurent de conserver son emploi ou d'en trouver un autre facilement.

Nous poserons en revanche une restriction forte : celle de « l'employabilité » du salarié (voir *supra*, § 4.2.2). Nous pensons en effet que l'on ne peut parler de flexicurité que si ce salarié a pu bénéficier d'une formation adéquate avant de changer d'emploi (notamment en cas de changement de métier). Sans cette restriction, nous ouvririons la porte aux « petits boulots » ayant simplement une fonction alimentaire, excluant de ce fait la notion de « sécurisation ». L'idée est donc que le salarié qui change, volontairement ou non, d'emploi, puisse le faire en maintenant, voire en développant, ses compétences. Nous considérons donc que la sécurité de revenus est une condition nécessaire mais pas suffisante, et qu'il faut y ajouter une dimension de compétences détenues par le salarié, utilisables en l'état dans un autre emploi, ou à acquérir via une formation. Il sera d'ailleurs intéressant de voir dans quelle mesure les entreprises ont conscience de ce dernier point : quel rôle donnent-elles à la formation de ces salariés, que celle-ci se fasse à leur profit (avec des nouvelles compétences directement utilisables par l'entreprise) ou au seul profit du salarié (qui devient « employable » pour d'autres) ?

#### 4.4.2 Les autres attributs de la flexicurité étudiée

Nous faisons le choix de définitions larges pour permettre d'étudier des situations très diverses, qui n'auraient éventuellement pas pour objectif initial affiché la recherche de l'un des deux points qui nous intéressent, à savoir la flexibilité pour l'entreprise d'une part et la sécurisation des salariés d'autre part. Ce choix rejoint les considérations de V. Xhaufclair et F. Pichault (2009), lorsqu'ils estiment qu'« il existe en effet au niveau micro-économique de nombreux arrangements qui prétendent concilier des besoins de flexibilité et de sécurité qui

ne portent pas nécessairement le label « flexicurité », mais qui ressortent potentiellement de cette approche. » (p.4). D'ailleurs, sur le terrain, nombre de chefs d'entreprise, notamment dans les petites structures, admettent volontiers devoir être très souples pour adapter leur outil de production (durée d'utilisation des équipements et disponibilité de la main d'œuvre) aux évolutions, souvent fluctuantes, de la demande. Mais ils font souvent preuve d'une grande prudence, voire d'une certaine réticence, à parler de flexibilité, et manifestent généralement assez peu d'intérêt spontané à la notion de sécurisation de leurs salariés. C'est pourquoi privilégier une définition large de la flexicurité nous semble être plus cohérent avec les comportements des petites et moyennes structures que nous allons observer, sachant que les résultats de notre étude nous inciteront peut être à affiner notre définition.

Nous nous situons clairement dans un cadre de flexicurité préventive (voir *supra* § 4.1.2). Il nous semble en effet que, dans l'optique que nous défendons, les démarches sont probablement plus révélatrices des véritables enjeux et que les acteurs sont mus par d'autres intérêts que dans le cas d'une flexicurité curative. C'est en tout cas ce que nous nous attacherons à identifier.

Volontairement, et même si ce choix peut sembler discutable, nous excluons de notre définition la dimension de dialogue social, classiquement associée à la flexicurité. En effet, nous nous intéressons aux dispositifs spontanés de flexicurité, c'est-à-dire aux actions mises en place à la propre initiative des acteurs, les employeurs étant généralement moteurs sur de tels dispositifs. Plus largement, notre approche est, dans un premier temps, résolument micro-économique, et non macro-économique comme le sont la plupart des réflexions sur lesquelles nous nous sommes appuyés. Nous avons montré que le thème de la flexicurité est largement débattu dans les instances nationales et européennes, et la plupart des conclusions converge vers la recherche d'un équilibre subtil entre les besoins et les attentes de différents acteurs : entreprises, salariés, pouvoirs publics. Nous pouvons ici rappeler la définition que P. Auer et B. Gazier (2006) donnent de la flexicurité : « une politique d'adaptation concertée des entreprises, de l'économie et de la société, basée sur une législation protectrice de l'emploi et sur une Sécurité sociale établies en fonction d'un marché du travail plus ouvert. » (p.40).

Or, en s'appuyant sur ces approches macro-économiques, il nous semble que l'intérêt de notre travail réside justement dans l'étude de dispositifs *concrets* de flexicurité, au niveau des acteurs de premier rang, à savoir employeurs et employés. Le postulat de départ est en effet que des formes de flexicurité existent déjà, probablement imparfaites et en tout cas non « labellisées » comme telles. Ces manifestations, spontanées parce que s'inscrivant dans ce

que nous avons défini comme de la flexicurité préventive, permettent d'identifier des conditions de réussite. L'enjeu de notre travail de recherche est donc de repérer certaines de ces conditions et de tenter de comprendre leur degré d'importance. Il s'agit donc d'un travail de compréhension puis de modélisation qualitative des facteurs clés de succès.

Notre approche ne sera pas axée sur l'étude d'une ou de deux entreprises. Il nous semble au contraire plus intéressant de comprendre comment *des* entreprises ont pu construire entre elles, formellement ou non, des solutions que nous rattacherons à la flexicurité au sens large, telle que nous venons de la définir. Nous suivons en cela C. 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 ». Nous retenons également l'approche du groupe de recherche franco-belge dont C. Beaucourt (2008) s'est fait l'écho et 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 ici un autre niveau que celui, micro-économique, déjà cité : celui de méso-économique, que nous développerons dans le chapitre suivant.

Enfin, il faut également s'autoriser à penser la flexicurité un peu différemment des propositions les plus couramment formulées. Elle peut aussi être inversée. Ne peut-on imaginer des salariés en quête de flexibilité, qu'il s'agisse de leur vie personnelle ou de leur vie professionnelle ? De même, l'entreprise n'aspire-t-elle pas à sécuriser ses compétences, donc, notamment, à fidéliser ses collaborateurs et à verrouiller juridiquement ses relations de travail ? Même si ces formes ne sont pas les plus évidentes, nous les intégrons également dans notre recherche.

## **Conclusion du chapitre 1**

Nous nous attachons donc prioritairement à examiner des dispositifs qui permettent simultanément à l'employeur de gagner en flexibilité, que celle-ci soit externe, interne, fonctionnelle ou numérique, et au salarié de gagner en sécurité, que celle-ci porte sur le poste, sur l'emploi, sur les revenus ou sur une sécurité d'option. Tous les termes retenus ici sont ceux de la matrice de Schmid (voir *supra*, §2.2), qui nous paraît être la définition la plus complète formulée à ce jour.

La flexicurité ainsi définie reste volontairement extrêmement vaste. Il convient maintenant de préciser les champs sur lesquels va porter notre étude, à savoir des dispositifs de flexicurité



mis en place à l'initiative des employeurs eux-mêmes, observés dans le cadre de réseaux entre petites structures.

## **Chapitre 2**

# **Champs considérés et disciplines mobilisées**

Au niveau macro-économique, la flexicurité fait l'objet d'une certaine reconnaissance et donne lieu à de multiples réflexions et débats, dont les grandes lignes sont rappelées au chapitre 1.

Au niveau micro-économique, en revanche, peu d'exemples concrets de « flexicurité préventive », telle que nous l'avons définie ci-avant, ont été étudiés. Pourtant, l'ambition de la flexicurité s'impose d'elle-même : en plus d'une plus grande flexibilité, l'employeur peut gagner en matière d'attractivité de la main d'œuvre, de fidélisation de cette main d'œuvre, ou de toute autre action lui permettant de développer qualitativement et/ou quantitativement son personnel comme une véritable ressource stratégique.

Compte tenu de la définition que nous donnons de la flexicurité, il apparaît clairement que nous mobilisons des disciplines autres que la seule GRH. Bien sûr les notions de travail, emploi, compétences, employabilité, déjà évoquées sont directement issues de ce champ. Mais nous venons de préciser que notre approche exploratoire vise à étudier et à comprendre les dispositifs de flexicurité à l'œuvre, entre plusieurs structures. Nous allons donc, dans un premier temps, préciser pourquoi nous nous intéressons aux petites et moyennes organisations (PMO) et comment nous les qualifions. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux « autres niveaux » de flexicurité rapidement évoqués à la fin du précédent chapitre, pour préciser en quoi la notion de territoire importe dans notre recherche. Enfin nous dresserons un panorama des différentes disciplines auxquelles nous nous référons dans le cadre de nos travaux.

### **Section 1. Une approche par les petites structures**

Nous avons délibérément exclu de nos travaux les entreprises de grande taille pour lesquelles, à notre sens, la mise en œuvre de la flexicurité, si elle a lieu, s'apparente davantage à une

expérimentation *in situ* des préconisations émises par certains des auteurs cités au chapitre précédent. Au contraire, nous choisissons d'orienter notre étude sur les petites et moyennes organisations (PMO), peut-être moins prestigieuses mais, selon nous, plus concluantes, pour plusieurs raisons :

- 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 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 » (Defélix et *al.*, 2007 ; 2008a).

Après avoir défini ce que nous entendons par « PMO », nous rappellerons leurs enjeux en matière d'emploi, puis aborderons la notion de réseau, susceptible de lier ces petites structures entre elles.

## 1.1 Définition de la « PMO »

La définition de la « PMO », que nous qualifierons aussi de « petite structure », renvoie à celle de la PME. Trois critères sont traditionnellement retenus, notamment par les organismes statistiques français ou européens, pour qualifier la PME : l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, ou le degré d'indépendance.

- La taille. C'est le critère le plus couramment utilisé. En France, l'INSEE retient dans les statistiques soit le seuil de 250 salariés, soit celui de 500 salariés. Une distinction est également faite avec la TPE, qui accueille, quant à elle, moins de 10 salariés. L'Union Européenne, dans une recommandation de 1996 réactualisée en 2003, fixe le seuil d'effectif à 250 salariés, cette condition étant cumulative d'autres critères.
- Le chiffre d'affaires annuel. Pour l'Union Européenne, conformément à la recommandation déjà citée, le chiffre d'affaires annuel ne doit pas excéder 50 millions d'euros. Cette condition peut être remplacée par un montant de bilan inférieur à 43 millions d'euros.

- Le degré d'indépendance. Ce critère est plus problématique. La non-appartenance à un grand groupe est généralement évoquée, mais la difficulté consiste à définir le seuil du « grand » groupe pour que ce critère puisse être réellement pris en compte dans les statistiques.

En se basant sur cette seule approche statistique, il est intéressant de rappeler que les PME représentent la plus grosse partie du tissu économique français : en 2008, sur les 2.925.124 entreprises françaises, 93,3% sont des TPE et 99,8% sont des TPE-PME (de 0 à 250 salariés)<sup>20</sup>.

Au-delà de l'approche statistique, qu'il convenait de rappeler parce qu'elle est très répandue, et, de ce fait, couramment utilisée, de nombreux auteurs se sont attachés à donner une définition plus qualitative de la PME. A l'instar d'O. Torrès (1998), nous considérons que la PME présente des spécificités marquées par rapport à la grande entreprise. Plus précisément, nous reprendrons les travaux de P.-A. Julien (1994) pour identifier quelques unes des caractéristiques essentielles de la PME. Doivent ainsi être considérés :

- La petite taille, jugée, conformément aux critères statistiques cités plus haut, par l'effectif et/ou le chiffres d'affaires ;
- La centralisation de la gestion, qu'O. Torrès (2000) qualifie aussi de « proximité hiérarchique », à savoir un processus décisionnel court qui se traduit par l'omniprésence du dirigeant auprès de ses salariés, encore accentuée par la proximité physique.
- La faible spécialisation, que l'on retrouve aussi bien dans la division du travail que dans le processus décisionnel ;
- Une stratégie intuitive ou peu formalisée, avec un processus ne mobilisant que peu de méthodes et techniques rationnelles d'aide à la prise de décision ;
- Un système d'information interne et externe peu organisé, la communication informelle étant privilégiée : « Les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct » (Julien, 1994, p.15).

De façon plus précise encore, selon O. Torrès (2007b), la PME peut être considérée comme un « mix de proximité », qui comprend à la fois :

- Une proximité hiérarchique, caractérisée par un dirigeant proche, physiquement (en partageant le même lieu et les mêmes conditions de travail que ses salariés) mais aussi humainement (puisqu'il connaît le plus souvent chaque salarié individuellement).

---

<sup>20</sup> source : INSEE, [http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg\\_id=0&ref\\_id=NATTEF09203](http://www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=NATTEF09203)

- Une proximité fonctionnelle, qui se manifeste par l'absence de séparation des tâches et des fonctions, mais aussi par l'omniprésence et la polyvalence du dirigeant.
- Des systèmes d'information de proximité, avec une communication interne généralement simple et peu formalisée ainsi que des mécanismes de coordination souples et directs, au premier rang desquels l'ajustement mutuel et la supervision directe
- Une proximité temporelle, avec un horizon de court terme, et une vision entrepreneuriale reposant essentiellement sur la vision stratégique du dirigeant ;
- Une proximité territoriale, qui passe par un marketing de proximité, avec un espace marchand relativement restreint, le plus souvent à l'échelle locale ou régionale, mais également par un réseau de voisinage, parmi lequel la PME recrute préférentiellement.

D'autres auteurs ont complété ces approches.

Ainsi, A. Guilhon (1998) propose une définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité. Elle estime ainsi que nous sommes en présence d'une PME « tant que le dirigeant exerce une zone de contrôlabilité assurant la cohérence entre les buts et les performances par l'interaction entre les compétences, les structures et la situation de marché. » (p.67).

De leur côté, R. Ardeni et P. Vrain (2000) ont cherché à qualifier les profils des dirigeants des PME indépendantes et distinguent deux grandes catégories de PME, les « traditionnelles » et les « réorganisées ».

Globalement, il en ressort que la PME ne se déduit pas du seul critère de taille, et inversement. O. Torrès (2007a) formule ainsi l'hypothèse de dénaturation de la PME et identifie le concept de PME par son contraire, « l'anti-PME » : « L'utilité théorique du concept d'anti-PME est de réfuter l'universalisme de la spécificité de la PME (conception classique). En d'autres termes, une entreprise de petite taille n'est pas forcément une PME, ce qui revient à dire que le lien "petite taille-concept de PME" n'est pas infaillible. » (p.13).

Dans la suite de nos travaux, nous parlerons plus volontiers de PMO ou de petite structure que de PME. En effet, nous considérons comme champ d'étude toute organisation, petite ou moyenne entreprise, du secteur privé « traditionnel » ou du secteur associatif, qui emploie des salariés. C'est ce statut d'employeur qui importe dans notre recherche, quelle que soit sa forme juridique et sa catégorisation statistique. Néanmoins, les critères évoqués ci-dessus se retrouveront dans les différents cas étudiés, ce qui nous permet d'utiliser les travaux sur la PME comme point d'ancrage théorique de ce champ de notre étude.

## 1.2 La petite structure et l'emploi

Pour reprendre les données statistiques, les TPE-PME sont logiquement les plus gros employeurs de France : 55% des actifs du secteur privé travaillent dans une PME. Plus intéressant, elles sont créatrices d'emplois : sur les vingt dernières années, 2,3 millions de nouveaux emplois auraient été créés dans les PME sur un total de 2,8 millions. La croissance des effectifs des PME a été de 35%, alors que la population active n'a progressé que de 10% sur la même période (OSEO, 2007).

Encensées pendant des années comme créatrices d'emplois, la contribution réelle des PME à la création réelle d'emplois nouveaux est aujourd'hui discutée.

D'un côté, il semble difficile de quantifier précisément les emplois créés, « propres » aux PME. « En dépit des certitudes de la pensée commune, et à cause de la complexité de la reconfiguration actuelle des systèmes productifs, il est désormais devenu quasiment impossible de cerner scientifiquement la contribution spécifique des PME à l'emploi. » (Courault & Trouvé 2000, p.XVII). En effet, la disparition progressive du système de production fordiste passe par la fragmentation des firmes intégrées, « par externalisation - c'est-à-dire sous-traitance et co-traitance -, par essaimage des activités non stratégiques, mais aussi par reconfiguration productive interne, sous la forme par exemple de filiales, de franchises et autres succursales. » (*id.* p. LIII). C'est donc la création endogène d'emplois qui fait débat, les nouvelles formes d'organisation des petites entreprises ayant modifié en profondeur leur fonctionnement pour donner place au « réseau ».

D'un autre côté, le développement des PME dans le secteur tertiaire vient appuyer la thèse de PME créatrices d'emplois : « la croissance de la demande repose de moins en moins sur la seule externalisation de certaines fonctions par les grandes entreprises. [...] Ainsi la PME travaille de plus en plus pour la PME. » (Khelfaoui, 2006, p.5)

Quelle que soit la position défendue, il est cependant clair que la PME joue un rôle dans la création d'emploi, ne serait-ce que par sa dimension d'employeur, quand bien même cette dimension serait faussée par la dépendance vis-à-vis d'un grand donneur d'ordre. Il nous semble donc pertinent de retenir les PME comme champ d'investigation.

## 1.3 De la TPE-PME au réseau d'entreprises

Pour bien en mesurer les évolutions, il convient de replacer la « petite structure », que nous assimilons ici à la PME, dans un contexte à la fois historique, économique et social. Les

évolutions en marche depuis les trois dernières décennies du XXe siècle sont maintenant bien connues et ont été abondamment analysées.

Après l'hégémonie de la grande entreprise intégrée verticalement, dont le symbole, même imparfait, est sans doute le Fordisme, on assiste à la fin de ce que F. Butera appelle le « modèle du château », remplacé par celui du « réseau » (Butera, 1991). Selon cet auteur, les grandes entreprises auraient souffert, dans les années 70, de deux « maladies », l'entropie et le conservatisme, qui auraient en revanche épargné les PME. Ces dernières seraient parvenues à réaliser des économies d'échelle, nécessaires à leur survie économique, tout en restant suffisamment souples dans la gestion de leurs moyens techniques et de leurs ressources humaines pour rester adaptables aux fluctuations de la demande.

C'est aussi ce que M. Piore et C. Sabel (1989) ont qualifié de « spécialisation souple », celle-ci cumulant flexibilité, c'est-à-dire possibilité d'adaptation continue du processus de production, et spécialisation, l'éventail de ces adaptations étant malgré tout limité. Les auteurs distinguent quatre formes de spécialisation souple : les conglomérats régionaux, sur le mode des districts industriels ; les fédérations d'entreprises, mêlant critères économiques et sociaux (liens familiaux, notamment) ; les firmes dites « solaires », avec une entreprise autour de laquelle gravitent des fournisseurs ; les regroupements d'ateliers, sur le modèle des districts italiens.

P. Veltz (2000) rejoint la notion de réseaux d'entreprises évoquée ici. A la classification des entreprises en fonction de leur taille, il 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 » (p.174). Parmi les six formes évoquées, la PME est présente dans toutes, soit en tant que prestataire d'une grande firme classique, soit en tant que membre d'un groupement avec d'autres PME. C'est donc un « modèle cellulaire en réseau » qui tend à s'imposer, aussi bien pour les entreprises de production que pour celles de distribution. Il ne s'agit cependant pas de considérer que l'avenir appartient aux seules PME et que l'ère des grandes entreprises est révolue. P. Veltz s'élève d'ailleurs contre cette vision simpliste faisant s'opposer « un monde de petites entreprises flexibles et innovantes, support principal de la territorialisation de l'économie, et un univers rigidifié des grandes firmes engluées dans les modèles de production de masse, et indifférentes aux territoires » (Veltz, 2005, p.14). La dimension spatiale est bien entendu déterminante et sera explicitée dans la seconde section de ce chapitre.

Les travaux de M. Marchesnay sur l'hypo-firme sont également mobilisables dans le cadre de notre étude. L'auteur définit l'hypo-firme par opposition à l'hyper-firme (c'est-à-dire la grande entreprise) et la caractérise par « des structures peu désintégrées, une recherche de flexibilité, une aspiration à l'indépendance et à l'intégration socio-économique, au détriment du couple traditionnel « profit-croissance ». » (1980, p.144). Et de distinguer les entreprises artisanales de celles, de petite taille, qui s'inscrivent dans le phénomène « d'industrialisation régionale ». Voici une fois encore la notion de territoire qui apparaît, à travers, cette fois, celle de développement local en termes de créations d'entreprises et donc d'emploi.

Nous pouvons également retenir le concept « entreprise transactionnelle » défini par F. Fréry (1997) qui éclaire le réseau sous un angle original. Il propose ainsi de considérer ces structures externalisées, qui rassemblent des myriades de firmes indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur, en s'appuyant pour cela sur l'approche des coûts de transaction développée par Coase en 1937. Obtenues soit par fédération d'entreprises indépendantes, soit par désintégration d'une entreprise unique, ces structures cumulent les avantages de la grande taille et de la souplesse. Leur réémergence (puisqu, selon l'auteur, elles constituaient, sous une forme proche, le paradigme dominant de l'économie médiévale) peut être justifiée par l'évolution des économies d'échelle, de l'intégration technologique, des coûts de transaction et de la logique patrimoniale.

Enfin, nous pouvons compléter cette notion de réseau de PME par l'approche « réticulaire », analysée par exemple dans le secteur agro-alimentaire (Fourcade, 2006 ; Messeghem & Paradis, 2008), qui se caractérise par : une dimension territoriale marquée par l'ancrage local des entreprises ; une dimension dynamique conduisant les acteurs à un partage de croyances, de normes ou de valeurs ; des logiques d'action similaire, en termes d'apprentissage et d'organisation. La notion de milieu est alors déterminante, celle-ci prenant appui sur « le rôle joué par le contexte territorial et la capacité de celui-ci à valoriser la proximité des acteurs [c'est-à-dire permettre] l'élaboration, la transmission et l'accumulation de pratiques, savoirs et savoir-faire, normes et valeurs liés à une activité économique. » (Maillat, 2006, p.68).

Nous allons donc maintenant nous attacher à définir en quoi la notion de territoire est indissociable de notre étude, en mobilisant quelques travaux particulièrement pertinents au regard de notre recherche.

## Section 2. Une approche territoriale

La notion de réseau d'entreprises évoque rapidement des concepts aujourd'hui bien connus, notamment celui de districts industriels à l'italienne. L'approche du réseau nous semble déterminante dans notre étude, puisque la flexicurité que nous voulons étudier se met en place dans un système de collaboration *entre* petites structures. La proximité de ces PMO peut s'entendre sous l'angle sectoriel (donc une proximité d'activités) et/ou sous l'angle territorial (donc une proximité géographique). L'ANACT a montré que le niveau de qualification des salariés est proportionnel à leur mobilité. Autrement dit, « plus les niveaux de qualification sont modestes, plus l'ancrage territorial des salariés est fort. » (Conjard & Parlier, 2008, p.46). La notion de territoire mérite donc d'être abordée. Nous préciserons d'abord comment, dans notre optique de flexicurité, nous définissons le territoire, en utilisant pour cela la notion de proximité. Nous rappellerons ensuite quelles sont les principales formes de coopération économique. Enfin, nous verrons comment inscrire le territoire et la notion de réseau dans la suite de nos travaux.

### 2.1 Territoire et proximité

#### 2.1.1 Le territoire dans la flexicurité

Dans notre réflexion sur la flexicurité, plusieurs auteurs ont cité la dimension territoriale comme un élément déterminant. J. Boissonnat précise que le contrat d'activité nécessite un fonctionnement des entreprises en réseaux, celui-ci pouvant être géographique ou sectoriel. Le terme de « maillage territorial » est également utilisé, montrant l'importance que l'auteur lui accorde. « Dans le mouvement de mondialisation que nous vivons et face à la montée de la complexité, la cohérence du maillage territorial, la cohésion des agents économiques du réseau réduisent les aléas et donc la crainte d'un futur incertain ; elles apparaissent comme des éléments favorables à la formulation de projets à moyen-long terme et à la création de ressources. Promouvoir les réseaux de coopération, c'est alors se placer dans une dynamique de développement local, à la fois endogène, ce qui est un gage de pérennité, et ouvert, ce qui est un atout pour évoluer. » (Boissonnat, 1995, p.234).

Le territoire fait partie de l'un des cinq espaces de stabilité professionnelle proposés par P. Auer et B. Gazier (2006) : « c'est la proximité, la disponibilité et l'adaptabilité ainsi que la connaissance intime des particularités locales qui permettent à des personnes aux qualifications très diverses de trouver une sécurité de l'emploi. » (p.113).



Dans une optique de sécurisation des trajectoires professionnelles, B. Minault et D. Méda (2005) insistent sur l'importance d'une « gestion territorialisée des trajectoires, grâce à une coordination forte des acteurs présents sur le territoire (entreprises, collectivités locales, service public de l'emploi, partenaires sociaux). » (p.34).

Quant à C. Beaucourt (2008), elle fait du territoire géographique l'une des dimensions émergentes de la flexicurité, puisqu'il « élargit les opportunités stratégiques dans des espaces à taille humaine » (p.8).

Les termes de « territoire » et de « proximité » semblent là utilisés comme des synonymes. Il convient donc de préciser chacun d'eux au regard des travaux académiques existants.

### 2.1.2 Ancrage théorique

Le territoire tel que nous l'entrevoyons ici est d'abord à consonance géographique. Or les travaux sur la proximité mettent en évidence une autre perspective, non spatiale, celle-là. Nous pouvons retenir comme définition de la proximité la « capacité d'acteurs qui la partagent à se coordonner » (Pecqueur & Zimmermann, 2004, p.25). Sur la base de cette définition, il est admis de distinguer deux courants : le courant institutionnaliste (Bellet et *al.*, 1998 ; Gilly & Lung, 2005) et le courant interactionniste (Rallet & Torre, 2004). Il en ressort des éléments communs, et notamment deux grandes formes de proximité :

- La proximité géographique, tout d'abord, qui se caractérise par la distance, estimée en kilomètres ou en temps nécessaire pour couvrir une distance. Il s'agit donc de la proximité spatiale telle qu'évoquée plus haut.
- La proximité organisationnelle (selon le vocable institutionnaliste, qui y ajoute une troisième dimension, institutionnelle) ou organisée (selon la terminologie interactionniste), ensuite. Celle-ci, non spatiale, se caractérise par les échanges entre acteurs et leur degré de coordination.

Cette distinction est relayée par d'autres auteurs qui considèrent « une proximité géographique, qui traduit le positionnement respectif d'agents localisés, et une proximité organisée, qui traduit leur positionnement respectif en termes de potentiel de coordination. » (Pecqueur & Zimmermann, 2004, p.30). Les deux dimensions sont néanmoins étroitement liées, et se retrouvent dans le concept d'approche « proximiste » (Bouba-Olga & 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. Plus précisément, l'approche proximiste réserve « le terme d'espace pour

évoquer une proximité physique, le terme de réseau pour évoquer une proximité organisée et, enfin, le terme de territoire pour évoquer la conjonction de ces deux formes de proximité » (p.94). De même, pour J.-B. Zimmermann (2008), « c'est de la conjonction d'une proximité géographique et de proximité organisée que peut émerger le territoire » (p.113).

De ses travaux sur l'innovation organisationnelle en PME, portant plus spécifiquement sur des systèmes productifs localisés de l'agro-alimentaire, C. Fourcade conclut que la proximité spatiale est certes « un facilitateur du rapprochement entre petites entreprises » (2008, p.13) mais qu'elle ne suffit pas. De plus, elle évoque une « plasticité de la variable territoriale » signifiant par là que le territoire ne se contente pas d'être un lieu géographique vide de sens, mais qu'il « prend la forme d'un actif que la stratégie des entreprises vise à spécifier, afin de renforcer la dimension stratégique fondatrice de la coopération » (*id.*, p.14).

Cette vision est reprise dans les travaux de E. De Banville et B. Vennin (2000) sur Saint-Etienne. « Ce qui constitue l'identité d'un territoire, c'est sa cohérence ou sa spécificité face à l'extérieur. C'est au fond un système, caractérisé par les traits particuliers de ses composants et par les relations que ceux-ci entretiennent. Pour en présenter et en expliquer l'évolution, il convient de s'inscrire dans son histoire et de voir ce qui bouge et comment. » (p.24).

P. Veltz (2005) insiste lui aussi sur cette dimension dynamique, trop souvent occultée : « le territoire [doit être] considéré comme une structure active (de développement, ou de stagnation, ou de régression) et non pas seulement comme un périmètre-réceptacle des activités. [...] Les territoires ne sont pas des champs de manœuvre mais des acteurs. » (p.156).

Le territoire n'est donc pas statique mais au contraire dynamique, et l'on peut ainsi oser parler de « territoire-acteur ». Les récents travaux sur la Gestion des Ressources Humaines Territoriale (GRH-T) (Bories-Azeau et *al.*, 2008a ; Khelfaoui, 2008 ; Makkaoui & Mallaroni, 2008 ; Mazzilli, 2008 ; 2009) confirment l'importance que prend la notion de territoire, en incitant à déborder d'une conception uni-employeur pour aller vers une dimension de proximité, multi-entreprises, et donc s'intéresser à un niveau méso-économique, y compris dans l'approche dynamique que nous venons de présenter.

## 2.2 Le territoire comme entité économique

Dans son acceptation géographique, le territoire est d'abord *physique*, caractérisé par des données topographiques. Mais il se comprend aussi au sens *sociologique* du terme, puisqu'il dépend étroitement des populations qui l'habitent, et interagissent avec lui. Ainsi, « le territoire est une appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale, donc)

de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire » (Di Méo, 1996, p.40). La dimension économique est bien sûr aussi prépondérante, même si elle recouvre des réalités très diverses.

### 2.2.1 Territoire local ou mondial ?

Dans la définition du concept de proximité est apparue la double approche de proximité spatiale et de proximité organisée. La première renvoie à un découpage fin des territoires, à des fins statistiques et de développement local. La seconde, en revanche, inscrit le territoire dans un ensemble bien plus large, les mutations économiques et sociales des cinquante dernières années ayant largement modifié le cadre spatio-temporel, qu'O. Torrès-Blay (2004) qualifie aujourd'hui « d'espace long - temps court », avec des entreprises devant réagir de plus en plus vite mais de plus en plus loin.

- La proximité spatiale relève d'une logique de développement local. L'INSEE procède ainsi à des zonages du territoire, en fonction des besoins statistiques. Ainsi 1.916 « bassins de vie » sont-ils définis afin de mieux analyser la structuration de l'espace rural en France. Les « zones d'emploi », 348 exactement en France depuis 1994, sont définies essentiellement à partir des déplacements domicile-travail observés lors des recensements de la population, et peuvent soit recouvrir exactement un bassin d'emploi, soit être plus larges que ce dernier. On trouve également les aires urbaines, constituées d'un pôle d'emploi et d'une couronne périurbaine. Bien qu'il s'agisse de zonages d'étude, ces découpages ont des incidences économiques et financières fortes, puisqu'ils constituent un cadre de référence fréquemment utilisé par les pouvoirs publics locaux, mais aussi les acteurs économiques.

- A l'inverse, on trouve aussi, dans la notion de territoire économique, une notion globale, de plus en plus marquée dans le contexte de mondialisation qui est le nôtre. O. Torrès-Blay (2004) réexamine le concept de « *small world* », structure de réseau caractérisée par des relations à la fois locales (donc spatiales) et globales (donc non-spatiales) et résume ainsi ce paradoxe : « dans le contexte actuel de nouvelle économie et de Knowledge Management, la compétitivité des firmes est de plus en plus conditionnée par leur aptitude à construire des ressources spécifiques et stratégiques. Dans ces conditions, les entreprises mais aussi les territoires sur lesquels elles sont implantées doivent veiller à l'entretien, à la reproduction et à la transformation de ces ressources. Les territoires qui gagnent sont ceux qui ont su, grâce aux acquis de l'histoire ou du fait d'une politique délibérée et offensive de management des collectivités territoriales, bâtir des zones innovantes et apprenantes

géographiquement concentrées et incontestablement compétitives à l'échelle planétaire. » (p.277).

Malgré le grand écart entre ces deux acceptations du territoire, que A. Morita, le patron de Sony a appelé la *glocalisation*, « ce qui est intéressant, c'est de comprendre comment l'économie globale s'enracine, de multiples manières, dans les structures territoriales historiques, comment le global, en permanence, se nourrit du local. » (Veltz, 2005, p.13). Autrement dit, le rapport entre l'entreprise et son territoire se modifie, puisque l'on passe d'une stratégie de localisation, où le territoire n'est qu'un réceptacle, à une stratégie d'ancrage territorial, dans laquelle les intérêts des différents acteurs (pouvoirs publics locaux, individus et bien-sûr entreprises) convergent, et où le territoire devient acteur (Pecqueur & Zimmermann, 2004).

Ainsi, même si notre étude porte sur des mécanismes de flexicurité localisés sur un territoire bien identifié, il semble crucial de rappeler que l'entreprise et son réseau de partenaires ne vivent pas en autarcie, isolés du reste du monde, mais bien au contraire en immersion totale dans un ensemble économique bien plus vaste.

## 2.2.2 Les formes de coopération économique sur un territoire

Pour les acteurs, et plus particulièrement pour l'entreprise, le territoire apparaît comme un point d'ancrage qui permet de créer un réseau, au sens d'échanges et d'interactions, autrement dit des formes de coopération, susceptible de mêler 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) (voir *infra* la notion de « coopération », § 2.3.2).

Le champ théorique mobilisé ici est, de nouveau, celui de la proximité, qui fait l'objet, depuis une quinzaine d'années, d'approches croisées par les domaines de la géographie, bien sûr, mais aussi de la sociologie ou de la gestion. Sur le plan économique, les travaux portent sur les modalités de l'émergence et de la coordination des activités économiques et sociales, notamment dans un contexte de proximité physique, notamment sous l'angle de l'innovation (Massard et *al.*, 2004). Ainsi, pour le Club des Districts Industriels Français (CDIF), il y a coopération dès lors que des entreprises « se regroupent sur un territoire de proximité, autour

d'une spécialité, d'un métier ou d'un produit [et] mutualisent leurs moyens, développent des complémentarités<sup>21</sup> ».

Ces entreprises s'organisent alors sous l'une des quatre grandes formes de collaboration inter-organisationnelles qui peuvent être identifiées, en fonction de l'initiative de la collaboration et de la nature des partenaires (Culié et *al.*, 2006, p.4).

**Tableau 2.1** - Les formes de collaboration inter-organisationnelle

Collaboration Partenaires	Voulue par les acteurs eux-mêmes	Reconnue et renforcée par les pouvoirs publics
Entreprises exclusivement	<i>Districts industriels</i>	<i>Systèmes productifs locaux</i>
Entreprises et autres organisations (universités...)	<i>Clusters</i>	<i>Pôle de compétitivité</i>

Nous allons revenir rapidement sur chacune de ces formes pour mieux comprendre en quoi la coopération économique à l'œuvre peut avoir des conséquences sur le thème de notre recherche. Nous traiterons donc successivement des districts industriels, des systèmes productifs locaux (SPL), des clusters et des pôles de compétitivité.

#### *2.2.2.1 Les districts industriels*

La plus ancienne forme de coopération économique est constituée des districts industriels, définis par Marshall dès 1890 dans son ouvrage *Principes d'économie politique*. Dans une époque qui voit apparaître le taylorisme puis le fordisme, les propositions de Marshall battent en brèche l'idée d'une prééminence de la division du travail et de la croissance interne, au sein de la firme. Au contraire, Marshall estime que l'efficacité peut être obtenue par ce qu'il nomme le phénomène de « localisation de l'industrie », c'est-à-dire la concentration de nombreuses petites entreprises sur un territoire donné, appartenant à la même industrie mais spécialisées dans une ou quelques phases du processus de production, le tout couplé à un environnement propice à l'apprentissage et à l'innovation, et à un vivier de main d'œuvre qualifiée et mobile. En se référant aux fondements théoriques développés par Marshall, on peut considérer que les caractéristiques d'un district sont ainsi de quatre ordres (Champagne de Labriolle, 2008) : la localisation, l'organisation industrielle et sociale, les aspects technologiques et d'autres dimensions « non strictement économiques », que Marshall appelle « l'atmosphère industrielle ».

<sup>21</sup> Source : <http://www.cdif.fr>

Ses idées sont rapidement tombées dans l'oubli puis progressivement réhabilitées à partir de la fin des années 1970 face à la spectaculaire réussite de la « Troisième Italie ». A. Bagnasco, dès 1977, l'explique par un développement basé sur des petites entreprises, ayant une productivité du travail assez basse et une main d'œuvre meilleur marché qu'en Italie du Nord-Ouest. Le concept marshallien est « redécouvert » en 1979 par G. Becattini et permet d'unifier les différents travaux menés dans des domaines aussi variés que la sociologie, l'économie ou la géographie régionale. Dix ans plus tard, l'auteur en propose une définition : c'est « une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer. » (Becattini, cité in Daumas 2006, p.3).

Le paradigme de la « spécialisation souple » proposé par M. Piore et C. Sabel (1989) fait du district industriel le modèle de développement post-fordiste. Après la seconde révolution industrielle « caractérisée par la domination de la grande entreprise oligopolistique, le plus souvent à intégration verticale » (Butera, 1991, p.18), voici venu le temps de l'entreprise-réseau, le district industriel étant l'une de ces manifestations.

Cependant, la définition même de *district industriel* pose problème. En effet, J.-C. Daumas (2006) estime que « malgré les affirmations répétées de Becattini et de ses disciples, l'unicité des districts italiens est douteuse, car il existe entre eux des différences significatives en ce qui concerne la localisation, les conditions de formation, la structure interne, la logique de fonctionnement et la trajectoire de développement. » (p.7). Et il énumère les nombreux travaux proposant une typologie des districts. En tant qu'historien, il plaide pour une mise en lumière des districts au regard de leur évolution, permettant ainsi de les appréhender comme « un fait social total, liant organiquement aspects techniques, économiques, sociaux, culturels et politiques » (*id.*, p.18). Et d'insister sur l'insuffisante prise en compte d'un certain nombre de facteurs, notamment le rôle des entrepreneurs en tant qu'individus et que groupes, ou le rapport entre concurrence et coopération, différent selon le district considéré et, au sein d'un même district, selon la période étudiée, ou encore la place du cadre institutionnel dans le développement ou le déclin du district.

Cette forme de coopération économique entre entreprises a donc déjà fait l'objet de nombreuses analyses, pas toujours convergentes mais, en conséquence, riches d'enseignements.

#### 2.2.2.2 Les systèmes productifs locaux (SPL)

Spécifiquement française dans son appellation, il s'agit d'une forme de regroupement d'entreprises soutenue par les pouvoirs publics, ayant vocation à fonctionner comme « un réseau d'interdépendances constitué d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail. » (Pommier, 2002, p.5). La politique d'appui aux SPL date de 1998, sous la forme d'un appel à projet. Pour se constituer en SPL, trois conditions doivent être remplies : les entreprises doivent être concentrées géographiquement (sans qu'une norme minimale ou maximale n'existe pour autant) ; la spécialisation doit être forte autour d'un métier et/ou d'un produit ; les coopérations existantes doivent se traduire par une mutualisation des moyens, outils et savoir-faire.

La ressemblance avec le district industriel est donc forte, même si le cadre institutionnel apparaît ici déterminant. La « carotte » financière est réelle puisque des subventions de 10.000 à 75.000 € sont accordées aux SPL, permettant, par effet de levier, d'obtenir d'autres financements de la part des collectivités locales.

#### **Encadré 2.1.** La définition du SPL par la DIACT

Un système productif local (SPL) est un groupement d'entreprises, en majorité des PME/PMI qui mutualisent des moyens et développent des complémentarités sur un territoire de proximité, pour améliorer leur efficacité économique.

Elles se fédèrent autour d'un projet commun de mutualisation de leurs moyens et/ou de développement de complémentarités dans des domaines aussi variés que la production, le développement commercial et l'export, la communication, la veille et l'innovation technologique, les ressources humaines et la formation, les achats mutualisés.

*Source : DIACT<sup>22</sup>*

En dix ans, 160 projets ont été labellisés, mais une centaine d'entre eux seulement sont réellement actifs. En moyenne, un SPL regroupe une cinquantaine d'entreprises, principalement des PME, le plus souvent selon une logique défensive d'adaptation des moyens de production. Les thématiques privilégiées concernent le développement de l'appareil productif et le développement commercial. Les thématiques secondaires traitent des ressources humaines, de l'innovation ou du développement durable.

<sup>22</sup> [http://www.diact.gouv.fr/fr/1/amenagement\\_du\\_territoire\\_44/systemes\\_productifs\\_locaux\\_222/](http://www.diact.gouv.fr/fr/1/amenagement_du_territoire_44/systemes_productifs_locaux_222/)

**Figure 2.1.** Les SPL français.



### 2.2.2.3 Les clusters

M. Porter a popularisé la notion de « grappes » qu'il définit comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités. Son étendue géographique varie d'une seule ville ou d'une région à un pays entier, voire à un réseau de pays voisins. » (Porter, 1998, *in* Porter, 2004, p.207). Le cluster se caractérise ainsi par des entreprises d'un même secteur d'activité, fortement compétitives, avec un réel ancrage



géographique. Il s'agit ainsi de la forme la plus aboutie des réseaux économiques territoriaux, caractérisée par un maillage étroit entre des entreprises de toute taille appartenant à un même secteur d'activité ou situées immédiatement en amont ou en aval sur la chaîne de valeur, mais aussi des organismes marchands et non marchands liés au secteur considéré (notamment dans le domaine de la recherche, mais aussi de la formation, de la certification, etc.) (Gosse & Sprimont, 2008).

La concurrence inter-firmes pourrait être rédhibitoire. Il n'en est rien. En effet, on assiste plutôt à un phénomène de « coopétition », néologisme issu de la théorie des jeux, mêlant « coopération » et « compétition », qui se caractérise par des actions de partenariat développées dans un contexte concurrentiel entre les partenaires, mais produisant des effets bénéfiques pour les acteurs (voir *infra*, § 2.3.2). La Silicon Valley est bien entendu un célèbre exemple de grappe.

Il faut noter qu'en France, la DIACT<sup>23</sup> fait du cluster un terme générique qui englobe les SPL, les pôles de compétitivité (aussi dénommés « french clusters ») et les pôles d'excellence rurale<sup>24</sup>, tout récemment créés.

#### 2.2.2.4 Les pôles de compétitivité

Il s'agit de la forme la plus récente, lancée en 2004 pour une première vague de labellisation en 2005, qui allie volonté propre des entreprises concernées et appui des pouvoirs publics, en incluant des acteurs non économiques, notamment des universités et des laboratoires de recherche. Depuis juillet 2007, on compte en France 71 pôles de compétitivité.

### Encadré 2.2. La définition du Pôle de Compétitivité par la DIACT

Un pôle de compétitivité est, sur un territoire donné, l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale. Son objectif : susciter et soutenir l'émergence de projets de R&D collaboratifs entre entreprises et recherche publique et favoriser la structuration des acteurs de l'innovation sur un territoire.

Source : DIACT<sup>25</sup>

Un pôle de compétitivité se définit comme « la combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherches publiques ou privées,

<sup>23</sup> DIACT : Délégation Interministérielle à l'Aménagement du Territoire (ex-DATAR)

<sup>24</sup> Voir chapitre 5 pour une définition du Pôle d'Excellence Rurale (PER)

<sup>25</sup> [http://www.diact.gouv.fr/fr/1/amenagement\\_du\\_territoire\\_44/poles\\_competitivite\\_349/](http://www.diact.gouv.fr/fr/1/amenagement_du_territoire_44/poles_competitivite_349/)

engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs, au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale »<sup>26</sup>.

Les caractéristiques d'un pôle de compétitivité sont les suivantes<sup>27</sup> :

- la mise en œuvre d'une stratégie commune de développement économique cohérente avec la stratégie globale du territoire,
- des partenariats approfondis entre acteurs autour de projets,
- la concentration sur des technologies destinées à des marchés à haut potentiel de croissance,
- une masse critique suffisante pour acquérir et développer une visibilité internationale.

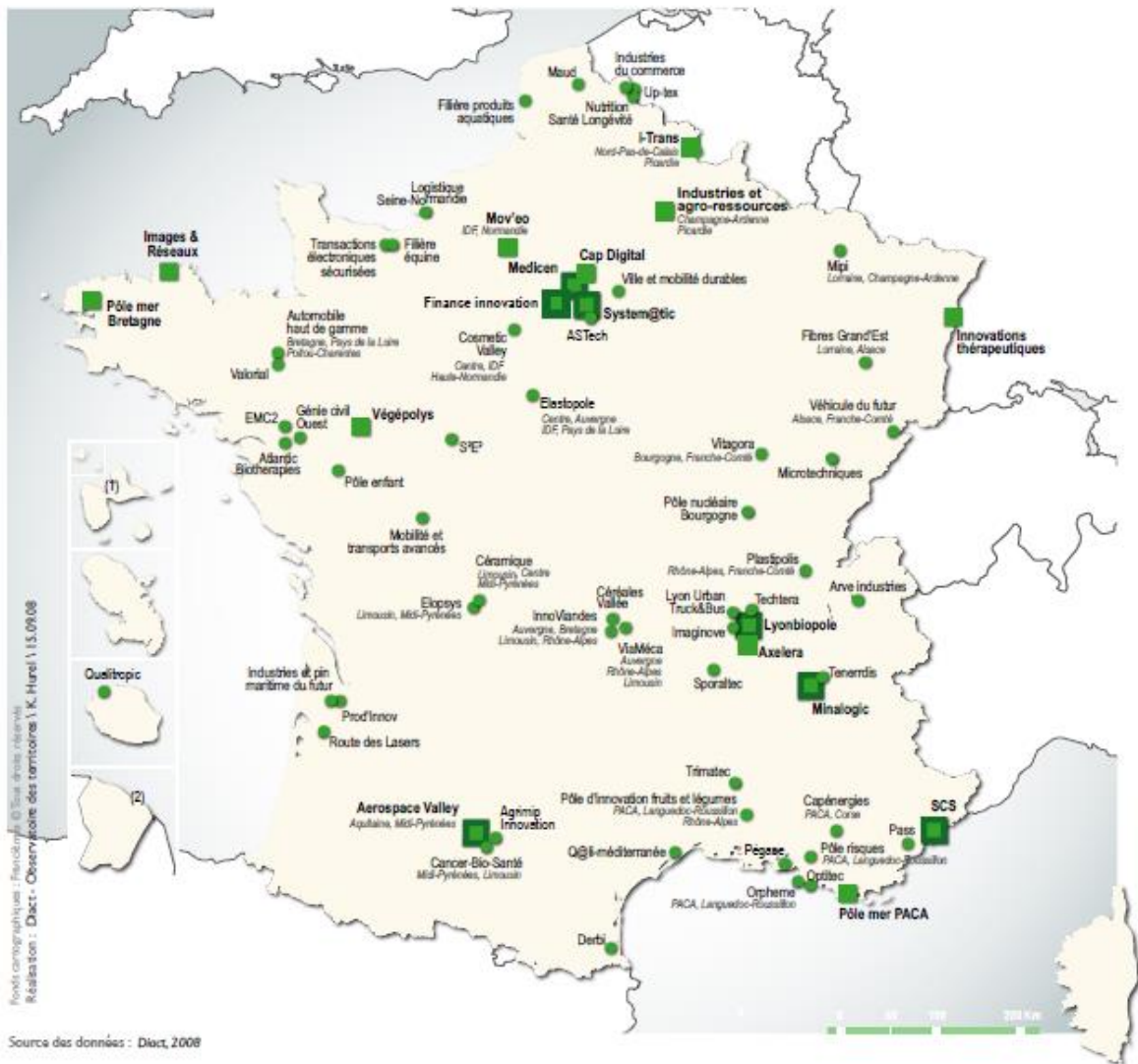
Par cette mise en réseau des acteurs de l'innovation, la politique des pôles a comme objectifs de : développer la compétitivité de l'économie française en accroissant l'effort d'innovation ; conforter sur des territoires des activités, principalement industrielles, à fort contenu technologique ou de création ; accroître l'attractivité de la France, grâce à une visibilité internationale renforcée ; favoriser la croissance et l'emploi.

## **Figure 2.2.** Les pôles de compétitivité en France

---

<sup>26</sup> L'appel à projets pour les « pôles d'excellence rurale » a été lancé fin 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 projets est prévu courant 2009.

<sup>27</sup> Source : DIACT ; <http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?rubrique39&lang=fr>



- Pôle de compétitivité mondial
- Pôle de compétitivité à vocation mondiale
- Pôle de compétitivité

- (1) Le Diact du 5 juillet 2007 a retenu le principe d'une association de partenaires guadeloupéens au côté de compétitivité CapEnergy sur le thème des énergies renouvelables et des matériaux de construction.
- (2) Le Diact du 5 juillet 2007 a retenu le principe d'une association de partenaires guadeloupéens au côté de compétitivité mondiale L'antiole sur le thème des maladies tropicales.



Les recherches en sciences de gestion se sont emparées des pôles de compétitivité comme champ d'étude. Ceux-ci traitent de la gestion des ressources humaines au sein de ces pôles sous l'angle de l'innovation sociale (Culié et *al.*, 2006 ; Defélix et *al.*, 2007 ; Colle et *al.*,

2008 ; Defélix et *al.*, 2008a ; 2008b), de la gouvernance de ces pôles (Mendez & Mercier, 2006 ; Chabault, 2008 ; Mendez & Bardet, 2008 ; Tixier & Castro-Gonçalves, 2008 ; Tixier et *al.*, 2009) ou de leur analyse par le prisme de diverses théories économiques ou de gestion (Messegem & Paradas, 2008 ; Suire & Vicente, 2008). Bien d'autres auteurs travaillent sur ce champ, comme en témoignent le nombre croissant de communications dans les différents colloques, notamment en géographie ou en économie de la proximité.

#### 2.2.2.5 Conclusion

Nous sommes ici en présence de différents cas de coopération économique entre entreprises et différents partenaires, dans un contexte de proximité géographique plus ou moins marquée<sup>28</sup>.

Or, pour suivre P. Veltz (2005), la notion de territoire se transforme depuis plusieurs années : « L'image d'un « territoire en réseaux » - territoire à la fois discontinu et feuilleté, car les réseaux sont multiples, se superposent et s'enchevêtrent - se dessine en contraste avec celle du bon vieux « territoire des zones. » (p.69). Il s'agit donc maintenant de spécifier ce qu'est un « réseau d'entreprise », déjà rapidement évoqué (voir *supra* § 1.3), en considérant ce dernier dans un contexte territorial.

## 2.3 La coopération au sein d'un réseau

### 2.3.1 Les réseaux d'entreprises

Le siècle dernier a vu de profonds bouleversements en matière d'organisation du travail. Déjà cités, M. Piore et C. Sabel (1989) ont été les premiers à vanter les bénéfices de la petite entreprise flexible, fonctionnant en réseau, par comparaison à la rigidité de la grande firme produisant en série. F. Butera (1991) reprend cette idée en considérant obsolète le « mode d'organisation qui a permis d'accompagner l'industrialisation » (p.14) et sous-titre son ouvrage, de façon imagée mais très révélatrice, « du château au réseau ». Dans la même optique, P. Besson (1997) propose d'explorer « un nouveau paradigme d'organisation », se substituant au « paradigme mécanique [qui] ancrerait l'organisation dans une réalité physique aux frontières palpables » (p.VIII). Il y a donc consensus sur la nécessité d'envisager différemment les relations interentreprises, qu'il s'agisse des liens entre les donneurs d'ordre et leurs sous-traitants, ou, plus fondamentalement, de la fin de la prééminence de la grande entreprise intégrée sur la petite.

---

<sup>28</sup> A titre de rappel, les pôles de compétitivité sont géographiquement situés, pour certains d'entre eux, sur des zones géographiques inter-départementales, voire inter-régionales.

### 2.3.1.1 Typologies des réseaux d'entreprises

Pour P. Veltz (2005), « le mot *réseau* est un mot fourre-tout. Certains l'utilisent pour insister sur le caractère dynamique des interactions et pour souligner que les *institutions* économiques se construisent en réalité de proche en proche par des chaînages microscopiques. [...] D'autres [l'] utilisent pour représenter de manière encore plus générale les relations informelles qui se tissent dans l'économie et qui ne relèvent ni de la *hiérarchie* ni du *marché*. » (p.233). Partageant ce constat, nous allons nous attacher à préciser le terme de réseau. Pour cela, nous reprendrons dans un premier temps l'effort de clarification de F. Butera (1991) à ce sujet. Il définit tout d'abord de manière générique le terme de réseau, en considérant qu'il « peut s'appliquer chaque fois qu'il y a décentralisation des activités d'une entreprise centrale vers des entreprises sous-traitantes. » (p.55). Il s'agit donc du cas classique de sous-traitance, et, par extension, de l'externalisation de certaines activités. Mais si l'on s'en tient à cette définition, elle s'avère très incomplète. Ainsi l'auteur distingue au moins quatre autres situations :

- Lorsque des entreprises sont liées les unes aux autres par un cycle de production (Butera reprend ici le terme de « filière » de Bellon et celui de « constellations d'entreprises » de Lorenzoni), le lien revêtant le plus souvent la forme d'un simple accord, sans formalisation juridique ni structurelle ;
- Le cas des districts industriels, systèmes d'entreprises à base territoriale (voir ci-dessus) ;
- Les « groupements d'entreprises juridiquement autonomes mais soudées par des liens associatifs puissants, générateurs de services ou de valeurs » (p.56) ;
- Les « grandes entreprises qui se font toutes petites » (p.56), c'est-à-dire « les grandes structures qui s'articulent en « quasi-firmes » pratiquement autonomes ».

Dans un second temps, nous pouvons appuyer notre tentative de clarification du réseau sur les travaux de P. Veltz. Nous avons déjà cité cet auteur, qui préfère distinguer les entreprises selon leur mode d'organisation plutôt que leur taille (voir *supra* §1.3). Et d'en repérer au moins six formes : la grande firme classique intégrée, qui perdure malgré les critiques dont elle a pu faire l'objet ; les réseaux de PME « organisées en chaîne de valeur ajoutée, soit autour d'une firme orchestre, soit en réseau horizontal pratiquement a-centré » ; une forme intermédiaire « où un centre stratégique coordonne des activités de production et de vente presque exclusivement extérieures » ; des alliances, le plus souvent entre grandes entreprises, à visée technologique ou commerciale ; des groupements de PME visant à mettre en commun des

moyens généraux ou des ressources financières ; des « mondes professionnels » caractérisés par des prestations de services dispensés par des indépendants au bénéfice d'entreprises ou autres lieux d'activités.

Dans ses travaux sur l'innovation au sein de clusters de haute technologie, T. Picq (2003) a mis en évidence un certain nombre d' « ingrédients socio-organisationnels nécessaires pour accroître les chances d'émergence [de l'innovation] », qui nous semblent être également caractéristiques de la présence d'un réseau au sens où nous l'entendons : « la diversité des acteurs en présence [...], un grand nombre de connexions entre ces composants [...], une densité élevée [c'est-à-dire] un regroupement de proximité sur un lieu géographique réduit [...], une forte intensité [qui se traduit par] la motivation intrinsèque des acteurs [...], une autonomie d'action et une rupture des modes de gouvernance classiques. » (p.2095). Selon l'auteur, ces cinq éléments simultanés doivent impérativement être présents. De plus, T. Picq formule une hypothèse qui nous semble particulièrement pertinente au regard de notre objet de recherche. Sur la base de travaux précédents, il propose d'envisager « un effet miroir entre le niveau macro et le niveau micro », c'est-à-dire de « créer des systèmes ouverts, regroupant des individus différents, en interactions fortes et fréquentes au sein de collectifs de travail, d'organiser la mobilité interne et externe pour faciliter le « recyclage flexible », d'encourager la création de réseau, de construire un nouveau pacte social et de diffuser une culture ouverte à l'initiative et à l'intrapreneuriat. » (p.2096).

Cette dernière proposition montre que les réseaux d'entreprises doivent être compris dans une acceptation large, prenant en compte la dimension de réseau territorial, en partie déjà évoquée avec la notion de proximité, ainsi que la dimension des réseaux sociaux et organisationnels.

#### *2.3.1.2 Réseaux sociaux et réseaux organisationnels*

Sur le plan méthodologique, « l'analyse des réseaux [sociaux] regroupe un ensemble de méthodes permettant d'étudier les relations ou les liens existant entre des unités (individus, groupes, organisations » (Angot & Josserand, 2007, p.414). Dans notre intention de comprendre les dispositifs de flexicurité mis en œuvre à l'occasion de coopérations interentreprises, il semble indispensable d'évoquer ce champ, lui-même structuré en sous-catégories. Ainsi le qualificatif accolé au mot « réseau » désigne plus précisément le champ considéré. Si les nœuds pris en considération sont des individus, on parlera de réseau social ou interpersonnel, comme les étudie R. Burt. Si ces mêmes nœuds sont des groupes ou des unités de travail, on parlera alors de réseau intra-organisationnel. Enfin, si les nœuds sont des organisations, il s'agit d'un réseau inter-organisationnel. (Loubaresse, 2008, p. 3).

Dès 1973, M. Granovetter met en évidence les processus à l'œuvre dans les réseaux interpersonnels en insistant sur la force des relations entre les individus. Il définit cette dernière à l'aide de quatre critères : la fréquence des contacts (ou la quantité de temps passé ensemble), l'intensité émotionnelle, le degré d'intimité et les services réciproques qui caractérisent le lien. Peuvent alors être identifiés des liens absents, faibles ou forts. L'hypothèse énoncée est la suivante : plus le lien est fort entre deux individus, et moins le réseau couvert est étendu, puisque les réseaux de chaque individu respectif sont en partie communs. La notion de pont est ainsi le lien qui réunit deux ensembles de réseaux, ce pont étant toujours un lien faible. En 1985, l'auteur remplace le réseau, jusqu'alors considéré sous l'angle individuel, dans une perspective structurale.

En utilisant les fondamentaux développés par M. Granovetter, Watts et Strogatz proposent une application de la théorie des réseaux sociaux aux territoires économiques en développant la « théorie des petits mondes » (*small worlds*) (Bouba-Olga & Zimmermann, 2004 ; Torrès-Blay, 2004). Chaque type de réseau peut être analysé à l'aide de deux indicateurs :

- un indicateur d'accessibilité qui se mesure comme la longueur moyenne du plus court chemin reliant un agent à un autre. L'accessibilité augmente avec le nombre de relations globales qui court-circuitent les relations de simple voisinage en créant des raccourcis ;
- un indicateur de cohésion que l'on mesure comme la probabilité que deux individus connectés à un troisième soient également connectés entre eux. La cohésion augmente avec le nombre de relations locales qui renforce la cohérence du voisinage.

En combinant ces deux indicateurs, on peut qualifier deux types de réseaux totalement opposés : dans un réseau régulier, chaque agent est en contact avec les agents les plus proches (il s'agit par exemple de relations locales de voisinage) ; à l'autre extrême, les agents sont reliés avec une multitude d'agents sur une base totalement aléatoire. En conclusion, on peut retenir qu' « un *small world* est un modèle de réseau qui combine des relations à la fois locales et globales. La complémentarité entre les relations locales et les relations globales permet de ne plus considérer les systèmes locaux uniquement à partir de leur cohésion locale mais aussi en fonction de leur capacité d'accès à une base étendue de ressources. » (Torrès-Blay, 2004, p.295).

La prise en compte de ce champ nous semble intéressante pour mieux comprendre les modalités de mise en œuvre des mécanismes de flexicurité étudiés. En effet, comme nous l'avons déjà dit, la petite structure n'est pas seule et doit nécessairement faire avec, positivement comme négativement, le contexte dans lequel elle évolue, à l'interne. Les

réseaux sociaux peuvent donc permettre de comprendre comment la coopération a été mise en place (à l'initiative de qui ? par quels contacts ? avec quelles autres personnes ?) et comment elle fonctionne (quelles autres structures impliquées dans le mécanisme observé ? avec quelles conséquences pour les différentes structures ?).

### 2.3.2 Le réseau, entre coopération et compétition

L'étude des réseaux permet de comprendre leur fonctionnement. Il s'agit également d'en identifier les enjeux. C. Fourcade (2008) résume de façon lapidaire l'alternative qui s'offre aux petites entreprises : coopérer ou périr. La logique de coopération (voir *supra*, § 2.2.2.3), théorisée à partir de 1995 par Nalebuff et Brandenburger, propose en effet de développer la capacité de l'entreprise à coopérer avec d'autres, tout en conservant ses avantages concurrentiels individuels. « La relation coopérative est un comportement à la fois coopératif et compétitif entre des entreprises qui offrent le même type de produits au même type de clients. » (Pellegrin-Boucher & Le Roy, 2008). Cette situation mêle à la fois les avantages de la compétition, qui incite l'entreprise à s'améliorer sans cesse pour défendre sa compétitivité, et ceux de la coopération, qui lui permet d'accéder à des ressources ou des moyens nouveaux (Lado et al. 1997 ; Bengtsson & Kock, 2000).

De ces différentes réflexions sur la notion de réseau et sur celle de la coopération, et en nous centrant sur les PMO, nous pouvons tenter une définition du réseau d'entreprises tel que nous l'envisageons dans nos travaux. Il serait ainsi caractérisé par une coopération entre ses membres, dans une optique de partage de moyens ou de ressources, étant entendu que cette collaboration peut rester totalement informelle ou, au contraire, être formalisée, notamment sur le plan juridique. Le degré de coopération retenu n'est pas déterminant. Il peut aussi bien s'agir d'une coopération « légère », se traduisant par de simples relations d'échanges d'idées ou d'expériences, que par une coopération « approfondie », qui peut aller jusqu'à une mutualisation de moyens, y compris en ressources humaines.

Cette idée de coopération, prise au sens large, fait écho à la notion de proximité évoquée plus haut. En effet, dans un contexte de petites structures, il semble déterminant que la coopération ait lieu dans un cadre géographique relativement restreint. Une coopération « légère » n'a pas de sens dans un contexte mondialisé mais peut fort bien s'envisager comme relations de bon voisinage. Une coopération « approfondie » peut s'envisager avec des entreprises géographiquement éloignées, mais une formalisation semble alors nécessaire, comme dans le cas d'accords de joint-ventures.



### 2.3.3 Le réseau, ou une méso-analyse de l'entreprise

La théorie des « *small worlds* », le concept de coopération, les différentes formes de coopérations économiques sur un territoire, les différentes manifestations de « réseaux » (sociaux, d'entreprise, territoriaux...)... tous ces éléments convergent pour permettre d'affirmer que le raisonnement au niveau micro-économique s'avère ne plus être suffisant. De même que T. Picq (2003) parle d' « effet miroir entre le niveau macro et le niveau micro » (voir *supra*, § 2.3.1.1), nous pensons nécessaire d'aborder notre recherche au niveau d'une méso-analyse. Nous avons déjà, dans le chapitre précédent, précisé en quoi le niveau macro-économique, déjà fort étudié sur notre thématique de la flexicurité, nous semblait moins porteur. De même, nous affirmons maintenant que le seul niveau micro-économique ne serait pas pertinent. En effet, d'une part, l'étude d'une seule entreprise ou même de plusieurs entreprises considérées isolément, réduirait l'objet même de la recherche : quelle flexicurité une entreprise peut-elle réellement mettre en place à son seul niveau ? De plus, puisque nous avons fait le choix de nous intéresser aux petites structures, la restriction serait encore plus forte : de quels moyens une petite structure peut-elle disposer, alors même que la gestion des carrières « classiques » pose souvent problème ?

Les frontières de l'entreprise ne sont plus constituées de son seul périmètre juridique ou géographique. En Europe, comme dans le monde, des exemples montrent comment des entreprises ont su coopérer et nouer des partenariats pour se développer. Pour prendre un exemple différent de celui, déjà cité et largement étudié des districts industriels italiens, nous pouvons nous appuyer sur la coopération inter-firmes qu'ont su développer les petites entreprises du Bade-Württemberg pour « résister à la concurrence de grosse sociétés et [montrer] comment une région parvient à développer son potentiel novateur. » (Semlinger, 1994, p.21).

A l'instar de N. Raulet-Croset (2008), nous estimons que, dans les recherches en gestion, la variable territoriale mérite d'être prise en compte comme une dimension clé. En effet, de nombreuses « situations [de gestion] ont la particularité d'être multi-acteurs et multi-institutions » (p.139), tout en étant ancrées sur un périmètre spatial bien défini. C'est pourquoi nous inscrivons notre recherche dans le cadre d'une GRH inter-organisationnelle territoriale (Mazzilli, 2008). Notre analyse de la flexicurité se situe donc au niveau « méso », tel que le définit l'économie de la proximité, en articulant l'industrie, au sens marshallien du terme (que nous pourrions traduire ici par « les PMO ») et l'espace (que nous traduisons par « le territoire ») (Gilly & Lung, 2005).

## 2.4 Conclusion

Pour résumer nos considérations sur les notions de territoire, de réseau et de coopération interentreprises, nous souhaitons emprunter à M. Marchesnay sa manière de combiner trois types de données relatives à un territoire : « le sol (géo), l'histoire (clio) et l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat) » (Marchesnay, 2002). Il nous apparaît en effet que ces trois facteurs sont indissociables pour comprendre le fonctionnement d'un territoire. L'étude de la flexicurité, que nous envisageons donc dans la suite de nos travaux sous l'angle méso-économique, nous incite à expliciter chacun de ces points. Le territoire, au sens d'une proximité spatiale plus ou moins forte, incite certains acteurs à développer des formes de coopération, parmi lesquelles des dispositifs de flexicurité. Quel est donc le rôle joué par le territoire lui-même, en tant que site d'activités et en tant qu'acteur ? Quelle est la part liée à l'histoire du territoire, des acteurs eux-mêmes et du développement de leur coopération ? Enfin, dans quelle mesure (et de la part de quels acteurs) les stratégies entrepreneuriales expliquent-elles que l'on aboutisse à des dispositifs de flexicurité ?

## **Section 3. Panorama des différentes disciplines mobilisées**

Comme nous l'avons précisé au chapitre 1, notre recherche a pour ambition de compléter les réflexions menées sur la flexicurité, qui traitent le plus souvent du niveau macro-économique. L'approche micro-économique étant, comme nous venons de le montrer à la section précédente, trop réductrice, nous souhaitons étudier des cas de coopération entre petites structures d'un même territoire. A travers les ancrages théoriques déjà mobilisés, nous nous sommes rendus compte que notre recherche se situe au carrefour de différentes disciplines et déborde largement de la seule gestion des ressources humaines (GRH) et, plus largement même, qu'elle va au-delà des sciences de gestion.

Cette section a donc pour objet de dresser un panorama des différentes disciplines mobilisées dans le cadre de notre recherche. La première d'entre elles est bien évidemment celle des sciences de gestion. L'économie est également largement sollicitée, à travers différents concepts et théories. Enfin, d'autres disciplines nous semblent incontournables, notamment la sociologie et le droit.

## 3.1 Les sciences de gestion

### 3.1.1 La Gestion des Ressources Humaines (GRH)

« Faire de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas sortir de la logique de l'organisation, dont la raison d'être est de fournir biens et services à un environnement prêt à les accepter. Faire de la gestion des ressources humaines, ce n'est pas non plus une activité de soutien social, d'aide ou d'animation du social. Ce peut l'être mais ce n'est pas que cela. Si une organisation dispose de ressources humaines, si elle en a besoin pour assumer son activité, la GRH a pour but d'opérer au mieux cette adéquation entre les attentes et les caractéristiques forcément différentes des personnes et d'une entreprise. »

Maurice Thévenet<sup>29</sup>.

La GRH est une science de gestion qui est d'abord une pratique, dont l'objectif est de servir la stratégie de l'entreprise en lui procurant les ressources humaines dont elle a besoin, sur les plans quantitatifs et qualitatifs, au moment opportun. Au-delà de cette approche praticienne, et pour reprendre la définition qu'utilise L. Cadin (2004), « la GRH se veut aussi une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations. » (p.4). Cette double dimension, praticienne et théorique, nous semble devoir être rappelée ici, parce qu'allant dans le sens des objectifs que nous assignons à notre travail, à savoir des contributions tournées vers le terrain (entreprises, salariés et autres acteurs) mais aussi vers la recherche académique. Nous développerons ces aspects dans le chapitre 3, en traitant des contributions attendues.

La thématique choisie, celle de la flexicurité, ne figure certes pas encore en tant que telle dans les manuels de GRH. En revanche, le terme de flexibilité est toujours évoqué, comme l'une des problématiques majeures auxquelles la GRH tente de répondre. Certains y consacrent un chapitre entier (Cadin et *al.*, 2004), d'autres la citent à travers les enjeux généraux de la discipline (Thévenet et *al.*, 2007). Sur le plan opérationnel, le mouvement d'Aménagement et Réduction du Temps de Travail (ARTT), initié par les lois Aubry de 1998 et 2000, a probablement été le déclencheur d'une prise de conscience de l'omniprésence de la flexibilité. Plus largement, C. Everaere (1997) montre que, si la GRH est bien entendu concernée, toutes les disciplines de gestion, qu'il s'agisse de la stratégie, de la production ou du contrôle de gestion, sont également impactées.

---

<sup>29</sup> Thévenet et *al.*, 2007, p.5

En définissant le concept de flexicurité au chapitre 1, nous avons aussi montré les liens que ce thème peut avoir avec d'autres composantes majeures de la GRH, notamment celle, non explicitée mais plusieurs fois effleurée des compétences (voir notamment chapitre 1, § 4.3.1), ou celle, plus récente, de l'employabilité (voir chapitre 1, § 4.2.2). Concernant les compétences, nous pouvons ici nous baser sur la définition qu'en donne P. Louart (*in* Defélix et *al.*, 2006, p. V) qui les considère comme du « savoir agir en situation ». Les travaux sur la notion de compétences, et notamment ceux, plus récents focalisés sur les compétences collectives (Defélix et *al.*, 2006), nous semblent d'ailleurs tout à fait en lien avec notre propre recherche. En effet, dans l'étude des districts industriels italiens, et malgré la forte mobilité inter-entreprise (et peut-être même grâce à elle), « la compétence des travailleurs reste disponible pour le district. Cette compétence se présente, au moins partiellement, comme un bien public. » (Veltz, 2005, p.225).

La formation est également un puissant outil dont dispose la GRH. Or, nous l'avons déjà citée (voir chapitre 1 - § 4.3.1) comme l'une des pistes d'une flexicurité « concrète ». Il s'agira de vérifier la place qu'elle tient dans les dispositifs de flexicurité étudiés.

La GRH est donc indiscutablement la discipline la plus évidemment liée à notre recherche. Mais d'autres disciplines des sciences de gestion ont également déjà été évoquées et apparaissent incontournables dans la façon dont nous définissons notre problématique.

### 3.1.2 La stratégie

« Avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes et l'obtention d'un avantage concurrentiel, la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité ». (Johnson et *al.*, 2008, p.6). Plus précisément, plusieurs concepts déjà évoqués dans les pages précédentes se rattachent directement à la stratégie, au premier rang desquels les notions de concurrence, de coopération et de coopération (voir *supra*, § 2.3.2).

Il nous semble ici également important de parler de l'intention stratégique, à travers différents concepts. En effet, une organisation, petite ou grande, entreprise ou association, publique ou privée, se doit d'avoir une vision, c'est-à-dire la formalisation des objectifs fondamentaux de l'organisation, qui déterminera les différents choix opérés par les acteurs. Dans ce cadre, plusieurs concepts doivent être rapidement rappelés.

- La gouvernance d'entreprise, également appelée gouvernement d'entreprise, désigne les différents mécanismes permettant de conduire de façon responsable une organisation, vis-

à-vis des acteurs internes mais aussi externes. Dans notre travail, la gouvernance peut avoir un impact fort, puisque la flexicurité telle que la pratiquent les structures étudiées se fait plutôt à l'état expérimental, donc en fonction de ce que les acteurs eux-mêmes jugent utiles pour l'organisation. Plus largement, la notion de gouvernance territoriale sera probablement abordée.

- De la même manière, la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) nous semble importante. Il s'agit alors pour l'organisation d'aller au-delà de ses obligations minimales envers les acteurs internes ou externes. La flexicurité nous semble, là aussi, être une bonne traduction de RSE, puisque les dispositifs à l'œuvre ne le seront que par la volonté de la structure étudiée, sans obligations légales supplémentaires que celles que toute entreprise doit respecter.

- Enfin, la thématique de l'entrepreneuriat nous semble présente dans nos travaux. En effet, l'entrepreneuriat est étroitement lié à l'innovation. Nous avons déjà cité l'innovation sociale comme un champ actuellement largement étudié, dans le cadre des pôles de compétitivité (Defélix et *al.*, 2007 ; 2008a), par exemple, mais aussi des PME (Divry & Trouvé, 2004). Or, entreprendre ne consiste pas seulement à créer son entreprise. Il s'agit, selon le dictionnaire<sup>30</sup>, de « se décider à faire quelque chose et s'engager dans son exécution ». Mettre en place des mécanismes de flexicurité nous paraît être une forme d'entrepreneuriat. D'ailleurs, dans la littérature entrepreneuriale, quelques outils nous semblent pouvoir être mobilisés. Ainsi, le modèle des « 3 E » proposé par R. Paturel (2007) rappelle que la cohérence de tout projet d'entreprise repose schématiquement sur trois grands ensembles :

- l'Entrepreneur (c'est-à-dire le dirigeant) et ses aspirations ;
- la combinaison des ressources et compétences mobilisables, présentes dans l'Entreprise et son environnement ;
- les possibilités offertes par l'Environnement global, sectoriel ou local.

Chacune de ces dimensions nous semble être applicable aux dispositifs de flexicurité que nous allons étudier.

La stratégie est donc très présente dans nos travaux, parce qu'en constituant à la fois un préalable indispensable (décision en amont des responsables de la structure qui choisit de mettre en place des dispositifs de flexicurité) mais aussi un aboutissement (les résultats doivent être à la hauteur des attentes et servir les intérêts de la structure étudiée).

---

<sup>30</sup> Source : dictionnaire Hachette, 1997

### 3.1.3 Conclusion

La prise en compte simultanée de la GRH et de la stratégie nous permet de concilier deux approches qui ne sont pas toujours traitées de façon complémentaire. Ainsi, la GRH a d'abord une vision individuelle, qu'elle considère le salarié sous l'angle de sa compétence ou de son parcours, alors que la stratégie raisonne plus en termes organisationnels. (Cadin, 1997). Il nous semble donc intéressant de traiter notre thème de la flexicurité en combinant les deux, et de vérifier, à l'occasion de la discussion qui suivra, si elles sont compatibles sur un tel sujet.

## 3.2 L'économie

Avec les sciences de gestion, l'économie nous semble être la discipline la plus sollicitée dans nos travaux. En effet, à travers la revue de littérature faite au cours du premier chapitre et au début du présent chapitre, nous avons mobilisé différents outils qui en relèvent.

### 3.2.1 L'économie du travail

Même si nos travaux s'orientent sur une méso-analyse de la flexicurité, les dimensions macro- et micro-économiques n'en demeurent pas moins très présentes. De ce fait, l'économie du travail permet de mieux comprendre certains des enjeux liés à notre étude.

Le travail, plus particulièrement l'offre et la demande de travail, est un concept mobilisable au niveau macro-économique comme micro-économique. En effet, « le montant de travail qu'une économie est susceptible de procurer à ses membres dépend d'un grand nombre de facteurs : dimension et composition de la population, proportion des personnes désirant travailler, durée du travail, intensité de l'effort au travail, éducation et apprentissage de la force de travail, etc. » (Caire, 2001). Un pays et les entreprises qui y sont installées vont donc être confrontés à des arbitrages nécessaires par rapport à leur main d'œuvre. Nous avons rappelé dans notre introduction que la flexicurité était issue d'un souci de flexibilité des entreprises, trop souvent réduit au seul ajustement quantitatif des effectifs (embauches et licenciements). Se pose alors la question du chômage, abondamment traitée dans tous les manuels d'économie. Celle-ci a des causes et des conséquences évidemment macro-économiques, le taux de chômage étant l'une des principales variables macroéconomiques (quelles politiques de l'emploi mettre en œuvre pour réduire le chômage ?) mais aussi micro-économiques, au niveau de l'entreprise (faut-il licencier et pratiquer de la flexibilité numérique externe ou trouver d'autres modes de flexibilité, par exemple internes ?), ainsi qu'à celui de l'individu (avec la théorie de capital humain, par exemple).

### 3.2.2 Les externalités

Le concept d'externalité est largement utilisé en économie. D'abord introduit par A. Marshall (1890) qui évoque la notion d' « économie externe », devenue ensuite « externalité ». Il s'agit de « l'effet de l'action d'un agent économique sur un autre qui s'exerce en dehors du marché. » (Lévêque, 2004, p.7). Cet effet peut être positif, si l'agent impacté voit une amélioration de son bien-être, ou négatif dans le cas contraire.

Il nous semble que la flexicurité doit être examinée à travers le prisme des externalités. En effet, la mise en œuvre d'une structure, en coopération avec une autre, sur un territoire donné nous semble avoir des conséquences, a priori plutôt positives, sur d'autres acteurs de ce même territoire. Nous tenterons donc, dans la discussion sur nos travaux (voir partie 3), de revenir sur ce concept.

### 3.2.3 L'économie spatiale et régionale

A l'origine, dès les années 1930-1940, les premiers théoriciens de l'économie spatiale, régionale ou urbaine ont cherché à comprendre « comment, à partir d'un espace plan, homogène (la campagne dédiée aux activités agro-pastorales), penser l'émergence de concentrations urbaines d'activités manufacturières ou tertiaires ? » (Benko & Lipietz, 1992, p.17). Dans les années 1970, M. Aglietta et A. Lipietz, donnent corps à la Théorie de la Régulation qui cherche à articuler régulation, dynamique sectorielle et dynamique spatiale, donnant au territoire une place « entre espace réceptacle et espace postulé » (Gilly & Lung, 2005, p.162). On distingue aujourd'hui deux groupes de recherche : un groupe Régulation Secteur Territoire, avec une approche plus « macro », où l'on retrouve M. Aglietta, R. Boyer, G. Benko ou J.-P. Gilly, et un groupe Dynamiques de Proximité, qui revendique une approche davantage « micro » et « méso » et dans lequel participent O. Bouba-Olga, M. Grossetti, B. Pecqueur ou A. Rallet.

Nous avons déjà largement évoqué, au début du présent chapitre, en quoi les théories développées par ces économistes nous permettent de comprendre le fonctionnement d'un territoire, les districts industriels en constituant une étape particulièrement importante.

### 3.2.4 Conclusion

Il apparaît donc clairement que nos travaux s'inspirent et s'enrichissent des apports des écoles de cette discipline, tout en cherchant à contribuer à une meilleure compréhension de

l'interaction entre des territoires et des organisations qui y sont localisées, sous l'angle de l'objet de notre étude, la flexicurité.

### 3.3 La sociologie

La sociologie vise à comprendre les phénomènes sociaux. Nous retiendrons plus particulièrement la sociologie du travail, définie par G. Friedmann et P. Naville comme « l'étude, sous leurs différents aspects, de toutes les collectivités humaines qui se constituent à l'occasion du travail » (*in* Foudriat, 2007, p.5), et la sociologie des organisations, développée par M. Crozier et ses travaux sur *Le Phénomène bureaucratique* (1963).

Concernant, en premier lieu, la sociologie des organisations notre souci de comprendre pourquoi et comment les structures analysées mettent en place des dispositifs de flexicurité peut nous conduire à utiliser des outils de l'analyse stratégique et systémique, en considérant, à l'instar de M. Crozier, que les jeux entre acteurs sont liés à l'organisation elle-même. Nous avons montré que la petite structure que nous voulons étudier ne peut vivre en autarcie et doit aller au-delà de ses propres frontières, en réseau avec d'autres. Il s'agit donc de raisonner sur une organisation comprenant l'ensemble des petites structures considérées, lui-même en contact avec un environnement plus ou moins favorable.

La sociologie du travail nous paraît également intéressante. Il s'agit de comprendre quelle place l'individu donne au travail, et donc l'importance qu'il accorde à ce dernier. Inversement, il s'agit également de prendre en considération le rôle du travail sur le plan social et sociétal. Cette dernière approche nous renvoie aux considérations formulées sur la valeur travail (voir chapitre 1, § 3.2.1), qui nous semble étroitement liée à l'objet de notre recherche. La flexicurité ne prend en effet tout son sens que parce que le fait d'être privé de travail est une catastrophe certes matérielle (être privé de revenu) mais aussi sociale (du fait du rôle d'intégrateur social joué par le travail). Nous pouvons alors en revenir aux notions de compétences et d'employabilité déjà évoquées, ainsi que celle d'emploi convenable (voir chapitre 1, encadré 1.1). Finalement, à quel niveau doit s'inscrire la flexicurité ? Doit-elle se contenter d'assurer un revenu décent ? Ou doit-elle également permettre, dans une certaine mesure à définir, à l'individu de s'épanouir ?

Enfin, nous avons montré dans ce chapitre (voir *supra*, § 2.3.1.2) l'intérêt de se référer aux réseaux, sociaux et organisationnels, pour mieux comprendre les dispositifs de flexicurité à l'œuvre.



Nous tenterons de répondre à ces différentes questions, ou tout au moins de formuler des pistes de réflexions, dans les discussions à venir (voir partie 3).

### 3.4 Le droit du Travail

Présent en toile de fond de tous les travaux sur les ressources humaines, le droit du travail ne peut être occulté de notre recherche. Il est particulièrement incontournable dans le contexte français, avec un Code du Travail riche et complexe, malgré la rénovation dont il a fait l'objet, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> mai 2008.

Plusieurs dimensions du Droit du Travail peuvent être prises en considération. Nous citerons celles qui nous semblent les plus marquantes dans le cadre de nos travaux. Ainsi le contrat de travail est au cœur de la relation de travail ; les innovations législatives portant sur la formation tout au long de la vie constituent un premier pas vers une logique de carrière ; d'autres mesures sont prises concernant l'indemnisation des chômeurs ou le prêt de personnel ; enfin, la GPEC est encadrée réglementairement. Le dialogue social fait également l'objet d'un encadrement juridique qui est aujourd'hui inadapté à la dimension territoriale.

#### 3.4.1 Le contrat de travail

En l'absence de définition légale, les éléments caractéristiques du contrat de travail nous sont donnés par la jurisprudence. Ils sont au nombre de trois :

- la prestation de travail, quelles que soient les tâches effectuées (travaux manuels, intellectuels, artistiques...) et quel que soit le secteur concerné (artisanal, industriel, agricole) ;
- la rémunération, contrepartie de cette prestation, quelle que soit sa nature (en argent ou en nature) et quel que soit son mode de calcul (au temps, aux pièces, à la commission) ;
- la subordination juridique, critère décisif du contrat qui permet de le distinguer de ces voisins, tels le contrat de mandat, le contrat de société ou le contrat d'entreprise.

Le contrat à durée indéterminée (CDI) est la norme en droit français, réaffirmée avec la directive communautaire du 28 juin 1999. J.-E. Ray (2004) insiste sur le fait qu'il s'agit aussi bien d'une norme juridique que d'une norme sociale, puisque la grande majorité des salariés français sont embauchés sous cette forme : près de 87% en 2003 selon l'INSEE<sup>31</sup> (voir chapitre 1, § 3.3). Le code du Travail pose le principe que « le contrat de travail est conclu sans limitation de durée », ce qui ne signifie pas, bien entendu, qu'il ne soit pas possible de le

---

<sup>31</sup> Source : IRES 2005, p.9

rompre. Mais le droit ne fait que traduire et renforcer le modèle salarial développé pendant les Trente Glorieuses.

Pourtant, les évolutions économiques, sociales et sociétales conduisent à modifier profondément le sens même du contrat de travail. A l'instar de J. Le Goff (2001), nous pouvons « prendre acte de la profonde déstabilisation du contrat de travail ébranlé non seulement dans sa configuration canonique héritée de l'histoire, mais, plus grave, ouvertement contesté dans la légitimité à l'heure même où se brouille son pivot structurel : la subordination. » (p.255). Que l'on s'en réjouisse ou que l'on s'en désolle, le salariat tel que la deuxième moitié du XXe siècle l'a connu touche probablement à sa fin.

Dans la famille des Formes Particulières d'Emploi (cf. chapitre 1, § 3.3), dûment encadrées sur le plan juridique, apparaissent régulièrement de nouveaux contrats, qui se veulent plus adaptés aux besoins simultanés des entreprises et des salariés, mêmes si ces besoins peuvent être largement antagonistes. Le contrat d'activité prôné par J. Boissonnat n'a pas été retenu en tant que tel. En 2004, le rapport présidé par M. de Virville traite de la modernisation du code du travail, et propose la création d'un contrat de mission (voir encadré 2.3).

### **Encadré 2.3**

Extrait du rapport Virville : proposition n°19.

Si les règles encadrant le recours aux contrats à durée déterminée et à l'intérim paraissent, à l'exception notable des contrats d'usage, avoir atteint un point d'équilibre satisfaisant, il reste que le code du travail ne prend pas en compte certaines hypothèses à mi-chemin entre la relation de travail de brève durée et la relation de travail pérenne, correspondant aux besoins permanents de l'entreprise.

Dans un environnement économique mouvant, les entreprises s'organisent autour de projets, à horizon de quelques mois ou quelques années, dont elles ne sont pas toujours capables de connaître à l'avance les délais de réalisation, mais pour le lancement et l'accomplissement desquels, elles ont besoin d'un renfort de main d'œuvre. Elles hésitent le plus souvent à embaucher des salariés permanents sous contrat à durée indéterminée. A l'inverse, les contrats d'intérim ou à durée déterminée ont souvent une échéance trop courte et leur multiplication qui s'écarte de l'esprit voire de la lettre de la loi ne permet pas d'assurer au projet la continuité qui lui est nécessaire.

Les entreprises se tournent alors vers d'autres formes de concours extérieurs, faisant en particulier appel soit à des prestataires extérieurs qui mettront à leur disposition des salariés

pendant le temps nécessaire, soit à des travailleurs indépendants avec lesquels elles passeront un contrat de prestation de service.

Cette situation, qui n'est pas rare dans certaines branches d'activité, présente de nombreux inconvénients. Elle est à la frontière du licite et de l'illicite. La prestation de services peut en effet facilement basculer du côté du prêt illicite de main d'œuvre, qui constitue une infraction pénalement sanctionnée. De plus, elle contribue à développer, au sein d'une même entreprise, une communauté de travail très disparate, dans laquelle les salariés, tout en participant à un projet commun sur un même lieu de travail, n'ont ni le même employeur ni le même statut, ni les mêmes droits. Elle place enfin les salariés concernés dans une situation de grande précarité.

Enfin, ces techniques complexes et risquées sont le plus souvent peu accessibles aux petites et moyennes entreprises et peuvent décourager celles-ci d'engager des projets qui pourraient être créateurs d'emploi.

#### **Proposition n°19**

La commission préconise de compléter l'éventail des contrats spéciaux existants en créant une nouvelle forme de contrat, ouverte à des cadres ou des personnels qualifiés, notamment des experts, et permettant à un salarié d'être recruté par une entreprise pour participer à la mise en œuvre d'un projet déterminé. Elle y voit un moyen efficace pour clarifier des situations de travail ambiguës et souvent précaires.

*Source : De Virville, 2004, p.35-36*

D'ailleurs, il existe, depuis la loi du 25 juin 2008 sur la modernisation du marché du travail, un CDD à objet défini, aussi dénommé « contrat de projet » ou « contrat de mission ». D'une durée comprise entre 18 et 36 mois, ce contrat, réservé aux ingénieurs et aux cadres, prend fin avec la réalisation de l'objet pour lequel il a été conclu.

#### 3.4.2 La formation tout au long de la vie

La loi du 4 mai 2004 vise à instaurer un nouveau rapport entre le salarié et la formation, en incitant celui-ci à être acteur de son parcours professionnel. Plusieurs outils ont été créés dans cet objectif, et notamment : le passeport de formation, établi à la demande du salarié pour lui permettre de recenser ses compétences ; l'entretien professionnel, permettant au salarié, au minimum tous les deux ans, de faire un point sur son projet professionnel et d'exprimer ses attentes en matière de formation ; la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) qui permet de reconnaître et de valider par un diplôme l'expérience acquise par le salarié ; le Droit

Individuel à la Formation (DIF) qui permet à un salarié de partir en formation à son initiative, en accord avec son employeur (voir encadré 2.4).

#### **Encadré 2.4** Les grands principes du DIF

Le droit individuel à la formation (DIF) a pour objectif de permettre à tout salarié de se constituer un crédit d'heures de formation de 20 heures par an, cumulable sur six ans dans la limite de 120 heures. L'initiative d'utiliser les droits à formation ainsi acquis appartient au salarié, mais la mise en œuvre du DIF requiert l'accord de l'employeur sur le choix de l'action de formation. La formation a lieu hors du temps de travail sauf disposition conventionnelle contraire ; elle est prise en charge par l'employeur selon des modalités particulières. Le DIF étant un droit reconnu au salarié, celui-ci est libre ou non de l'utiliser. S'il décide de ne pas l'utiliser, il ne peut pas demander de compensation financière à son employeur au titre des heures acquises et non utilisées.

*Source : Ministère du Travail<sup>32</sup>*

#### 3.4.3 Vers la portabilité de certains droits

L'accord signé par les partenaires sociaux le 11 janvier 2008, sur la modernisation du marché du travail, prévoit l'obligation, pour les entreprises, de maintenir les couvertures complémentaires santé et prévoyance des salariés indemnisés par le Pôle Emploi pendant une durée égale à celle de leur dernier contrat de travail, dans la limite de neuf mois (voir encadré 2.5).

#### **Encadré 2.5** « Ouvrir l'accès à la portabilité de certains droits »

Pour garantir le maintien de l'accès à certains droits liés au contrat travail, en cas de rupture de celui-ci ouvrant droit à prise en charge par le régime d'assurance chômage, un mécanisme de portabilité est, dès à présent, mis en place pour éviter une rupture de tout ou partie de leur bénéfice entre le moment où il est mis fin au contrat de travail du salarié et celui où il reprend un autre emploi et acquiert de nouveaux droits.

A cet effet, il est convenu :

<sup>32</sup> [http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/formation-professionnelle/droit-individuel-formation.html?var\\_recherche=DIF](http://www.travail-solidarite.gouv.fr/informations-pratiques/fiches-pratiques/formation-professionnelle/droit-individuel-formation.html?var_recherche=DIF)

\* que les intéressés garderont le bénéfice des garanties des couvertures complémentaires santé et prévoyance appliquées dans leur ancienne entreprise pendant leur période de chômage et pour une durée maximum égale à 1/3 de la durée de leur droit à indemnisation, sans pouvoir être inférieur à 3 mois. Le financement du maintien de ces garanties est assuré conjointement par l'ancien employeur et l'ancien salarié dans les mêmes proportions qu'antérieurement ou par un système de mutualisation défini par accord collectif.

\* que, sans préjudice des dispositions de l'accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003 relatives à l'accès au DIF en cas de rupture du contrat de travail, ils pourront mobiliser le solde du nombre d'heures acquises au titre du DIF, multiplié par le montant forfaitaire horaire prévu à l'article D.981-5 du Code du Travail. La mise en œuvre de cette disposition se fait à l'initiative du bénéficiaire :

- en priorité pendant leur prise en charge par le régime d'assurance chômage, en accord avec le référent chargé de leur accompagnement, au cours de la première moitié de leur période d'indemnisation du chômage, afin d'abonder le financement d'actions de formation, de bilan de compétence ou de VAE, ou de mesures d'accompagnement prescrites par ledit référent,
- et, en accord avec leur nouvel employeur, pendant les deux années suivant leur embauche, afin d'abonder le financement d'actions de formation, de bilan de compétence ou de VAE dans le cadre de la formation continue du salarié.

*Source : Accord sur la modernisation du marché du travail, p.16*

L'application de cette disposition initialement prévue au 1<sup>er</sup> janvier 2009, a été plusieurs fois repoussée par les partenaires sociaux, pour des raisons de mise en œuvre, avant d'entrer finalement en vigueur au 1<sup>er</sup> juillet 2009.

#### 3.4.4 Le prêt de personnel

Une proposition de loi « pour faciliter le maintien et la création d'emploi » a été adoptée par l'Assemblée Nationale en juin 2009. Elle traite notamment des groupements d'employeurs et du prêt de main d'œuvre. Afin de rendre les premiers plus attractifs, le gouvernement envisage de supprimer la responsabilité solidaire des membres du GE concernant les dettes sociales et de Sécurité sociale. Concernant le prêt de main d'œuvre, celui-ci serait autorisé, à condition d'être à but non lucratif, ne permettant ainsi pas à l'entreprise d'en tirer bénéfice. Le prêt de main d'œuvre consisterait à céder un salarié pendant une durée déterminée à une autre entreprise, sans qu'il y ait rupture de contrat de travail, le salarié revenant ensuite chez son employeur initial.

Certaines entreprises se sont d'ores et déjà engagées dans cette voie. Ainsi Rhodia permet, dans le cadre d'un accord sur la flexibilité et l'adaptabilité négocié au niveau du groupe, la mise à disposition de collaborateurs, sur la base du volontariat<sup>33</sup>. Deux cas de figure peuvent se présenter. Le plus classique est le transfert de personnel entre entités du groupe. A titre d'exemple, en février 2009, six opérateurs de l'usine de Saint-Fons ont pu, par simple avenant à leur contrat de travail, « migrer » temporairement à l'usine de Collonges-au-Mont-d'Or. L'autre possibilité est plus novatrice puisqu'il s'agit de « prêter » du personnel de production à des PME ayant des besoins ponctuels de renfort de main d'œuvre pour faire face à un surcroît ponctuel d'activité.

Cette collaboration interentreprises se rencontre aussi dans des pôles de compétitivité. Minalogic<sup>34</sup>, pôle grenoblois dédié au secteur des micro- et nanotechnologies et du logiciel embarqué, a ainsi été l'un des premiers à utiliser l'article 42 de la loi du 30 décembre 2006. Celui-ci permet aux sociétés et aux organismes de recherche de mettre leurs salariés à la disposition d'une entreprise, d'un établissement d'enseignement supérieur ou d'un organisme de recherche appartenant à un même pôle de compétitivité. Soitec, fournisseur de matériaux innovants pour l'industrie des semi-conducteurs a été la première entreprise à signer une convention dans ce sens, en raison d'une baisse de ses ventes de 20%. Le principe est de permettre à l'entreprise « prêteuse » d'alléger sa masse salariale mais aussi de développer ses réseaux d'échange. Pour la structure « emprunteuse », et notamment les PME, il peut s'agir de disposer, sur une période déterminée, de collaborateurs hautement qualifiés pour mener à bien un projet de recherche ou de développement. Plus largement, et compte tenu de la crise qui touche, début 2009, plusieurs entreprises du pôle, Minalogic envisage même de transférer des salariés issus des secteurs en crise vers d'autres secteurs du même bassin d'emploi, qui connaissent, eux, une forte croissance, comme les biotechnologies, le nucléaire ou les technologies vertes.

#### 3.4.5 La GPEC

L'objectif de la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est avant tout de faire en sorte que les compétences des salariés correspondent à celles requises par l'activité de l'entreprise et à ses perspectives d'évolution, en identifiant les compétences clés qu'il convient de développer ou acquérir à court ou moyen terme (Marbot, 2007, p.137).

---

<sup>33</sup> Source : « Rhodia envisage de « prêter » ses collaborateurs », *Les Echos* du 24/03/09, p.15

<sup>34</sup> Source : « Le pôle Minalogic se porte au secours des salariés en difficulté à Grenoble », *Les Echos* du 02/04/09, p.4

Présentée, à juste titre selon nous, comme une dimension hautement stratégique, la question de l'anticipation des compétences est également encadrée juridiquement. Tout d'abord, la réglementation s'applique en matière de relation individuelle de travail : il n'est bien entendu pas possible de se séparer d'un salarié au seul motif de son inadaptabilité récente aux besoins de l'entreprise. De même, toute modification du contrat de travail est précisément réglementée par la notion de « révision du contrat », qui distingue les cas où celle-ci est imposée ou proposée.

#### *3.4.5.1 Les prémices*

L'encadrement juridique sur la GPEC s'est d'abord fait incitatif. La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 a mis en place un dispositif d'aide au conseil aux entreprises pour l'élaboration de plans de GPEC, sur le modèle de l'appui conseil qui avait été expérimenté avec succès lors du passage aux 35 heures. Modernisé par un décret du 25 janvier 2007, l'aide au conseil s'adresse alors aux entreprises de moins de 300 salariés et prend la forme d'une prise en charge financière des honoraires liés à l'accompagnement pour la mise en place d'une GPEC, dans la limite de 50% des sommes engagées et d'un plafond de 12 500 €.

Le législateur s'est fait plus contraignant avec la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005. Depuis cette date, en effet, les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus ont l'obligation d'engager une négociation triennale portant, d'une part, sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires, d'autre part, sur la mise en place d'un dispositif de GPEC et les mesures d'accompagnement qui lui sont liées (formation, VAE...) pour permettre l'anticipation des évolutions des métiers et des compétences et, enfin, sur les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés.

Les partenaires sociaux, eux aussi, se sont emparés de cette notion, en inscrivant dans l'accord du 11 janvier 2008 un article spécifiquement dédié à la GPEC, qui s'attache à la dissocier complètement de la notion de PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi), et donc d'une démarche purement défensive d'adaptation de l'emploi et de reclassement.<sup>35</sup>

#### *3.4.5.2 La GPEC territoriale*

Aussi appelée GTEC (Gestion Territoriale des Emplois et des Compétences), la GPEC s'expérimente de plus en plus à l'échelle d'un territoire (voir encadré 2.6).

### **Encadré 2.6** Faire de la GPEC un outil territorial : les leçons d'une expérimentation interentreprises en Savoie

---

<sup>35</sup> Accord du 11 janvier 2008 sur la modernisation du marché du travail, article 9

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) limitée aux seules frontières de l'entreprise est insuffisante. C'est l'une des conclusions de l'étude d'Altedia menée en Savoie dans le cadre d'une expérience de GPEC territoriale. Le cabinet conseil préconise en effet d'intégrer dans la gestion prévisionnelle la dimension territoriale, qui "offre un espace de travail nouveau dès lors que les entreprises mènent des actions collectives et disposent d'un langage commun pour agir ensemble". Dans le cadre de cette expérience, vingt-deux entreprises de Savoie, regroupant 4.249 emplois, soit le tiers des emplois industriels savoyards, se sont engagées ensemble fin 2007, sous l'égide de l'Union des industries de Savoie et du Syndicat professionnel des industries électrométallurgiques et électrochimiques du Grand Sud (SPIEEGS), avec le soutien et la participation financière de l'Etat. Un engagement qui a donné lieu à la signature de la première convention interentreprises "GPEC Industrie" en France. Le dispositif consiste à mettre en place un référentiel des emplois et à prendre en compte de manière anticipée l'évolution naturelle des emplois (départs en retraite, effets du turnover,...) et son évolution prospective. "Ce système permet aux entreprises de travailler à leur niveau, à celui du territoire et de leur secteur d'activité", signale l'étude. Objectif : aider les acteurs économiques et sociaux, institutionnels et territoriaux à construire une politique de l'emploi et de la formation sur une période de trois à cinq ans pour le territoire. Autre atout du système : "il apporte une meilleure réponse au problème récurrent du décalage entre la qualification des demandeurs d'emploi et les besoins des entreprises", assure Altedia. Dans le cas de la Savoie, Altedia a ainsi défini les besoins en main d'œuvre pour les trois années à venir. Le cabinet prévoit 455 recrutements sur un an, et 740 supplémentaires à une échelle de trois ans, soit 1.195 en tout sur les trois prochaines années. Altedia considère aussi qu'il faudra former environ 800 professionnels d'ici fin 2009 et plus de 2.000 à l'échelle de trois ans. A l'issue de ce diagnostic construit à partir des données des entreprises et du territoire, le cabinet conseil a émis quelques recommandations à court, moyen et long terme, parmi lesquelles : mettre en place un plan d'actions sur les principales filières d'emplois avec les entreprises concernées, travailler sur la sécurisation des 360 salariés d'ores et déjà identifiés comme fragilisés, communiquer vers la population - notamment les jeunes - sur le potentiel offert par les activités industrielles et connexes, élaborer une plateforme de mobilité professionnelle pérenne sur le territoire, ou encore développer l'inter-complémentarité mécanique.



*Source : Caisse des Dépôts*<sup>36</sup>

Plusieurs territoires ont déjà mis en place des actions de GPEC interentreprises, comme à Oyonnax, pour les entreprises de plasturgie du territoire, ou en Auvergne, avec le réseau des Offices de Tourisme.

### 3.4.6 Le dialogue social et l'absence de déclinaison territoriale

Nous avons délibérément écarté de notre définition de la flexicurité les mécanismes de dialogue social (voir chapitre 1, § 4.3.2), en justifiant d'une acceptation la plus large possible du terme. Cependant, il convient de rappeler que les entreprises françaises sont soumises à une réglementation précise concernant la représentation du personnel, avec des conséquences majeures pour la négociation, et donc la mise en place, d'accords d'entreprise.

L'objet de ce paragraphe n'est pas de rappeler les différentes instances de représentation du personnel, ni de donner les règles de la négociation collective. Mais il nous semble nécessaire, ici, de préciser que cette législation est aujourd'hui applicable à trois niveaux de négociation : le niveau de l'entreprise (donc le niveau « micro », au-delà duquel s'intéresse notre étude), le niveau de la branche professionnelle (le niveau sectoriel n'étant pas retenu dans notre recherche comme un critère de choix des cas étudiés, mais ayant bien sûr une incidence forte, ne serait-ce qu'en matière de convention collective applicable), le niveau interprofessionnel (que nous pouvons qualifier de « macro »). Or, en nous intéressant à des dispositifs de flexicurité au niveau « méso », nous touchons à un quatrième niveau, territorial, qui n'est pas reconnu comme tel et qui pose problème, notamment en matière de dialogue social (voir encadré 2.7).

#### **Encadré 2.7** Une définition du dialogue social territorial

Le dialogue social territorial :

Ce n'est pas

- Une nouvelle échelle de négociation entre les partenaires sociaux,
- Une simple concertation pour avis,
- Un dialogue civil qui intègre les représentants de la société civile.

C'est

<sup>36</sup> <http://www.localtis.info/servlet/ContentServer?c=artVeille&pagename=Localtis%20FartVeille%20FartVeille&cid=1227245208313>

- Un dialogue tourné vers l'action dans le domaine de l'emploi et du développement de l'activité au niveau local,
- Un dialogue entre les partenaires sociaux et les acteurs locaux : élus, acteurs de la formation, de l'insertion... dans une logique de dialogue social élargi aux autres acteurs locaux ou de dialogue territorial auquel seraient associés les partenaires sociaux,
- Un dialogue centré sur un territoire local,
- Une démarche à construire dans la durée,
- Un outil au service de la définition d'un projet local global pour l'emploi.

Pour certains partenaires sociaux, il convient de l'appeler dialogue social territorial élargi. Nous parlons ici d'un dialogue développé au niveau territorial, centré sur les partenaires sociaux et les intégrant de manière spécifique, mais intégrant également d'autres acteurs locaux indispensables à la construction d'un projet local pour l'emploi, tels que les élus, dont l'animation vise à organiser la proximité dans une logique de cohérence et de projet global. L'intérêt de lieux de dialogue à l'échelle territoriale entre partenaires sociaux, entreprises, élus, institutionnels de la formation, de l'insertion... est reconnu par les collèges des CBE et les partenaires sociaux rencontrés au niveau national.

*Source : Rencontre nationale du réseau des Comités de Bassin d'Emploi<sup>37</sup>*

Si, sur le plan juridique, la négociation collective n'est effectivement pas envisagée à ce niveau, les partenaires sociaux éprouvent également de grandes réticences à s'engager dans cette voie, la définition même de territoire n'étant pas stabilisée.

#### 3.4.7 Conclusion

Les éléments juridiques encadrant le travail en France ne sont bien évidemment pas neutres dans l'objet de notre recherche. La problématique de maintien et de création d'emploi est mise en avant par les différents acteurs des politiques publiques de l'emploi. Parallèlement, les textes législatifs tendent à limiter les excès et à sécuriser les travailleurs.

Tous les éléments que nous venons de citer agissent soit comme des leviers (en incitant l'entreprise à aller dans le sens voulu par le législateur, avec des « carottes », éventuellement financières), soit comme des contraintes (dans ce cas, en obligeant l'entreprise à agir, sous peine de sanction). Il ne faut pas non plus occulter les effets d'aubaine, c'est-à-dire le fait que certaines entreprises utilisent des dispositifs généralement mis en place pour corriger un

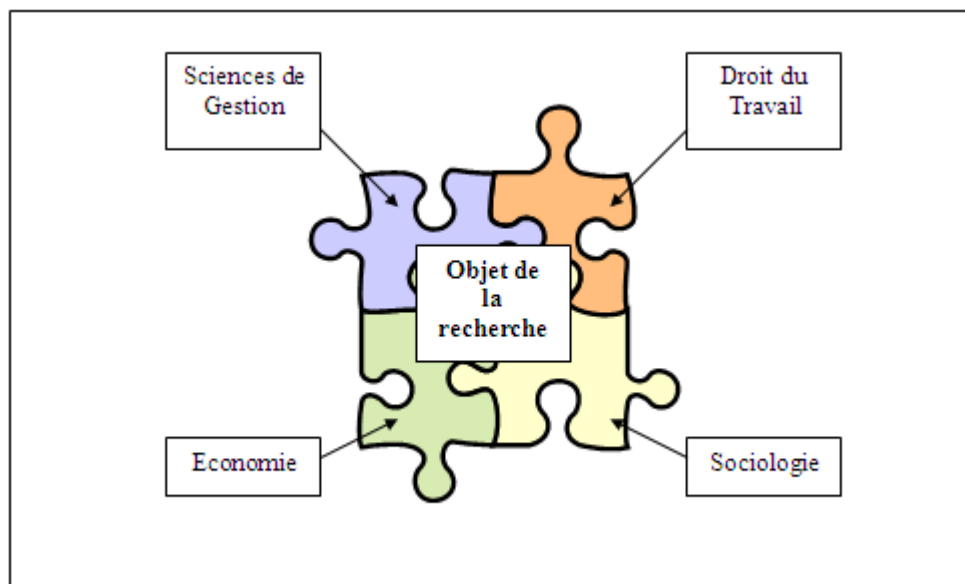
<sup>37</sup> Dossier participant de la rencontre du 13 décembre 2006  
[http://www.clcbe.travail.gouv.fr/images/pdf/rencontre\\_CBE/rencontre\\_CBE\\_dossier\\_part\\_131206.pdf](http://www.clcbe.travail.gouv.fr/images/pdf/rencontre_CBE/rencontre_CBE_dossier_part_131206.pdf)

dysfonctionnement constaté sur le marché du travail, alors que soit elles n'en ont pas besoin, soit elles ne répondent pas à tous les critères demandés. Dans tous les cas, l'environnement juridique est davantage qu'un simple élément de contexte. Il a une influence parfois déterminante sur les choix opérés par les entreprises.

## Conclusion du chapitre 2

Pour reprendre les différents champs mobilisés que nous venons d'évoquer dans ce chapitre, plusieurs disciplines sont sollicitées dans le cadre de notre recherche, que l'on peut schématiser de la façon suivante.

**Figure 2.3.** Principales contributions des disciplines concernées



Notre recherche s'inscrit résolument dans une approche méso-économique, dans la même perspective que celle définie dans le concept émergent de GRH-T. Nous nous proposons donc d'examiner des cas de flexicurité, répondant à la définition large que nous avons formulée au chapitre 1, s'inscrivant dans un territoire donné, sous forme d'une coopération entre petites structures. A partir de ces exemples, nous souhaitons montrer quels sont les facteurs clés de succès, en formulant l'hypothèse que le territoire joue un rôle déterminant dans les mécanismes de coopération. Cependant, la proximité géographique, si elle est une condition nécessaire mais pas suffisante, doit s'appuyer sur d'autres éléments. C'est à une modélisation qualitative de ces autres éléments que nous allons nous essayer.

# Chapitre 3

## Canevas de recherche

*« L'objet de recherche nous désigne plus que nous le désignons. »*

Gaston Bachelard

Dans ce chapitre, nous présentons le mode de structuration de nos travaux. Nous avons choisi le terme de « canevas de recherche » pour désigner de façon générique tout le processus de la recherche, selon la terminologie des constructivistes. Le terme anglo-saxon de « design » aurait également pu convenir, puisqu'il regroupe sous un même terme les mots de « plan » (expression plutôt adoptée par les positivistes et post-positivistes) et de « canevas » (Avenier & Gavard-Perret, 2008, p.29).

Nous expliciterons donc dans une première section notre positionnement épistémologique, déterminé à partir de la question de recherche et orientant le type de contributions visées. Puis nous nous intéresserons au canevas ou design proprement dit, désigné ici par « méthodologie », à savoir la structuration de moyens nécessaires pour répondre à la problématique.

### Section 1. Question de recherche et contributions visées

#### 1.1 Fondements et question de recherche

La problématique traitée dans toute recherche comme dans la présente thèse « se forme à partir du premier questionnement et des pistes de travail esquissées lors du choix du sujet. [...] Elle s'ébauche de manière plus ou moins tâtonnante. » (Beaud, 2006, p.55).

##### 1.1.1 De la question de départ à la question de recherche

L'idée de départ était de s'interroger et de faire progresser la connaissance sur le thème de la flexicurité, tel qu'il a été présenté au chapitre 1. La question de départ, par ailleurs résumée pour le fichier central des thèses, était « comment concilier, en Auvergne, performance économique des entreprises et sécurisation des trajectoires professionnelles ? ». En appliquant

les critères de validation de la question de départ proposés par P. Lièvre et adaptés à notre discipline (Lièvre, 1998, p.30 et suivantes), on obtient les réponses suivantes, au tableau 3.1 ci-dessous.

**Tableau 3.1** Validation de la question de départ

La question de départ s'exprime sous la forme d'une question	Oui
La question de départ est unique	Oui
La question de départ est autonome, claire, précise	Oui
La question de départ est pertinente vis-à-vis du champ professionnel	Oui
La question de départ doit pouvoir s'appuyer sur des travaux théoriques	Oui
La question de départ doit pouvoir s'appuyer sur des observations de terrain	Oui
La question de départ motive suffisamment le doctorant	Oui
La question de départ ne traite pas d'un sujet « sensible » pour le doctorant	Non

L'orientation de départ, validée méthodologiquement par cette grille d'analyse, était donc clairement d'identifier puis d'observer des cas de flexicurité pour en dresser une typologie. Or « construire un objet de recherche consiste à formuler une question articulant des objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, question qui permettra de créer ou découvrir d'autres objets théoriques, empiriques ou méthodologiques, pour expliquer, prédire, comprendre ou changer la réalité. » (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p.38)

La question de départ est donc nécessairement amenée à évoluer, à être affinée, précisée, reformulée. La première exploration théorique a consisté à repositionner la flexicurité dans son contexte, notamment historique, en s'appuyant notamment sur les significations de la flexibilité. Cette première étape a été complétée d'une revue de littérature sur les auteurs incontournables en matière de flexicurité, puis de quelques entretiens exploratoires (voir *infra* tableau 3.3 pour la liste des entretiens exploratoires menés au cours de cette phase et des suivantes). Il est rapidement apparu que le champ géographique annoncé (l'Auvergne) était beaucoup trop vaste et peu pertinent. De même, le concept de flexicurité évoquait des situations très diverses selon les personnes, voire, dans certains cas, n'évoquait rien du tout.

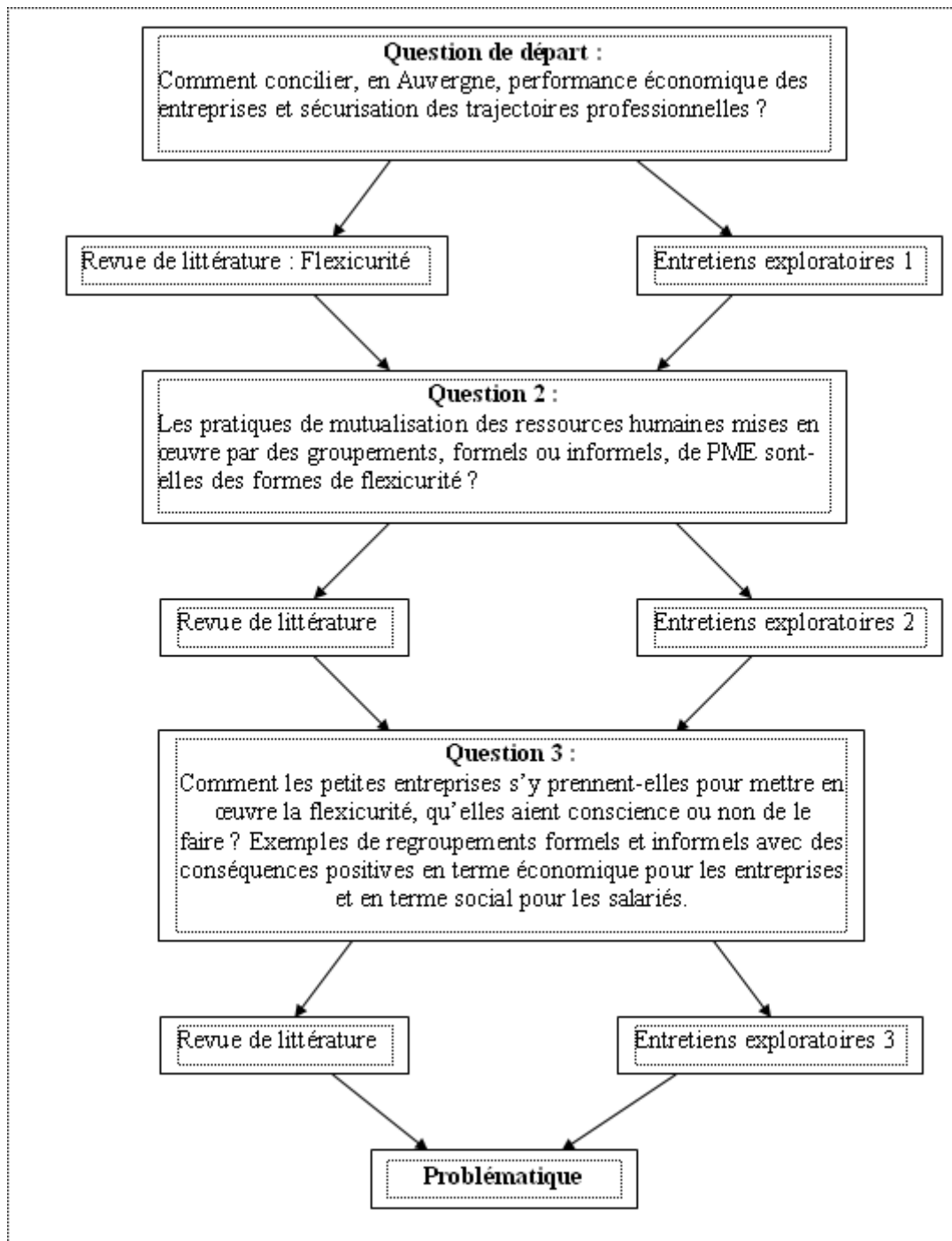
Afin d'orienter la recherche sur la GRH, une piste de travail semblait pouvoir être celle de l'étude de pratiques de mutualisation des ressources humaines, notamment au sein de PME, qui constituent l'essentiel du tissu économique régional. De plus, le fait de centrer la réflexion sur les PME conduisait à s'intéresser à des pratiques peut-être moins formalisées, mais réellement opérationnelles, en permettant d'étudier les raisons de leur mise en œuvre (pourquoi l'entreprise s'est-elle engagée dans cette voie ?). Le même travail exploratoire a été

mené sur cette deuxième piste, à savoir une revue de littérature et quelques entretiens exploratoires.

Progressivement, l'idée est venue de redéfinir la flexicurité, en utilisant ce terme malgré tout. Il nous semblait en effet intéressant de confronter la théorie macro-économique à des pratiques micro-économiques, peu nombreuses et surtout peu étudiées. De plus, la notion de mutualisation semblait être très réductrice et mal comprise des chefs d'entreprise. Dans le même temps, la notion de flexicurité s'imposait comme une définition plus large que la mutualisation des ressources humaines, et permettait surtout, à titre personnel, de conserver ce champ d'étude qui était celui sur lequel nous souhaitions initialement travailler.

Il est donc finalement apparu intéressant de revenir à la notion d'abord envisagée de flexicurité, en lui donnant notre propre définition, s'inspirant pour cela des différents travaux menés, aussi bien sur la flexicurité elle-même que sur des pratiques de mutualisation tels que les groupements d'employeurs (voir chapitre 1). Il s'agissait alors de la confronter à des pratiques interentreprises, en privilégiant les PME et les réseaux qu'elles constituent, de façon formelle ou informelle. De ce fait, nous avons abordé des notions jusque là non envisagées initialement dans nos travaux, notamment celle de coopérations interentreprises et celle de territoire (voir chapitre 2). Il s'avère aujourd'hui que nos travaux rejoignent ceux concernant la GRH-T (GRH Territoriale), dans laquelle nous nous inscrivons volontiers et à laquelle nous souhaitons pouvoir contribuer activement (voir *infra*, § 1.3.2).

**Figure 3.1** Le cheminement menant à la définition de la problématique



### 1.1.2 Problématique

La problématique, progressivement construite (voir figure 3.1), a déjà été esquissée dans les chapitres précédents. Nous avons ainsi déjà précisé les champs de notre étude. Nous cherchons à étudier des dispositifs de flexicurité préventive (voir chapitre 1, § 4.4), appliqués dans des petites structures (voir chapitre 2, section 1) reliées entre elles, sous des formes de coopération formelle ou informelle, ce qui nous amène à considérer un niveau méso-économique (voir chapitre 2, section 2).

Plus précisément, nous avons plusieurs fois exprimé notre intention de comprendre comment les dispositifs sont à l'œuvre et de quelle manière les différentes parties prenantes s'y impliquent. Notre recherche poursuit donc deux objectifs principaux :

- D'une part, repérer et comprendre les besoins et attentes des deux principales catégories d'acteurs directs concernés par la flexicurité, à savoir les employeurs et leurs salariés, en considérant celle-ci conformément à la définition large que nous en avons donnée (voir chapitre 1) et en s'intéressant aux pratiques des PMO qui, ancrées sur un territoire, font preuve d'une certaine proximité (voir chapitre 2, section 2).
- D'autre part, identifier les facteurs clés de succès de ces pratiques pour aboutir à une modélisation qualitative qui en permettra une certaine généralisation. Nous entendons par modélisation : « l'activité de construction d'un modèle. Un modèle correspond à une représentation simplifiée d'un phénomène. La modélisation est une démarche de construction d'un « être » abstrait pour étudier un phénomène réel. » (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007, p.351). J.-L. Le Moigne (1990) précise qu'un modèle « permet de rendre intelligible un phénomène perçu complexe, afin notamment de pouvoir anticiper les conséquences des actions possibles au sein du phénomène considéré. » (p.5). La modélisation que nous visons se veut « qualitative », dans le sens de l'identification de conditions nécessaires mais non suffisantes, de la même manière que C. Everaere (1999b) a procédé à une modélisation qualitative de l'autonomie dans les collectifs de travail.

Il s'agit donc à la fois de repérer des « bonnes pratiques », puis de les analyser en identifiant leur degré d'importance pour la réussite de tels dispositifs. La problématique ainsi formulée oriente clairement la posture épistémologique de notre travail.

## 1.2 Posture épistémologique

L'épistémologie a pour objet l'étude des sciences. « Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. » (Perret & Séville, 2007, p.14). C'est la définition qu'en donne J. Piaget dès 1967 (cité *in* Le Moigne, 2007), à travers un triple questionnement, qui traite successivement des plans gnoséologique (qu'est-ce que la connaissance ?), méthodologique (comment est-elle constituée ?), et éthique (comment apprécier sa valeur ou sa validité ?). Tout chercheur, et peut-être encore davantage en sciences de gestion (Martinet, 1990) se doit, pour asseoir la légitimité de sa recherche, de confronter



son cheminement aux trois principaux paradigmes épistémologiques : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

### 1.2.1 Une démarche abductive et compréhensive

En reprenant la figure 3.1 (voir *supra*) qui nous a guidés vers notre problématique actuelle, il apparaît clairement que notre travail s'inscrit dans un cadre abductif, c'est-à-dire que « la théorie intervient avant la production des données empiriques qu'elle oriente », selon la définition d'A. Gombault (2005, p.34). Ceci nous permet, en effet, de procéder à des comparaisons et des ajustements entre les concepts et les théories mobilisés et le travail empirique effectué. C'est aussi ce que l'on peut appeler « exploration hybride », quand il s'agit de « procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche. Le chercheur a initialement mobilisé des concepts et intégré la littérature concernant son objet de recherche. Il va s'appuyer sur cette connaissance pour donner du sens à ses observations empiriques en procédant par allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie. » (Charreire-Petit & Durieux, 2007, p.72).

En effet, nous travaillons sur des concepts en construction, à commencer par l'objet même de notre recherche, la flexicurité. Nous avons montré que, selon les acteurs, ce terme peut prendre des significations très différentes, voire contradictoires (voir chapitre 1). Si l'on considère également la notion de territoire ou de coopération entre petites structures, il s'agit aussi de constructions intellectuelles, qui, de fait, sont soumises à des interprétations différentes selon les individus considérés, leurs champs culturels, personnels et professionnels.

### 1.2.2 Une approche constructiviste

La posture compréhensive que nous adoptons nous conduit à exclure résolument une approche positiviste et à privilégier, en revanche, une approche phénoménologique, avec « comme point de départ l'idée que la réalité est socialement construite plutôt que déterminée objectivement » (Usunier et *al.*, 2000, p.32). Nous rejoignons ici J. Girin (1990), lorsqu'il plaide pour donner à la compréhension, « c'est-à-dire la capacité à se mettre à la place de ceux que l'on étudie » (p.178), toute son importance. Il semble acquis que, dans le cadre de nos travaux, notre subjectivité de chercheur interagisse et s'entrecroise avec celle des acteurs que nous étudions. Y. Giordano et A. Jolibert qualifient ainsi le chercheur de « sujet actif interprétant » de même que l'acteur de terrain (2008, p.75).

Plus précisément, nous pouvons alors opter pour une posture soit interprétativiste, soit constructiviste. Dans les deux cas, la dépendance du sujet et de l'objet est assumée. C'est « la nature de la réalité connaissable et la nature du monde social envisagées [qui] vont indiquer le chemin que le chercheur va devoir emprunter pour connaître. [...] Dans le cadre de l'interprétativisme, [le chercheur] va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Dans le cas du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale. » (Perret & Séville, 2007, p.21).

Certains aspects de notre recherche relèvent ainsi visiblement de la posture interprétativiste. En effet, par l'intitulé même de notre problématique, nous nous inscrivons dans une posture compréhensive, au sens de Schütz et Weber, puisque nous visons à comprendre les dispositifs de flexibilité à l'œuvre, mais aussi le sens que les acteurs donnent à leur action. Cette notion de compréhension « recouvre deux niveaux de compréhension qui fondent le processus de création de la connaissance : un processus par lequel les individus, dans leur vie quotidienne, sont amenés à interpréter et à comprendre leur propre monde ; dans un sens plus restrictif, un processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui fondent le comportement des individus qu'il étudie. » (Perret & Séville, 2007, p. 23).

Nous considérons cependant que notre travail se réfère plus explicitement au paradigme épistémologique constructiviste (voir tableau 3.2), partant de l'hypothèse de non-séparabilité entre le chercheur et le phénomène étudié (Avenier & Gavard-Perret, 2008).

Ainsi, J.-L. Le Moigne propose, pour définir le constructivisme, de considérer que « le réel connaissable peut être construit par ses observateurs qui sont dès lors ses constructeurs (on dira plus volontiers : ses modélisateurs). » (2007, p.45).

**Tableau 3.2** Le paradigme constructiviste

Niveaux de questionnement	Paradigme épistémologique constructiviste (Glaserfeld, 2001 ; Le Moigne, 1995 ; Riegler, 2001)
<b>Ontologique</b>	- postule l'existence d'un réel expérimenté, mais sans se prononcer sur l'existence ou la non-existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même en dehors de toute expérience humaine. en conséquence, pas d'hypothèse fondatrice sur la nature d'un éventuel réel tel qu'il est en lui-même.
<b>Epistémologique</b>	- non-séparabilité entre observateur et phénomène observé : impossibilité de connaître un réel autrement que par son apparence phénoménale * la connaissance s'exprime par des constructions symboliques appelées représentations, élaborées à partir de l'expérience d'humains, sans possibilité de connaître leur degré de similarité avec le réel qui a induit

	cette expérience. L'élaboration de connaissances vise la construction de représentations qui conviennent fonctionnellement. - Distinction entre le paradigme épistémologique constructiviste radical et les paradigmes méthodologiques naturaliste, herméneutique et interprétativiste
<b>Méthodologique</b>	- Toute méthode est admissible sous respect des conditions d'éthique, de rigueur et de transparence du travail épistémique. La construction de connaissance n'est pas nécessairement une co-construction <i>stricto sensu</i> avec les acteurs organisationnels sollicités dans le travail empirique. - La connaissance construite peut modifier la connaissance préalable, et si les buts et/ou le contexte évoluent, la connaissance construite pourra évoluer.

*Source : Avenier et Gavard-Perret, 2008, p.25*

Notre parcours professionnel en tant que consultante en conduite du changement pour des organisations de toute taille et de divers secteurs d'activités, ainsi que notre expérience comme chef d'entreprise, nous conduisent à appréhender notre recherche sous un angle résolument constructiviste. De même, le choix de nous intéresser à des objets non stabilisés et, par définition, construits par les différents acteurs, y compris nous, en tant que chercheur, nous confirme dans cette posture. « Sous [l'] hypothèse [constructiviste], le chemin de la connaissance n'existe pas *a priori*, il se construit en marchant. » (Perret & Séville, 2007, p.24). C'est également le point de vue de J. Girin, pour qui « le problème de l'interaction entre la recherche et le terrain réside dans le fait que, à simplement vouloir observer, on agit sur la réalité que l'on voudrait saisir, et que cette réalité agit en retour sur la dynamique de la recherche. » (1990, p.161).

### 1.3 Contributions attendues

Il est généralement admis que les contributions d'une recherche peuvent être de trois ordres : théoriques, méthodologiques ou managériales (Aubert & Duymedjian, 2008).

Les sciences de gestion sont une science de l'action. Ainsi, dans cette discipline, « un savoir pouvant être « mis en action » dans la vie quotidienne des organisations est un savoir qui est susceptible d'entrer en résonance avec les préoccupations effectives de praticiens de la gestion et avec leur expérience du monde. » (Avenier, 2007, p.147). C'est également en ce sens que plaide P. Lièvre (2007) lorsqu'il analyse le « travail de construction à opérer : rendre explicite [la] connaissance pratique et mobiliser un savoir scientifique pour répondre à un problème donné *hic et nunc*. » (p.187).

Les questions de recherche posées dans les chapitres précédents et le positionnement épistémologique précisé ci-dessus nous conduisent logiquement à proposer des contributions à deux niveaux principaux, et qui sont en interaction : auprès des praticiens (donc « managériales »), d'une part ; au niveau académique (donc « théoriques »), d'autre part.

### 1.3.1 Contributions managériales

Concernant les contributions à destination des praticiens, 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 bien entendu les employeurs et les salariés, qui, en expérimentant, peut-être sans le savoir, de la flexicurité, pourront ainsi prendre conscience du bénéfice qu'ils en tirent. 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, donc à visée prescriptive : « la recherche ne doit pas seulement conduire à une meilleure compréhension en profondeur de ce qu'est le management, mais aussi amener les managers à comprendre comment ils peuvent au mieux réaliser leurs tâches. (Usunier et *al.*, 2000, p.8). Il s'agit alors des « savoirs actionnables génériques » développés par M.-J. Avenier (2007), dans le sens d'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).

### 1.3.2 Contributions théoriques

Sur le plan académique, nous avons souligné l'émergence de travaux prenant en compte la dimension territoriale, soit en sciences de gestion, avec les concepts de GRH-T, mais aussi de gouvernance territoriale, soit en économie, plus spécifiquement avec les économistes de la proximité (voir chapitre 2, § 3.1 et § 2.1). Nous avons également cité les réseaux sociaux et organisationnels comme un champ d'étude à relier à notre recherche.

Nos travaux nous semblent pouvoir contribuer utilement à améliorer la compréhension des coopérations sur un territoire, sous différents angles :

- les sciences de gestion (GRH et stratégie, principalement) ;

- certains aspects de l'économie (marchés du travail et économie de la proximité) ;
- certaines dimensions de la sociologie (sociologie du travail et sociologie des organisations) ;
- certains aspects juridiques (droit du travail).

## Section 2. Méthodologie mise en œuvre

Dans un souci de clarification de l'objet de recherche, nous avons utilisé, dès la problématique identifiée, le travail réflexif proposé par M.-J. Avenier et M.-L. Gavard-Perret (2008, p.40 et suivantes). Les principales étapes du questionnement sont reprises dans l'encadré ci-dessous.

### Encadré 3.1 Travail réflexif sur notre projet de recherche (Extrait d'une fiche de travail)

\* Sur quelles hypothèses d'ordre ontologique repose mon projet de recherche ?

D'après mes lectures (cet ouvrage, celui de Thiétart et celui d'Usunier), je me rattache au *paradigme épistémologique constructiviste*, plus spécifiquement *radical*, qui « postule l'existence d'un réel expérimenté, mais qui ne se prononce pas sur l'existence ou la non-existence d'un réel unique tel qu'il est ou pourrait être en lui-même en dehors de toute expérience humaine » (p.25).

De ce fait, les auteurs de référence semblent être Von Glaserfeld, Le Moigne et Riegler. Je retiens notamment l'idée de « théorie de la connaissance » (par opposition à une théorie de ce qui est) développée par Von Glaserfeld (p.26/27).

\* Sur quelles hypothèses d'ordre épistémologique repose-t-il ?

Sur le plan épistémologique, le *paradigme épistémologique constructiviste radical* me semble là aussi bien correspondre à mon travail et la façon dont je le conçois : c'est-à-dire une « non-séparabilité entre observateur et phénomène observé » (p.25).

J'irais d'ailleurs peut-être même encore plus loin sur ce point, en n'excluant pas la posture *interprétativiste* (p.74), puisque j'estime que :

\_ « l'objet de [ma] recherche est une construction (mentale, sociale) » : qu'il s'agisse du concept de flexicurité ou de la notion de réseaux d'entreprises, la construction de ces notions est une évidence qui me semble incontestable.

\_ « [je] vise à comprendre - au sens de *Verstehen* - la ou les significations que les acteurs

donnent à leur action » : je m'intéresse à des applications concrètes de flexicurité, que les acteurs aient ou non conscience de la mettre en œuvre.

\* Quelle est la question centrale de la recherche ?

- Problématique :

\_ telle que formulée en juin 2007 - « Les pratiques de mutualisation des ressources humaines mises en œuvre par des groupes, formels ou informels, de PME, sont-elles des formes de flexicurité, au sens où elles permettraient une plus grande flexibilité des entreprises, mais aussi une certaine forme de sécurisation des trajectoires professionnelles des individus ? »

\_ telle que formulée en novembre 2008 « comment les petites entreprises s'y prennent-elles pour mettre en œuvre la flexicurité, qu'elles aient conscience ou non de le faire ? Exemples de regroupements formels et informels avec des conséquences positives en terme économique pour les entreprises et en terme social pour les salariés »

- Que vise précisément la recherche ?

Identifier des méthodes, formalisées ou non, qu'utilisent des PME pour mettre en œuvre la flexicurité, même si elles ne se rendent pas toujours compte qu'elles utilisent la flexicurité, en partant du principe qu'est considérée comme flexicurité la définition (large) que j'en ai donnée dans ma revue de littérature.

- Pourquoi et pour qui est-ce intéressant d'étudier cela ? Quels apports pour la pratique ?

Pour les deux types d'acteurs principaux (entreprises et salariés), il semble important de clarifier un concept qui reste vague, et sans guère d'applications réussies et/ou connues. Cela pourrait conduire à identifier des « bonnes pratiques », repérées comme telles par les parties, qui prendraient ainsi conscience du bénéfice tiré de ces pratiques et éventuellement réutilisables dans d'autres cadres.

D'autre part, pour les partenaires (pouvoirs publics locaux, DDTE, OPCA...), repérer les conditions de réussite de ces « bonnes pratiques ».

\* Quelles sont les références historiques majeures mobilisées ?

- Sur la flexicurité : Boissonnat, Supiot, Gazier comme auteurs principaux (cf. début de la revue de littérature déjà rédigée)

- Sur les réseaux d'entreprises et/ou les spécificités PME : Trouvé, Veltz, Saglio + à approfondir

Pour les affiner et les mettre à l'épreuve : qu'en est-il de la flexicurité, dans les faits ?

\* Quelle méthode de recherche ?

Formulation de l'objet de ma recherche

- Nature du projet : en partie exploratoire mais aussi explicative (qu'est-ce qui marche ? comment ça marche ? qu'est-ce qui peut être reproduit ? sous quelles conditions ?)
- Recherche « de contenu » ou de « processus » ? dans l'état actuel de mes réflexions, les 2 !
- Démarche je pencherais plutôt pour un contexte de découverte, mais je ne dois pas exclure un contexte de vérification (les recherches biblio m'aideront à y voir plus clair)
- Type de présence terrain observateur et/ou d'intervention, selon le(s) terrain(s) - à préciser ultérieurement
- Pertinence des cadres théoriques et conceptuels je penche pour une approche exploratoire... malgré le manque de balisage et les « risques » encourus
- Posture épistémologique ce questionnement me renvoie bien à une posture de type constructiviste.

Le projet de recherche est à la fois exploratoire et explicatif : exploratoire puisqu'il s'agit de repérer puis d'analyser pour les comprendre les dispositifs mis en œuvre ; explicatif puisqu'on s'attachera à identifier les facteurs de réussite des cas observés, permettant ainsi de tenter une modélisation qualitative des facteurs clés de succès. En se référant à M. Hlady-Rispal (2002), « la recherche centrée sur une analyse qualitative se concentre sur des cas uniques ou de petits échantillons étudiés en profondeur. » (p.36).

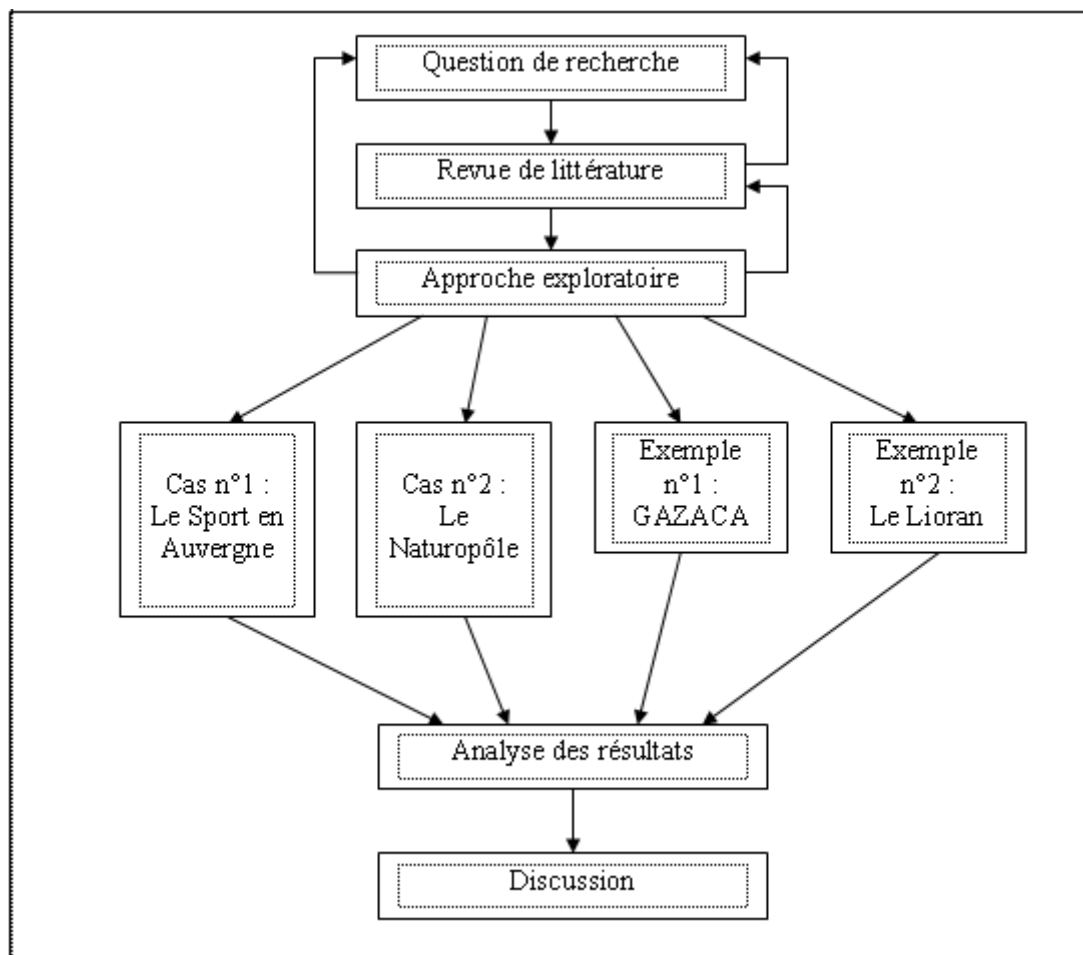
Notre positionnement épistémologique admet le recours à toutes les méthodes de recherche, sous réserve que soient respectées des conditions d'éthique, de transparence et de rigueur (Avenier & Gavard-Perret, 2008). Ce projet de recherche emploie d'abord des méthodes qualitatives, qui semblent plus appropriées. « Si le chercheur s'oriente vers une démarche exploratoire, caractéristique de la construction théorique, le chercheur ignore en grande partie la teneur de ce qu'il va mettre à jour. [...] Il est classique de lier l'exploration à une approche qualitative et la vérification à une approche quantitative. » (Baumard & Ibert, 2007, p.99). Il est d'ailleurs admis que la richesse et la complexité des données exploitées dans l'analyse qualitative soient supérieures à celles de l'analyse quantitative (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

Rappelons que la question méthodologique est celle qui conduit à s'interroger sur la façon de constituer la connaissance. En l'occurrence, notre positionnement constructiviste nous conduit à privilégier une approche empirique, qui mêle plusieurs types de collecte de données, auprès de différents publics, ayant des niveaux d'implication divers dans les dispositifs étudiés. L'interaction permanente entre la recherche et le terrain ne doit pas être sous-estimée, qu'il s'agisse de la rationalité interactive, lorsque « le contenu même de ce qui va être réalisé, et de

ce que l'on souhaite obtenir à échéance est redéfini » (Girin, 1990, p.165), ou des différents contextes étudiés.

Nous proposons un schéma qui résume les principales étapes de la méthodologie mise en œuvre (voir figure 3.2). Le contenu méthodologique de chaque étape sera ensuite détaillé.

**Figure 3.2** Schéma méthodologique général



## 2.1 L'approche exploratoire

Comme nous l'avons déjà évoqué (voir *supra*, §1.1.1), la question de recherche initiale était « comment concilier, en Auvergne, performance économique des entreprises et sécurisation des trajectoires professionnelles ? ». Cette question, beaucoup trop vaste au regard de la première revue de littérature, a d'abord été restreinte à la thématique d'exemples de mutualisation des ressources humaines dans des petites et moyennes entreprises. Mais ce thème est apparu trop réducteur par rapport à la question centrale de la flexicurité. En effet, cette dernière peut prendre beaucoup d'autres formes. Pour affiner la définition de la question



de recherche, des entretiens non directifs ont été menés auprès de différents acteurs, susceptibles d'agir comme des relais d'information. Le but consistait à préciser la question de recherche et à identifier quelques terrains susceptibles d'être étudiés dans le cadre de notre recherche, parce qu'étant une forme de flexicurité telle que définie plus haut.

Les personnes rencontrées ne sont pas des experts de la flexicurité, et ne sont pas nécessairement non plus des acteurs directement concernés par la recherche. En revanche, leur situation professionnelle en fait une source d'information riche, qu'il convenait d'exploiter à ce stade de la recherche. Huit personnes ont ainsi été rencontrées, au cours d'entretiens très peu directifs.

**Tableau 3.3** Entretiens exploratoires

Personne	Organisme
Etienne Campens, chargé de mission	CEREQ, Centre Associé Auvergne
Bruno Champoux, secrétaire général	CGPME Auvergne
Christelle Costa, chargée de mission	AGEFOS PME Auvergne
Anne Dassaud, directrice	AGEFOS PME Auvergne
Hervé Duboscq, président	CGPME Auvergne
Brigitte Nivet, responsable pôle compétences	Groupe ESC Clermont
Stéphanie Rousset, directrice	ARACT Auvergne
Benoît Thirion, chargé de mission	Conseil Economique et Social Régional
Philippe Trouvé, enseignant-chercheur	Groupe ESC Clermont

Du fait de la démarche abductive qui est la nôtre, les entretiens exploratoires ont logiquement conduit à préciser la question de recherche.

## 2.2 L'étude des cas

Pour R. Yin (cité *in* Hlady-Rispal, 2002, p.78), l'étude de cas unique est préconisée dans trois situations :

- Lorsque le chercheur veut tester une théorie pour la confirmer, la réfuter ou la compléter ;
- Lorsqu'il étudie un cas présentant un caractère extrême ou unique, l'unicité provenant alors de la rareté du phénomène étudié ;
- Lorsque le chercheur utilise le cas pour révéler un phénomène qui n'était pas encore accessible à la communauté scientifique.

Dans notre recherche, au contraire, nous privilégions une étude de cas multi-sites pour plusieurs raisons, en s'appuyant sur les critères proposés par M. Hlady-Rispal (2002, p.82) :

- 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. En effet, trouver des terrains d'étude ne pose pas vraiment de problème. Par contre, trouver des terrains d'étude pertinents par rapport à la problématique traitée, et complémentaires les uns des autres ne va pas de soi. D'où un arbitrage fait entre les différents cas retenus parmi tous ceux susceptibles d'être traités.
- 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.

### 2.2.1 Critères de sélection des cas

Sur la base des premières informations collectées lors des entretiens exploratoires, nous avons pu identifier deux cas particulièrement pertinents par rapport à l'objet de notre recherche. Pour cela, nous avons retenu les critères suivants :

- Les employeurs doivent pouvoir être qualifiés de « petites structures ». Cependant, nous avons admis la possibilité de déroger au statut d'entreprise au sens strict, en admettant que le tissu associatif répond lui aussi au critère de PMO, tel que défini au chapitre 2.
- Les cas doivent être constitués de secteurs d'activité suffisamment différents pour pouvoir faire l'objet d'une comparaison stimulante.
- La dimension territoriale retenue est celle de la proximité géographique relative des employeurs entre eux, le département constituant l'échelon maximal.
- Des pratiques de flexicurité ou des tentatives doivent effectivement être en œuvre dans les structures étudiées, au sens où l'employeur comme le salarié y gagne, conformément à la définition large que nous avons déjà donnée de la flexicurité (voir chapitre 1).

### 2.2.2 Présentation des cas

Quatre terrains ont été étudiés, parmi lesquels nous distinguons deux « cas » et deux « exemples » (voir *infra*, § 2.3).

Les deux cas finalement retenus, répondant aux critères ci-dessus et dont les principaux acteurs ont accepté de participer à l'étude, sont :

- Le cas du secteur du Sport en Auvergne (voir chapitre 4). Il présente la particularité de concerner principalement des associations, mais constitue par ailleurs un vrai champ d'investigation, compte tenu du contexte institutionnel et législatif et surtout des spécificités sociales rencontrées.
- Le cas du Parc Naturopôle Nutrition Santé (voir chapitre 5). Créé autour d'une première entreprise installée en milieu rural par la seule volonté de son dirigeant, il s'agit d'une zone d'activité thématique qui regroupe aujourd'hui quatre PME, alliant vision stratégique commune et souci d'une gestion « humaine » de leurs salariés.

### 2.2.3 Techniques de collecte de l'information

Il s'agit ici essentiellement de données primaires, collectées en plusieurs temps, mais aussi de données secondaires internes, produites par les structures étudiées ou leurs partenaires.

#### 2.2.3.1 Entretiens semi-directifs

Les entretiens semi-directifs ont été privilégiés, notre étude s'inscrivant dans une approche compréhensive. En effet, la richesse et la complexité des données ainsi collectées nous semble primordiale pour comprendre en profondeur les dispositifs observés.

Ces entretiens ont été eux-mêmes divisés en deux catégories. Il s'agit, d'une part, d'acteurs que nous qualifions d'institutionnels, afin de prendre connaissance du contexte étudié, de ses particularités et d'identifier les acteurs à rencontrer dans le deuxième temps de l'étude de cas. Il s'agit, ensuite, des acteurs de terrain, c'est-à-dire ceux directement concernés par l'étude. Les deux terrains étudiés (Sport et Naturopôle) ont fait l'objet d'une démarche similaire.

**Tableau 3.4** Acteurs rencontrés en entretien individuel dans l'étude de cas du Sport

<b>Acteurs institutionnels</b>	
Conseil Régional	- Anna Auboïs, Vice-Présidente en charge du Sport - Marie-Anne Canis, service d'aide à la décision
Direction Régionale Jeunesse et Sports	- Eric Rutault, Observatoire des Métiers - Michael Roux, Correspondant Emploi

Guichet Unique de la Formation dans le Sport	- Cécile Banière, conseillère
AGEFOS PME	- Anne Dassaud, directrice
Acteurs de terrain	
GE2A	- Bernard Delorme, Président
GE Sports 63	- Olivier Duroir, responsable sportif
GEFSA (GE du Football et du Sport en Auvergne)	- Sandrine Marcot, Directrice Administrative Ligue d'Auvergne de Football - André Bourgery, Conseiller Technique Régional - Julien Desplaignes, Directeur du GEFSA
GE Sport Auvergne	- Cécile Maubert, chef de projet « Sport, Insertion, Emploi » au CROS

Les entretiens avec les acteurs de terrain sont menés sur la base d'un guide d'entretien (voir, à titre d'exemple, l'annexe n°1) et font l'objet d'un enregistrement à l'aide d'un magnétophone à puce. L'autorisation d'enregistrer l'interview est bien entendu sollicitée dès le début de l'entretien. L'enregistrement est complété d'une prise de note au cours de l'entretien.

**Tableau 3.5** Acteurs rencontrés en entretien individuel dans l'étude du Naturopôle

<b>Acteurs institutionnels</b>	
Vichy Val d'Allier Développement	- Bruno Pinard-Legry, Directeur
CCI de Moulins-Vichy	- Sophia Athès, conseillère
Acteurs de terrain	
Laboratoire LPH / Thiomed	- Philippe Laurent, Président - Francine Duléry, Responsable Ressources Humaines
Mairie de Saint-Bonnet de Rochefort	- Anne-Marie Defay, Maire
GE Activa	- Marie-Pascale CHABOT, Directrice

Le nombre d'entretien a été déterminé en fonction de la saturation sémantique, à savoir, lorsque :

- « les nouveaux entretiens semi-directifs n'apportent plus de descripteurs ou de modalités différents de ce qui a été obtenu par les anciens entretiens ;
- L'échantillon des entretiens semi-directifs est suffisamment divers. » (Romelaer, 2005, p.102).

#### 2.2.3.2 Sources documentaires

Des données secondaires ont également été utilisées. Il s'agit le plus souvent de données secondaires internes, c'est-à-dire des « informations déjà produites par des organisations ou des personnes privées » (Baumard et *al.*, 2007, p.251), seules quelques rares données secondaires externes ayant été utilisées. Nous trouvons ces sources documentaires sous la forme d'informations d'ordre général (plaquettes de présentation...) ou d'ordre technique (statuts, rapports d'études...). A titre d'illustration, sont cités ci-dessous les documents dans l'étude de cas du Sport, concernant les acteurs de terrain.

**Tableau 3.6** Liste des documents étudiés pour les acteurs de terrain du secteur Sport

GE2A	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaquette de présentation du GE</li> <li>- Tableau de suivi de l'activité : nombre d'adhérents</li> <li>- Tableau de suivi de l'activité : répartition géographique</li> </ul>
GE Sports 63	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaquette de présentation du GE</li> <li>- Règlement intérieur</li> <li>- Statuts</li> <li>- Tarifs en vigueur pour l'année 2008-2009</li> <li>- Modèle de contrat de travail à durée déterminée intermittent</li> <li>- Modèle de relevé des heures travaillées</li> <li>- Rapport d'activité de la saison 2007-2008</li> <li>- Support du Conseil d'Administration du 6 février 2009 (bilan d'activité au 31/01/09)</li> </ul>
GE Sport Auvergne	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaquette de présentation du GE</li> <li>- Bulletin d'information du GE (n°1 d'octobre 2008)</li> <li>- Statuts</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etude préalable sur la création d'un GEIQ</li> <li>- Etude de faisabilité préalable à la création du GE</li> </ul>
GEFSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plaquette de présentation du GE</li> <li>- Etude de faisabilité préalable à la création du GE</li> <li>- Budget prévisionnel</li> </ul>

Les rapports d'étude confiés par les différents acteurs sont également une source d'information précieuse, et sont cités explicitement lorsque des éléments en sont extraits pour les besoins de notre recherche.

### *2.2.3.3 Questionnaires à visée confirmatoire*

Sur le terrain du sport dans lequel quatre Groupements d'Employeurs différents sont étudiés, nous avons choisi d'associer, en phase finale de la collecte de données primaires sur le terrain, une approche plus quantitative. Nous utilisons ainsi une triangulation des données, qui nous permet d'associer une approche qualitative, traditionnellement utilisée dans les démarches exploratoires, et une approche quantitative, généralement réservée à des fins de vérification d'un objet théorique. Cette triangulation nous semble nécessaire, et répond à notre souci d'« améliorer la crédibilité d'une recherche qualitative » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.274).

Dans notre recherche, et afin de confirmer les éléments collectés lors des phases précédentes d'entretiens semi-directifs et de collecte documentaire, nous avons donc choisi d'élaborer un questionnaire. Celui-ci est adressé à des personnes non rencontrées en entretien.

Le questionnaire propose des questions fermées, afin de faciliter les réponses des sondés, mais aussi ouvertes, afin d'obtenir une information plus riche. Parmi les questions fermées, plusieurs sont proposées avec des modalités de réponse utilisant l'échelle de Likert, qui permet aux répondants de donner leur avis en fonction de leur degré d'accord avec la proposition soumise. Afin d'obliger le répondant à prendre position, et malgré les biais éventuellement générés par ce choix<sup>38</sup>, l'échelle proposée est de quatre degrés (« oui tout-à-fait », « oui plutôt », « non pas vraiment », « non pas du tout ») auquel s'ajoute systématiquement un degré neutre (« ne sait pas ») et parfois, en fonction de la question, un degré de non pertinence de la question (« pas concerné »).

<sup>38</sup> Selon certaines études, les échelles sans point neutre donneraient des résultats artificiellement positifs, certains interviewés ayant une barrière psychologique à juger négativement. (Source : Gavard-Perret et al. p.118)

L'organisation du questionnaire s'attache à regrouper les questions par thème, tout en positionnant les questions les plus importantes pour la recherche dans la première partie, afin de se prémunir contre un effet de lassitude du répondant. Les biais liés à l'organisation du questionnaire ne peuvent être évités. Nous pensons notamment aux effets d'ordre, c'est-à-dire le fait que la réponse à une question puisse influencer les réponses aux questions suivantes. En effet, selon les répondants, l'ordre des items peut être perçu différemment et donc influencer les réponses mais nous estimons que compte tenu du caractère simplement confirmatoire de cette enquête, ce biais est acceptable.

Les tests préalables réalisés sur chaque questionnaire ont donné lieu à des ajustements. Quelques questions ont été reformulées, notamment pour alléger et/ou expliciter l'intitulé. L'ordre des questions a également été largement modifié. La version finale des deux questionnaires utilisés dans le cas du sport est consultable en annexe (voir annexes 2 et 4).

L'administration des questionnaires est faite à l'ensemble des populations concernées, compte tenu de leur taille. Dans le cas du Sport, la population des adhérents s'élève à 215 structures, adhérant aux quatre GE étudiés, et celle des salariés à 103 personnes, parmi lesquelles deux agents de développement, non concernés par le questionnaire.

L'enquête est réalisée en ligne, à l'aide d'un lien créé sous Google Documents. Ce choix permet de toucher facilement toutes les personnes visées (en s'étant bien entendu assuré au préalable que tous disposent d'un accès internet), tout en leur garantissant l'anonymat. L'utilisation d'une version papier du questionnaire a été préférée par l'un des GE, qui a envoyé chaque formulaire imprimé à l'ensemble soit de ses salariés avec leur bulletin de salaire, soit de ses adhérents.

Le taux de réponse global (cumulant les réponses en ligne et en version papier) peut être considéré comme bon puisqu'il est de 23% pour le questionnaire adhérents<sup>39</sup> et de 26 % pour le questionnaire salariés<sup>40</sup>.

#### 2.2.4 Traitement de l'information

Les entretiens permettent de collecter une matière riche et variée, qu'il convient ensuite de traiter puis d'analyser. L'analyse thématique a été retenue. Nous considérons, à l'instar de Bardin que celle-ci constitue un type d'analyse possible rattaché à l'analyse de contenu, de même que l'analyse lexicale et syntaxique. Pour cet auteur, en effet, l'analyse de contenu se

---

<sup>39</sup> 49 questionnaires ont été retournés, 2 étant inexploitables (non remplis), sur un total de 215 adhérents pour les quatre GE étudiés.

<sup>40</sup> 26 questionnaires ont été retournés, sur un total de 101 salariés (hors agents de développement des GE).

définit comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de descriptions du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages. » (Bardin, 2003, p.47). Pour d'autres, l'analyse thématique se distingue de l'analyse de contenu notamment par le fait que « l'analyste peut se contenter de prendre en considération les seules informations pertinentes au regard des thèmes retenus » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.262), puisque le chercheur ne doit pas, alors, traiter de manière systématique l'intégralité des données du corpus.

Dans notre situation, il nous semble que notre analyse se rapproche bien de celle de contenu, puisque l'objectif poursuivi est de « mettre à jour les systèmes de représentations véhiculées » par les discours analysés (Blanchet & Gotman, 2001, p.92). Nous intervenons sur le corpus par le biais d'une transcription des données. Les entretiens ayant été enregistrés, il s'agit alors de les retranscrire sous forme écrite, plus facilement exploitable ultérieurement (voir, à titre d'exemple, l'annexe 6).

En revanche, nous nous réclamons davantage de l'analyse thématique pour l'exploitation des données. En effet, nos données sont exploitées à la fois de manière verticale et horizontale (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008) :

- L'approche verticale nous conduit à travailler document par document, en repérant au sein de chacun les thèmes, mots-clés et idées directrices qui lui sont spécifiques. Elle nous permet de nous imprégner des logiques individuelles et du caractère unique de chaque personne interviewée. C'est ce que L. Bardin (2003) décrit de la manière suivante : « sous l'apparent désordre thématique, il s'agira de rechercher la structuration spécifique, la dynamique personnelle, qui, en filigrane du flot de paroles, orchestre le processus de pensée de l'interviewé. » (p.96).
- L'approche horizontale permet de prendre en considération l'ensemble des documents étudiés et thèmes récurrents qui s'en dégagent. « Dans une approche horizontale, les discours individuels sont déconstruits afin d'extraire dans chacun les parties communes. La cohérence n'est donc plus donnée par la structure individuelle de chaque document ou entretien, mais par la réunion d'éléments comparables entre les différents documents ou entretiens. » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008, p.262).



Notons enfin que nous utiliserons les *verbatim* pour appuyer notre analyse. Ils nous semblent en effet, en tant qu'extraits ciblés des différents entretiens, qu'ils permettent non seulement d'illustrer notre propos, mais aussi de refléter les idées et les contenus issus de l'analyse, en respectant la formulation des acteurs. « C'est aussi, dans une certaine mesure, une assurance fournie quant à la qualité de l'analyse de contenu réalisée. » (Gavard-Perret & Helme-Guizon, 2008).

## 2.3 Les autres exemples

L'exhaustivité n'étant ni requise, ni possible sur notre champ d'étude, nous avons néanmoins jugé souhaitable de compléter les deux cas étudiés par deux autres exemples, particulièrement riches d'enseignement parce que n'ayant pas réussi à aller au bout de leur démarche (voir chapitre 6).

A la différence des deux cas pour lesquels la méthodologie retenue vient d'être exposée en détail (voir *supra*, §2.2), il s'agit ici de l'analyse *ex post* de deux études, indirectement liées à notre thématique. Afin de marquer la différence de méthodologie utilisée et du moindre niveau de profondeur d'analyse, nous intitulerons « exemples » ces deux terrains, par opposition aux « cas » exposés précédemment.

Les deux exemples ont été identifiés lors de l'approche exploratoire, au cours des entretiens non directifs, qualifiés d'exploratoires (voir *supra*, §2.1). D'abord pressentis comme étude de cas potentielle, ces exemples n'ont finalement pas été retenus comme tels pour deux raisons majeures :

- En premier lieu, les études auxquelles les personnes rencontrées en entretiens exploratoires ont fait allusion datent déjà de quelques années. Il ne s'agissait donc pas de « refaire » une étude similaire, ni de solliciter de nouveau les mêmes interlocuteurs pour des informations et des résultats probablement proches.
- L'intérêt de ces exemples est de bénéficier du recul nécessaire pour être en présence d'un échec relatif : une étude a été élaborée (et même parfois plusieurs), des préconisations ont été formulées, certaines ont été mises en place... Et pourtant, quelques années après, rien n'a vraiment changé dans les domaines considérés. Ce délai nécessaire à la mise en application concrètes des préconisations n'étant pas compatible avec les échéances liées à notre travail de thèse, il nous a semblé que l'analyse *a posteriori* était la meilleure solution.

Néanmoins, dans un souci de meilleure compréhension du terrain, il nous a semblé primordial de rencontrer quelques uns des acteurs impliqués dans les différentes études qui servent de support à notre analyse, dans ce que nous appellerons « entretiens confirmatoires », par opposition aux entretiens utilisés dans les deux cas présentés précédemment. Ces entretiens confirmatoires font alors l'objet d'un traitement similaire à ceux réalisés pour les cas étudiés : guide d'entretien, enregistrement et analyse thématique (voir *supra* § 2.2.3.1, 2.2.3.2 et 2.2.4).

Dans l'analyse de ces deux exemples, nous avons repéré deux biais majeurs :

- D'une part, une moindre connaissance du terrain étudié, du fait de l'exploitation de données essentiellement secondaires, et d'un laps de temps, parfois de plusieurs années, entre le moment de notre étude et la période des faits considérés ;
- D'autre part, l'interprétation qui peut être faite de ces événements : par le chercheur, d'une part, compte tenu de l'approche phénoménologique dans laquelle nous nous situons (voir *supra*, §1.2.2) ; d'autre part, par les acteurs interviewés récemment, qui peuvent avoir une interprétation rétroactive biaisée des événements.

## 2.4 Récapitulatif des méthodes utilisées

Plusieurs outils méthodologiques ont donc été mobilisés au cours de nos travaux. Le tableau ci-dessous en dresse un inventaire, étape par étape.

**Tableau 3.7** Outils méthodologiques utilisés

<b>Approche exploratoire</b>		
Revue de littérature	X	
Entretiens non directifs	X	
Données secondaires	X	
<b>Analyse <i>in vivo</i></b>		
	Cas n°1 : Le sport en Auvergne	Cas n°2 : Le Naturopôle
Entretiens semi-directifs	X	X
Données secondaires internes	X	X

Questionnaires (exploitation qualitative)	X	
Données secondaires externes		X
<b>Analyse <i>ex post</i></b>		
	Exemple n°1 Saint-Flour	Exemple n°2 GAZACA
Entretiens confirmatoires	X	X
Données secondaires internes	X	X
Données secondaires externes	X	X

## 2.5 Validité et fiabilité de la recherche

La validité globale de la recherche est particulièrement sensible car elle détermine largement sa crédibilité.

Absolument incontournable dans un positionnement épistémologique positiviste ou post positiviste, il s'agit en effet de s'assurer de « la validité du construit, la validité de l'instrument de mesure, la validité interne des résultats de la recherche et la validité externe de ces mêmes résultats. » (Drucker-Godard et *al.*, 2007, p.263). Par validité, nous entendons vérifier que l'instrument mesure uniquement ce à quoi il est destiné et par fiabilité, la stabilité des résultats obtenus, « quelles que soient les personnes qui l'utilisent et le moment où il est employé » (Giordano & Jolibert, 2008, p.66). Pour un modèle mathématique, appliqué à une méthodologie de recherche quantitative, la vérification de la validité et de la fiabilité de l'outil peut être opérée.

En revanche, dans le cas d'une méthodologie qualitative, *a fortiori* dans une posture épistémologique constructiviste, cette vérification pose question. Le terme même de validation est discuté. C'est pourquoi M.-J. Avenier (2007) préfère celui de « légitimation des énoncés », en précisant que « dans les épistémologies constructivistes, l'élaboration et la légitimation des savoirs sont deux processus simultanés et indissociables. » (p.143), notamment grâce au « couplage qui a été réalisé entre le travail épistémique et le travail empirique » (p.160).

Selon Y. Giordano et A. Jolibert, deux critères peuvent être aujourd'hui principalement retenus : le critère d'adéquation (ou de convenance), et le critère d'enseignabilité.

### **Encadré 3.2** Les critères de légitimation de la recherche dans une posture constructiviste

- Le critère d'adéquation ou de convenance, défendu par Von Glasersfeld, admet qu'une connaissance (conjecture) est valide si elle convient (*to fit*) à une situation donnée. [...]
- Transposée au chercheur, ce principe d'adéquation pourrait se décliner par le caractère utile d'une recherche pour lui-même et/ou pour les acteurs qui en sont l'objet. [...]
- Le critère d'enseignabilité s'énonce en termes de reproductibilité et d'intelligibilité.

*Source : Giordano et Jolibert, 2008, p.79*

Concernant le premier critère proposé, il nous semble que nous avons montré, à travers les contributions visées (voir *supra*, §1.3), que notre recherche a pour objectif principal de servir les acteurs de terrain : c'est, nous semble-t-il, la définition même du caractère « utile » d'une recherche.

Concernant le second critère, nous visons à modéliser qualitativement des facteurs clés de succès, ce qui doit permettre, dans une certaine mesure et probablement sous certaines conditions qui resteront à définir, d'aboutir à la possibilité d'une généralisation de nos travaux, ou plutôt de « généricisation », selon le terme de M.-J. Avenier (voir *supra*, § 1.3.1). Ceci nous semble répondre à l'attente de reproductibilité et d'intelligibilité énoncée.

Ces deux critères peuvent être complétés par d'autres approches, notamment celle de la réflexivité du chercheur, proposée par S. Charreire et I. Huault (*in* Giordano & Jolibert, 2008), « qui doit se questionner sur toutes les étapes de son projet ». C'est aussi ce à quoi nous nous sommes attachés aux différentes étapes de notre recherche, comme nous le présentons plus haut (voir schéma 3.1 et encadré 3.1) et ce à quoi vise à répondre la démarche abductive qui est la nôtre.

#### 2.5.1 Validité interne de la recherche

La validité interne d'une recherche « se définit comme la capacité à attribuer les résultats observés aux variables explicatives analysées par le chercheur et non pas à d'autres variables. » (Giordano & Jolibert, 2008, p.68). Cette définition est d'abord utilisée dans une posture post positiviste, mais nous semble pouvoir être reprise dans le cadre de nos travaux. En effet, prise en considération dès la structuration de la méthodologie de la recherche, la question de la validité de la recherche est cruciale pour la valeur scientifique des travaux

menés. Le chercheur doit avoir conscience de différents biais qui viennent limiter cette validité.

La plupart des biais évoqués ci-dessous risquent aussi de se produire, selon nous, dans la démarche qualitative que nous appliquons. Le terme de « test » peut ainsi être remplacé par celui d' « entretien semi-directif », voire de « questionnaire » et seul l'effet de régression statistique nous semble réellement peu pertinent.

**Tableau 3.8** Biais limitant la validité interne de la recherche

Biais	Nature du biais
Effet d'histoire	Des événements extérieurs à l'étude et survenus au cours de la période de l'étude n'ont-ils pas faussé les résultats ?
Effet de maturation	Les objets de l'analyse ont changé pendant le cours de l'étude.
Effet de test	Certaines personnes ont déjà répondu à ce test et leurs réponses au deuxième tour sont biaisées par le fait d'avoir déjà répondu.
Effet d'instrumentation	Les questions sont mal formulées.
Effet de régression statistique	Les individus ont été sélectionnés sur la base de scores extrêmes.
Effet de sélection	Selon le choix et la détermination de l'échantillon.
Effet de mortalité expérimentale	Certains sujets ont disparu pendant l'étude.
Effet de contamination	Un individu interrogé apprend par d'autres individus l'objet de l'étude, ce qui fausse les résultats.

*Source : Drucker-Godard et al., 2007, p.279*

### 2.5.2 Validité externe de la recherche

La validité externe d'une recherche renvoie, dans la posture post positiviste, « au potentiel de généralisation de ses résultats et conclusions à d'autres contextes ». (Giordano & Jolibert, 2008, p.68).

Ici, et compte tenu d'un positionnement épistémologique différent, cette validité pose problème puisque notre recherche et, nécessairement, ses résultats sont fortement contextualisés, ce qui est généralement le cas des recherches qualitatives, *a fortiori* celles utilisant la méthode des cas. Il nous semble que le critère « d'enseignabilité » évoqué plus haut, à savoir le caractère reproductible et intelligible des résultats, peut répondre à ce souci de généralisation ou « généricisation »

## **Conclusion du chapitre 3**

Dans ce chapitre, nous avons affiné la formulation de notre problématique, esquissée au cours des deux chapitres précédents. Il s'agit donc d'étudier des dispositifs de flexicurité préventive, mis en œuvre par et dans des petites structures reliées par des formes de coopération formelle ou informelle, ce qui nous amène à considérer un niveau méso-économique. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès de ces pratiques, pour en permettre une modélisation qualitative.

Nous avons également resitué notre travail dans une démarche abductive, en précisant la méthodologie utilisée, de façon à s'assurer de la légitimité, de la pertinence et de la crédibilité de notre recherche.

Il convient maintenant, dans la deuxième partie, de présenter le matériau collecté au cours de la phase de terrain, à travers la présentation des deux cas et des deux exemples retenus.

# Partie 2

## Approche empirique

Notre première partie a consisté à mettre en place les bases conceptuelles et à réfléchir au positionnement épistémologique de cette recherche : que veut-on étudier ? Quelle démarche appliquons-nous ? Comment pouvons-nous en légitimer les résultats ?

Il s'agit maintenant de mettre en évidence, grâce à une approche de terrain, le lien entre les concepts et les données (Angot & Milano, 2007).

Dans cette partie, nous présenterons de façon détaillée nos différents champs d'investigation, qui répondent aux critères que nous avons définis en fonction de notre problématique. Ceux-ci vont nous permettre d'étudier des situations dans lesquelles des formes de flexicurité préventive peuvent être rencontrées. Nous traiterons successivement de deux « cas », analysés *in vivo* (voir chapitre 3, § 2.2) et de deux « exemples », étudiés *ex post* (voir chapitre 3, § 2.3) :

- Le secteur du sport en Auvergne (chapitre 4) qui fait l'objet, depuis fin 2008, d'un Contrat d'Objectifs, faisant de la mutualisation des compétences un axe majeur. Notre recherche porte plus particulièrement sur l'étude de quatre groupements d'employeurs « macro-territoriaux », qualifiés « d'exemplaires » dans le Contrat d'Objectifs.
- Le Naturopôle (chapitre 5), labellisé Pôle d'Excellence Rurale (PER) en 2006, qui est une zone d'activité thématique fonctionnant comme un micro-cluster ;
- Le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne (chapitre 6, section 1) qui a fait l'objet de deux études, au cours des dix dernières années, ayant pour objet 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.
- En 2005, une étude a été menée sur la mutualisation des ressources humaines sur le territoire de GAZACA (chapitre 6, section 2), association regroupant les zones d'activités de l'agglomération clermontoise, soient 1 300 entreprises et 20 000 salariés. L'étude a notamment préconisé la création d'un bureau des mobilités, dont la mise en œuvre a été très rapidement abandonnée.

# Chapitre 4

## Le cas du Sport en Auvergne

### Section 1. De fortes spécificités sociales

La pratique sportive représente en France un poids économique et social certain. On estime ainsi qu'il y a, en France, 13,7 millions de licenciés, et plus de 172.000 associations animées par plus de 2 millions de bénévoles<sup>41</sup>. Mais ces chiffres ne doivent pas masquer l'extraordinaire complexité du secteur, qu'il s'agisse de la variété des disciplines pratiquées (sports de ballon, de combat, de pleine nature, etc.), des profils de pratiquants (de la clientèle de loisir aux sportifs de haut niveau, toutes les couches sociales et toutes les tranches d'âge étant représentées), des types d'employeurs ou de la présence importante de bénévoles (participant aussi bien à l'animation qu'à la gestion).

En premier lieu, la dénomination même de « secteur du sport » mérite d'être précisée. Elle recouvre diverses définitions selon les organismes, institutions ou personnes considérées. Une approche par le fichier Sirene® prenant en compte les deux codes NAF les plus caractéristiques du Sport (923.A et 923.C) permet ainsi d'identifier, en 2004, 34.000 établissements dont 86,6% d'associations et 8,5% de sociétés commerciales<sup>42</sup>. Mais, selon l'INSEE, près de la moitié des professionnels du sport seraient employés dans d'autres secteurs que les deux précédents. Doivent notamment être citées les fonctions publiques territoriale et de l'Etat, d'autres secteurs sportifs ne relevant pas du champ conventionnel du sport (équitation, golf, fitness...), la branche de l'animation, ainsi que le secteur de l'industrie et de la distribution d'articles de sport, dont nous ne tiendrons pas compte ici.

Les employeurs peuvent ainsi être classés en cinq catégories, relevant du secteur public (collectivités territoriales ou Etat) ou du secteur privé, secteur associatif inclus. Nous centrerons notre étude sur le secteur privé où l'on trouve ainsi :

- Les associations, qui représentent 94% du total des employeurs privés. Ce sont le plus souvent de petites structures employant peu ou pas de salarié (41% des structures n'ont qu'un salarié, pas nécessairement à temps plein, et 91% ont moins de 10 salariés) et recourant

---

<sup>41</sup> Source : Unifformation - <http://www.unifformation.fr/Employeurs/Secteurs-d-activites/Sport>

<sup>42</sup> Source : Contrat d'Etudes Prospectives de la branche professionnelle du sport - Etat des lieux du secteur sport - consultable sur : <http://www.unifformation.fr/Observatoires/Sport>



largement au bénévolat. Beaucoup se caractérisent par l'absence de professionnels et par le manque de démarche entrepreneuriale.

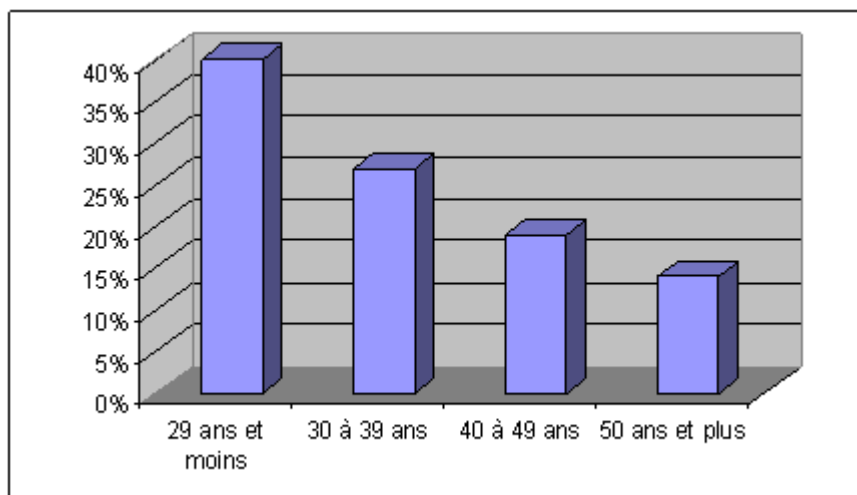
- Les entreprises privées commerciales, qui constituent les 6% manquants ; elles sont organisées sous la forme juridique de SARL (sociétés anonymes à responsabilité limitée), SASP (sociétés anonymes de sport professionnel) et de SAOS (sociétés anonymes à objet sportif). Font partie de cette catégorie le sport professionnel, les centres équestres, les salles de remise en forme, et certaines structures de loisirs (bowling, par exemple) ou d'activités de pleine nature (parcours en eaux vives, accro-branche...).
- Le statut de travailleur indépendant qui représente, quant à lui, environ 10% des emplois privés.

Si la quantification des établissements relevant du secteur du sport pose problème, il en va de même pour estimer le volume d'emplois. Pour 2006, on estime à 75.000 le nombre de professionnels du sport, qu'il s'agisse d'encadrants, d'animateurs, d'entraîneurs ou de sportifs professionnels<sup>43</sup>, la moitié seulement relevant de la branche du sport, l'autre moitié relevant de la Fonction Publique Territoriale ou des autres branches (animation, espaces de loisirs, etc.). Il conviendrait également d'ajouter 31.000 agents de la Fonction Publique d'Etat (principalement des professeurs d'Education Physique et Sportive) et 35.000 personnes travaillant dans la fabrication et la distribution d'articles de sport. Cette population a connu une croissance régulière, de l'ordre de 5 à 6% par an pendant dix ans, et s'est stabilisée depuis 2001. Les jeunes sont particulièrement présents, puisque les moins de 30 ans représentent 40% des salariés du secteur. La pyramide des âges est ainsi largement déséquilibrée, en défaveur des salariés de 50 ans et plus.

#### **Figure 4.1** Répartition des salariés par âge

---

<sup>43</sup> Source : Contrat d'Etudes Prospectives de la branche professionnelle du sport (CEP Sport) - rapport final de mission - consultable sur : <http://www.uniformation.fr/Observatoires/Sport>



Source : enquête Observatoire des Métiers du Sport 2006

Les métiers pratiqués sont également très divers. La majorité des emplois du secteur concerne les encadrants et animateurs sportifs (environ deux tiers des emplois) ; les emplois administratifs et de personnel technique représentent environ 20 % des emplois ; les 10% restants sont constitués des sportifs professionnels. Cette diversité de fonctions se retrouve dans la variété de statuts, puisque l'on trouve des salariés, des travailleurs indépendants et des fonctionnaires.

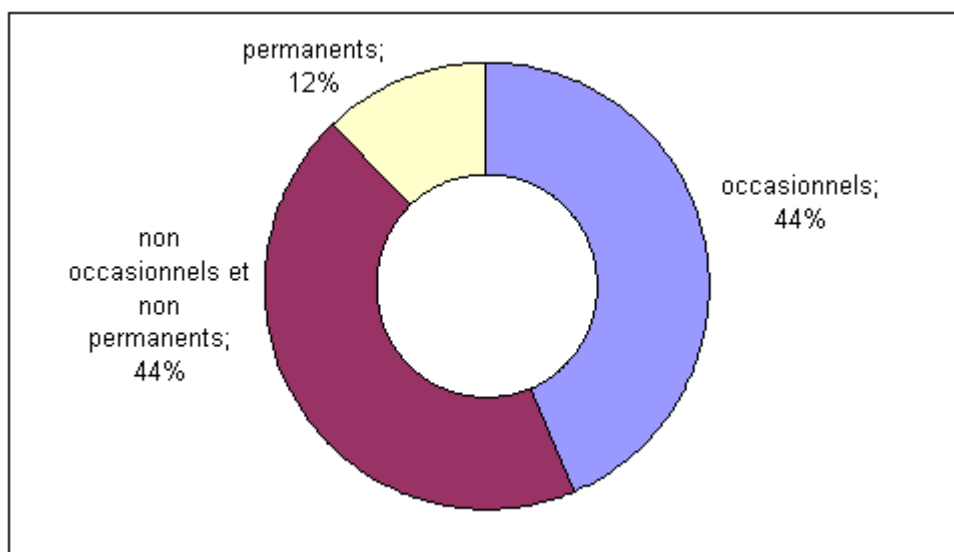
Sur le plan social, le secteur sportif doit faire face à des caractéristiques bien particulières en termes de main d'œuvre. Même si nous nous préoccupons plus particulièrement du secteur privé, la plupart des caractéristiques citées s'appliquent à l'ensemble du secteur.

### 1.1 La précarité de l'emploi dans le secteur sportif

Tout d'abord, la majorité des salariés du secteur occupent des emplois précaires. Cette précarité se situe à plusieurs niveaux, traduits par la branche professionnelle du sport en trois catégories :

- les emplois « *occasionnels* », qui se caractérisent par une durée de travail annuelle inférieure à douze jours ou de moins de soixante heures, ou encore une rémunération annuelle inférieure à 836 euros ;
- les emplois « *permanents* », lorsqu'il s'agit d'un emploi occupé à l'année pour un temps plein ou un temps partiel d'au moins 80% ;
- les emplois « *non-occasionnels et non-permanents* », qui concernent tous les emplois ne pouvant être rattachés à l'une des deux catégories précédentes.

**Figure 4.2** Type de contrat dans l'emploi privé (région Auvergne)



Source : DRDJS Auvergne rapport diagnostic au Contrats d'Objectifs « Sport »

Les difficultés sociales qui en découlent sont nombreuses et sont résumées ci-dessous.

### 1.1.1 Le temps de travail

L'aspect le plus visible - et reconnu par tous - concerne les temps de travail. Deux tiers des salariés sont à temps partiel ; plus du quart des salariés à temps partiel travaillent moins de trois heures par semaine dans la même structure<sup>44</sup>. Cela impose aux salariés de compléter leur temps de travail avec un ou plusieurs autre(s) employeur(s). Une difficulté d'ordre purement pratique complique cette disposition dans les faits : les créneaux horaires auxquels se pratiquent les différentes activités sont souvent les mêmes (soir, mercredi, week-end, vacances scolaires), d'où un problème réel pour aboutir à un temps complet ou quasi-complet. De plus, ces horaires en partie décalés conduisent parfois les professionnels à se lasser rapidement de telles conditions de travail.

Enfin, il convient de signaler que seule l'enquête menée dans le cadre de l'élaboration du Contrat d'Etudes Prospectives de la Branche Professionnelle du Sport (CEP Sport)<sup>45</sup> livre quelques données précises quant aux formules mises en œuvre par les salariés pour compléter leur temps de travail, puisque l'entrée se fait généralement par l'entreprise. On sait ainsi que

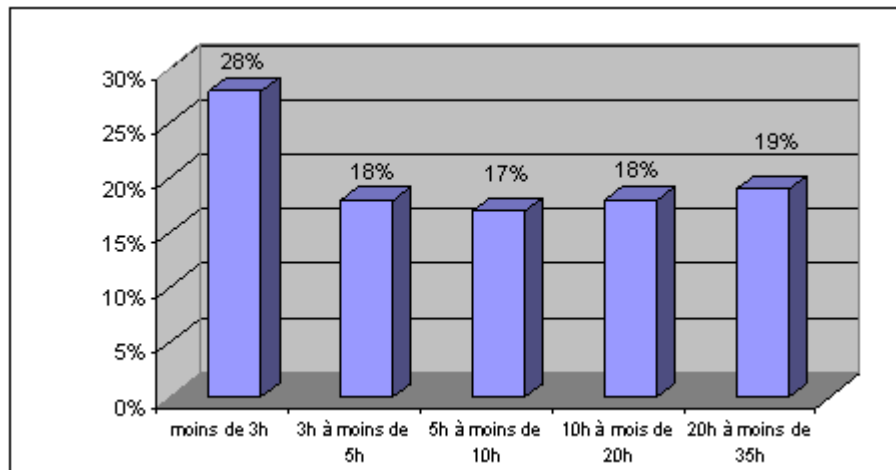
<sup>44</sup> Source : Observatoire des Métiers du Sport - enquête Ithaque

[http://www.cosmos.asso.fr/cosmos/fichiers/File/synthese\\_de\\_lenquete\\_de\\_la\\_branche\\_sport.pdf](http://www.cosmos.asso.fr/cosmos/fichiers/File/synthese_de_lenquete_de_la_branche_sport.pdf)

<sup>45</sup> Source : Contrat d'Etudes Prospectives de la branche professionnelle du sport (CEP Sport) - rapport final de mission - consultable sur : <http://www.uniformation.fr/Observatoires/Sport>

des formules mixant différents statuts existent : du salariat multi-employeur, à la combinaison salariat / activité indépendante ou encore chômage avec activité professionnelle restreinte.

**Figure 4.3** Répartition des salariés à temps partiel selon leur durée de travail hebdomadaire



Source : enquête Observatoire des Métiers du Sport 2006

### 1.1.2 La durée de vie professionnelle dans le secteur

La deuxième difficulté concerne la durée de vie professionnelle dans le secteur du sport. On l'a vu, les professionnels de la filière sont jeunes ; mais cette jeunesse est aussi l'un des symptômes du turn-over important du secteur, qui s'élève à 36%, soit un emploi sur trois renouvelé chaque année.

Les raisons peuvent tenir aux exigences des métiers (par exemple les horaires décalés cités ci-dessus, la disponibilité requise généralement sans compensation financière ou les conditions climatiques parfois difficiles dans lesquelles s'exercent certaines activités) mais aussi le niveau de responsabilité pour certaines activités à risque ou simplement lors de l'encadrement d'enfants. Les contrats courts peuvent aussi être le fait du caractère saisonnier de l'activité (sports d'hiver, par exemple).

### 1.1.3 Le recours aux contrats aidés

Le secteur se caractérise également par un recours important aux contrats aidés, qui s'explique notamment par la forte présence des associations, acteurs ne relevant pas du secteur commercial et rencontrant ainsi souvent de réels problèmes de financement des

emplois. En 2005<sup>46</sup>, la moitié des structures employeuses bénéficiaient de contrats aidés, ceux-ci ne représentant néanmoins que 17% des emplois. L'une des difficultés majeures intervient au moment où les financements publics s'arrêtent, obligeant ainsi l'association à mettre fin au contrat. La fin du dispositif des emplois-jeunes, avec les dernières signatures de contrat en 2002, a été révélatrice, puisque deux emplois sur trois n'ont pas été pérennisés. Pour les structures employeuses, ceci témoigne de la non-anticipation de la fin de ces contrats aidés, aucun moyen pour financer les emplois en propre n'ayant été développé, malgré tout l'intérêt que l'association peut avoir à pérenniser l'emploi et à garder le même salarié en poste. Sont également largement sollicités au plan national les dispositifs CAE (Contrat d'Accompagnement dans l'Emploi), le plan Sport Emploi décliné en régions par les DDJS ainsi que des aides régionales ou départementales (Emplois tremplin du Conseil Régional d'Auvergne ou aide du Conseil Général du Puy-de-Dôme pour les emplois dépassant le simple cadre communal).

#### 1.1.4 La place des bénévoles

Une part importante des acteurs est constituée de bénévoles, qui peuvent être employeurs, encadrants ou administratifs, voire qui cumulent ces fonctions, et qui n'ont ni les mêmes attentes ni les mêmes besoins que la population salariée. Dans de nombreuses disciplines et plus particulièrement dans les petites associations, il est courant que l'encadrement soit assuré par un bénévole, sur son temps libre, à raison de quelques heures par semaine, alors qu'il est salarié par ailleurs, généralement dans un domaine qui n'est pas lié au secteur sportif. Il est généralement admis d'indemniser ce bénévole en le défrayant sous forme d'une « enveloppe ». Il ne s'agit donc plus de bénévolat pur, mais d'une forme de travail dissimulé, qui habitue les associations à un coût de prestation bien en-deçà de sa réalité et qui peut pénaliser la discipline si le bénévole n'est pas correctement formé sur les plans pédagogiques et techniques.

De plus, ce personnel bénévole, sans lequel les associations ne pourraient pas fonctionner, se transforme et aspire aujourd'hui à certaines compensations, pas nécessairement pécuniaires, mais aussi en termes de reconnaissance ou de qualification.

#### **Encadré 4.1** La logique du don chez les bénévoles du secteur sportif

En dépit de la percée du salariat dans les clubs sportifs, les logiques de fonctionnement et les

---

<sup>46</sup> Source : *idem*

modes de reconnaissance de tous les acteurs restent dominés par les principes du bénévolat. L'analyse comparée de la position et des conditions des bénévoles et des salariés dans les clubs sportifs montre que, contrairement aux évidences et aux apparences, l'éthique et les principes du bénévolat continuent d'imprimer toutes les formes d'activité au sein du sport associatif.

La mise en scène du « don de soi » demeure au cœur de l'identité bénévole. [Elle se caractérise par :

- La disponibilité, présentée non seulement comme une qualité (au sens moral du terme) mais aussi comme une « compétence » essentielle pour la construction de l'identité professionnelle des salariés.
- Le dévouement au club, qui se décline dans la capacité de placer l'intérêt général, collectif, au-dessus des intérêts particuliers et partisans ; il comporte une dimension éminemment morale par laquelle le don de soi prend la forme d'une véritable « vocation ».
- Le désintéressement, caractéristique essentielle de l'identité bénévole dans la mesure où la notion même de bénévolat suppose l'absence de revendication financière.

*Source : Falcoz et Walter, 2007*

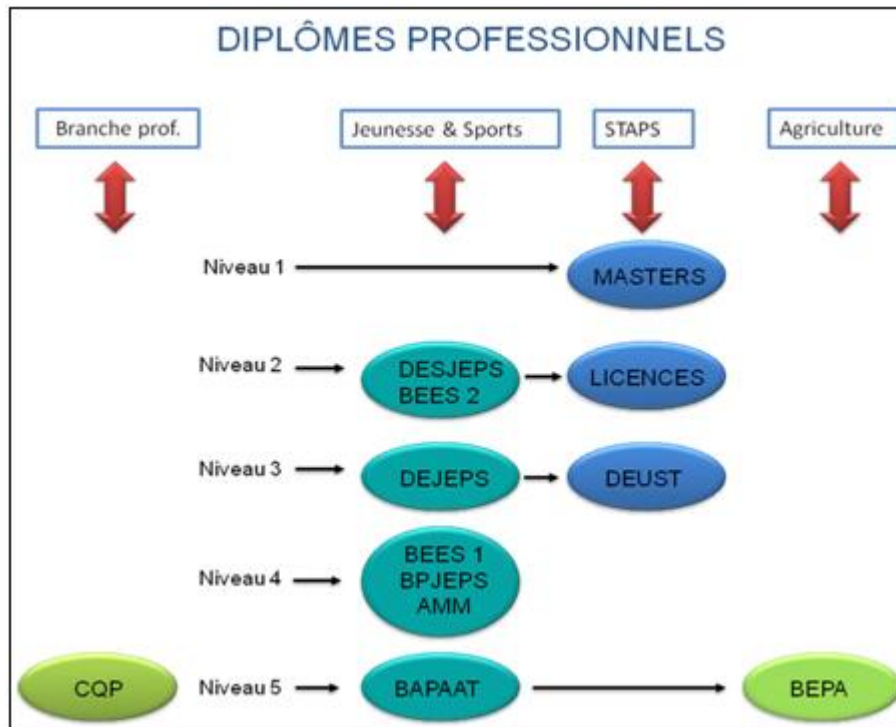
#### 1.1.5 La formation aux métiers du sport

Les encadrants sportifs sont soumis à une réglementation stricte en termes de diplômes leur permettant d'accéder à ces métiers. Mais l'offre de formation initiale est éclatée, mêlant à la fois certifications et formations. Plusieurs filières cohabitent :

- La branche professionnelle du Sport, qui sollicite l'inscription de CQP (Certificats de Qualification Professionnelle) au RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles).
- Le Ministère Jeunesse et Sports, avec l'emblématique BE (« monitorat »). Créé en 1972, le BEES (Brevet d'Etat d'Educateur Sportif) à trois niveaux et décliné en soixante-quatre options sportives, a été modernisé et remplacé en 2001 par le BPJEPS (Brevet Professionnel de la Jeunesse, de l'Education Populaire et du Sport) proposant une petite vingtaine de spécialités. Cette refonte a notamment ouvert les compétences des titulaires vers plus de transversalité, en développant la notion d'animation au détriment de la performance sportive.
- La filière universitaire STAPS pour la formation initiale, qui dépend donc du Ministère de l'Education Nationale.

- La filière agricole, plus tournée sur certaines activités comme le plein air ou l'équitation.

**Figure 4.4** Récapitulatif de l'offre de formation dans le Sport



La filière sportive, toutes entrées confondues, attire de nombreux jeunes qui suivent une formation initiale spécialisée pour travailler ensuite dans le secteur. Or une certaine inadéquation semble exister entre le nombre de jeunes diplômés et les possibilités d'emplois et de carrières qui les attendent, à la fois sur le plan quantitatif (nombre de diplômés) et sur le plan qualitatif (qualifications et conditions de travail).

Concernant la formation continue, deux OPCA de branche sont présents, UNIFORMATION et AGEFOS PME, qui financent la formation des cadres et dirigeants des structures employeuses, notamment les associations. La principale difficulté liée à la formation continue concerne la possibilité, pour les OPCA, d'articuler les emplois précaires (qu'il s'agisse de saisonnalité ou d'horaires morcelés) avec des dispositifs de formation suffisamment flexibles tant en termes de contenus que d'organisation matérielle. Quant aux autres publics, ils sont pris en charge par des organismes spécifiques : les publics de bénévoles dépendent du CROS (Comité Régional Olympique et Sportif) ; les travailleurs indépendants cotisent à l'URSSAF et dépendent ensuite du FAF concerné, le plus souvent l'AGEFICE (Association de Gestion du Financement de la formation des Chefs d'Entreprise).

Enfin, l'application récente de la Convention Collective Nationale, signée en 2005 et étendue en 2006, oblige les associations à remettre à plat leur fonctionnement, avec des incidences fortes en termes de rémunération mais aussi de qualification des encadrants.

## 1.2 Le ressenti des salariés

L'enquête menée dans le cadre de l'élaboration du Contrat d'Etudes Prospectives de la Branche Professionnelle du Sport (CEP Sport)<sup>47</sup> permet de prendre en compte le point de vue des salariés. On constate ainsi que près de 38% des salariés ont deux employeurs ou plus, et 46% travaillent à temps partiel, 23% étant à moins de 20h. Ces éléments confirment bien la précarité des emplois dans le secteur du sport.

Cette précarité est d'ailleurs ressentie comme une contrainte puisque 35% des salariés souhaiteraient pouvoir augmenter leur volume horaire annuel de travail dans le secteur du sport pour les prochaines années. De même, les sources d'insatisfaction les plus souvent citées sont la sécurité de l'emploi, la reconnaissance sociale du métier, les perspectives de carrière et le niveau de rémunération.

Le secteur du Sport apparaît donc comme un champ d'étude particulièrement intéressant au regard de la flexicurité. La matrice de Schmid (voir chapitre 1, § 2.2) prend ici tout son sens, puisque, du côté des salariés, se posent des problématiques de sécurité :

- du poste, avec la possibilité de rester sur un même poste, dans la même association ;
- de l'emploi, avec des salariés multi-employeurs ;
- du revenu, des dispositifs de prise en charge des demandeurs d'emploi et des demandes de formation ayant été mis en place ;
- combinée, puisque le bénévolat tient une place importante dans ce secteur.
- Du côté des structures employeuses, la flexibilité peut effectivement être qualifiée de :
- numérique externe, notamment par le recours aux emplois précaires et aux contrats aidés ;
- numérique interne, avec une forte utilisation du temps partiel ;
- fonctionnelle interne, en recherchant des salariés aux compétences transversales, pouvant aussi bien être encadrants sportifs qu'administratifs dans l'association qui les emploie ;

---

<sup>47</sup> Source : Contrat d'Etudes Prospectives de la branche professionnelle du sport (CEP Sport) - rapport final de mission - consultable sur : <http://www.uniformation.fr/Observatoires/Sport> pages 41 à 46



- fonctionnelle externe, avec des formations ayant lieu en dehors des périodes de travail.

## 1.3 La mutualisation dans le Sport

Le secteur du Sport a déjà fait l'objet, au plan national, de plusieurs réflexions sur la mutualisation des emplois qui, du fait des spécificités évoquées plus haut, apparaît comme une solution intéressante. Une analyse approfondie des différentes formes d'emploi et d'organisation a été menée à la demande du Ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, sur les volets juridique et fiscal<sup>48</sup>. Un panorama des formes existantes est dressé, en distinguant, d'une part, les structures dont la mise à disposition est l'activité principale, et, d'autre part, celles dont la prestation de services est l'activité principale. Parmi les formes répondant le mieux à l'objectif de partage de personnel entre plusieurs structures, on trouve les GE (Groupements d'Employeurs) et les GEIQ (Groupements d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification). Ces deux formes répondent également à l'objectif de professionnalisation des organisations et des emplois, le GE étant aussi la forme préconisée pour accompagner le multisalariat, fréquent dans le sport.

Compte tenu de l'histoire du mouvement sportif, deux types de dispositifs doivent être cités au regard de la mutualisation : les associations Profession Sport, forme la plus ancienne de mise à disposition de personnel, et les Groupements d'Employeurs.

### 1.3.1 Les associations Profession Sport

Historiquement, le dispositif Profession Sport<sup>49</sup> a été créé en 1989 à l'initiative de R. Bambuck, Secrétaire d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, faisant suite à un constat d'émiettement et de marginalisation de l'emploi sportif au profit des "bénévoles indemnisés". Face à cette situation, le Ministère de la Jeunesse et des Sports a proposé la création d'associations départementales chargées de prendre en charge la gestion de salariés et de les mettre à disposition des clubs en éprouvant le besoin. L'idée permettait surtout aux diplômés du secteur sportif de bénéficier d'un réel statut social et de toute la protection sociale qui allait avec, leur évitant ainsi de se retrouver démunis en cas d'accident dans le cadre du travail "au noir". Au-delà de ce premier moyen d'action, les associations ont évolué pour se retrouver chargées d'une mission de "structuration et développement du marché de l'emploi du sport et

---

<sup>48</sup> Groupe AMNYOS Consultants pour le MJSVA. Analyse juridique, sociale et fiscale des formes d'organisation de l'emploi dans le secteur sport. Mise en perspective des enjeux et des dispositifs juridiques mobilisables. Novembre 2008

<sup>49</sup> Source : <http://www.profession-sport-loisirs.fr/>

de l'animation". Lancé en 1990 à titre expérimental dans quelques départements, le dispositif s'est progressivement étendu, jusqu'à devenir obligatoire (instruction ministérielle du 2 mai 1994). Développer, consolider et moraliser l'emploi sportif et socioculturel, tel est l'objectif général qui lui a été assigné autour de trois axes forts :

- assister les clubs et associations dans la création et la gestion d'emplois stables,
- améliorer la qualité et la sécurité des pratiques, par l'exigence d'un encadrement qualifié,
- observer et valoriser la filière professionnelle des métiers du sport et de l'animation.

Les associations départementales issues du dispositif national sont aujourd'hui souvent le terrain d'expérimentations, d'actions novatrices en faveur de l'emploi sportif et socioculturel.

Pourtant, le principe de mise à disposition de personnel proposé par les associations Profession Sport peut être considéré comme une forme imparfaite de mutualisation. Ainsi, Svetlana Gjorgjievski, directrice de l'APA (Profession Sport de l'Allier, récemment constitué en groupement d'employeurs - voir *infra* § 3.2.1) estime que :

« La mise à disposition de personnel par les associations Profession Sport n'est pas toujours de la mutualisation. Les études montrent que l'utilisation de personnel mis à disposition par l'APA répond plus à des usages qu'à une véritable professionnalisation. Il en résulte beaucoup de contrats de courte durée, liés à la saisonnalité des activités. De plus, cette prétendue mutualisation répond certes aux besoins des associations utilisatrices, mais pas aux attentes des salariés. »

### 1.3.2 Les groupements d'employeurs

Nous nous intéresserons plus particulièrement à la deuxième forme proposée dans le rapport AMNYOS (voir note n°48), celle des GE, puisque nous en étudierons quelques uns de façon approfondie (voir *infra*, § 3.2).

Juridiquement autorisé depuis la loi du 25/07/1985, le GE a pour objet d'embaucher du personnel qu'il met à la disposition de ses membres, entreprises adhérentes (voir chapitre 1, § 3.3.5). Or « le secteur sportif est le deuxième secteur en nombre de GE (mais loin derrière l'agriculture). Plus de 150 groupements d'employeurs sportifs de droit sont recensés.<sup>50</sup> ».

#### **Encadré 4.2** Les différentes formes de GE dans le secteur sportif.

---

<sup>50</sup> Source : Contrat d'Etudes Prospectives de la branche professionnelle du sport (CEP Sport) - état des lieux du secteur sport, panorama emploi/formation du secteur, juin 2007, pp. 26 à 29 - consultable sur : <http://www.uniformation.fr/Observatoires/Sport>

Le groupement d'employeurs peut être constitué :

- entre associations monodisciplinaires, (cadre approprié pour partager des éducateurs sportifs d'une même discipline) ;
- entre associations pluridisciplinaires (cadre approprié pour partager du personnel administratif) ;
- par transformation d'associations existantes (les associations Profession Sport par exemple) ;
- par filialisation d'associations existantes (des CDOS [Comités Départementaux Olympiques et Sportifs], des ligues régionales monodisciplinaires, etc.).

*Source : Cabinet AMNYOS*

Si le GE répond à de nombreuses situations de terrain, il n'en rencontre pas moins plusieurs obstacles. Le premier est constitué par le régime fiscal défavorable qui s'impose aux GE regroupant des adhérents dont certains relèvent du secteur marchand et d'autres du secteur non marchand, ces derniers étant pénalisés. Une autre difficulté concerne l'adhésion au GE d'une collectivité territoriale, rendue possible par la loi depuis 2005<sup>51</sup>, l'utilisation du personnel du GE risquant d'être assimilée à une fraude aux règles de recrutement de la fonction publique. Enfin, la solidarité qui s'impose aux adhérents du GE peut constituer un frein puissant à l'adhésion.

## 1.4 Conclusion

Les spécificités sociales du secteur sportif en font donc un exemple particulièrement pertinent au regard de notre recherche, les problématiques de mutualisation ayant déjà été abordées au niveau de la branche et des expériences de terrain étant menées depuis plusieurs années.

## **Section 2. Les spécificités de la région Auvergne.**

Le nombre total d'emplois, exclusivement liés au secteur sportif, s'élève à 4.700 en Auvergne, auxquels il conviendrait d'ajouter des emplois relevant d'autres secteurs professionnels comme les téléphériques et remontées mécaniques ou les organisations associatives. 3.000 emplois relèvent du seul secteur privé, parmi lesquels 2.230 emplois associatifs. En

---

<sup>51</sup> Loi n°2005-157 du 23 février 2005

Auvergne<sup>52</sup>, on compte 738 associations sportives, 300 d'entre elles étant localisées dans le Puy-de-Dôme, les trois autres départements en comptant environ 150 chacun.

Les difficultés sociales relevées dans l'ensemble du secteur sportif (voir *supra*, § 1.1) se retrouvent au niveau régional<sup>53</sup>. Ainsi, les emplois de très courte durée sont nombreux, plus particulièrement dans le secteur associatif : on y trouve près de la moitié de contrats occasionnels (43,7%). Les rémunérations dans les associations sportives sont également inférieures à celles pratiquées dans les associations, tous domaines confondus (salaire net moyen annuel de 14 549 € contre 16 072 €). Le turn-over constaté dans le secteur du sport s'avère conforme à la moyenne nationale (36,3%), et donc nettement plus élevé que dans le reste de l'économie.

Les enjeux liés à l'emploi dans le sport, relevés par la DRDJS, s'affirment être de deux sortes :

- ceux « liés à l'organisation de l'emploi, souvent saisonnier et/ou partiel et dispersé sur les territoires ;
- [ceux] liés au développement de l'emploi associatif, donc à la structuration de la fonction employeur, aux modalités financières de la pérennisation des emplois, aux moyens de fidéliser des salariés sur des emplois à temps partiels »<sup>54</sup>.

Fin 2008, un Contrat d'Objectifs<sup>55</sup> pour le développement des métiers et de la formation professionnelle dans le Sport en Auvergne a été adopté par 13 signataires (voir encadré 4.3), pour une durée de cinq ans.

#### **Encadré 4.3** Les 13 signataires du Contrat d'Objectifs

L'Etat, le Conseil Régional d'Auvergne, le Rectorat de l'Académie de Clermont-Ferrand, la Direction Régionale et Départementale Jeunesse et Sports, la Direction Régionale de l'Agriculture et de la Forêt, la Direction Régionale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle.

La Commission Paritaire Nationale Emploi-Formation Sport, la Commission Paritaire Régionale de l'Emploi dans les Etablissements Equestres, le Centre National de la Fonction

<sup>52</sup> Source : DRDJS - rapport diagnostic pour le Contrat d'Objectifs « Sport » - novembre 2007

<sup>53</sup> Source : DRDJS Auvergne - L'emploi associatif dans les champs du sport et de l'animation : situation, enjeux et pistes d'actions en matière de mutualisation de l'emploi - juin 2008

<sup>54</sup> Source : DRDJS Auvergne - L'emploi associatif dans les champs du sport et de l'animation : situation, enjeux et pistes d'actions en matière de mutualisation de l'emploi - juin 2008 - p.14

<sup>55</sup> <http://www.auvergne.org/atelecharger/le-contrat-d-objectifs-sport-.html>

Ce Contrat d'Objectifs fait notamment de la mutualisation des compétences un axe majeur. L'idée consiste à s'appuyer sur des exemples réussis en matière de mise à disposition de professionnels (deux Groupements d'Employeurs sont considérés comme particulièrement exemplaires et deux sont en cours de lancement), à permettre aux employés du secteur de cumuler le statut de salarié et celui d'indépendant et à inciter au développement de la « plurivalence », autrement dit favoriser le développement de compétences transversales et/ou la bi-qualification.

La notion de territoire apparaît, dans un milieu rural tel que l'Auvergne, comme une contrainte majeure : les salariés sont peu mobiles géographiquement et les distances converties en temps sont vite insurmontables. S'il convient donc, dans le cadre de la mutualisation des compétences, de compléter un temps partiel par d'autres activités, la recherche de ces dernières est doublement limitée : par la contrainte géographique d'une part (un rayon de 20 à 30 km semble être un maximum) et par la contrainte de qualification d'autre part (l'encadrement des différentes disciplines nécessite souvent des diplômes spécifiques). C'est la concordance de ces deux contraintes qui a conduit le Contrat d'Objectifs à promouvoir la « plurivalence », en favorisant, pour un même salarié, les multi-compétences, afin de « renforcer l'employabilité des personnels en multipliant leurs champs d'intervention » et de « fixer les professionnels du sport sur les territoires »<sup>56</sup>.

## 2.1 Une situation inégale en termes d'emploi selon les disciplines

Le diagnostic préparatoire au Contrat d'Objectifs a conduit à élaborer un outil de positionnement des disciplines selon leur situation en matière d'emploi, permettant de catégoriser les différents sports en fonction, d'une part du niveau d'émiettement de l'emploi et, d'autre part, de la professionnalisation de la structure. L'idée était de permettre « de repérer quelques catégories de disciplines aux enjeux communs en termes d'organisation de l'emploi ». Cet outil permet ainsi d'identifier trois familles de disciplines :

---

<sup>56</sup> <http://www.auvergne.org/atelecharger/le-contrat-d-objectifs-sport-.html> fiche-action n°7

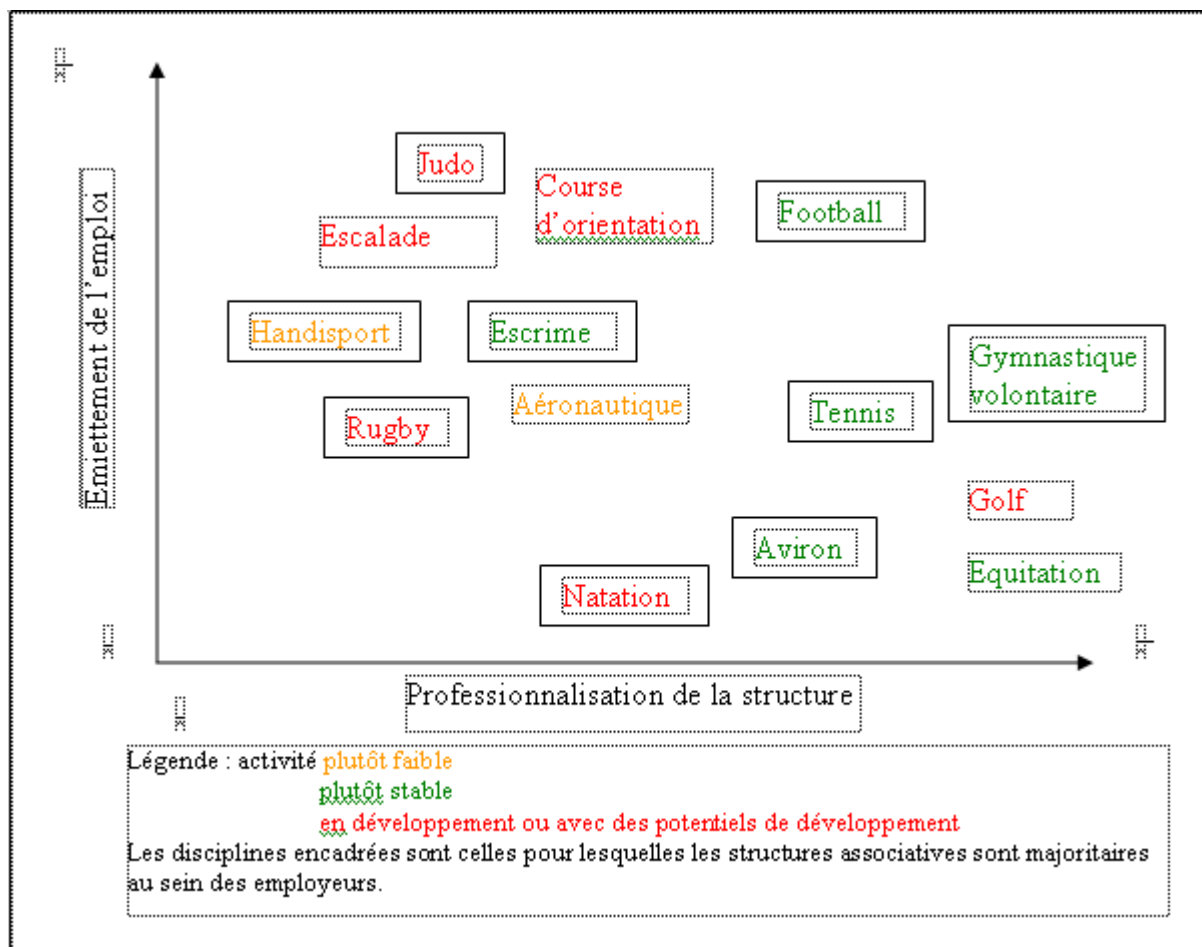
- celles, comme le golf ou l'équitation, à l'emploi faiblement émietté et au niveau de professionnalisation relativement élevé, qui ont su s'organiser avec des profils d'emploi relativement stables ;
- celles caractérisées par un émiettement de l'emploi fort mais une professionnalisation plutôt forte, comme la gymnastique volontaire ou le tennis, qui ont déjà expérimenté des formes de mutualisation ;
- celles, enfin, qui cumulent un emploi émietté et une faible professionnalisation, pour lesquels la consolidation des emplois et le fonctionnement des structures sont particulièrement cruciaux ; on y trouve le judo ou l'escalade.

Les différentes disciplines font également l'objet d'une évaluation de leur situation en termes de volume d'activité et d'évolution, permettant, là aussi, de les classer en trois niveaux : activité plutôt faible (soit structurellement, soit par une évolution négative), activité plutôt stable, activité en développement ou ayant des potentialités de développement.

Enfin, l'outil prend en compte la dimension associative des disciplines, puisque, pour certaines d'entre elles, les structures associatives y sont majoritaires.

L'ensemble est synthétisé dans un graphique (voir figure 4.5).

**Figure 4.5** Typologie régionale des disciplines selon les enjeux liés à l'emploi



Source : DRDJS, Observatoire des Métiers de l'Animation

La conclusion est qu'il semble nécessaire d'avoir une approche différenciée de l'emploi selon les disciplines sportives, ce qui signifie que la généralisation des pratiques rencontrées ne pourra être systématiquement faite et nécessitera au contraire une analyse fine des conditions de mise en œuvre. Les premiers éléments notables concernent : les caractéristiques de l'activité (saisonnalité, degré de concentration sur quelques créneaux horaires, activité en développement ou ayant un fort potentiel de développement...), l'organisation de l'emploi observée (importance du bénévolat, proportion d'emplois aidés, recours au temps partiel) et les pratiques de mutualisation (existence de formes de mutualisation, même sommaires, potentialités de mutualisation).

## 2.2 Les expériences déjà menées

La mutualisation des ressources humaines dans le sport fait déjà l'objet, en Auvergne, de plusieurs réflexions et expérimentations. Localement, des initiatives d'organisation de l'emploi et de mutualisation ont pu voir le jour. La Direction Régionale Jeunesse et Sports,

dans le cadre d'une réflexion sur la mutualisation de l'emploi associatif menée en 2008, a ainsi identifié deux approches, en partie complémentaires l'une de l'autre, mais suffisamment distinctes pour être retenues : l'une monodisciplinaire, l'autre territoriale.

- L'approche monodisciplinaire se caractérise par le souhait « de construire des emplois à temps plein pour des professionnels spécialisés dans une discipline donnée entre plusieurs structures d'un même domaine (ex : deux clubs sportifs fédéraux) voire de champs différents (club sportif, établissement de santé et centre de loisirs)<sup>57</sup> ». Pour fonctionner, ces structures doivent disposer, en plus de l'émiettement de l'emploi qu'elles tentent de combattre, de créneaux d'intervention suffisamment larges, d'une professionnalisation déjà avancée, et si possible de perspectives de développement de leur activité. On trouve ainsi des disciplines comme le tennis, la gymnastique volontaire ou le judo, qui se situent dans la partie haute de la figure 4.5. La dimension territoriale, si elle n'est pas la clé d'entrée principale, joue cependant un rôle. En effet, les rapprochements ont généralement lieu entre clubs géographiquement proches et les instances fédérales, qui structurent la discipline sur la région, doivent avoir une approche stratégique de la mutualisation.

- L'entrée territoriale est l'autre approche proposée. Elle peut elle-même prendre deux formes :

- L'une est portée par les collectivités territoriales. Il s'agit d'identifier un territoire pertinent, par exemple une communauté de communes. En milieu rural, où l'émiettement de l'emploi associatif est toujours fort, les collectivités locales trouvent un intérêt à maintenir les services à la population et à stabiliser les intervenants, soit directement, en tant que structure employeuse qui mutualise de l'emploi, soit indirectement, en jouant le rôle de facilitateur et de développeur des formes de mutualisation. On aboutit alors à des « micro-GE de territoire » qui peuvent « recenser des besoins d'employeurs divers (club sportif, établissement de soins, CLSH<sup>58</sup>, établissement scolaire, association...) ayant besoin d'un même type de professionnel. » Deux profils sont alors recherchés : celui « d'animateur généraliste », qui doit donc se former à différentes disciplines, et celui de « spécialiste polyvalent », qui, dans sa discipline, doit être capable d'encadrer des publics variés. On touche là à la notion de « plurivalence » du Contrat d'Objectifs, qui recouvre ces deux définitions. Cette forme de mutualisation est encore en cours d'expérimentation.

---

<sup>57</sup> Source : DRDJS Auvergne - Rapport d'activité 2008 - p.85

<sup>58</sup> CLSH : Centre de Loisir, Sans Hébergement



– L'autre forme est celle du « macro-GE territorial » qui a pour ambition d' « agréger les contrats à durée limitée ou à temps partiel émanant d'employeurs divers pour construire des emplois à temps plein. » Il s'agit alors de combiner un champ d'action régional, qui, semble-t-il, n'empêche pas de traiter des demandes de proximité, et une solidification de l'emploi. Nous sommes ici en présence d'exemples porteurs relativement à notre étude.

La formule juridique du GE est donc rapidement évoquée dès lors que la mutualisation est recherchée. D'ailleurs, l'étude réalisée en 2008 par le cabinet AMNYOS pour le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de la Vie Associative<sup>59</sup> fait du GE la forme juridique la plus adaptée au partage « de personnel entre plusieurs structures qui ont des besoins pérennes de main d'œuvre », mais aussi la plus en mesure d' « accompagner le multisalariat » et de « professionnaliser les organisations et les emplois » (voir *supra*, § 1.3.2). Chacun de ces trois objectifs est effectivement celui vers lequel souhaite tendre le Contrat d'Objectifs et s'inscrit également parfaitement dans l'objet de notre recherche.

## **Section 3. Notre enquête : le cas de quatre GE**

### **3.1 Rappels méthodologiques**

Cette phase qualitative a pour objet d'explorer l'objet de la recherche, à savoir comprendre le fonctionnement et analyser les résultats de dispositifs de flexicurité. Elle est privilégiée par rapport à une approche quantitative pour deux raisons : la petite taille de l'échantillon, d'une part, qui permet de contacter facilement tous les acteurs de terrain (quatre GE seulement) ; la richesse et la complexité des données ainsi collectées, par rapport à une technique quantitative, qui permet ainsi de comprendre en profondeur le phénomène étudié.

Dans le cadre de l'approche sectorielle retenue, à savoir le Sport, deux populations ont été consultées (voir chapitre 3, tableau 3.4) :

- celle des institutionnels, qui ont connaissance de ces GE, notamment en tant que financeur ;
- celle des GE eux-mêmes, représentés par l'interlocuteur le plus présent sur le terrain.

On peut considérer que le nombre d'entretiens réalisés est suffisant pour satisfaire à la rigueur scientifique. En effet, au regard des signataires du Contrat d'Objectifs, les principaux acteurs

---

<sup>59</sup> Groupe AMNYOS Consultants pour le MJSVA. Analyse juridique, sociale et fiscale des formes d'organisation de l'emploi dans le secteur sport. Mise en perspective des enjeux et des dispositifs juridiques mobilisables. Novembre 2008

institutionnels ont été rencontrés, ce qui est confirmé par la demande, systématiquement formulée, de contacts pertinents à prendre, les réponses renvoyant toujours aux mêmes interlocuteurs. D'autre part, la saturation est atteinte puisque les informations fournies lors des entretiens, qu'il s'agisse des acteurs institutionnels ou de terrain, devient redondante, les documents de travail étant partagés par tous (notamment le diagnostic élaboré par la DRDJS préalablement à la signature du Contrat d'Objectifs).

La technique des entretiens semi-directifs est privilégiée : un guide d'entretien à destination des GE a été élaboré, listant les thèmes nécessaires à la compréhension du GE, à la fois dans sa genèse et dans son fonctionnement actuel (voir annexe 1). Les entretiens, qui sont enregistrés lorsqu'ils concernent les acteurs de terrain puis retranscrits, sont menés sous forme d'une discussion entre l'enquêteur et le répondant, celui-ci se basant sur quelques questions ouvertes mais enchaînant ses idées selon sa propre logique. La durée des entretiens est généralement d'un peu plus d'une heure.

Des documents sont également collectés, afin de les comparer et de disposer d'éléments factuels. (cf. chapitre 3, tableau 3.6).

### 3.2 L'étude des quatre GE

Cités dans le Contrat d'Objectifs pour leur originalité, et par la DRDJS comme exemples de « macro-GE territoriaux », les quatre Groupements d'Employeurs (GE) étudiés présentent la caractéristique commune d'être « multisports », même si deux d'entre eux ont été initiés par des ligues sportives.

**Tableau 4.1** Caractéristiques des quatre GE étudiés

	<b>- Date création - Origine</b>	<b>Nombre adhérents</b>	<b>Effectif</b>
<b>GE2A</b>	- Juin 2008 - ex-Profession Sport Allier	180	90 salariés (sport + socioculturel)
<b>GE Sports 63</b>	- Juin 2007 - Comité Départemental de Tennis de table	23	8 salariés (= 3 ETP) dont - 1 responsable sportif (CDI temps plein) - 7 entraîneurs itinérants CDI dont 6 intermittents et 1 temps plein.
<b>GE Sport Auvergne</b>	- Septembre 2008 - CROS	12	2 salariées dont 1 temps plein
<b>GEFSA</b>	- Février 2009 - Ligue d'Auvergne de Football	N.S.	3 salariés dont 2 temps plein

### 3.2.1 Le GE2A (Groupement d'Employeurs Associatifs d'Auvergne)

Le GE2A a été créé en juin 2008 par le transfert de l'activité de mise à disposition qui existait au sein de l'association APA (Allier Promotion Animation), association « Profession Sport » de l'Allier (que nous nommerons par la suite « APA-Profession Sport »), qui, elle-même, existe depuis une quinzaine d'année. Historiquement, les associations Profession Sport ont été créées en 1989 à l'initiative du Secrétariat d'Etat à la Jeunesse et aux Sports, dans le but de remédier à la marginalisation de l'emploi sportif en proposant la mise à disposition de personnel auprès des clubs en éprouvant le besoin (voir *supra*, §1.3.1).

C'est sous l'impulsion des dirigeants de l'APA-Profession Sport qu'une réflexion a été entreprise, début 2008, d'abord centrée sur le fonctionnement interne de l'association et ses métiers. Puis, dans le cadre du Dispositif Local d'Accompagnement (DLA), le projet s'est ouvert sur la possibilité de faire évoluer l'association vers un GEIQ, un GE ciblé sur le secteur du sport ou un GE associatif, plus large dans les activités visées. Finalement, après concertation avec les adhérents et mise en place d'un groupe de travail auquel ont participé 35 adhérents de l'APA-Profession Sport, c'est la dernière option qui a été retenue, le GE2A s'ouvrant ainsi du secteur sportif, le seul à l'origine, vers le secteur socioculturel.

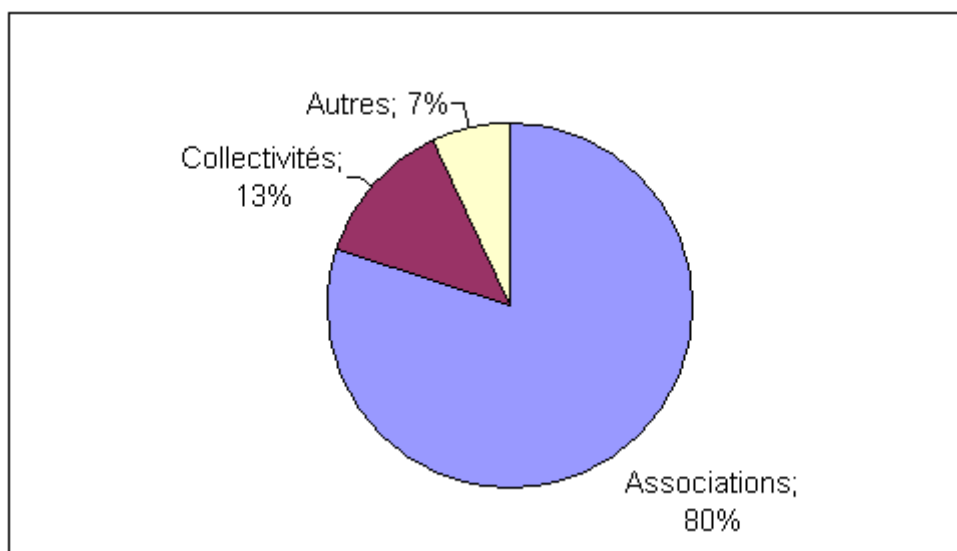
#### 3.2.1.1 Les adhérents

L'ensemble des structures qui adhéraient à l'APA-Profession Sport adhèrent aujourd'hui au GE2A, à quatre exceptions près, qui s'expliquent par des raisons extérieures au changement de forme juridique<sup>60</sup>. Les 180 structures adhérentes sont variées. On y trouve majoritairement des associations sportives ou socioculturelles, mais aussi des collectivités territoriales.

### **Figure 4.6** Répartition des adhérents par catégorie (septembre à décembre 2008)

---

<sup>60</sup> Plus précisément, un adhérent a fait le choix de recruter en direct et n'a donc plus besoin des services du GE2A et trois autres adhérents ont cessé leur activité.



A l'occasion de l'étude préalable à la transformation de l'APA en GE, menée début 2008, des questionnaires ont été adressés à l'ensemble des structures adhérentes, afin de faire un bilan de leur satisfaction et de leurs attentes. Il en est ressorti que, pour 75% d'entre eux, l'intérêt du recours à l'APA est de faciliter la gestion administrative<sup>61</sup>. Or, comme le note Svetlana Gjorgjievski, directrice du GE2A :

« En réalité, avec le GE, les adhérents deviennent co-employeur, donc l'argument de se faciliter la gestion administrative n'est guère recevable ! »

### 3.2.1.2 Les salariés

90 personnes travaillent aujourd'hui pour le GE2A, ce qui représente 21 ETP. Pour la directrice, l'emploi mutualisé est le véritable objectif du GE, ce qui explique d'ailleurs sa mutation de l'ancienne forme « association Profession Sport », vers un GE. En effet, l'activité de l'APA-Profession Sport était la mise à disposition de personnel, ce qui ne correspond pas vraiment à de la mutualisation. Pour la directrice du GE2A, Svetlana Gjorgjievski :

« La mutualisation des associations Profession Sport n'est pas si réelle que ça : on ne répond pas aux attentes des salariés ; on est seulement au service des associations. »

Les associations Profession Sport seraient ainsi, selon elle, plus guidées par de la « mutualisation dans l'usage », que de la « mutualisation dans la professionnalisation », avec de nombreux contrats de court terme, répondant à la saisonnalité des activités.

<sup>61</sup> Ce résultat est d'ailleurs confirmé par notre propre enquête (voir chapitre 7).

Très concrètement, l'APA-Profession Sport s'est engagée dans une démarche de création de GE début 2008 pour aboutir à la création d'un GE associatif, le GE2A se donnant deux ans pour atteindre 25 ETP, seuil permettant de pérenniser les trois postes administratifs<sup>62</sup> du GE.

Le volume de la masse salariale et des cotisations de formation professionnelle continue afférentes font de la formation une préoccupation majeure du GE2A. La politique de formation vise à répondre aux demandes et aux besoins des salariés. Parfois, c'est le salarié lui-même qui est à l'initiative de la formation. Bernard Delorme, Président du GE2A, nous en donne un exemple :

« On a quelqu'un qui intervient en escrime, qui, donc, a le BE [Brevet d'Etat] d'escrime et qui veut se lancer dans le sport adapté. Donc il a pris contact avec le Comité Départemental de sport adapté, et a passé des tests pour être habilité à rentrer dans le système de formation. Donc là, c'est le salarié qui nous sollicite. »

Mais dans d'autres cas, les salariés semblent plus timides, peut être à peine conscients du fait que le GE, en tant que véritable employeur, est leur premier interlocuteur en matière de formation, ou, comme l'analyse le président du GE2A, par souci de ne pas perturber l'activité :

« Des fois, le salarié ne nous demande presque rien. Par exemple, il demandait juste le temps d'aller faire sa formation, et encore, sur les deux semaines de formation, il avait pris une semaine de vacances, de façon à ne pas gêner. »

### *3.2.1.3 Le territoire*

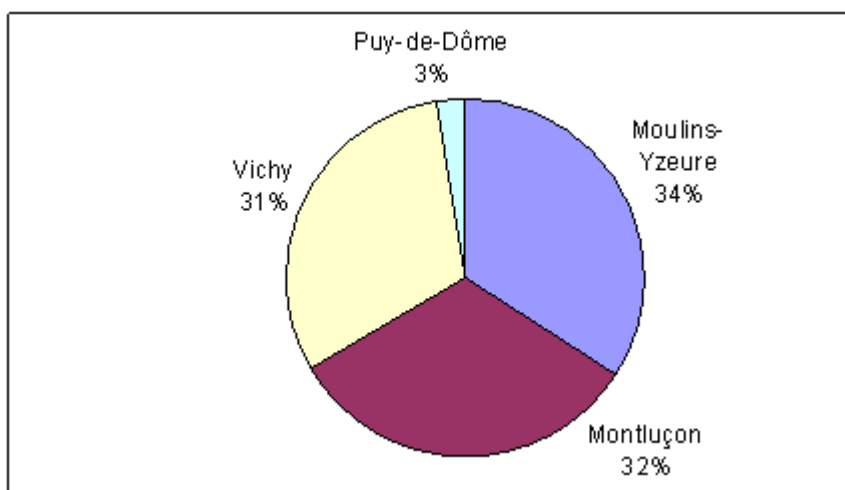
Sur le plan géographique, du fait de son origine « APA-Profession Sport de l'Allier », le GE2A intervient principalement sur l'Allier, son territoire d'origine étant Moulins. Dans ce département, on trouve trois principaux secteurs géographiques : le bassin de Moulins-Yzeure, le bassin de Montluçon et celui de Vichy.

**Figure 4.7** Répartition du nombre d'heures par secteur géographique (septembre à décembre 2008)<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Les trois postes administratifs évoqués sont celui de Directrice, de secrétaire et de comptable du GE, ces postes étant jusqu'à la fin de l'année 2009 rattachés à l'APA-Profession Sport, qui perdure mais ne traite plus des activités de mise à disposition de personnel.

<sup>63</sup> Source : GE2A, statistiques internes



A sa création en juin 2008, le GE2A a choisi d'étendre son territoire d'action à l'ensemble de la région Auvergne, car, à l'époque, il n'existait pas d'autre GE dans le secteur du Sport au niveau régional. Cependant, concrètement, le GE2A n'a pas la prétention de couvrir tout le territoire régional mais d'essaimer, progressivement et en fonction des besoins locaux. Ainsi, depuis peu, le GE2A intervient aussi sur le Puy-de-Dôme, département limitrophe de l'Allier. A court terme, une implantation sur le département du Cantal est également prévue.

Le volet géographique est l'une des contraintes fortes que les développeurs du GE2A doivent prendre en compte, notamment dans leurs recherches de salariés. Ainsi, selon le Président du GE2A, Bernard Delorme :

« Dans les recherches, le gros souci, c'est les déplacements pour le coût et le temps. C'est un problème à résoudre chaque jour. »

Il faut à la fois trouver des salariés compétents, qualifiés et disponibles pour répondre aux demandes des adhérents. Dans le même temps, ces salariés doivent aussi être situés sur le bon secteur géographique, les temps de déplacement atteignant sinon rapidement une heure, ce qui oblige à dédommager le salarié de ses frais de déplacement, tout ou partie de ces frais pouvant être refacturés à l'adhérent, au risque d'augmenter notablement le coût final de la prestation, mais aussi à prendre en compte l'indemnisation du temps passé en trajet. Au quotidien, il s'agit aussi de gérer les absences éventuelles en trouvant un remplaçant.

### 3.2.2 Le GE Sports 63

Créé en juin 2007 par le Comité Départemental de Tennis de Table du Puy-de-Dôme, le GE Sports 63 a été lancé au mois de septembre de la même année pour répondre aux besoins des 50 clubs du département, pour lesquels un potentiel de 70 heures par semaine (donc 2 ETP) avait pu être chiffré. D'abord centré sur sa discipline d'origine, le GE Sport 63 s'est

rapidement étendu à d'autres sports, pour deux raisons principales : tout d'abord pour atteindre plus rapidement l'objectif des 2 ETP (tous les clubs s'étant initialement déclarés intéressés par le GE ne concrétisant pas toujours leurs dires par une adhésion) ; ensuite parce que les créneaux d'activité sont très concentrés (principalement en soirée) rendant difficile la constitution de temps plein sur cette seule discipline.

#### *3.2.2.1 Les salariés*

Aujourd'hui, le GE Sports 63 fonctionne avec un salarié « responsable sportif » à temps plein, qui développe, structure et gère le GE, et 7 salariés en CDI intermittent (2 CDD ont pu être transformés en CDI pour la saison 2008-2009) ayant le statut « d'entraîneurs itinérants », dont une personne à temps plein. Au total, les effectifs sont de 8 personnes pour 3 ETP. Les salariés peuvent être multi-employeurs (c'est le cas d'une personne qui travaille à temps partiel dans une autre structure et qui complète son temps de travail par le GE) ou assimilés (deux étudiants interviennent en complément de leurs études). Ils peuvent être à temps partiel par choix personnel (deux jeunes mères de famille sont dans ce cas). Ils peuvent enfin être à temps partiel dans le cadre du démarrage de leurs interventions dans le GE, avec pour objectif de compléter rapidement le nombre d'heures effectuées pour parvenir à un quasi-temps plein. Enfin, l'entraîneur itinérant à temps plein l'est depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2008, et suit actuellement une formation.

L'idée prédominante du GE Sports 63 est de pouvoir proposer aux salariés un temps plein ou quasi-plein, en intervenant auprès de publics variés, de façon à pouvoir compléter les horaires. On est donc en présence d'animateurs « spécialistes polyvalents », formés dans une discipline spécifique mais capables d'intervenir sur différents publics, en acquérant une formation handisport ou sport adapté que le GE promeut activement.

#### **Encadré 4.4** Le parcours de Y.M., salarié du GE Sports 63

Y.M. est titulaire du Brevet d'Etat de Tennis de Table. Il était salarié d'un club de tennis de table de l'agglomération clermontoise, en Contrat Emploi-Jeune. Pour des raisons budgétaires, son contrat n'a pu être pérennisé à la fin de la période. La priorité de Y.M. était double : retrouver un emploi dans sa discipline d'origine, le tennis de table, et travailler à temps plein. Dans un premier temps, il a rejoint le GE Sports 63 à sa création en juin 2007, d'abord en CDII (Contrat à Durée Indéterminée Intermittent). Y.M. a su diversifier ses compétences en s'orientant dans le handisport. Il a d'ailleurs porté les couleurs de l'Equipe de France aux derniers Jeux Olympiques en tant qu'entraîneur national handisport. Depuis

décembre 2008, son contrat a pu être transformé en CDI à temps plein par le GE. En effet, Y. M. suit une formation de DESJEPS (ex- BEES2), prise en charge financièrement par l'OPCA de branche. A l'issue de sa formation, son poste évoluera vers celui de « responsable tennis de table » du GE, avec pour mission de prospecter sur cette activité pour inciter de nouveaux adhérents à rejoindre le GE.

La formation est considérée comme vitale, pour les salariés, bien sûr, mais aussi pour le GE. En effet, ce dernier incite fortement ses salariés à se former au sport adapté ou à l'handisport, afin de développer des compétences transversales. Olivier Duroir, responsable du GE Sports 63, précise :

« On veut que chacun de nos salariés, quelle que soit leur discipline, ait des compétences handisport et sport adapté. Ou l'une, ou l'autre, ou les deux s'ils le souhaitent. On va communiquer dessus et leur expliquer tout ce qu'ils peuvent en retirer parce que, pour eux aussi, c'est un moyen de pérenniser leur poste. Aujourd'hui, les demandes, c'est beaucoup du 18h-20h et on ne fait pas un temps plein en bossant tous les jours de 18h à 20h ! »

#### *3.2.2.2 Les adhérents*

L'adhérent peut aussi bien être un club sportif, un comité départemental ou régional, une école, une communauté de communes, une municipalité ou un centre de loisirs. Peuvent donc prétendre à la qualité de membres «les associations sportives ou d'éducation populaire ou toute autre structure. » (article 5 des statuts). Parmi les 23 adhérents du GE, les clubs sont les plus nombreux, suivis des ligues ou comités (comité départemental tennis de table, comité régional karaté, comité départemental et ligue d'auvergne de sport adapté).

Les motivations d'adhésion pour les structures employeuses sont en priorité la professionnalisation de l'activité, c'est-à-dire le fait de pouvoir encadrer les séances par un professionnel dûment qualifié. La possibilité de se décharger de toutes les contraintes administratives liées à la gestion des contrats de travail semble également importante.

La cotisation est faible afin de ne pas constituer une barrière à l'entrée. Elle s'élève à 30 euros pour l'année 2008-2009.

#### *3.2.2.3 Le territoire*

Comme son nom l'indique, le GE Sports 63 a pour vocation d'intervenir sur l'ensemble du département du Puy-de-Dôme, mais aussi sur les départements limitrophes (article 2 des statuts). Le GE occupe effectivement le champ départemental, du fait de sa discipline d'origine, comme l'explique Olivier Duroir :



« C'est le drame du tennis de table, il y a trop de clubs ! Les joueurs pourraient être mobiles, mais il y a beaucoup de petits clubs, avec peu de licenciés. »

Il faut donc jongler entre les demandes des clubs, éparpillés géographiquement (Celle-sur-Durolle, Pontaumur, Issoire...) et aux créneaux horaires souvent identiques (le GE travaille d'ailleurs à rééquilibrer les différents créneaux horaires, le plus prisé, 18h-23h étant ainsi passé de 54% de l'activité en 2007-2008 à 46% en 2008-2009), et les disponibilités des salariés (certains sont étudiants, d'autres ont un autre employeur), tout en s'attachant à compléter les temps de travail des salariés actuels, plutôt que d'embaucher de nouveaux salariés pour seulement quelques heures.

La contrainte géographique a été largement minimisée grâce au paiement de l'intégralité des frais de déplacement, y compris sur l'agglomération clermontoise, et la prise en compte des trajets de plus d'une heure aller-retour comme temps de travail effectif, donc rémunérés comme tel. Olivier Duroir précise ainsi :

« C'est un moyen de fidéliser, d'être respectueux [des salariés]. Ils ont ce statut d'itinérant, donc c'est normal que le trajet leur soit payé quand ils sont dans leur voiture. »

### 3.2.3 Le GE Sport Auvergne

A l'origine, le CROS (Comité Régional Olympique et Sportif) Auvergne, initiateur de ce GE, souhaitait mettre un place un GEIQ pour aider les jeunes en difficulté d'insertion à se former sur les métiers du sport, avec une bi-qualification. Finalement, le projet s'est transformé en GE, avec un triple objectif : « améliorer et mutualiser l'emploi sportif, développer des compétences pluridisciplinaires et s'investir dans une approche territoriale<sup>64</sup> ». Une enquête préliminaire a permis de rencontrer l'ensemble des comités régionaux et quelques partenaires institutionnels, pour aboutir, début septembre 2008 à la création effective du GE.

#### 3.2.3.1 *Les adhérents*

Contrairement aux autres GE étudiés, on n'y trouve pas de clubs mais une douzaine de comités ou de ligues. Parmi eux, figurent le CROS, porteur du projet, mais aussi les quatre CDOS et des disciplines telles que l'aviron, la lutte ou la gymnastique volontaire.

Le montant de l'adhésion annuelle dépend de la taille de la structure : 30 euros pour les moins de 10 salariés, 50 euros au-delà.

#### 3.2.3.2 *Les salariés*

---

<sup>64</sup> Source : GE Sport Auvergne Infos, n°1, octobre 2008, p.4

Le premier salarié a été embauché en décembre 2008. Il s'agit d'une jeune femme, recrutée sur la base d'un projet commun entre deux adhérents du GE, le CROS et le Comité Départemental d'EPGV (Gymnastique Volontaire) du Puy-de-Dôme. Elle intervient entre 8 et 12h par semaine, d'autres projets à venir devant pouvoir compléter ses horaires.

L'autre salariée a été recrutée en février 2009 à temps plein, grâce au dispositif des emplois tremplin du Conseil Régional d'Auvergne<sup>65</sup>.

La formation est citée dans les statuts constitutifs du GE : « le GE Sport Auvergne a pour vocation de développer des compétences dans le cadre de la formation tout au long de la vie. » (article 2 des statuts). Mais en sport, les qualifications sont ciblées, comme le rappelle Cécile Maubert, chef de projet « sport insertion emploi » du CROS et animatrice du GE :

« Le souci, c'est qu'en animation, pour entraîner en lutte, il faut avoir un Brevet d'Etat Lutte, et la qualification est difficile à avoir. Pour 2008, on a commencé à réfléchir à un programme de formation pour elles deux, pour élargir leur palette d'animation. »

### *3.2.3.3 Le territoire*

Le CROS ayant une vocation régionale, il est logique que le GE Sport Auvergne l'ait également. Actuellement, deux départements sont concernés par les interventions des salariées du GE : le Puy-de-Dôme, avec le secteur de Thiers, et l'Allier, avec le secteur de Moulins.

La présence du CROMS (Comité Régional des Offices Municipaux des Sports) parmi les adhérents du GE a imposé une approche territoriale. En effet, le CROMS est constitué des OMS (Offices Municipaux des Sports) et des OIS (Offices Intercommunaux des Sports), qui eux-mêmes travaillent d'abord sur un territoire. La clé d'entrée territoriale est donc une évidence dans le fonctionnement de ce GE, qui résume le concept dans la formule : « 1 emploi = 1 territoire ». L'idée est qu'un adhérent soit porteur d'un projet sur un territoire donné, le rôle du GE étant de chercher à structurer et à compléter les heures. Cécile Maubert explique :

« On est toujours parti d'un projet. Le projet, le salarié, le territoire, ça va ensemble. »

« Le souci, souvent, c'est que les heures de sport sont toutes les mêmes, donc on ne peut pas faire du temps plein avec ça. Quand on se base sur tous les clubs, on a des publics différents (école, seniors en journée...), grâce au territoire. Et c'est plus facile d'être sur un territoire, les gens se connaissent. »

---

<sup>65</sup> Le dispositif des « emplois tremplin » du Conseil Régional d'Auvergne a pour objectif d'aider le milieu associatif à se développer à travers des projets, viables et pérennes, créateurs d'emplois durables (CDI) pour des personnes rencontrant des difficultés d'accès à l'emploi, avec une aide financière sur 3 ou 5 ans, selon la pérennisation de l'emploi.

Le GE Sport Auvergne s'oriente principalement sur du sport loisir, la dimension de compétition n'intervenant pas, ce qui permet de « naviguer d'une discipline à l'autre, d'un public à l'autre et d'un horaire à l'autre ».

A moyen terme, le GE envisage d'explorer les perspectives de développement du Cantal, en nouant des liens avec un Office Municipal des Sports.

#### 3.2.4 Le GEFSA (GE du Football et du Sport en Auvergne)

L'inauguration officielle du GEFSA a eu lieu le 28 février 2009. Le projet est porté par la Ligue d'Auvergne de Football, qui fait ici figure de ligue test au plan national, représentée par le CTR (Conseiller Technique Régional) et la Directrice administrative. Une solide étude de faisabilité a été menée sur la professionnalisation du football, partant de plusieurs constats. Le football est encadré à 98% par des bénévoles. En soi, la présence importante des bénévoles n'est pas pénalisante, mais, comme l'explique André Bourgerie, CTR :

« Le foot est tellement vulgarisé partout, que n'importe qui se croit capable d'encadrer, de pouvoir initier les jeunes... Comme tout sport, il y a de la technique et de la pédagogie. »

Le problème concerne donc à la fois le manque de qualification de certains bénévoles, le fort turn-over des bénévoles formés, l'implication même de ces bénévoles et la large présence du foot dans tous les secteurs géographiques et milieux sociaux. Ainsi en Auvergne, on compte 645 clubs pour 1.300 communes, 60.000 licenciés et 7.000 dirigeants bénévoles. Au-delà, les pratiques de travail dissimulé (« l'enveloppe » donnée par le club à son entraîneur bénévole), fréquentes dans la pratique, mériteraient d'être officialisées.

Par une approche purement mathématique, l'étude a permis de quantifier à 299 ETP l'emploi au sein des clubs et 21 ETP l'emploi dans les institutions du football (centres de perfectionnement, sections sportives, etc.), soit un total de 320 ETP ! Bien entendu, il s'agit d'une vision purement théorique, puisqu'il n'est ni envisageable, ni souhaitable de transformer l'intégralité du bénévolat en emploi.

En résumé, l'objectif du GE est, selon André Bourgerie, le suivant :

« Dans un club de foot, on peut réussir l'embauche d'un temps partiel pour un tiers ou un quart de temps. L'idée était donc de voir, à partir de l'identification d'une structure de football qui prendrait un emploi pour 10h par semaine, comment l'aider à compléter ce temps partiel en apportant d'autres structures associatives football, ou sportives, ou socioculturelles, tout ce qui tourne autour de l'éducation, les communes, voire l'emploi privé. »

Telle est l'ambition du GEFSA, se positionner comme intermédiaire entre la demande d'un club en termes d'heures d'encadrement, souvent avec un entraîneur déjà présent dans la structure, officiellement ou non, et la nécessité pour ce salarié de compléter ces heures.

#### **Encadré 4.5** A quoi sert un GE ? Exemple de L.B., salarié du GEFSA

L.B. est entraîneur de football au club de Nérès-les-Bains, à raison de 10h par semaine. Ayant entendu parler du GE, il a sollicité ce dernier afin de pouvoir compléter son temps de travail. Le GE a souhaité associer le club au projet professionnel de L.B. Une réflexion commune a été lancée, qui a, rapidement, abouti à la possibilité pour L.B. d'intervenir également pour le District, à des créneaux horaires différents de ceux déjà occupés, à raison de 5h par semaine. Le GE a maintenant pour objectif de compléter le temps de travail de L.B. pour lui permettre de travailler 35h par semaine. Pour cela, le développeur du GE rencontre différents employeurs potentiels sur le territoire géographique de Nérès-les-Bains, aussi bien associatifs, que publics, voire même privés.

##### *3.2.4.1 Les adhérents*

Compte tenu du projet, sont susceptibles d'adhérer au GEFSA des associations, principalement sportives mais aussi socioculturelles, des collectivités locales, voire des structures privées. Du fait de sa création récente, les statistiques sur les adhérents sont peu pertinentes mais un suivi attentif permettra de valider, ou non, l'idée force de ce GE. Le slogan du GEFSA à destination des associations est : « recourir au GEFSA, c'est faire appel à un spécialiste de la gestion de l'emploi sous tous ses aspects ».

##### *3.2.4.2 Les salariés*

A sa création, le GEFSA comptait trois salariés, dont un directeur chargé dans l'immédiat de développer le GE et d'en assurer la gestion administrative et deux salariés. A l'horizon d'une année de fonctionnement, l'ambition est d'atteindre 15 à 20 ETP, et 45 ETP d'ici la troisième année. Un premier point sera fait en juin 2010.

Le discours tenu par le GEFSA à destination des salariés potentiels, éducateurs de clubs principalement, est le suivant : « recourir au GEFSA, c'est simplifier mes démarches professionnelles en officialisant ma situation. »

La formation est un vecteur essentiel à la réussite du GE, puisque l'encadrement nécessite d'avoir des diplômes. Cet enjeu est bien identifié, même si le GE n'a pas encore été confronté à des actions concrètes dans ce domaine.

### 3.2.4.3 Le territoire

Le GEFSA vise explicitement les élus locaux. Sa plaquette de présentation décline cet objectif de la manière suivante : « professionnaliser et sédentariser des emplois dans le monde associatif afin d'assurer la pérennité d'une vie associative de qualité en milieu rural ». Le territoire visé est donc principalement rural, puisque, rappelons-le, c'est en milieu rural que, même historiquement bien implantés (comme l'appuyait le slogan de la Ligue Française de Football il y a une vingtaine d'année : « un clocher, un terrain »), les clubs ont le plus de difficultés. L'insuffisance du nombre d'adhérents, qui ne permet pas de constituer une équipe, le fort turn-over voire la désaffection des bénévoles et les difficultés financières<sup>66</sup> sont particulièrement criantes dans les clubs ruraux.

Pour les initiateurs du GEFSA, la dimension géographique est essentielle. Les contraintes liées au coût et au temps de déplacement sont réelles.

« Un des objectifs du GE, c'est, à partir d'un enracinement sur une structure, d'aller gratter pour créer des besoins autour s'ils n'existent pas. D'aller voir le Maire, pour voir sur le péri-scolaire, et d'aller gratter pour voir si des associations ou de l'emploi privé seraient intéressés par des temps partiels de quelques heures. »

Un autre facteur, plus spécifique au football, rend cette nécessité plus vraie encore. Dans ce sport, la notion d'appartenance à un club est très forte. C'est un milieu de compétition, même au plus petit niveau, où l'objectif du match est de battre l'autre équipe. Cette concurrence entre clubs rend donc délicat le partage d'un même entraîneur : il pourrait se retrouver, le dimanche, entraîneur des deux équipes qui s'affrontent ou être soupçonné d'avoir mieux entraîné une équipe au détriment de l'autre... C'est pour cette raison que le GE cherche à déborder le cadre du football associatif pour s'intéresser à d'autres cibles (disciplines, publics...), mais en restant sur un même territoire.

Sandrine Marcot, directrice administrative de la Ligue d'Auvergne de Football résume ainsi les objectifs du GE :

« Au niveau de l'emploi, le GE doit permettre de mutualiser un nombre d'heures pour un même salarié. Pour les clubs, il doit permettre plus de flexibilité par la mise à disposition d'éducateurs sportifs et de personnel administratif. Il a également un rôle social et sociétal pour éduquer la masse à aller vers des comportements citoyens. Enfin, il apporte aussi des solutions au niveau de la formation, qui est une priorité équivalant à la création d'emplois : beaucoup de bénévoles sont à niveau éducateur I ou II. »

---

<sup>66</sup> La cotisation annuelle d'un joueur de foot est « ridiculement basse » (selon les mots du CTR) ramenée au nombre d'heures d'entraînement et de match : pour 250 heures, le joueur cotise de l'ordre de 50 euros, soit 20 centimes d'euros de l'heure !

## Conclusion du chapitre 4

Dans les quatre exemples étudiés, nous sommes bien en présence de flexicurité, au sens où elle a été définie, comme une situation à intérêt croisé pour les deux parties directement concernées, employeurs et salariés. Les développeurs des GE résument eux-mêmes l'ambition de leur structure.

Ainsi selon Cécile Maubert, du GE Sport Auvergne :

« Tout le monde œuvre vraiment pour les salariés, pour augmenter les heures, pour aller chercher de l'emploi, de la formation. Gagnant-gagnant pour le salarié, et pour la structure adhérente parce que, du coup, c'est du développement sur le territoire, plus de licenciés, etc... »

Les mots diffèrent mais l'idée est la même pour le GEFSA, dans la bouche de son directeur, Julien Desplaignes :

« Le but est vraiment de créer des emplois, pas d'augmenter la précarité. Ce n'est pas notre but de mettre quelqu'un à 10 heures [par semaine]. C'est en créant des emplois terrain à temps plein qu'on fera vivre notre GE. [...] Le GE, c'est un dialogue constant, c'est de la concertation, il n'y a rien d'imposé. Le GE est l'interlocuteur unique, c'est bien pour le salarié, c'est bien pour les employeurs.»

Pour Olivier Duroir, du GE Sports 63, le GE fonctionne comme un tremplin pour les salariés :

« Le but n'est pas d'avoir des gens qui vont faire carrière. On veut des gens qui restent deux ou trois ans, qu'on forme. S'ils trouvent un club qui les embauche, on aura fait notre mission. On n'a pas la possibilité de proposer des plans de carrière ; on ne peut rien promettre. Voyez le cas de YM : le salarié doit se prendre en charge, c'est à chaque salarié de développer son boulot. »

Il convient maintenant d'analyser ces dispositifs, en croisant les éléments observés ici avec d'autres expériences.

## Chapitre 5

### Le cas du Naturopôle

Situé sur la petite commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort dans l'Allier, à une trentaine de kilomètres de Vichy et à une cinquantaine de kilomètres de Clermont-Ferrand, le Naturopôle accueille quatre entreprises, pour un effectif total d'environ 170 salariés, à rapporter à la population locale de 650 habitants.

Labellisé Pôle d'Excellence Rurale en 2006, le Naturopôle est aujourd'hui reconnu comme une réussite économique en milieu rural, symbolisée par la visite du Président de la République en février 2008.

Bien évidemment, ce succès ne s'est pas bâti en un jour, et il convient, dans un premier temps, de resituer le Naturopôle dans son contexte historique, géographique et économique. Dans un second temps, nous analyserons la façon dont les ressources humaines sont gérées, au niveau des entreprises, mais aussi du Naturopôle et, plus largement, des enjeux pour le territoire. Nous verrons alors en quoi ces pratiques peuvent être assimilées à ce que nous définissons comme de la flexicurité, avec un intérêt partagé à la fois pour les employeurs (entreprises installées sur le Naturopôle) et pour les salariés de ces entreprises.

## **Section 1. Présentation du Parc Naturopôle**

### **Nutrition Santé**

*« La stratégie de développement de produits de terroir résulte de la combinaison de trois données sur un territoire : le sol (géo), l'histoire (clio) et l'esprit d'entreprise (entrepreneuriat), individuel et collectif. »*

Michel Marchesnay

La Naturopôle illustre parfaitement cette formule (déjà citée au chapitre 2, § 2.4), même s'il ne s'agit pas d'une entreprise de produits de terroir, à proprement parler. En effet, c'est à travers l'histoire du Naturopôle que le succès d'aujourd'hui s'explique, celui-ci étant également étroitement lié à un territoire, celui de Saint-Bonnet-de-Rochefort, et à la volonté d'un homme, le fondateur du Laboratoire LPH, également Président du Naturopôle.

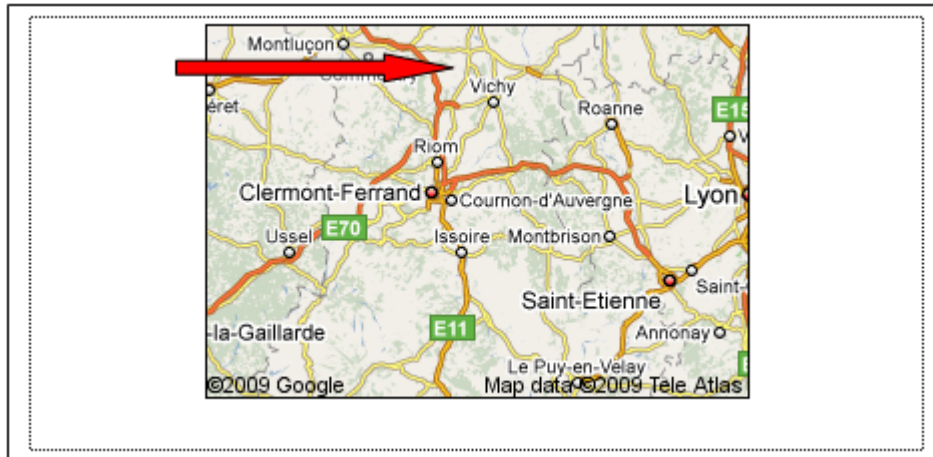
#### **1.1 La genèse**

##### **1.1.1 Petite histoire des entreprises installées sur le Naturopôle**

A l'origine du Naturopôle, se trouve un homme, Philippe Laurent, docteur en pharmacie, qui décide, en 1986, de créer LPH, Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie, spécialisé dans les préparations à base de plantes médicinales. L'originalité du projet ne tient pas tant au produit (préparations magistrales à destination des officines) qu'au choix délibéré d'installer l'entreprise sur la commune dont il est originaire : Saint-Bonnet-de-Rochefort.

Il s'agit en effet d'une petite commune rurale de l'Allier (715 habitants au recensement de 1982, 656 aujourd'hui), située à 55 km au Nord de Clermont-Ferrand et à 30 km à l'Ouest de Vichy.

**Figure 5.1** Localisation de Saint-Bonnet-de-Rochefort



Décidant d'installer son entreprise sur la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort, dans un petit atelier personnel dans un premier temps, les débuts de Philippe Laurent sont difficiles. Le développement correspond à la diversification de la production, à l'origine centrée sur les préparations magistrales, vers la fabrication et le conditionnement de gélules. Cela permet alors à l'entreprise de prendre des contacts avec des industriels pour aller dans le domaine du façonnage.

Dès 1991, Philippe Laurent parvient à convaincre l'un de ses fournisseurs, Victor Palusci, de le rejoindre à Saint-Bonnet-de-Rochefort. C'est ainsi que s'est installée Eskiss Packaging, fondée en 1985 et spécialisée dans l'emballage (avec notamment le brevet d'UNICADOSE®, ampoule incassable réalisée en polypropylène recyclable), la sérigraphie et le marquage.

A la suite, LPH entrant dans une phase de réel développement, Philippe Laurent décide de créer des filiales pour assurer la distribution de ses produits : Officine Service est d'abord créée en 1993, destinée, comme son nom l'indique, à la clientèle des pharmacies ; puis LPEV, dès 1995, ciblée sur les naturopathes. Les trois entreprises sont regroupées dans une holding, Thiomed, elle aussi domiciliée à Saint-Bonnet-de-Rochefort. C'est en 1995 également qu'est créée l'association du Naturopôle, à l'initiative de LPH et de la municipalité. L'idée est alors de regrouper sur une même zone d'activités, dans un environnement préservé, des entreprises intervenant sur le domaine de la nutrition santé, afin de compléter l'offre de services auprès des grands donneurs d'ordre. En effet, au fil des années, de plus en plus de contacts sont

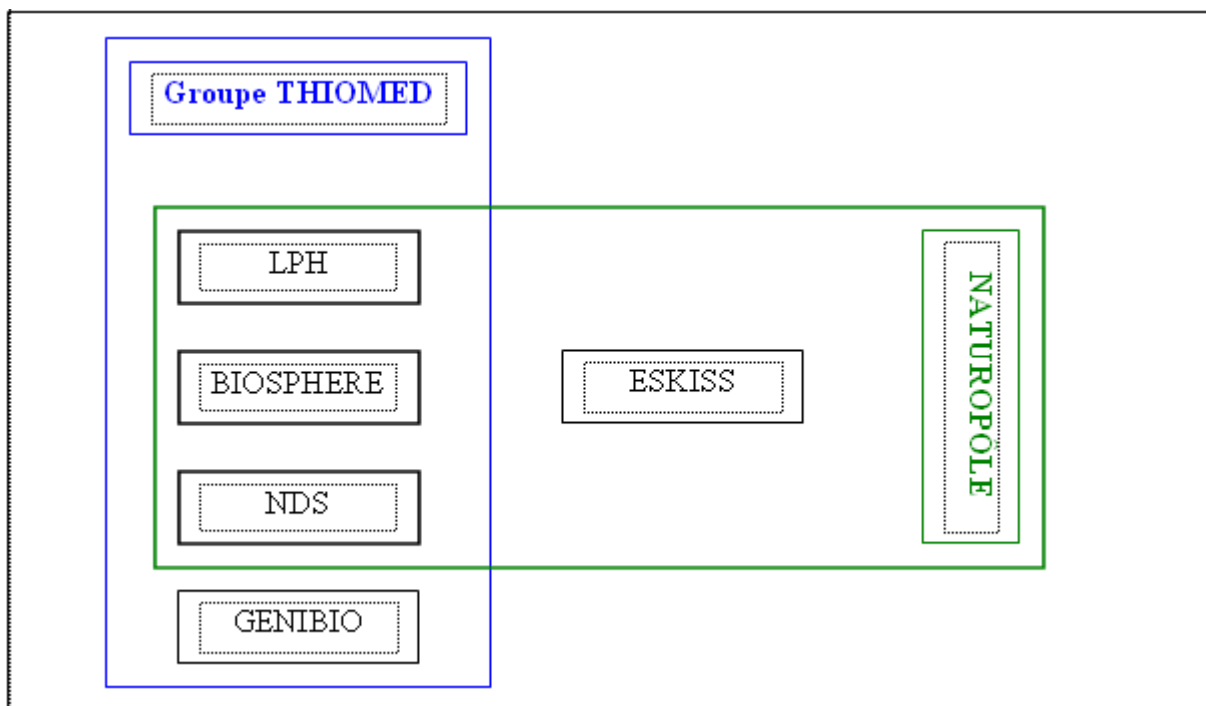


noûés avec des industriels, certains demandant à l'entreprise de travailler sur le développement même de produits.

En 2005, Nutraceutics Development & Services (NDS) est créée par un ancien ingénieur de Nestlé. L'entreprise, axée sur le conseil, est notamment à l'origine d'un dépôt de brevet concernant un substitut de sel, le KSALT®. Fondée en 1994, Biosphère s'installe sur le Naturopôle en 2007 et rejoint le groupe Thiomed en 2009. Ce dernier s'est d'ailleurs entre-temps recentré sur les activités industrielles, se séparant des activités de distribution (Officine Service et LPEV).

Actuellement, le Naturopôle compte donc quatre entreprises, dont trois appartiennent au groupe Thiomed, dirigé par Philippe Laurent. (voir figure 5.2).

**Figure 5.2** Les entreprises du Groupe Thiomed, et celles installées sur le Naturopôle



### 1.1.2 Le Naturopôle, à la croisée de considérations économiques, politiques et sociales

L'historique rapide qui vient d'être proposé passe sous silence un facteur de contexte primordial pour le Naturopôle. En effet, ce dernier est issu de la rencontre entre un homme, Philippe Laurent, et un territoire, Saint-Bonnet-de-Rochefort, représenté par son Maire, Anne-Marie Defay.

La décision de Philippe Laurent d'implanter LPH sur la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort est essentiellement affective. Originaire de la commune, avec des racines familiales bien implantées localement, il résume ainsi son projet :

« Mon challenge était d'entreprendre ; mon défi était de le faire dans mon pays ».

Au début des années 1990, Philippe Laurent évoque devant le Conseil Municipal de Saint-Bonnet-de-Rochefort son souhait d'agrandir LPH, si possible sur le territoire communal, et son projet d'y implanter une petite zone d'activité. A l'époque, l'actuelle Maire, Anne-Marie Defay, fait déjà partie de l'équipe municipale, mais en tant qu'adjointe. Elle se remémore cette période :

« Quand on a présenté ça au Conseil Municipal, on disait : « Mais qu'est-ce que c'est que ce truc ? Ça va se casser la figure, on va avoir ça sur le dos... » Et puis, on était deux ou trois, on s'est dit : « c'est un risque, peut-être, mais si on le laisse passer, on ne l'aura pas deux fois ». Du coup, le conseil a validé. »

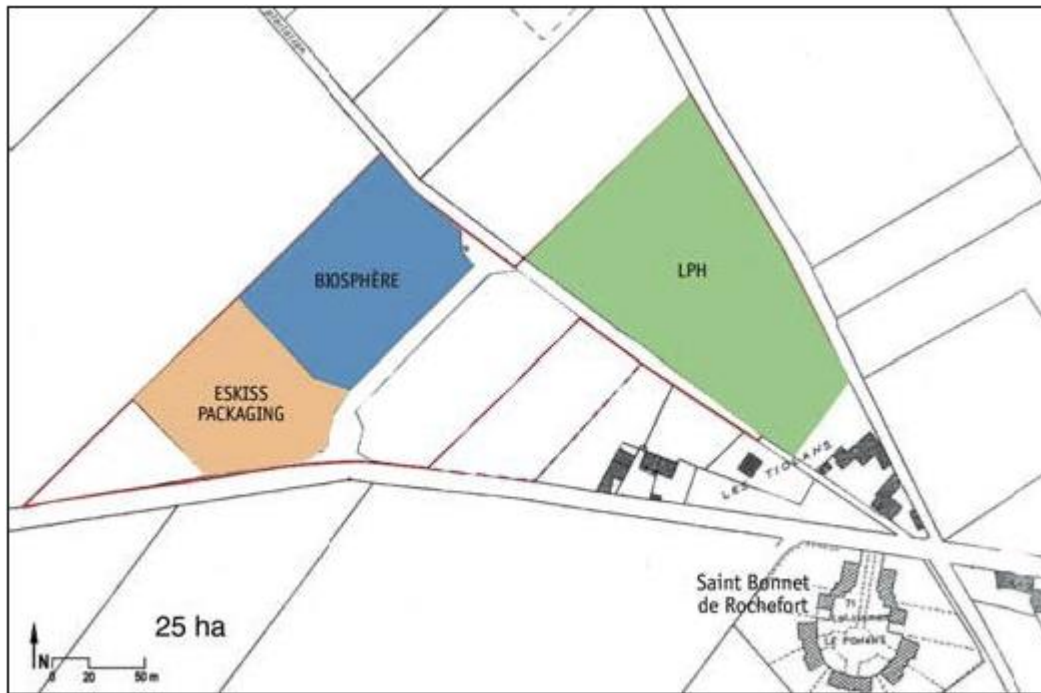
La zone d'activité est finalement inaugurée en 1995. Parallèlement, une structure intercommunale à vocation économique sous forme de SIVU (Syndicat Intercommunal à Vocation Unique) est créée, rassemblant Saint-Bonnet et quatre autres communes. Mais cette structure devient rapidement caduque avec l'arrivée de la formalisation des communautés de communes<sup>67</sup>. Les cinq communes du SIVU sont éclatées dans trois communautés de communes distinctes, Saint-Bonnet étant rattachée à celle de Gannat. Or, celle-ci ne souhaite pas prendre la compétence économique, qui lui aurait permis de faire du Naturopôle une ZA communautaire. Le Naturopôle reste donc une ZA de compétence exclusivement communale, permettant à Philippe Laurent et Anne-Marie Defay de développer des synergies importantes.

### **Figure 5.3** Le Naturopôle, une ZA communale<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Selon l'article L 5214-1 du Code Général des Collectivités Territoriales : « La communauté de communes est un établissement public de coopération intercommunale regroupant plusieurs communes d'un seul tenant et sans enclave. Elle a pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité, en vue de l'élaboration d'un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace. » Elles ont été instituées, comme les communautés d'agglomération, par la loi du 6 février 1992, modernisée en 1999 et en 2002.

<sup>68</sup> L'entreprise NDS n'apparaît pas sur cette carte, compte tenu de sa très petite taille (elle accueille deux salariés).



*Source : Mairie de Saint-Bonnet-de-Rochefort*

Cette bonne intelligence est principalement issue de la cohérence des visions entre les deux types d'acteurs, dirigeants d'entreprise, d'une part, et élus locaux, d'autre part.

Anne-Marie Defay expose son point de vue en tant que Maire :

« Pour un élu, avoir une expérience comme ça au quotidien, c'est extraordinaire ; c'est quelque chose que vivent peu d'élus. Je ne suis pas de la région. J'ai rencontré Philippe Laurent par hasard. On travaille bien ensemble, on a les mêmes objectifs, les mêmes motivations. On a des relations directes et franches, et c'est appréciable. »

Philippe Laurent explique quant à lui vouloir rendre à son pays ce que celui-ci lui a donné.

Tous deux ont donc su œuvrer de concert pour assurer le développement économique du territoire, dans un souci de cohérence entre l'image de ce territoire, le secteur d'activité des entreprises, et la préservation de l'environnement. C'est ce que le Naturopôle traduit, dans sa communication externe, par « l'ancrage local [des entreprises] avec une volonté d'assurer la pérennité et le développement de zones rurales tout en adoptant une attitude éco-responsable. »<sup>69</sup>

## 1.2 Le Naturopôle aujourd'hui

### 1.2.1 Une zone d'activité thématique

<sup>69</sup> <http://www.3inature.fr/Nos-valeurs>

Le Naturopôle est une zone économique à thème, située en milieu rural, et consacrée à l'alimentation santé.

Concrètement, les entreprises présentes sur le parc fonctionnent comme un micro-cluster (voir *infra*, § 1.2.2), sous la forme juridique d'une association qui regroupe les forces vives du territoire. Le Parc Naturopôle Nutrition Santé « s'appuie sur les forces locales que constituent les entreprises LPH, Eskiss Packaging, Nutraceutics DS et Biosphère d'une part, et, d'autre part, la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort, l'association Val de Sioule Forterre à travers les fonds Leader+, la CCI de Montluçon-Gannat, le Conseil Général de l'Allier et la Région Auvergne.<sup>70</sup> »

Les entreprises sont toutes des PME complémentaires pour la « solution globale » que le Naturopôle propose à ses clients, à savoir un produit complet de son développement à sa distribution, en passant par l'extraction, la fabrication, le façonnage et le packaging.

- LPH (Laboratoire de Phytothérapie et d'Herboristerie), créée en 1987, conçoit et produit des compléments alimentaires à base d'ingrédients d'origine végétale. L'effectif est de 110 salariés.
- Eskiss Packaging, implantée en 1991, est une société spécialisée dans la fabrication et le marquage d'emballages à moindre impact environnemental, destinés à la pharmacie, la cosmétique et la parapharmacie. Elle accueille 21 salariés.
- NDS (Nutraceutics Development & Services), implantée depuis 2005 avec ses deux salariés, conçoit et développe des outils pilotes pour la mise en œuvre de poudres et de produits pâteux d'origine végétale.
- Depuis 2007, Biosphère est implantée sur le site, avec une trentaine de salariés. L'entreprise est spécialisée dans le développement et la fabrication d'extraits végétaux destinés aux industries alimentaires, cosmétiques ou pharmaceutiques.

Parmi les quatre entreprises présentes sur le Naturopôle, trois (LPH, NDS et Biosphère) appartiennent au groupe Thiomed (voir *supra*, figure 5.2), qui gère, avec une dizaine de salariés, les services transversaux communs aux entreprises du groupe : finance-contrôle de gestion, marketing, informatique et ressources humaines. Une quatrième entreprise, située dans l'Ariège, complète la holding. Au total, le Naturopôle accueille environ 170 salariés.

### 1.2.2 Un micro-cluster

---

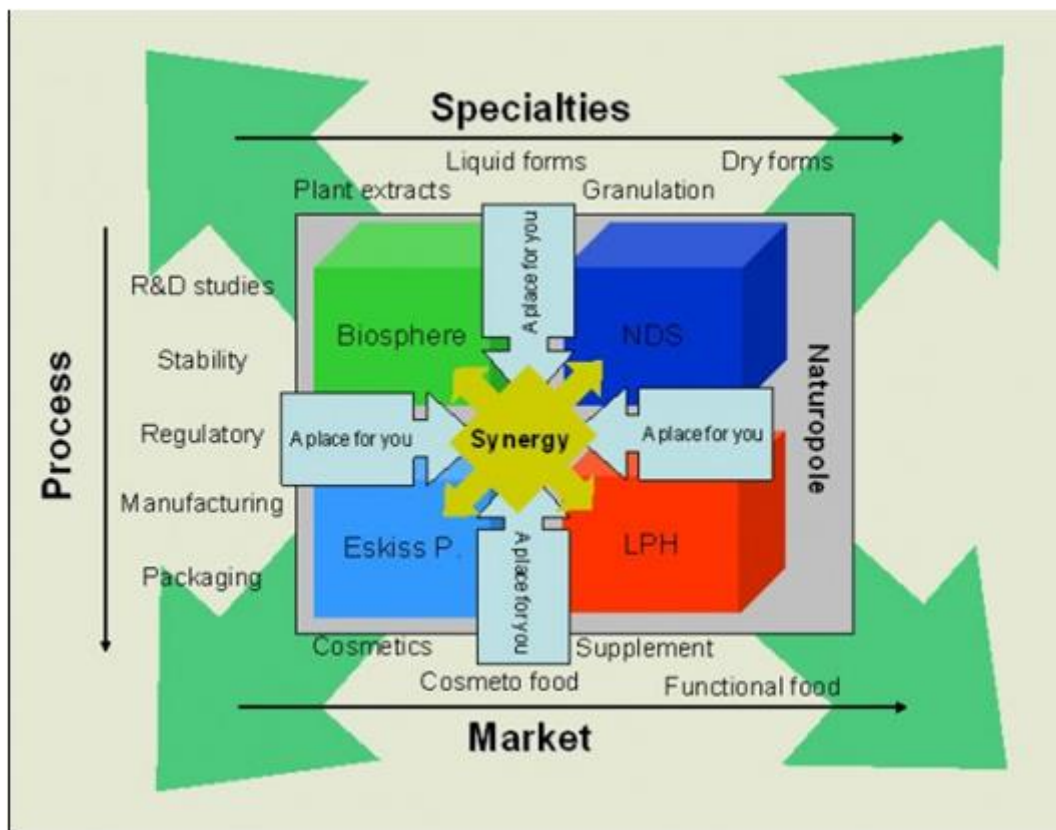
<sup>70</sup> Extrait du dossier de presse de la 1<sup>ère</sup> journée du Naturopôle

Les entreprises du Naturopôle fonctionnent comme un micro-cluster. Selon les créateurs du Naturopôle, le principe en est le suivant. Sur le créneau de l'aliment santé, les entreprises accueillies doivent être complémentaires, et non concurrentes. Des savoir-faire communs à ces entreprises doivent pouvoir être identifiés, de manière à en mutualiser certains.

De façon très concrète, le micro-cluster se résume de façon emblématique par le principe de « solution globale » proposée aux clients. Les différentes entreprises sont positionnées en fonction de l'étape du processus de production à laquelle elles interviennent (de la R&D au packaging), mais aussi en fonction du marché auquel elles s'adressent (des cosmétiques aux aliments) et de la spécialité préparée (de l'extraction de plantes aux formes sèches).

Les quatre entreprises présentes sur le Naturopôle occupent ainsi chacune une place bien définie dans la représentation graphique des trois axes qui viennent d'être cités (voir figure 5.4). L'ouverture du Naturopôle à de nouveaux arrivants est donc conditionnée à la possibilité d'occuper une place complémentaire dans l'offre globale qui est d'ores et déjà proposée par les entreprises du site.

**Figure 5.4** Le principe d' « offre globale » du micro-cluster installé sur le Naturopôle



Source : Naturopôle<sup>71</sup>

En l'occurrence, les savoir-faire recherchés appartiennent aux domaines suivants : mélange et granulation des poudres, conditionnement cosmétique, activité logistique, prestataire spécialisé en réglementation internationale, toute activité industrielle et de services complémentaire aux activités existantes sur le marché de l'alimentation santé.

C'est cette complémentarité, réfléchie et assumée, qui permet aux entreprises du Naturopôle de se positionner comme fournisseurs de très grands groupes, tels qu'Yves Rocher.

### 1.2.3 Un Pôle d'Excellence Rurale

#### 1.2.3.1 Présentation générale des PER

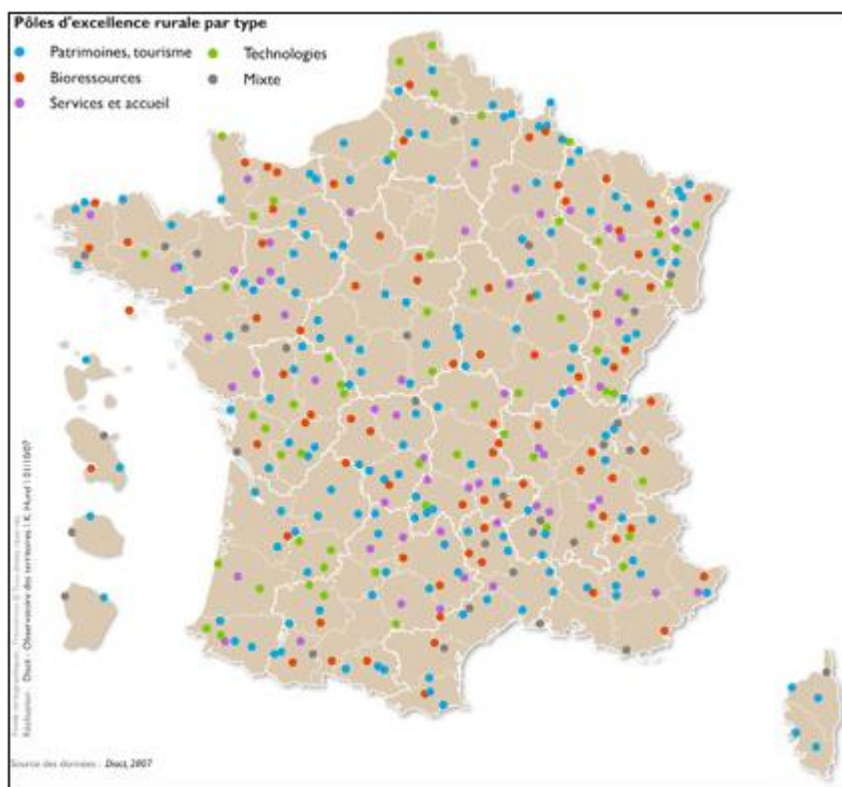
Bien moins connus que les pôles de compétitivité, les PER (Pôles d'Excellence Rurale) sont issus de la même démarche. Un appel à projets a été lancé par la DIACT (Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des Territoires) en décembre 2005 dans le but de soutenir « des initiatives 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 étant prévu courant 2009. Les projets sont classés selon quatre thématiques (voir figure 5.5) : patrimoine et tourisme ; bio-ressources ; services et accueil ; technologies, dont le Naturopôle relève.

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 le Naturopôle) en totalité.

### **Figure 5.5** Les Pôles d'Excellence Rurale par type

---

<sup>71</sup> [http://www.parc-naturopole.fr/offre\\_globale.asp](http://www.parc-naturopole.fr/offre_globale.asp)



Source : *DIACT*<sup>72</sup>

Dans le département de l'Allier, trois PER ont été labellisés :

- le Pôle Bois en Montagne Bourbonnaise, qui est de type « bio-ressources » ;
- l'Alliance Ville-Campagne pour la valorisation touristique du Pays de Marcillat-en-Combrailles ;
- le Parc Naturopôle Nutrition Santé.

#### *1.2.3.2 Le PER Parc Naturopôle Nutrition Santé*

Le PER Parc Naturopôle Nutrition Santé a été labellisé dès la première vague<sup>73</sup>, porté par le GAL Val de Sioule Forterre<sup>74</sup>. Il est alors défini comme un « projet de développement d'un collectif d'entreprises, organisé selon le principe d'un système de production locale, avec pour cœur de métier, l'utilisation ou la transformation, à partir de technologies innovantes, de matières premières d'origine végétale, destinées au marché de l'alimentation santé. »<sup>75</sup>

Onze actions y ont été inscrites (voir encadré 5.1), relevant de cinq objectifs principaux :

<sup>72</sup> <http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/spip.php?rubrique66>

<sup>73</sup> Source : Décret n°994-2006 du 10 août 2006

<sup>74</sup> GAL : Groupe d'Action Locale pour le programme européen Leader+, portant sur la période 2000-2006. Le GAL Val de Sioule Forterre regroupe 75 communes et 4 intercommunalités. Pour la labellisation, les dossiers PER devaient obligatoirement être portés par une communauté de communes (mais le Naturopôle n'est pas une ZA communautaire), par un Pays (mais il n'était pas constitué à l'époque) ou par un GAL.

<sup>75</sup> Source : [http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/IMG/pdf/03-Allier\\_fiche\\_illustrée.pdf](http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/IMG/pdf/03-Allier_fiche_illustrée.pdf)

- « mutualiser les compétences à forte valeur ajoutée des quatre entreprises, au moyen d'actions de recherche développement ;
- commercialiser et se positionner sur les marchés européens ;
- améliorer la performance globale des entreprises ;
- développer et promouvoir la performance développement durable du parc ;
- mettre en œuvre un marketing territorial visant à renforcer la thématique, l'identité et l'image santé nature du Parc. »<sup>76</sup>

### **Encadré 5.1** Les onze actions du Naturopôle inscrites au PER<sup>77</sup>

- 1) Développement de procédés de mise en forme de poudres et produits pâteux (NDS)
- 2) Mise en œuvre de technologies de granulation (LPH)
- 3) Elaboration d'emballages photo-biofragmentables (biodégradables à la lumière) (Eskiss Packaging)
- 4) Développement de nouvelles technologies d'extraction à partir du végétal frais (Biosphère)
- 5) Création d'un pôle de Recherche et Développement à l'échelon européen (LPH)
- 6) Actions de co-marketing (action collective)
- 7) Audit de positionnement stratégique à l'international (action collective)
- 8) Etude d'un réseau de chaleur énergies renouvelables (Commune de Saint-Bonnet)
- 9) Obtention du label Quali-parc (Commune de Saint-Bonnet)
- 10) Co-valorisation des productions agricoles locales (action collective)
- 11) Organisation d'une fête des plantes et création d'un jardin botanique (Commune de Saint-Bonnet)

*Source : Mairie de Saint-Bonnet-de-Rochefort*

En réalité, le PER ne fait qu'officialiser les coopérations existant depuis de nombreuses années, notamment entre acteurs du secteur privé et représentants du secteur public. Pour Philippe Laurent, le PDG de LPH, l'obtention du label PER :

« ...est une reconnaissance du travail et de l'implication civique de toute une équipe depuis plus de 10 ans. [Elle doit permettre de] fixer une activité économique durable sur le territoire, créatrice d'emplois. [...] La labellisation, c'est la crédibilité du site et des acteurs. »

<sup>76</sup> Source : document interne du GAL Val de Sioule-Forterre, 2006

<sup>77</sup> A la suite de l'intitulé de chaque action, est identifié le pilote (entre parenthèses).



Les propos d'Anne-Marie Defay, Maire de Saint-Bonnet-de-Rochefort vont dans le même sens :

« Depuis la création de LPH, nous avons toujours travaillé en étroite partenariat avec les entreprises, en essayant de répondre à leurs objectifs. Nous avons toujours eu ce partenariat public privé, de fait. Ce n'est pas quelque chose que nous avons découvert avec le PER. »

L'ensemble des actions ont été réalisées dans les délais, compte tenu de l'obtention du label PER pour couronner une démarche entamée de longue date, et non pour initier une collaboration entre les différents acteurs. Anne-Marie Defay constate à ce sujet :

« Je pense qu'on est les seuls du département à avoir terminé. C'est parce qu'on était prêt. Quand on voit des PER Tourisme, qu'on a essayé de fabriquer, qu'il a fallu bâtir... alors que nous, il fallait juste le traduire par écrit pour monter le dossier. On était tellement opérationnel que ça s'est fait dans la foulée. »

L'expérience du PER est tellement positive pour toutes les parties prenantes, que toutes souhaiteraient maintenant voir la démarche prolongée, à l'instar de la deuxième étape proposée par le gouvernement aux pôles de compétitivité.

#### *1.2.3.3 Les PER en sciences de gestion*

Alors que les pôles de compétitivité font déjà l'objet d'une recherche poussée en sciences de gestion, en partant notamment de la théorie économique des clusters (voir chapitre 2), très peu d'auteurs se sont penchés sur les PER. Les études menées portent sur les enjeux de ces PER au niveau macro-économique et sont orientées selon une approche d'économie rurale (Capt et al., 2007 ; Lardon et al., 2007), de géographie (Taulelle & Tallec, 2008) ou de géographie politique (Landel & Senil, 2008).

En revanche, les sciences de gestion ne semblent pas encore s'être intéressées au phénomène, et nous proposons donc d'apporter quelques éléments de contribution sur ce point.

## **Section 2. L'enjeu des ressources humaines pour le Naturopôle**

La présentation détaillée du Naturopôle a permis de mettre l'accent sur le caractère atypique, à bien des égards, des entreprises qui le constituent :

- Du fait de l'histoire de ce Naturopôle, initié par la volonté et la détermination d'un chef d'entreprise local et du Maire de la commune d'accueil ;

- De par le fonctionnement en micro-cluster, qui bannit les relations de concurrence pour n'en retenir que la coopération en vue d'assurer une offre globale aux gros clients, donneurs d'ordre de dimension nationale, voire internationale ;
- Compte tenu du milieu, *a priori* défavorable, constitué par le village de Saint-Bonnet-de-Rochefort, qui a su faire de sa « ruralité profonde » un atout, en la transformant en un « environnement préservé », bien dans l'air du temps et en harmonie parfaite avec le positionnement-produit, sur le marché de l'alimentation santé.

Aujourd'hui, environ 170 personnes travaillent dans l'une des entreprises du Naturopôle. Il est donc légitime de s'interroger sur la transposition des principes fondateurs qui viennent d'être rappelés à la gestion des ressources humaines au sein de ces entreprises. Nous proposerons, dans un premier paragraphe, de procéder à un état des lieux des ressources humaines du Naturopôle, sur un plan à la fois quantitatif et qualitatif. Puis nous évoquerons les différentes formes de mutualisation aujourd'hui à l'œuvre.

## 2.1 Philosophie et état des lieux

### 2.1.1 Une GRH humaniste au service du développement local

#### 2.1.1.1 « Créer de l'emploi à la campagne »

L'ambition de Philippe Laurent, fondateur de LPH et initiateur du Naturopôle était d'entreprendre à la campagne. Son objectif était de prouver que l'on peut créer une entreprise en milieu rural (terme souvent péjoratif que Philippe Laurent remplace systématiquement par celui d'« environnement préservé »), en créant de l'emploi pour maintenir et développer des bassins de vie. L'idée était également de démontrer que l'on peut avoir des services et des activités pointues, requérant une certaine expertise technique et technologique, sans avoir nécessairement besoin de s'implanter dans une grande ville. Pour Francine Duléry, Responsable RH du Groupe Thiomed :

« Créer de l'emploi à la campagne, c'est une vraie conviction. Ce n'est pas pour répondre à un effet de mode. »

Le pari apparaît à l'époque un peu fou, aussi bien d'ailleurs sur le positionnement-produits de l'entreprise (« on nous a pris pour des écolos de base, fabriquant de la tisane »), que sur l'aspect de la création d'emplois. Mais force est de constater qu'il est aujourd'hui réussi. Les entreprises du Naturopôle sont d'ailleurs régulièrement montrées en exemple au niveau local,

par les institutionnels<sup>78</sup> comme dans la presse régionale<sup>79</sup>, mais aussi au niveau national, avec la visite du Naturopôle par le Président de la République, en 2008<sup>80</sup>.

#### *2.1.1.2 Le souci de la qualité comme cadre de réflexion*

Les entreprises du Naturopôle (et donc aussi celles du groupe Thiomed) sont engagées dans une démarche qualité très poussée vis-à-vis de leurs clients, gage de sérieux et de professionnalisme dans un marché international très concurrentiel. Des certifications sont d'ores et déjà obtenues (ou en cours d'obtention) pour formaliser cet engagement.

### **Encadré 5.2** Les démarches qualité des entreprises du Naturopôle

Les certifications qualité des entreprises du Naturopôle sont les suivantes :

- **ISO 22000** et **HACCP** en cohérence avec la réglementation sur le paquet Hygiène et la Sécurité pour les consommateurs ;
- **ISO 9000** pour le service au client et l'organisation en processus ;
- **Bonnes Pratiques de Fabrication (BPF)** telles qu'expliquées dans la norme ICHQ7A pour les probiotiques et les Matières Premières à Usage Pharmaceutique (certificat européen de conformité aux BPF délivré par l'AFSSAPS) ;
- **ISO 14001** pour la protection de l'environnement (dans le cadre du Naturopôle) ;
- **Ecocert** pour l'extraction et la transformation de produits biologiques certifiés.

*Source : Thiomed*

Une telle politique de qualité s'adresse bien sûr aux clients directs grâce à la « solution globale » et à l'approche sur-mesure des demandes, mais aussi aux consommateurs, grâce aux conditions de traçabilité, d'hygiène et de stabilité qui garantissent l'innocuité des produits livrés. Le Directeur Général de LPH, Manuel Bertrand résume ainsi ce positionnement :

« La qualité dans tout ce que nous faisons est le levier de la création de valeur que nous partageons avec nos clients. »

Ce choix a des conséquences importantes sur la politique sociale de l'entreprise, qui suit ainsi deux axes principaux :

- Le développement des compétences : nous reviendrons sur ce point ci-dessous (voir § 2.1.3) ;

<sup>78</sup> Par exemple, visite de M. le Préfet de Région le 15 juillet 2009.

<sup>79</sup> Massif Central Entreprendre, n° 24, novembre-décembre 2008, pp. 27-30 ; La Montagne, 12 juin 2009, p.3

<sup>80</sup> Compte-rendu sur le site du Naturopôle : [http://www.parc-naturopole.fr/pp\\_actu.asp?reference=12&lg=fr](http://www.parc-naturopole.fr/pp_actu.asp?reference=12&lg=fr)

- La sécurité des personnels, à travers des programmes de prévention et de réduction des accidents du travail, en améliorant notamment l’ergonomie au travail.

### 2.1.2 Approche quantitative

En présentant le Naturopôle, nous avons précisé quelles en sont les entreprises, quel est leur domaine de compétences, et quels en sont les effectifs (voir *supra*, §1.2.1). Si l’on récapitule les différents éléments, nous obtenons un effectif total d’environ 170 personnes qui travaillent quotidiennement sur le Naturopôle (voir tableau 5.1).

**Tableau 5.1** Les effectifs permanents des entreprises situées sur le Naturopôle

<b>Entreprise</b>	<b>Effectif (hors intérim)</b>
LPH	110
Eskiss Packaging	21
Nutraceuticals DS	2
Biosphère	27
Thiomed (holding)	10
<b>TOTAL</b>	<b>170</b>

Le personnel est essentiellement recruté en CDI, et les effectifs sont stables, le turn-over étant très faible.

L’intérim est fortement utilisé en période de surcroît d’activité (de décembre à mai). A titre d’exemple, pour la seule entreprise LPH, la plus importante des quatre en termes d’effectif et la plus concernée par l’intérim, certaines commandes nécessitent de disposer de personnel supplémentaire, sur des activités liées au métier lui-même comme du conditionnement manuel, mais pour un temps bien défini. L’intérim reste pour l’instant la solution la plus souple pour l’entreprise et donc celle qu’elle privilégie, même si elle vient d’adhérer à un Groupement d’Employeurs (voir *infra*, § 2.2.3).

### 2.1.3 Approche qualitative

#### 2.1.3.1 Les niveaux de qualification

La majorité du personnel est employée en production (une cinquantaine de personnes pour LPH) et en développement. Ces deux catégories nécessitent des savoir-faire pointus.

Ainsi le personnel de production doit présenter un niveau de qualification bien défini, au regard de la complexification du métier. Les formations recherchées sont par exemple des baccalauréats professionnels MSMA (Maintenance des Systèmes Mécaniques Automatisés) ou MEI (Maintenance d'Équipements Industriels).

Pour le personnel en développement, en revanche, l'accent est mis sur des profils plus « scientifiques », avec de solides connaissances en galénique.

Les entreprises du Naturopôle étant de petite taille, la chaîne hiérarchique est courte.

Chez LPH, par exemple, l'encadrement est constitué de la Direction Générale (PDG et DG) et de responsables pour chacun des services suivants : qualité, supply-chain, développement, production, achats. Les aspects administratifs (hors DG) sont gérés au niveau de la holding, Thiomed, avec une dizaine de personnes dont quatre cadres.

Chez Biosphère, on trouve un responsable d'entité, gérant de la structure, et trois responsables de services pour un effectif total de vingt personnes.

Compte tenu des activités réalisées sur le Naturopôle, une main d'œuvre hautement qualifiée est nécessaire pour certains métiers. Philippe Laurent précise d'ailleurs, non sans une certaine fierté :

« Il y a 150 années post-bac sur le Naturopôle ».

#### *2.1.3.2 Le facteur géographique*

Compte tenu de la petite taille du village de Saint-Bonnet (seulement 650 habitants au dernier recensement), il est évident que nombreux sont les salariés à venir des communes alentours, voire même relativement éloignées. D'ailleurs, les salariés du Naturopôle habitant sur la commune ou les communes limitrophes ne sont qu'une vingtaine. Une première zone est constituée des villes et villages situés dans un périmètre de dix à vingt kilomètres. Une seconde zone est constituée des villes et villages situés au-delà de vingt kilomètres, parmi lesquels on trouve Vichy, Clermont-Ferrand ou Montluçon.

L'attractivité de la main d'œuvre constitue d'ailleurs l'une des difficultés majeures pour le recrutement. Des actions ont ainsi été mises en place :

- Avec des organismes de formation initiale (lycées professionnels notamment). Le partenariat avec certaines écoles, comme le lycée professionnel de Saint-Eloy-les-Mines, situé à 30 km, a été développé, grâce à l'accueil régulier de stagiaires et à l'embauche d'apprentis (notamment dans les domaines du développement et de la maintenance).

- Avec des organismes de formation continue, pour former le personnel nouvellement recruté, par exemple sur certains aspects galéniques du métier, ou encore avec les GRETA, pour des domaines plus traditionnels.

Cependant, ce système comporte une lacune : il ne permet que d'attirer des jeunes, ce qui conduit, certes, à biaiser la difficulté du recrutement, mais aussi à avoir une pyramide des âges déséquilibrée.

Concernant les cadres, le problème de l'attractivité se pose également, mais, selon la RRH :

« Pour les cadres confirmés, LPH est relativement connue dans son environnement. Donc on n'a pas plus de difficultés que d'autres en termes de délai pour recruter un cadre. Même sur un poste de cadre spécifique, il nous faut six mois maximum, ce qui est raisonnable. »

Il faut d'ailleurs signaler que Philippe Laurent est très actif dans cette recherche et sait, en tant que passionné, trouver des arguments convaincants :

« Mon responsable marketing est lyonnais ; le directeur financier vient de Clermont. Il faut leur donner envie de partager notre projet ».

Enfin, il convient de noter que le cadre rural, qui peut être un frein avant l'embauche notamment du fait des déplacements et de leur coût, particulièrement sensible pour les salaires les plus bas, devient vite un atout. Francine Duléry, RRH, précise ainsi :

« On peut avoir du mal à faire venir les personnes mais une fois qu'elles sont là, il y a quand même un confort à travailler en campagne, qui est ressenti par tout le monde. »

Nous pouvons d'ailleurs confirmer que le cadre bucolique du Naturopôle, en plein champs, s'inscrit tout à fait dans la notion d'« environnement préservé » que défend Philippe Laurent. D'ailleurs, le siège social du groupe Thiomed occupe la maison des grands-parents de Philippe Laurent, située à 200 m du Naturopôle d'un côté et à la même distance du centre bourg, de l'autre.

#### 2.1.4 La politique RH des entreprises du Naturopôle

Compte tenu de l'histoire du Naturopôle et des caractéristiques des entreprises qui le composent, la politique RH n'est pas identique partout. On peut cependant identifier quelques tendances de fond, d'autant plus présentes que trois des quatre entreprises du Naturopôle appartiennent au même groupe.

Le préalable indispensable à toute politique RH, rappelé par Philippe Laurent comme par sa RRH, est que l'entreprise doit d'abord être assise commercialement et pérenne financièrement avant de pouvoir mettre en place une véritable GRH. En l'occurrence, Philippe Laurent, en

tant que chef d'entreprise, a su faire émerger des valeurs fortes, puis les faire partager à son personnel, depuis la création des différentes sociétés. La dimension humaine a donc toujours été présente, mais sa formalisation n'est progressivement effective que depuis le début des années 2000.

Le premier chantier a été celui de la mise en conformité en matière de représentation du personnel. Simultanément, une GPEC a été mise en place, ce qui a fait des entreprises du Naturopôle des précurseurs en la matière, et notamment LPH qui, par sa taille, était (et reste) la plus concernée.

La politique salariale prend en considération l'éloignement du Naturopôle et les contraintes financières que cela occasionne sur les petits salaires en appliquant des rémunérations systématiquement supérieures aux minima conventionnels. D'autres avantages sociaux ont été progressivement ajoutés, notamment en matière de mutuelle et de prévoyance. Des projets sont également envisagés en matière de services périphériques pour les salariés, avec la création d'un centre de services à la personne, sur le site même du Naturopôle.

La formation est largement utilisée comme un vecteur de développement. LPH lui consacre par exemple 4,5% de sa masse salariale. La mise en place d'actions mutualisées a été expérimentée (voir ci-dessous, § 2.2.2).

Globalement, la politique RH menée par les quatre entreprises du Naturopôle est donc celle que l'on rencontre dans des PME suffisamment sensibilisées à la GRH pour formaliser un certain nombre d'actions. Cela étant dit, la petite taille des effectifs concernés (la plus grosse entreprise, LPH, ne compte que 110 salariés) limite nécessairement le degré et l'intensité de cette formalisation. On peut ainsi aller dans le sens de Francine Duléry, RRH, pour qui :

« Pour LPH et les autres structures de taille moyenne ou petite, ça dépend vraiment du dirigeant. Plus la structure est petite, et plus c'est la vision du dirigeant qui compte. D'autant plus en campagne ! »

## 2.2 Des expérimentations en matière de mutualisation des RH

Dès la formalisation d'une fonction RH au début des années 2000, le groupe Thiomed a commencé à bâtir une politique RH. Quelques uns de ses éléments nous semblent plus ciblés par rapport à l'objet de notre recherche. Nous les présentons donc ci-dessous.

### 2.2.1 Un enjeu majeur : la mobilité professionnelle

La gestion de la mobilité professionnelle est mise au cœur des préoccupations des entreprises du Naturopôle. De même que les entreprises fonctionnent, pour leurs clients, comme un

micro-cluster constitué d'activités complémentaires et non concurrentes, les Hommes détiennent des compétences qui peuvent s'avérer utiles pour plusieurs entreprises, en fonction de certains facteurs.

#### *2.2.1.1 L'évolution professionnelle*

Le premier cas est celui, classique, de l'évolution professionnelle d'un salarié. La mobilité professionnelle existe bien sûr au sein de chaque entreprise, mais elle atteint vite ses limites compte tenu du faible effectif des entreprises. La mobilité inter-entreprise sur le Naturopôle est donc proposée comme une façon d'offrir plus de possibilités pour évoluer. Cette évolution peut s'entendre aussi bien dans le cadre d'une promotion, d'un changement de poste, que dans celui d'un reclassement, suite à un accident du travail ou à des contraintes médicales.

Cette évolution peut se faire dans un sens « pull<sup>81</sup> », dans lequel l'entreprise a un poste à pourvoir et en informe ses salariés et ceux des autres entreprises du Naturopôle (via les Entretiens Annuels d'Evaluation, l'affichage ou par l'intermédiaire des Délégués du Personnel). L'évolution peut aussi être à l'initiative du salarié (sens « push ») qui peut souhaiter évoluer, pour des raisons personnelles (envie de changer de poste, contraintes médicales) ou professionnelles (perspectives de carrière). Cette mobilité inter-entreprise est réelle, bien que peu fréquente. Chaque année, en moyenne deux cas sont traités, ce qui peut sembler peu mais est malgré tout significatif compte tenu de l'effectif total considéré.

#### *2.2.1.2 Le prêt de personnel*

De façon beaucoup plus anecdotique, en revanche, le prêt de personnel est occasionnellement pratiqué entre les entreprises. En effet, les variations saisonnières d'activité sont quasiment les mêmes d'une entreprise à l'autre. D'autre part, les besoins qui peuvent éventuellement justifier le recours à une forme de mise à disposition ne sont pas récurrents.

Cependant, au cas par cas, certaines actions ont été mise en œuvre dans ce sens. Si le cas se présente, l'information est directement donnée au salarié pressenti (choisi en fonction de ses compétences et de la possibilité de dégagement de son poste). Il semble qu'il n'y ait jamais eu de refus de la part des salariés, ce que la RRH explique aussi par le fait de la proximité géographique entre les entreprises concernées.

### 2.2.2 La formation

---

<sup>81</sup> Analogie avec les mots anglais « pull » : tirer et « push » : pousser, qui évoque bien de qui vient l'initiative.



Chaque entreprise élabore puis réalise son propre plan de formation, les besoins n'étant pas les mêmes selon les structures et l'année considérées. Parfois, des actions collectives sont montées en commun, notamment sur des thèmes transversaux comme le management. Il faut noter à ce sujet que Thiomed envisage systématiquement une mutualisation des actions de formation pour les entreprises qui lui appartiennent, mais que le groupe consulte également toujours Eskiss Packaging (qui n'appartient pas à Thiomed). Cependant, le petit effectif de cette entreprise ainsi que les métiers pratiqués ne permettent pas toujours d'aboutir à une mutualisation effective.

Une expérience d'élargissement de mutualisation de la formation avec des entreprises extérieures au Naturopôle avait été tentée en 2006. Thiomed était à l'initiative du projet, afin de mettre en place des formations communes traitant de la qualité d'une part, de l'hygiène et la sécurité d'autre part et enfin de bases techniques. Toutes les entreprises du Naturopôle étaient associées au projet, ainsi que d'autres entreprises situées sur les bassins de Gannat et Vichy, positionnées dans le secteur pharmaceutique, notamment deux gros laboratoires, Europhartec et Uniter. Le projet n'a finalement pas abouti dans sa dimension de mutualisation élargie, ces deux laboratoires n'ayant en définitive pas souhaité s'engager dans la démarche. L'action a donc été menée au seul niveau du Naturopôle.

### 2.2.3 LPH, adhérent d'un GE

L'entreprise LPH a été démarchée, il y a deux ans, par le GE Activa, récemment créé et situé à Saint-Pourçain-sur-Sioule, à 30 km en direction de Moulins (voir encadré 5.3).

#### **Encadré 5.3** Présentation du GE Activa

Le GE Activa a été créé en juin 2006. Il regroupe une vingtaine d'entreprises multisectorielles, très majoritairement situées dans l'Allier, principalement des PME (de 10 à 300 salariés). Il a pour principal objectif d'apporter des réponses aux problématiques de saisonnalité des entreprises, ainsi que, plus ponctuellement, de proposer du partage de compétences.

Le GE Activa emploie aujourd'hui 14 personnes, dont 5 CDI à temps plein, 2 CDI intermittents, les autres personnes occupant un CDD.

Le Président du GE est par ailleurs le directeur des Forges des Margerides, entreprise industrielle d'une centaine de salariés, leader européen dans la fabrication d'accessoires de motoculteurs de plaisance.

Dans le cadre de la saisonnalité, l'objectif principal du GE est de permettre de fidéliser les saisonniers en leur proposant un CDI, par le biais du GE, avec une entreprise partenaire ayant des besoins complémentaires en termes de pics d'activité, quel que soit le métier proposé. A titre d'exemple, les Forges des Margerides accueillent plusieurs salariées des Thermes de Vichy.

Séduits par le concept de GE, Philippe Laurent et sa RRH ont décidé d'adhérer au GE Activa à titre expérimental, en espérant bien pouvoir convertir certains contrats d'intérim en CDI par l'intermédiaire du GE. Francine Duléry résume la situation :

« LPH est adhérent du GE et s'engage pour une période tous les ans. C'est moins souple que l'intérim pur. Mais ça permet d'avoir des personnes qui reviennent tous les ans, qui connaissent leur métier. Pour LPH, on a des activités qui requièrent vraiment de l'intérim, comme du conditionnement manuel pour une commande spécifique sur un temps bien défini. Par contre, quand on sait qu'on va avoir un volant de suractivité sur six mois de deux ou trois personnes, là, on pourra raisonner en GE. »

Le partenariat a débuté en 2009, avec une seule personne concernée pour l'instant. L'une des difficultés majeures pour le GE a été de trouver une entreprise complémentaire à LPH en termes de pics d'activité (de décembre à mai pour LPH) et de compétences requises. En l'occurrence, seuls les Thermes de Vichy offrent une complémentarité compatible avec la saisonnalité de LPH. Initialement, neuf salariés des Thermes ont été pressentis, mais huit se sont désistés, estimant, d'après la directrice du GE Activa, que l'éloignement géographique est trop important. De ce fait, un seul salarié du GE travaille effectivement à temps partagé pour les Thermes et pour LPH, en bénéficiant ainsi d'un CDI à temps plein.

#### 2.2.4 Une mutualisation externalisée pour la R&D

Dans le secteur hautement concurrentiel des alicaments, les géants de la pharmacie et de la cosmétique assurent la commercialisation et la distribution des compléments alimentaires sous leur propre marque. En revanche, le processus de production, qui commence avec la sélection des ingrédients, et se poursuit avec le mélange et la fabrication des différentes formes (sèches ou liquides) puis le conditionnement et la traçabilité repose sur des fournisseurs d'ingrédients et des façonniers, dont font partie les entreprises du Naturopôle.

La place de la R&D est déterminante pour assurer une visibilité sur ce marché, dont les clients sont les grands groupes pharmaceutiques mondiaux. Le Naturopôle a aujourd'hui clairement une carte à jouer dans le domaine des pro-biotiques et celui des antioxydants, dans lesquels il a déjà acquis une certaine expertise et qui constituent les marchés de demain. Mais

l'innovation coûte cher, et elle est limitée par l'autofinancement, qui était jusqu'alors le principe dominant, assumé par les dirigeants des entreprises du Naturopôle.

Aujourd'hui, celles-ci se doivent d'innover et nouent des partenariats permettant de financer une partie de la R&D. Sur deux innovations éminemment stratégiques pour le Naturopôle (et de ce fait confidentielles), un système de mutualisation de la main d'œuvre hautement qualifiée a été mis en place, sous forme de grands projets collaboratifs en cours de constitution.

Pour les projets de développement moins proches des segments majeurs du Naturopôle, les entreprises, et plus particulièrement LPH, envisagent de se tourner vers l'essaimage, qui constituerait un moyen de financer l'innovation<sup>82</sup> tout en conservant les compétences sur le territoire, l'installation des jeunes pousses étant bien entendu prévue dans le périmètre du Naturopôle.

## **Conclusion du chapitre 5**

Si le terme de « flexicurité » n'a jamais été utilisé spontanément par les personnes rencontrées au sein du Naturopôle, les différentes actions qui viennent d'être présentées s'en rapprochent. D'ailleurs, sollicitée sur ce terme, la RRH précise :

« On n'a pas attendu de parler de flexicurité pour en faire. Pour moi, ça renvoie à plein de choses : la formation, la politique RH au sens large. On attache beaucoup d'importance à l'Homme, donc c'est important de faire évoluer les personnes dans leur métier. »

Le cas du Naturopôle nous semble particulièrement riche dans le cadre de notre recherche, avec une démarche de mutualisation, certes timide mais néanmoins efficace, qui cherche bien à concilier l'intérêt des entreprises, qui ont besoin de compétences définies à des périodes données et celui des salariés, qui, grâce à ces actions, bénéficient de perspectives plus intéressantes qu'en raisonnant au sein d'une seule entreprise.

---

<sup>82</sup> Le projet prévoit notamment de recourir aux dispositifs étatiques et régionaux en faveur de la création d'une Jeune Entreprise Innovante (JEI), créé par la loi de finances de 2004.

# Chapitre 6

## Deux tentatives non abouties

Notre recherche s'est pour l'instant appuyée sur deux cas de coopération entre PMO qui apportent incontestablement à leurs acteurs, employeurs comme salariés, des bénéfices. Nous avons choisi de présenter maintenant d'autres exemples, qui, eux, ne sont pas allés au bout de la démarche. En effet, il nous semble particulièrement intéressant d'essayer de comprendre en quoi les solutions préconisées dans ces exemples n'ont pu aboutir, en partant du principe que l'on apprend bien autant de situations d'échec que de réussite.

Nous étudierons donc deux exemples, tous deux localisés en Auvergne et ayant tenté de mettre en place des dispositifs de flexicurité tels que nous les avons définis, mais très différents dans leur nature. Le premier exemple, lui-même constitué de deux expériences successives, est celui d'un territoire situé dans le Cantal, autour de la ville de Saint-Flour. Le second exemple est celui du groupement des zones d'activités de l'agglomération clermontoise. Il s'agit donc dans un cas d'un milieu typiquement rural, alors que le second cas est au contraire franchement urbain. Cette différence de nature nous semble intéressante, dans la mesure où les caractéristiques du territoire ne semblent ainsi pas déterminantes dans la réussite (ou l'échec) d'un projet.

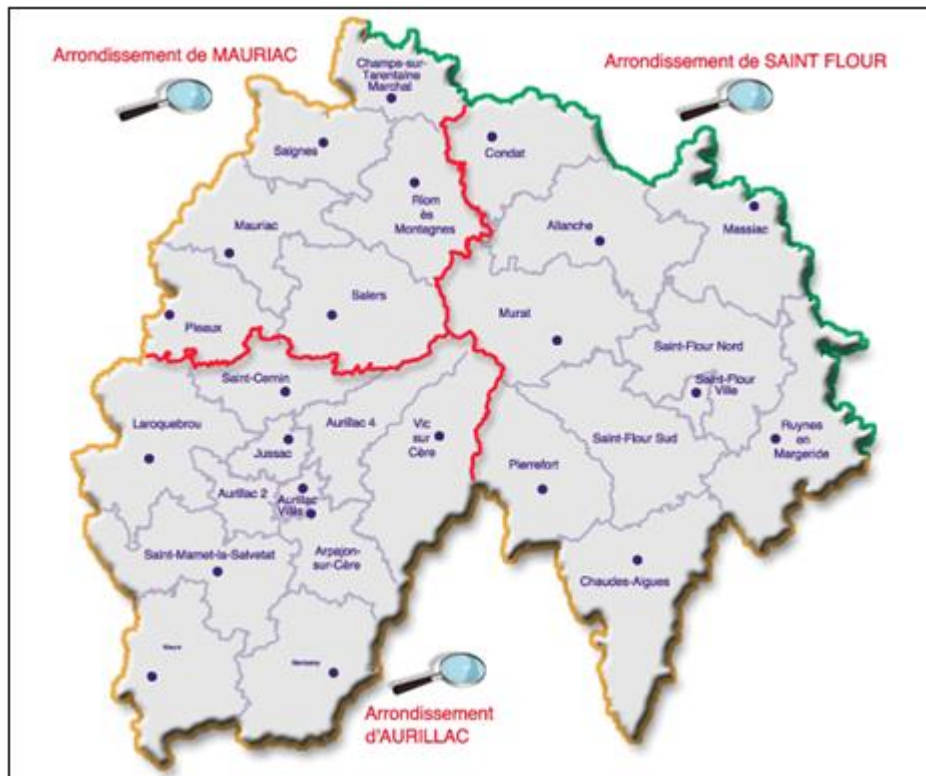
Comme nous l'avons précisé plus haut (voir chapitre 3), ces deux exemples constituent une analyse *ex post*, puisque les études et les actions qui vont être maintenant présentées ont eu lieu il y a quelques années. Cette dimension temporelle, si elle suscite des biais quant à l'interprétation *a posteriori* qui risque d'être faite de certains éléments et événements, nous paraît en revanche intéressante à exploiter, dans la mesure où elle permet d'avoir le recul nécessaire pour juger du niveau de réussite des dispositifs mis en œuvre.

Nous présenterons donc successivement l'exemple du territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne, qui a fait l'objet de plusieurs études entre 1999 et 2006, puis celui de GAZACA, association des zones d'activités de l'agglomération clermontoise, sur laquelle une étude de mutualisation des ressources humaines a été menée en 2005.

## Section 1. Le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne

Le Cantal est un des départements les plus ruraux de France. Il accueille environ 150.000 habitants, soit 11,5% de la région Auvergne, pour une densité de 26 habitants au kilomètre carré<sup>83</sup>. Sa Préfecture, Aurillac, compte environ 30.500 habitants. L'économie du département est principalement tournée vers l'agriculture (avec 6.000 exploitations agricoles) et l'agroalimentaire, le tissu économique étant principalement composé de petites et très petites entreprises. Le Cantal est d'ailleurs davantage réputé pour ses espaces naturels et la qualité de son environnement.

**Figure 6.1.** Le département du Cantal



Source : Préfecture du Cantal<sup>84</sup>

Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à une partie seulement de ce département, constituée en Pays depuis octobre 2004 (voir encadré 6.1) : le territoire de Saint-

<sup>83</sup> A titre de comparaison, la densité moyenne de la région Auvergne est de 50 habitants / km<sup>2</sup>, et la densité moyenne pour la France métropolitaine est de 112 habitants / km<sup>2</sup> (source : INSEE).

<sup>84</sup> <http://www.cantal.pref.gouv.fr/html/cantal/index.htm#>

Flour Haute Auvergne, sur la moitié Est du département, qui recouvre administrativement le canton de Saint-Flour.

## **Encadré 6.1** Qu'est-ce qu'un Pays ?

La volonté de prendre en compte la grande diversité territoriale, au moment où les volontés politiques se portent sur le traitement du chômage et la reprise économique, incite le législateur en 1995, à proposer la constitution de « Pays », territoires sur lesquels les acteurs locaux – élus, socioprofessionnels, acteurs associatifs- définissent eux mêmes un projet de développement global et prospectif.

Un peu plus de dix années après le vote de la loi d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire du 4 février 1995 (LOADT, dite loi Pasqua), le paysage des territoires de projets que sont les Pays a connu une évolution rapide et par à coup. Au 1er juin 2005, la France comptait 281 Pays reconnus et 64 en projet, soit un total de 345 démarches engagées. Ils couvrent 75% du territoire et rassemblent 43% de la population. Ce succès renforcé par la loi du 25 juin 1999 dite loi Voynet et la loi du 2 juillet 2003 « Urbanisme et habitat » confirme l'objectif de généraliser les démarches de projet.

*Source : Association de Promotion et de Fédération des Pays<sup>85</sup>*

Nous présenterons tout d'abord le territoire considéré, afin de contextualiser l'objet de notre recherche sur ce terrain, puis nous détaillerons les différentes études menées, qui s'inscrivent dans le cadre de notre travail.

## 1.1 Présentation du territoire considéré

### 1.1.1 Données géographiques et démographiques

Le Pays de Saint-Flour Haute Auvergne est un territoire rural de Montagne, caractérisé par une forte présence de population agricole (20% des actifs du pays) et une très faible densité oscillant de 6 à 16 hab./km<sup>2</sup> en moyenne. Il représente une population de 41.000 habitants.

La quasi-totalité des 105 communes du Pays est rattachée à l'une des huit communautés de communes suivantes<sup>86</sup> : la communauté de communes de Saint-Flour, celle de Massiac, celle de Caldaguès-Aubrac (autour de la station thermale de Chaudes-Aigues), celle du pays de

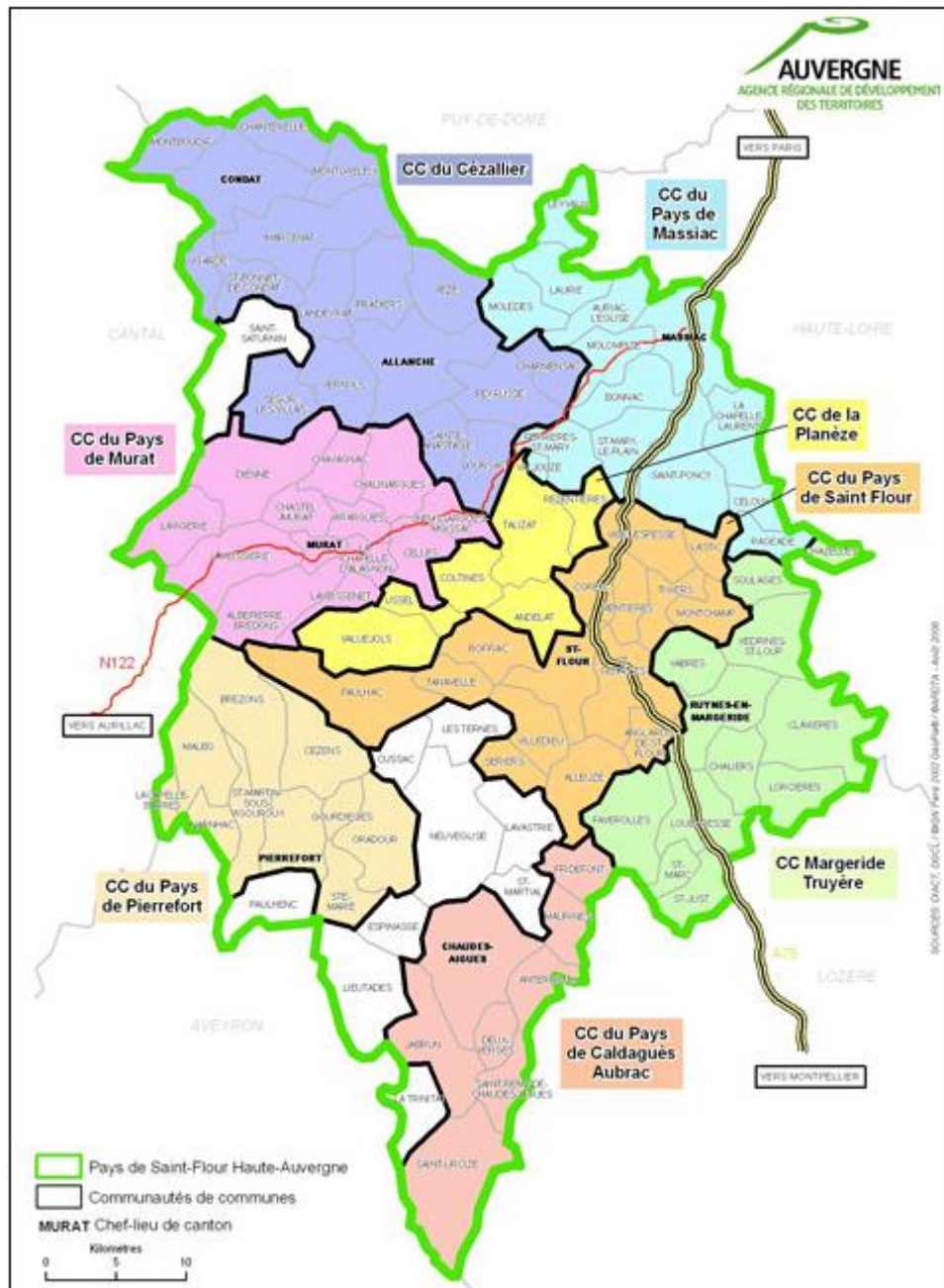
---

<sup>85</sup> <http://www.pays.asso.fr>

<sup>86</sup> 10 communes ne sont pas rattachées à une communauté de communes, depuis la dissolution de la Communauté de Communes Entre Planèze et Truyère.

Murat (qui accueille la station de sports d'hiver du Lioran), celle du pays de Pierrefort, celle du Cézallier et celle de la Planèze.

**Figure 6.2** Les communautés de communes du Pays de Saint-Flour Haute Auvergne



Source : Pays de Saint-Flour Haute Auvergne<sup>87</sup>

<sup>87</sup> <http://www.paysdesaintflourhauteauvergne.eu/fr/communautes-de-communes.php>

La spécificité du territoire est son absence de « ville » au sens de l'INSEE bien que Saint-Flour avec ses 7000 habitants, regroupe tous les services d'une ville de 15 à 30.000 habitants, et son réseau de bourgs secondaires qui maille à 20km de distance en moyenne les 2.500 km<sup>2</sup> du Pays. Les principaux bourgs sont : Murat, Massiac, Neuvéglise, Chaudes-Aigues, Condat, Allanche, Pierrefort, Ruynes-en-Margeride.

A l'instar du reste du département, la population baisse de façon continue (depuis un siècle et demi, et avec une accélération depuis une vingtaine d'année) et marquée (-9,7% entre le recensement de 1990 et celui de 1999, par exemple). Ce phénomène est en partie dû au solde naturel, avec une population vieillissante, mais aussi à un solde migratoire déficitaire.

### 1.1.2 Les axes stratégiques de la Charte de Développement du Pays

La Charte de Pays, réalisée en 2002 et 2003, et qui a permis la constitution officielle du Pays en octobre 2004, traduit les axes de développement du territoire pour les dix années à venir. En plus de l'enjeu démographique dont elle fait une priorité, quatre axes stratégiques ont été définis :

- Affirmer la vocation économique des territoires, la réflexion s'inscrivant dans le cadre de la préparation du Schéma Régional d'Aménagement et de Développement des Territoires d'Auvergne de 2007 ;
- Développer une économie ancrée sur les ressources patrimoniales, notamment dans les domaines de la pierre et du tourisme ;
- Construire un cadre de vie attractif, puisque le pari démographique ne peut être relevé qu'à la double condition d'attirer de nouvelles populations et de créer de l'emploi qualifié ;
- Promouvoir un espace de solidarité et d'ouverture, l'attractivité des territoires du Pays passant par une vision commune et partagée, allant à l'encontre des anciennes pratiques, encore bien ancrées, de repli sur soi.

Ce territoire est donc emblématique des problématiques auxquelles un territoire « rural profond » est confronté. D'autres facteurs, mis en évidence dans le diagnostic de territoire, méritent également d'être cités au regard de notre recherche.

Ainsi, « le coût de la mobilité en zone rurale » est mis en avant : dans un territoire peu peuplé, aux moyens de transport peu développés, se pose le problème de l'inadéquation entre l'offre



de mobilité et la demande des habitants, à la fois sur le plan professionnel (trajets domicile/travail) mais aussi sur le plan privé (mobilité médicale ou culturelle par exemple).

### 1.1.3 Les caractéristiques économiques du Pays

L'économie du Pays se construit autour de la valorisation de ses ressources locales : agriculture de montagne ; tourisme d'hiver et d'été par le biais d'un réseau de PME-PMI. L'agriculture est le secteur économique prépondérant (on compte 2.600 exploitations agricoles), l'agroalimentaire constituant l'unique secteur industriel présent sur le Pays, avec la filière Bois, en cours de structuration localement. L'artisanat, le commerce et le tourisme représentent les principales « entreprises » du territoire, au nombre de 2.000 environ et se caractérisent par une « métropolisation », particulièrement marquée pour les commerces, au détriment des espaces les plus ruraux. Les bassins de vie les plus attractifs se concentrent autour des bourgs de Saint-Flour, Murat, Massiac, Chaudes-Aigues et Condat.

La taille des entreprises est fortement liée aux caractéristiques évoquées : ce sont principalement des TPE puisque les entreprises de plus de dix salariés ne représentent que 5% des établissements.

Concernant l'emploi, le nombre d'actifs a diminué entre 1990 et 1999 (-4,5%), mais moins rapidement que la population totale, pour atteindre 15.711 personnes. En revanche, le nombre de salariés a augmenté, la baisse s'expliquant par une forte chute du nombre de non salariés, principalement représentés par les exploitants agricoles (-29% au cours de cette même période) mais aussi par les chefs d'entreprise, cette dernière catégorie n'étant pas négligeable du fait du nombre de TPE.

Le secteur de la santé et de l'action sociale est le secteur dominant en termes d'emploi salarié, avec 1.432 personnes.

### 1.1.4 Conclusion

Pour notre recherche, le territoire ainsi présenté s'inscrit parfaitement dans le cadre que nous nous étions fixés, notamment le critère d'une approche par les petites structures, le contexte rural constituant ici, peut-être, une difficulté supplémentaire, qui pourrait être compensée par la « tradition montagnarde d'entraide et de solidarités locales », affirmée comme l'une des forces de ce Pays<sup>88</sup>.

---

<sup>88</sup> Source : « forces et faiblesses du Pays de Saint-Flour Haute Auvergne en 2007 », accessible sur : <http://www.paysdesaintflourhauteauvergne.eu/documents/forcesfaiblessespays07.pdf>

## 1.2 Les études menées

Deux études vont être plus particulièrement ciblées dans le cadre de notre recherche. La première, réalisée en 2002, porte plus spécifiquement sur la station de sports d'hiver du Lioran. La seconde, qui date de 2006, s'intéresse plus largement au Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne. Toutes deux traitent d'une problématique commune : pérenniser l'emploi et améliorer les conditions de la saisonnalité.

### 1.2.1 Projet territorial « Gestion des emplois et des compétences des salariés saisonniers »

A l'origine de cette étude se situe, dès 1998, la demande du directeur de site de la société Transmontagne<sup>89</sup>, exploitante des remontées mécaniques du Lioran, dont l'objectif était de pérenniser l'emploi de ses salariés saisonniers. Un partenariat a alors été monté entre la Sous-préfecture, la DDTEFP du Cantal et la Communauté de Communes de Murat<sup>90</sup>, l'AGEFOS-PME Auvergne étant le coordonnateur chargé de l'élaboration du diagnostic territorial et des propositions d'actions.

#### 1.2.1.1 Le contenu du projet

Le diagnostic territorial a été piloté par Christelle Costa, conseillère de l'AGEFOS PME Auvergne sur les années 1999 et 2000, en associant les acteurs locaux, des entreprises du territoire, sur la base d'un échantillon interprofessionnel concerné par la saisonnalité, et des travailleurs saisonniers. Ce diagnostic a mis en évidence la nécessité de transformer l'emploi saisonnier en emploi durable et a identifié trois axes stratégiques.

- Axe I : Faciliter l'émergence de nouveaux gisements d'emploi. L'idée était d'encourager la pluriactivité dans les secteurs les plus soumis aux variations saisonnières, notamment le tourisme, l'agriculture et l'environnement. Sur l'année 1999-2000, une formation-action a été mise en place à l'attention des saisonniers, concernant la concrétisation de projets personnels de développement d'une activité complémentaire ; 20 saisonniers en ont bénéficié.
- Axe II : Former les saisonniers et les entreprises. L'objectif était, en s'appuyant sur la formation-action menée précédemment, de sensibiliser les entreprises. Pour cela, il s'agissait

---

<sup>89</sup> La société Transmontagne a depuis fait l'objet d'une liquidation judiciaire, prononcée en octobre 2007. Elle exploitait alors plusieurs stations de sports d'hiver en plus de celle du Lioran, notamment Dévoluy, Pra-Loup, Valfréjus et Chamrousse.

<sup>90</sup> A l'époque, le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne n'existait pas : il a été créé en octobre 2004.

d'analyser plus précisément l'emploi saisonnier pour réaliser un « schéma de l'emploi saisonnier » et de permettre ainsi de vérifier (ou d'encourager) l'adéquation entre les besoins des entreprises et ceux des saisonniers, notamment en matière de formation. Concrètement, ont été envisagées des actions de type « plan de formation territorial » ou création d'un Groupement d'Employeurs.

– Le schéma de l'emploi saisonnier a été réalisé par le biais d'une étude confiée à l'AFPA en 2002, menée auprès des saisonniers de la station du Lioran (remontées mécaniques, hôtellerie-restauration, village vacances et commerces). Il s'agissait de mieux connaître le profil de ces saisonniers ainsi que la perception qu'ils ont de leur emploi. Concrètement, 73 questionnaires ont été administrés et 40 entretiens individuels ont été menés.

### **Encadré 6.2** Les principaux résultats du « schéma de l'emploi saisonnier » (enquête 2002)

#### **Qui sont les saisonniers ?**

Des femmes (à 58%) dont la moyenne d'âge est de 31 ans (moyenne bien supérieure à celle constatée dans les Hautes-Alpes), originaires du Cantal à 78%, associant à la saison le plaisir de la montagne. Dans 82%, le travail saisonnier se fait sur 2 à 3 mois. 80% des personnes se déclarent contraintes d'être saisonniers. Certains sont pluriactifs. 70% ont suivi au cours de leur carrière une action de formation qualifiante, peu ou partiellement utilisée durant l'activité saisonnière.

#### **Quelle est leur perception de la station ?**

- sentiment d'ennui ;
- problèmes de transports, de logement ;
- besoin de structures telles que banque, école... ;
- manque d'information sur le droit du travail ;
- conditions de travail difficiles ;
- besoin de revalorisation personnelle par l'employeur et les autres salariés.

*Source : AGEFOS PME Auvergne, présentation du 17 juin 2003*

– Concernant le projet de GE, l'étude a ainsi recensé 19 entreprises intéressées par cette dernière proposition, représentant 216 emplois saisonniers pour 75 ETP. Elle a également permis d'identifier des « complémentarités parfaites » entre les besoins des remontées

mécaniques du Lioran et d'autres secteurs, notamment l'industrie agroalimentaire, le thermalisme, le BTP et le tourisme estival.

- Axe III : Améliorer la saisonnalité. Cet axe vise à créer une « Maison des saisonniers », projet piloté par la Communauté de Communes de Murat. Une étude de faisabilité a d'ailleurs été engagée, menée auprès de 132 Maires appartenant à la zone territoriale concernée, et s'appuyant sur le recensement de démarches similaires au niveau national.

### **Encadré 6.3** Les trois axes de la Maison des Saisonniers

#### **L'emploi**

- mettre en relation les offres et les demandes
- pérenniser les emplois créés
- fidéliser les travailleurs saisonniers
- informer les saisonniers sur leurs droits

#### **La formation**

- permettre aux saisonniers d'accéder à la formation continue
- adapter les compétences et les postes
- mettre en place des bi-qualifications afin que les saisonniers disposent d'un emploi pendant et hors saison
- instaurer un système de validation des compétences

#### **Le socio-culturel**

- recenser les possibilités de logement
- permettre un meilleur accès à la Médecine du Travail
- mettre en place des actions de prévention (sida, alcoolisme...)
- proposer des animations, notamment sur Le Lioran

*Source : AGEFOS PME Auvergne, présentation du 17 juin 2003*

#### *1.2.1.2 Des premiers résultats encourageants*

En juin 2003, un bilan a été dressé sur la mise en œuvre des différentes pistes proposées. Deux constats ont été formulés : une forte mobilisation des membres du Comité de Pilotage autour des différents axes de travail, d'une part ; la volonté d'apporter une réponse globale à la problématique de la saisonnalité, d'autre part.

Dans un premier temps, le projet a, en effet, obtenu des résultats satisfaisants.

- 20 saisonniers, travaillant soit à la station du Lioran, soit aux thermes de Chaudes-Aigues, ont effectivement été formés dans le cadre de la formation-action destinée à promouvoir la pluriactivité.
- Le schéma de l'emploi saisonnier a effectivement été réalisé, faisant ressortir le besoin d'un accompagnement global des travailleurs saisonniers.
- L'opportunité de créer un GE a été étudiée et a fait l'objet d'une estimation fine de sa faisabilité.
- Le projet le plus emblématique, la Maison des Saisonniers, a fait l'objet d'une étude de faisabilité, avec des résultats tout à fait positifs.

#### **Encadré 6.4** Les impacts du projet territorial (juin 2003)

Des partenariats se sont créés autour des problématiques de :

\* **la formation** (GRETA, CFPPA...) : des diagnostics sont réalisés dans le secteur des Remontées Mécaniques et de l'Hôtellerie de Plein Air

\* **l'emploi** (ANPE, DDTEFP...) :

- travail de mobilisation des entreprises sur l'opportunité de créer un Groupement d'Employeurs (outil de mutualisation)

- un nouveau rapport aux entreprises

\* **la saisonnalité** (Intercommunalité) : la création de la Maison des Saisonniers sur Murat (lieu de ressources).

*Source : AGEFOS PME Auvergne, présentation du 17 juin 2003*

##### *1.2.1.3 Les suites du projet*

Pourtant, quel que soit l'axe de travail considéré parmi les trois qui ressortent de l'étude (voir *supra*, § 1.2.1.1), aucun avancement n'a été constaté par la suite.

La Maison des Saisonniers n'a finalement pas vu le jour. Selon les personnes rencontrées ultérieurement<sup>91</sup>, cet échec n'est imputable ni aux financements, qui étaient bien présents, sous forme de fonds européens (LEADER II, FNADT ou FSE), ni au manque d'implication des institutionnels (DDETFP, ANPE, AFPA, GRETA, AGEFOS PME et autres OPCA, Communauté de Communes de Murat...), qui étaient à la fois membres du comité de pilotage de ce projet et partie prenante des différentes actions à mettre en œuvre.

<sup>91</sup> Nous touchons ici à l'une des limites de l'analyse *ex post* : la réinterprétation *a posteriori* des événements et de leur causalité.

Selon Christelle Costa, conseillère AGEFOS PME et pilote de ce projet, il y aurait trois explications possibles à cet échec :

- Tout d'abord le changement de directeur à la tête de la société des Remontées Mécaniques du Lioran. Le nouveau directeur, peut-être du fait de son expérience professionnelle dans des stations alpines, n'accordait pas la même importance que le précédent à la fidélisation des saisonniers d'une année sur l'autre.
- Ensuite un manque d'implication des entreprises lors de la concrétisation de certaines préconisations du projet, par exemple pour la création du Groupement d'Employeurs. Paradoxalement, les entreprises se sont remarquablement investies lors de la phase d'étude, alors même que cette première phase, plus « théorique », leur était moins utile que la phase de mise en œuvre.
- Enfin un manque de mobilisation des saisonniers eux-mêmes, pourtant les premiers concernés par ce projet. Comme les entreprises, ils se sont paradoxalement bien impliqués dans la phase d'étude (notamment lors de l'enquête menée dans le cadre du « schéma de l'emploi saisonnier »), mais se sont désengagés par la suite.

Nous reviendrons de façon plus détaillée sur les raisons possibles du non-aboutissement de cette étude (voir chapitre 7, section 3).

## 1.2.2 La pluriactivité sur le Pays de Saint-Flour Haute Auvergne

Malgré les suites décevantes de ce premier projet, la problématique de la saisonnalité restait posée. Ainsi, en novembre 2005, le Préfet du Cantal a lancé un vaste travail dans le cadre du Service Public pour l'Emploi Local, plus particulièrement axé sur l'étude de la pluriactivité sur le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne, officiellement constitué en Pays en octobre 2004. Cette étude s'intitule : « la pluriactivité sur le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne : du saisonnier volontaire au temps partiel subi : une diversité de situation des pluriactifs qui impose des réponses multiples et adaptées ».

### 1.2.2.1 Le cadre de l'étude

L'objectif revendiqué était de « produire un état des lieux de la réalité de la pluriactivité sur le territoire du Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne », dans la continuité du projet territorial conduit entre 1999 et 2003. Plus largement, l'étude avait une double finalité :

- 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.

La différence la plus sensible avec l'étude précédente tient dans la volonté d'élargir la réflexion à la pluriactivité, certes en partant de la notion de travail saisonnier, qui constitue une composante importante de l'économie locale du territoire considéré. Le tourisme en est le principal vecteur qu'il s'agisse de la station de sports d'hiver du Lioran, du thermalisme à Chaudes-Aigues ou de Saint-Flour comme ville-étape.

En 2005, l'AFPA du Cantal a réalisé une étude portant sur les ressources humaines des entreprises de cinq salariés et plus (hors agriculture), dans l'optique d'une anticipation des départs en retraite massifs sur le territoire. L'exploitation des données et des champs spécifiques de cette étude montre que le taux d'emploi des saisonniers sur le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne est de 8,4%, soit le double de la moyenne nationale, en prenant en considération la pluriactivité au sens large, et pas seulement dans le secteur du tourisme.

Une équipe pluridisciplinaire a été formée, regroupant les représentants des entreprises (CCI du Cantal), de la formation continue (AFPA, AGEFOS PME), de l'emploi (ASSEDIC, DDTEFP, ANPE) et des territoires (Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne). La Chambre d'Agriculture du Cantal a également pris part aux travaux, en ciblant une partie de l'étude sur la pluriactivité agricole. L'étude a été menée auprès de trois publics principaux :

- les entreprises, d'une part, 51 ayant été interrogées sous forme d'entretien, autour des thématiques des besoins d'emplois, des projets de développement, du degré d'intérêt pour un dispositif de travail à temps partagé, et de la mise à disposition d'un fichier de travailleurs saisonniers ou pluriactifs.
- les individus pluriactifs, d'autre part, avec 84 personnes interrogées par questionnaire, abordant le profil des individus, les emplois occupés, les formations suivies et les besoins spécifiques (logement...).
- enfin les exploitants agricoles, sous forme d'exploitation des données statistiques disponibles<sup>92</sup>, puis d'enquête auprès des 186 exploitants pluriactifs identifiés sur le territoire.

#### 1.2.2.2 Premiers résultats

---

<sup>92</sup> Cette exploitation statistique est faite sur la base des données fournies par la DDAF (Direction Départementale de l'Agriculture et de la Forêt) et par la MSA (Mutualité Sociale Agricole) du Cantal.

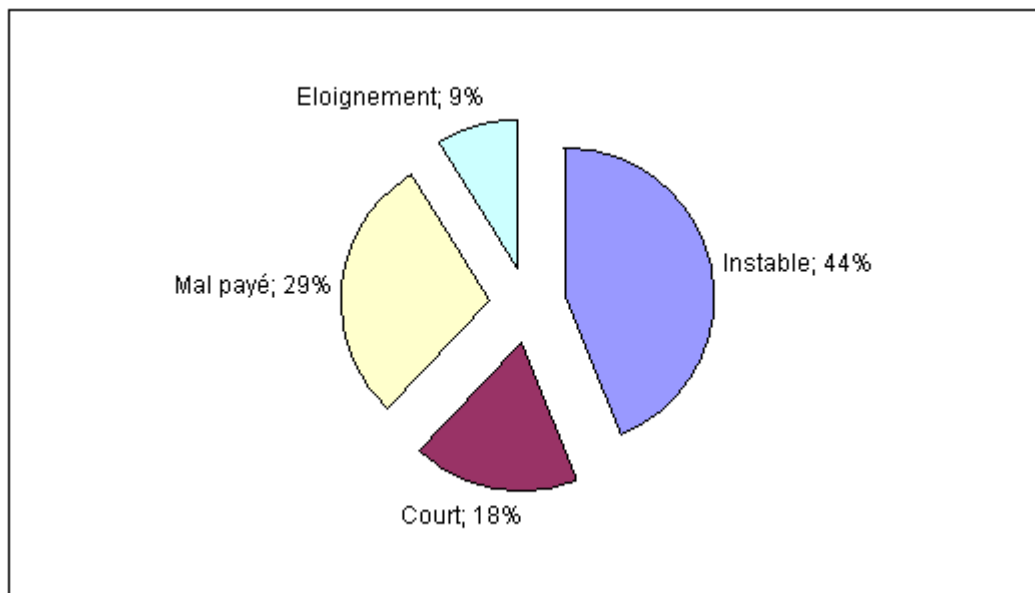
Pour les entreprises, le recours aux saisonniers est satisfaisant, même s'il semble parfois difficile de recruter les bonnes compétences au moment opportun.

Les avantages les plus couramment cités sont l'intérêt qu'elles trouvent à embaucher des travailleurs temporaires (ce qui s'explique aisément dans le cas d'activités très saisonnières, comme pour la station du Lioran), mais aussi la polyvalence, l'adaptabilité et la souplesse de ces travailleurs. Les avantages les moins cités sont l'expérience et le professionnalisme.

Parmi les inconvénients principalement cités par les entreprises, on trouve les difficultés liées au statut de travailleur pluriactif (gestion des plannings, horaires, disponibilités des salariés, instabilité...), ainsi que le manque de formation de ces salariés.

Pour les salariés pluriactifs, l'ancienneté dans le poste est, de façon surprenante, plutôt importante, avec une moyenne de 7,3 ans. Ce premier résultat cache des disparités assez fortes : une moitié des répondants a moins de 5 ans d'ancienneté, alors que près de 15% d'entre eux ont 15 ans d'ancienneté ou plus ! Deux points forts pour ce type d'emploi sont cités parmi les salariés pluriactifs interrogés : le plaisir, mais surtout la variété (80% des répondants). En revanche, et sans surprise, l'instabilité est vécue comme l'inconvénient majeur de ce statut (voir figure 6.3).

**Figure 6.3** Les inconvénients du statut de pluriactif (vus par les salariés)



Source : rapport « La pluriactivité sur le Pays de Saint-Flour Haute Auvergne », p.55



Trois facteurs de motivation sont évoqués, concernant l'envie de travailler en saison pour les pluriactifs interrogés : la vie à la montagne (31%), la proximité (26%) et l'offre d'emploi, c'est-à-dire le contenu du travail proposé (23%). Les raisons financières ne sont citées qu'en quatrième position (13,5%).

Enfin, la partie de l'étude consacrée à la pluriactivité agricole permet de constater que celle-ci se justifie pour trois raisons majeures :

- une raison économique, du fait des difficultés d'agrandissement des exploitations et de la baisse des revenus agricoles, qui imposent parfois de trouver d'autres sources de revenus ;
- une raison sociale, les « conjoints collaborateurs » (c'est-à-dire les épouses) souhaitant une indépendance économique au-delà de l'exploitation
- une raison liée à la motivation de l'individu, « naturellement pluriactif en termes de compétences (agronomie, mécanique, transport...) et qui souhaite parfois faire d'une passion une activité saisonnière (transport de foin, fenaison, ski...). » (rapport p. 67).

Il ressort également que cette pluriactivité est très largement choisie, et non subie.

Globalement, les résultats de cette étude sur la pluriactivité, considérée au niveau du Pays, sont positifs, puisqu'elle a permis de :

- prendre en compte la pluriactivité sous ses différentes formes, sans la limiter au seul tourisme et d'identifier le poids déterminant de la pluriactivité agricole, à la fois comme employeur potentiel et comme salariés potentiels ;
- estimer quantitativement le nombre de pluriactifs sur le bassin de Saint-Flour ;
- rendre compte de la diversité des situations, au niveau des entreprises comme des individus ;
- mettre en évidence l'impact de cette forme d'emploi sur l'ensemble des communautés de communes du Pays (et pas seulement celle de Murat, qui accueille la station du Lioran) ;
- souligner le manque d'information des entreprises et des individus, sur les plans juridique et pratique, et plus particulièrement sur l'aspect de la formation.

L'étude conclut sur un récapitulatif des avantages et inconvénients de la pluriactivité, considérée aussi bien au niveau des employeurs que des salariés, puis propose des pistes d'action. Celles-ci sont construites sur un triptyque : proximité / information - formation / animation.

- La proximité : elle peut être considérée du point de vue des individus comme un facteur restrictif, leur mobilité étant limitée (de l'ordre de 10 à 15 km selon l'étude), ou du point de vue des entreprises, construite, dans la majorité des cas, dans un environnement socio-économique de proximité. L'étude considère donc que la proximité est un facilitateur de la rencontre entre les pluriactifs et les entreprises, mais aussi des pluriactifs entre eux et des entreprises entre elles.
- L'information - formation : la complexité de la législation met en évidence le déficit d'information locale accessible rapidement. Est également pointé le faible recours à la formation de la part des pluriactifs (qui ne la sollicitent pas) et des entreprises (qui n'en font pas bénéficier leurs saisonniers), le plus souvent par méconnaissance des dispositifs mobilisables.
- L'animation : l'isolement des différents acteurs est un trait dominant qui ressort de l'étude. « L'animation de proximité et la mise en réseau des acteurs est un levier d'action majeur qui vient accompagner le travail relatif à l'information et la formation. » (p.78).

Sur le plan pratique, le rapport s'est attaché à proposer une « suite possible, à la fois rapide et opérationnelle » (p.80). Trois préconisations concrètes sont ainsi formulées :

- La mise en place d'une plate-forme internet dédiée à la pluriactivité : Pluriac-TIC-vité, avec quatre rubriques :
  - Une bourse d'échange d'offres et de demandes d'emplois pluriactifs de proximité ;
  - Un espace d'information juridique et technique sur la pluriactivité (droit du travail, santé, contrats-type...) ;
  - Un espace d'information territoriale sur les services à la population, les modes de garde d'enfants, les locations disponibles et, plus largement, la vie locale ;
  - Un espace forum / actualités.
- Le développement d'une mission d'animation des acteurs de la pluriactivité pour :
  - Détecter les besoins des entreprises et des pluriactifs en matière de formation ;
  - Constituer et animer des réseaux d'entreprises et de pluriactifs dans une dimension de proximité.
- La mise en place d'une offre de services aux pluriactifs, imaginée sous la forme d'une Coopérative d'Activités et d'Emplois (CAE), proposant un guichet unique pour répondre aux

questions sociales des pluriactifs et pour trouver des solutions de partage d'activités entre entreprises.

### 1.2.2.3 Les suites du projet

Le travail conséquent réalisé à l'occasion de cette étude n'a malheureusement pas eu les suites escomptées, puisqu'aucune des préconisations formulées n'a été mise en place.

Pourtant, il existe depuis 2005 sur Murat, une Maison des services, labellisée depuis mai 2009 « Relais de services publics »<sup>93</sup>, qui aurait pu accueillir un certain nombre des services imaginés, notamment celui de Pluriac-TIC-vité, ou celui de la Maison des saisonniers imaginée dans la première étude.

## **Encadré 6.5** La Maison des services du Pays de Murat

Accueillir, informer, animer sont les principales missions que la Maison des Services entend assurer chaque jour auprès de tous les habitants.

Mais l'ambition de la Communauté de communes du pays de Murat est d'aller au-delà de ces trois champs d'actions en s'appuyant sur la Maison des services pour :

- **créer un service de proximité** dynamique et pluridisciplinaire qui rapprochera les services publics et privés des habitants.
- **favoriser l'accès, en un lieu unique**, à des services de nature différente et d'usage courant (services de l'Etat, collectivités locales, services publics, industriels et commerciaux, associations...) de qualité comparable aux zones urbaines.
- **rompre l'isolement de certaines populations** non motorisées qui bénéficieront de nouveaux services proposés dans le territoire.
- **inscrire le pays de Murat dans la société de l'information** grâce notamment aux nombreux équipements TIC qui permettront de communiquer en temps réel.
- **proposer aux usagers une large palette de prestations** avec une prise en charge personnalisée (délivrance de formulaires, aide à la consultation de dossiers, prise de rendez-vous auprès des services spécialisés...)
- **animer le territoire avec la mise en œuvre de journées de d'information** organisées ponctuellement en étroite collaboration avec les organismes de l'Etat et les partenaires de la Maison des services.

*Source : dossier de presse de la Maison des Services*

<sup>93</sup> Une circulaire d'août 2006 encourage les préfets de département à labelliser des structures d'accueil polyvalent du public, sous le nom de Relais de services publics.

Seules quelques actions très ponctuelles, et bien moins ambitieuses que celles préconisées dans le rapport, ont été mises en place. Par exemple, les points information jeunesse (PIJ) de Saint-Flour et du Pays de Murat s'associent, chaque printemps, pour organiser des journées de l'emploi saisonnier, axées sur les « jobs d'été » et à destination des étudiants.

## **1.3 Analyse *a posteriori* de l'exemple de Saint-Flour Haute-Auvergne**

### 1.3.1 Lecture des forces et des faiblesses des deux projets présentés

Sur un même territoire et à quelques années d'intervalle, les deux études présentées ci-avant se donnaient comme objectif principal de mieux cerner la saisonnalité et d'apporter des réponses à ces pratiques, aussi bien pour les salariés concernés que pour les entreprises utilisatrices.

#### **Encadré 6.6** Rappel des objectifs de deux études

**Projet territorial « Gestion des emplois et des compétences des salariés saisonniers »**

- \* Transformer l'emploi saisonnier en emploi durable
- Axe I : Faciliter l'émergence de nouveaux gisements d'emploi
- Axe II : Former les saisonniers et les entreprises
- Axe III : Améliorer la saisonnalité

**Etude « La pluriactivité sur le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne »**

- \* Produire un état des lieux de la réalité de la pluriactivité sur le territoire du Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne
- \* 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.

La première force, commune à ces deux projets, est qu'ils partent d'une préoccupation de terrain, donc avec un véritable besoin et une véritable attente des acteurs directs, à savoir les entreprises et les salariés

#### *1.3.1.1 Les acteurs*

La seconde force réside dans l'association de différents types d'acteurs, notamment institutionnels, ce qui semble garantir, en tout cas *a priori*, la faisabilité du projet, ne serait-ce que sur le plan financier. Ainsi, dans le premier projet, chacun des axes se voyait associé une source de financement, via des fonds LEADER II, FNADT ou FSE. Dans le deuxième projet, l'initiative, émanant du Préfet, était portée par la DDTEFP. D'autres acteurs institutionnels étaient également présents : consulaires (CCI), politiques locaux (Communautés de Communes, Pays), OPCA (AGEFOS PME), organismes de formation (GRETA, AFPA), service public de l'emploi (ANPE).

Cependant, si les acteurs directs sont effectivement associés à la phase d'enquête, il s'avère plus difficile de conserver leur implication dans la durée, plus particulièrement au moment de la mise en œuvre des préconisations concrètes.

#### *1.3.1.2 La méthode*

La méthodologie retenue dans le cadre de chaque étude est rigoureuse (calcul des échantillons, élaboration des questionnaires, mode de passation des enquêtes, triangulation des données). Pourtant, l'exploitation des données ainsi obtenues nous semble plus discutable. Dans la deuxième étude, notamment, les résultats des enquêtes sont exprimés en pourcentage alors que le nombre de répondants ne permet pas une exploitation quantitative (51 entreprises interrogées et 84 pluriactifs). De plus, les résultats de ces deux enquêtes nous semblent parfois faire l'objet d'un biais d'interprétation. Ainsi, à des questions ouvertes, sont non seulement associés des résultats en pourcentage, mais en plus, ceux-ci sont regroupés sous des termes génériques dont le sens peut être différemment perçu.

A titre d'exemple, il était demandé aux entreprises de citer les inconvénients qu'elles trouvaient à recourir à des salariés pluriactifs. La question était précisément : « quels sont pour vous les avantages et les inconvénients de la pluriactivité ? » ; il s'agissait d'une question ouverte. Les résultats sont classés selon cinq thèmes : « disponible », « formation », « horaire », « instable » et « opérationnel », chacun étant précisé par un pourcentage de réponses. Ces termes pris isolément sont ambigus et ne se réfèrent pas toujours au même objet : il peut s'agir d'une approche par l'individu, à travers ses compétences ou sa motivation, ou d'une approche par le statut et les caractéristiques du contrat.

#### *1.3.1.3 Les préconisations*

Les préconisations formulées sont logiquement plus abouties dans le premier projet que dans le second, pour lequel, rappelons-le, la mission n'intégrait pas explicitement de phase opérationnelle.

Si les différentes propositions semblent pertinentes au regard des situations analysées et des résultats des différentes enquêtes, leur mise en œuvre est systématiquement confiée à l'un des acteurs que nous avons qualifié d' « indirects », c'est-à-dire que les entreprises et les salariés se retrouvent *bénéficiaires* de la mesure, mais pas *pilotes*. Certes, le pilotage requiert de définir nommément un interlocuteur, mais on peut néanmoins s'interroger sur cette « mise à l'écart » (inconsciente ou volontaire ?) des acteurs directs.

### 1.3.2 Les réflexions engagées sur le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne, recherche d'une forme de flexicurité

La saisonnalité se traduit par une activité portant sur une saison, sous forme d'un contrat renouvelable d'une année sur l'autre. La pluriactivité a un sens plus large, puisqu'elle se définit comme l'exercice de plusieurs emplois ou activités professionnelles assurés de façon successive ou simultanée dans l'année par un seul individu.<sup>94</sup>

**Tableau 6.1** Avantages et inconvénients de la pluriactivité<sup>95</sup>

AVANTAGES	INCONVENIENTS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Polyvalence</li> <li>- Pérenniser le travail sur l'année</li> <li>- Pas de lassitude dans l'emploi</li> <li>- Mutualiser le personnel</li> <li>- Conserver sur le territoire du personnel qui connaît l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précarité (absence de garantie d'un emploi d'une année sur l'autre)</li> <li>- Difficulté d'avoir plusieurs interlocuteurs pour la retraite</li> <li>- Cumul des statuts sociaux</li> <li>- Difficulté d'accéder au financement de la formation professionnelle continue</li> </ul>

*Source : rapport « La pluriactivité sur le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne »*

Qu'il s'agisse de travail saisonnier ou de pluriactivité, nous retrouvons, dans la synthèse des travaux sur la pluriactivité, qui peut également s'appliquer à la première étude sur le travail saisonnier, des aspects qui incitent à rechercher davantage de sécurisation pour les salariés et de flexibilité pour les entreprises.

<sup>94</sup> <http://www.pluriactivite.org>

<sup>95</sup> Ce tableau est fidèlement retranscrit du rapport (p.71), y compris l'ordre de citation des différents thèmes.

Ces dernières sont parfois soumises à des aléas, par définition imprévisibles, qui justifient de recourir à une flexibilité numérique externe pour adapter les effectifs au plan de charge. Or ces variations peuvent également être 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 réserves<sup>96</sup>, 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. Nous reviendrons ultérieurement sur cette notion de polyvalence, toujours ambiguë (voir chapitre 8, § 1.2.2). 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. Ceci correspond bien à la définition « large » que nous avons donnée de la flexicurité.

## **1.4 Et aujourd'hui...**

Compte tenu de l'absence de mise en œuvre des préconisations (ou d'une partie d'entre elles) formulées à l'issue de chacune de ces deux études, c'est donc à un constat d'échec que nous aboutissons, alors même que la problématique de la saisonnalité reste entière sur le territoire du Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne. Pour preuve, l'ANPE de Saint-Flour a organisé, à l'automne 2008, une rencontre entre entreprises et saisonniers pour tenter de répondre aux besoins récurrents des entreprises en la matière, et de placer des demandeurs d'emploi.

---

<sup>96</sup> Selon le rapport (p.69) : « la concurrence au cœur du secteur de l'hôtellerie restauration bloque l'emploi à temps partagé. »

L'enjeu de la flexicurité sur ce territoire se lit donc à plusieurs niveaux :

- Celui des acteurs directs, entreprises et travailleurs pluriactifs (et/ou saisonniers) ;
- Celui des acteurs indirects : institutionnels, pouvoirs publics locaux
- Plus largement, celui du territoire : la population qui y est installée doit pouvoir y vivre de son travail, de même que les entreprises doivent pouvoir s'y développer.

Sur ce dernier point, les conclusions du diagnostic de Pays mené en 2007 (voir encadré 6.7) nous semblent parfaitement illustrer les enjeux auxquels le territoire est aujourd'hui confronté, et dans lesquels notre thématique de flexicurité vient s'inscrire.

### **Encadré 6.7** Le diagnostic du Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne (2007) :

« une nouvelle réalité territoriale »

Si tous les enjeux initiaux du diagnostic du Pays présenté dans sa charte de développement sont encore d'actualité, il est acquis que la conduite des politiques publiques et la première contractualisation sur les territoires du Pays de Saint-Flour Haute Auvergne ont permis des avancées notables et doivent à présent nous conduire vers une action plus ciblée répondant mieux à la nouvelle réalité territoriale du Pays. Cette nouvelle réalité se traduit par les éléments majeurs suivants :

#### **1 - Une pression foncière accrue**

Concernant aussi bien le terrain constructible que les terres agricoles, cette pression nuit globalement à l'installation d'activités et de nouveaux habitants, voire même à la fixation des jeunes sur le territoire.

#### **2 - Un solde migratoire positif**

« Enterré » depuis des décennies par les chiffres de l'INSEE, les territoires du Pays ont démontré leur attractivité lors du recensement intermédiaire en 2003. Cette nouvelle réalité se caractérise par un double flux d'habitants analysé dans le cadre de la politique d'accueil du Pays :

- un flux de Sud accéléré par l'ouverture du viaduc de Millau et la dégradation de la qualité de vie sur la frange méditerranéenne
- un engouement pour le « vivre à la campagne » chez les jeunes couples urbains.

#### **3 - Une dynamique entrepreneuriale**

De nombreuses entreprises endogènes ont engagé des développements dans le cadre de



l'accroissement de l'offre d'espaces d'activités. De nouvelles compétences sont apparues et des secteurs comme la mécanique de précision ont vu le jour sur le bassin de Saint-Flour formant un « cluster » en plein développement. Parallèlement, les partenaires économiques notent une demande importante d'installation d'entreprises exogènes au bassin attirées par le positionnement et le cadre de vie.

Si certains secteurs comme l'hôtellerie sont vieillissants, on note toutefois une recomposition du tissu touristique avec de nouveaux opérateurs, innovants et de tailles diverses, accompagnant le volontarisme des collectivités locales.

#### **4 - Une agriculture en « rénovation »**

Nouveaux produits, nouvelles organisations, nouveaux cahiers des charges AOC, l'Agriculture du Pays a engagé un tournant et travaille à se construire un avenir par la réflexion sur l'aval de sa filière et par l'amorce d'une réflexion « Client » et « Marché ». Cette rénovation suppose néanmoins de nombreux moyens et la diffusion de cette prise de conscience à la base.

#### **5 - Des collectivités rurales financièrement exsangues**

Confrontées à la dure équation du retrait des services publics d'Etat et des nouveaux besoins exprimés par les populations, les collectivités rurales doivent faire face à des demandes sociétales et des charges financières croissantes. Pour cela, elles innovent, comme par exemple dans le cadre des maisons de services de Murat, mais elles se trouvent confrontées à des limites financières et techniques qui impactent le caractère attractif voire viable de certains espaces ruraux. Déneigement, derniers commerces, services postaux, scolaires, garderie, cantine, assainissement aux normes, autant de services imposés mais indispensables à l'attractivité des zones rurales.

#### **6 - Une qualité environnementale à forts enjeux**

Inscrits plus que jamais dans une logique européenne et nationale de compétitivité, les territoires du Pays s'activent parfois en contradiction dans la valorisation des ressources environnementales : des projets éoliens aux barrages hydroélectriques en ZPS (*Zone de Protection Spéciale*), des DOCOB (*Document d'Objectifs*) Natura 2000 aux projets d'exploitation de carrières et d'ateliers hors sol, la question de la préservation mais plus encore de l'appropriation locale de la qualité environnementale des territoires fait partie de la nouvelle réalité territoriale du Pays.

#### **7 - Les TIC au service du « nouveau rural »**

Entre opportunités et nouvelles façons de vivre et consommer, les TICs (*Technologies de*

*l'Information et de la Communication*) ont investi les territoires ruraux en offrant notamment de nouvelles façons de pratiquer les services de proximité (télétravail). Si le développement d'infrastructures réseaux (CANTAL 100% ADSL en 2007) a été particulièrement efficace, l'impact des nouvelles consommations « TIC » sur l'économie rurale et l'ouverture des territoires par la diffusion et la reconnaissance de leurs produits reste pour demain...

### **8 - Le coût de la mobilité en zone rurale**

Territoire rural à faible densité, le pays ne dispose pas de moyens de transport en commun en adéquation avec les besoins d'une population de plus en plus mobile (mobilité domicile travail / mobilité médicale et culturelle). A cela s'ajoute la difficulté pour les entreprises locales de bénéficier de réseaux logistiques compétitifs, un nombre croissant d'opérateurs régionaux et nationaux refusant de desservir certaines zones.

*Source : pays de Saint-Flour Haute-Auvergne <sup>97</sup>*

## **Section 2. GAZACA, des zones d'activités à l'épreuve de la mutualisation.**

En milieu urbain, sur le territoire géographique de la communauté d'agglomération de Clermont-Ferrand, une expérience intéressante a été menée en 2005 dans le cadre d'une étude de grande ampleur portée par une association regroupant plusieurs zones d'activités (ZA) : GAZACA.

Après avoir présenté le terrain constitué par GAZACA, nous nous intéresserons plus particulièrement à l'étude menée par l'ARACT Auvergne sur ce territoire, pour ensuite l'analyser au regard de notre problématique et enfin en tirer des conclusions par rapport aux suites données.

### **2.1 Présentation du territoire considéré**

En mai 2002, les six principales zones d'activités de l'agglomération clermontoise se sont réunies au sein d'une association appelée GAZACA (Groupement des Associations des Zones d'Activités de Clermont Auvergne). Celle-ci a pour ambition de travailler sur des projets communs et d'être associée aux décisions touchant des domaines tels que la sécurité (des

---

<sup>97</sup> <http://www.paysdesaintflourhauteauvergne.eu/fr/synthese-diagnostic.php>

biens et des personnes), l'urbanisme (notamment la signalisation) ou l'environnement (par la gestion des déchets).

**Figure 6.4** Les ZA adhérentes de GAZACA



Les membres de GAZACA sont :

- L'association de la Zone Industrielle (ZI) de Cournon (en vert sur la figure 6.4). La plus ancienne des zones clermontoises, créée en 1960, est aussi la plus étendue, avec 215 hectares. Elle accueille 215 entreprises, surtout des TPE de moins de 10 salariés, pour un total de 4.000 salariés. Il s'agit, à parts égales, d'entreprises commerciales, ou d'entreprises de l'industrie et de l'artisanat.
- L'association des entreprises du Brézet (en rouge sur la carte 6.4). Créée en 1964, elle est ancrée à l'Est de la commune de Clermont-Ferrand. Troisième zone en superficie (138 hectares), elle compte 360 entreprises pour 7.500 salariés, avec un quasi-équilibre entre les TPE (moins de 10 salariés) et les autres entreprises. Il s'agit le plus souvent d'entreprises anciennes, appartenant souvent à des groupes, dans les domaines de l'industrie, du commerce de gros, des services et du BTP.
- L'association de la Zone Artisanale de l'Artière (en gris sur la carte 6.4). Créée en 1971, cette ZA est à cheval sur les communes de Beaumont, Aubière et Romagnat, au Sud de l'agglomération. Les 118 entreprises de la zone représentent 1.500 salariés, les deux tiers étant des TPE, le plus souvent artisanales et indépendantes. Les secteurs les plus représentés sont le BTP et l'industrie.

- L'association Cap Sud Aubière (en turquoise sur la carte 6.4), créée en 1989, regroupe sur la commune d'Aubière, au Sud de l'agglomération, 285 entreprises, principalement commerciales, pour 4.000 emplois.
- L'association du Technoparc de La Pardieu est en plein développement, à cheval sur les communes de Clermont-Ferrand et Aubière (en bleu sur la carte 6.4). De 30 hectares en 2004, elle est passée à 83 hectares en 2009, le nombre d'entreprises et de salariés accueillis augmentant proportionnellement pour représenter aujourd'hui 286 entreprises (contre 163 en 2004) et 6.500 emplois (contre 2.200). Les secteurs représentés débordent largement la vocation première du « Technoparc » : sont aujourd'hui largement implantées les entreprises du commerce, de l'artisanat et des services.
- L'association des entreprises du Parc Logistique est la plus récente (1996) et la plus petite en nombre d'entreprises accueillies (une vingtaine), exclusivement orientées sur le transport et la logistique (en rose sur la carte 6.4). Plus de 500 emplois sont concentrés sur cette zone.

Au total, les zones d'activité de l'agglomération couvrent 1.800 hectares, pour 2.300 entreprises et 35.400 emplois<sup>98</sup>. GAZACA déclare représenter 1.300 entreprises et 20.000 salariés.

Dès sa création, GAZACA a engagé deux grands projets : l'un consacré à la formation aux technologies de l'information et de la communication, avec l'ouverture d'un site internet et d'un intranet commun à l'ensemble des zones ; le second destiné à renforcer la sécurité, « droit essentiel dû à toutes les entreprises présentes sur les zones industrielles, commerciales et artisanales » selon le Président de GAZACA, Marc Michaut, lors de la création de l'association.

## 2.2 L'étude de « mutualisation des ressources humaines dans les TPE-PME d'un territoire donné »

### 2.2.1 La problématique de l'étude

En 2005 est lancé un nouveau projet, porté par l'ARACT Auvergne, concernant le développement de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de GAZACA, à travers la mutualisation, vue comme une mise en commun des outils et des expériences.

---

<sup>98</sup> Source : Clermont Communauté

[http://www.clermontcommunaute.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=38&Itemid=83](http://www.clermontcommunaute.net/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=83)

L'objectif du projet, tel qu'il est présenté dans le rapport final, est de « montrer en quoi la mutualisation des expériences et des outils pour la gestion du personnel et des ressources humaines sur un territoire peut aider les entreprises à faire face aux difficultés. » (rapport<sup>99</sup>, p.9)

La problématique traitée dans cette étude est tout à fait en accord avec l'objet de notre recherche. En effet, les trois clés d'entrée de l'étude recourent, partiellement ou en totalité, notre propre problématique.

- La question des pratiques RH, plus particulièrement dans les TPE-PME, constitue le socle de l'étude. Les auteurs les appréhendent selon deux niveaux : le management et les différents outils de GRH tels que la classification, la rémunération ou la gestion des risques professionnels. Ils considèrent la GRH comme un élément à part entière de la stratégie de l'entreprise, particulièrement déterminant dans les petites entreprises. L'originalité de l'étude se veut dans la confrontation du point de vue des dirigeants avec celui des salariés, conformément à la vocation même de l'ARACT, instance paritaire typique.
- Le territoire fait l'objet d'une hypothèse qui sous-tend la suite des travaux, celle que « sur un territoire centré sur l'économie, comme le sont les diverses ZAC constitutives de GAZACA, à partir d'une problématique aussi difficile à cerner que les pratiques RH, mais à laquelle chaque entreprise est confrontée, la mutualisation pouvait être une action déterminante pour favoriser l'émergence de territoires originaux, capables de stimuler la vie sociale de la zone au bénéfice de ses habitants : à la fois des entreprises et de leurs salariés. » (p.9). Ici, le territoire est d'abord prescrit : c'est la localisation géographique de l'entreprise qui la fait appartenir à une ZA. L'idée est donc de voir si « dans un territoire prescrit peuvent éclore des territoires réels de coopérations inédites, propices à faire vivre et rendre attractif le territoire prescrit. » (p.10)
- La mutualisation est définie comme la mise en commun, c'est-à-dire « partager des ressources, disposer de forces que l'on met à disposition des autres qui rétribuent en contrepartie, créer des forces partagées pour lesquelles chacun assumera une partie et profitera du tout. » (p.11). Après avoir très rapidement rappelé à quelles formes de mutualisation l'étude faisait allusion (notamment les districts industriels italiens ou les SPL), l'idée est de « après avoir relevé les pratiques, attentes et demandes du terrain, [s'intéresser] aux

---

<sup>99</sup> rapport « Mutualisation des ressources humaines dans les TPE-PME d'un territoire donné ; les attentes des dirigeants et des salariés des zones d'activité du Grand Clermont », rédigé par J. Bernon et C. Quint, ARACT Auvergne, décembre 2005

possibilités de mutualisation susceptibles d'améliorer les pratiques RH et ainsi de favoriser les conditions de travail des salariés. » (p.13).

On peut remarquer que le terme de « flexicurité » n'est pas utilisé. Nous pouvons trouver plusieurs raisons à cela. D'une part, l'étude prend corps en 2005, période où ce thème et le terme associé commencent juste à apparaître. Ensuite, l'étude s'adresse à des dirigeants de PME et à leurs salariés, pour lesquels le terme de flexicurité serait probablement hermétique voire complètement inconnu. Enfin, l'étude est portée par l'ARACT, dont le Conseil d'Administration est composé de représentants des employeurs et de représentants des salariés, chacun ayant une approche fortement connotée de la flexicurité, ce qui nuirait nécessairement à son bon déroulement.

Pourtant, il nous semble que cette étude peut utilement être exploitée dans le cadre de nos travaux, pour au moins trois raisons. Quand nous avons défini la flexicurité (cf. chapitre 1), nous avons montré que la définition retenue pouvait en être très large. L'optique défendue dans l'étude de GAZACA est d'améliorer les conditions de travail, au profit des dirigeants comme des salariés. Cela nous semble être concordant avec ce que nous retenons de la flexicurité. La deuxième raison tient au fait que l'étude est abordée sous l'angle du territoire, prescrit et réel, ce qui est l'une des pistes explorées par nos travaux. Enfin, l'étude a donné lieu à des préconisations, puis à des expérimentations. Il est donc intéressant de voir, *a posteriori*, quelle application concrète a pu en être faite, et donc quel bénéfice en ont retiré les différents acteurs, directs (entreprises et salariés) comme indirects (institutionnels, organismes de développement économique, etc.).

## 2.2.2 La méthodologie de l'étude

Le projet s'est déroulé en deux phases. La première phase d'étude et d'enquête avait pour objectif de « caractériser les très petites, petites et moyennes entreprises sur la zone territoriale du point de vue de leurs pratiques en ressources humaines et d'identifier leurs besoins dans ce domaine » (p.21). Il s'est donc agi de réaliser des monographies d'entreprises sur les pratiques en ressources humaines puis de mener une enquête par questionnaire auprès des employeurs et des salariés. La seconde phase relevait d'une expérimentation, ayant « pour objectif de tester au moins deux réponses aux besoins exprimés par les entreprises lors des phases d'enquêtes. Elle consiste à proposer aux entreprises une ou plusieurs actions dans les domaines RH peu pris en compte jusqu'alors. » (p.21)

### 2.2.2.1 Les monographies d'entreprises

A partir du fichier d'entreprises fourni par GAZACA, un échantillon représentatif de 50 entreprises a été constitué, selon quatre critères : le code APE, la zone d'activité, l'effectif et la dépendance (appartenance ou non à un groupe). Quatre groupes d'entreprises ont ainsi été identifiés :

- Un premier groupe comprenant majoritairement des entreprises indépendantes, de moins de dix salariés, basées dans les ZA Sud (Beaumont, Cournon, Aubière) : 22 entreprises sur 527 ont été interviewées.
- Un second groupe majoritairement composé d'entreprises des services et du commerce, ainsi que des nouvelles technologies, implantées à La Pardieu : 9 entreprises sur 210 ont été contactées.
- Un troisième groupe constitué d'entreprises dépendantes, de plus de 10 salariés, implantées au Brézet ou sur le Parc Logistique : 17 entreprises sur 421 ont été sollicitées.
- Enfin un quatrième groupe est composé des entreprises n'entrant dans aucune des trois premières catégories, ayant un code APE inconnu ou des effectifs non estimés. Deux entreprises sur les 48 de ce groupe ont été contactées.

L'enquête auprès des entreprises a eu lieu sous forme d'entretiens « faiblement directifs », menés, d'une part auprès du dirigeant, d'autre part auprès d'un salarié, complétés par une observation de l'entreprise avec un objectif commun qui est de « cerner les pratiques RH de l'entreprise ».

#### *2.2.2.2 Les questionnaires*

« Les questionnaires sont sous-tendus par un faisceau d'hypothèses élaborées par les enquêteurs à l'issue des monographies » (p.30). Un questionnaire est destiné aux dirigeants (administré par téléphone), l'autre aux salariés (administré dans les locaux de la médecine du travail), à raison d'environ 120 questionnaires par population, selon une répartition fidèle aux quatre groupes identifiés dans la phase précédente. Les principaux thèmes abordés sont le recrutement, la fidélisation et la santé au travail.

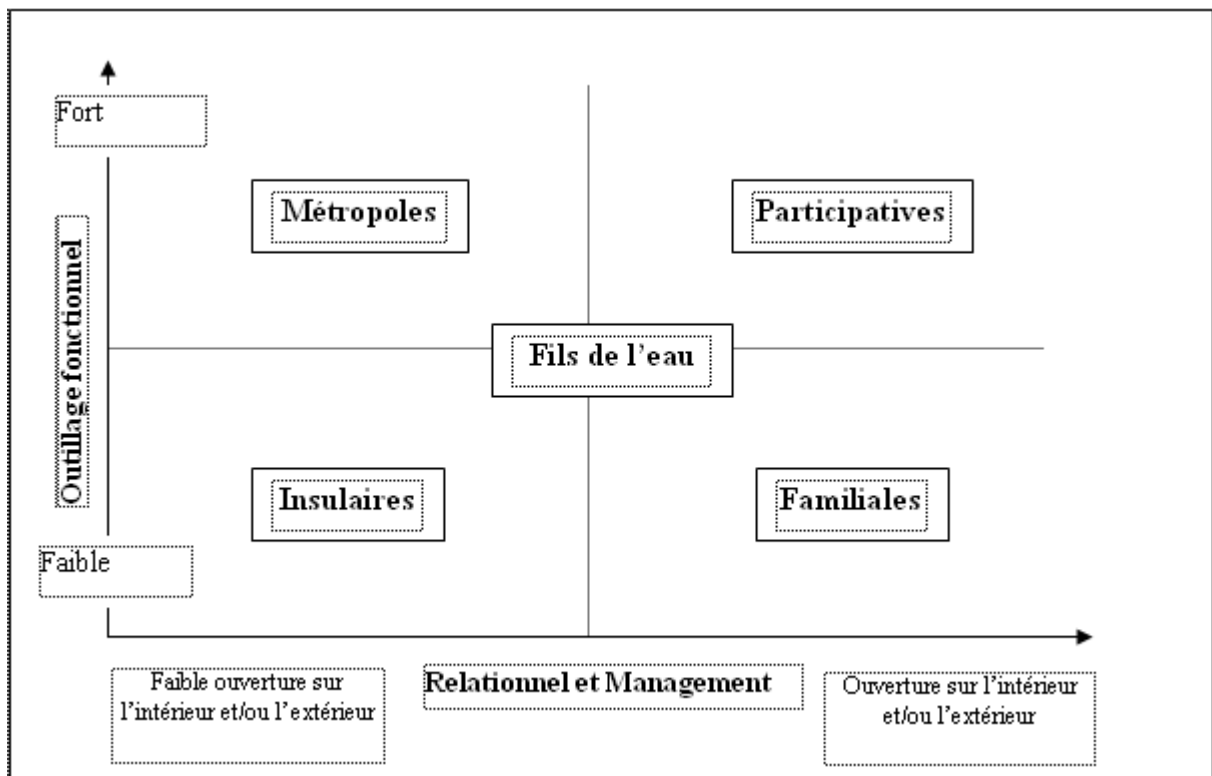
#### *2.2.3 Les principaux résultats*

Les résultats concernent aussi bien l'identification des pratiques RH dans les TPE-PME considérées, que leurs attentes de la mutualisation.

##### *2.2.3.1 Les pratiques RH et la mutualisation*

La confrontation des questionnaires dirigeants et salariés, alliée à l'exploitation qualitative fine des monographies d'entreprises, a conduit les auteurs de l'étude à proposer une typologie d'entreprises en matière de RH (voir figure 6.5). On y trouve deux axes qui permettent de positionner les entreprises : un axe des abscisses mesurant le « relationnel et le management », en fonction de son degré d'ouverture et un axe des ordonnées mesurant le degré « d'outillage fonctionnel », c'est-à-dire le niveau de formalisation des outils RH utilisés.

**Figure 6.5** Typologie des entreprises en matière de RH



Source : Bernon et al. 2005, p.39

Cinq types de pratiques RH sont ainsi identifiés :

- Les *métropoles*, qui ont des pratiques RH assez élaborées et formalisées.
- Les *insulaires*, qui sont le plus souvent de petites entreprises indépendantes, où le dirigeant autoritaire laisse peu de place à la négociation.
- Les *familiales*, entreprises de très petite taille, souvent artisanales ou de services, dans lesquelles les relations sont conviviales et basées sur des échanges réciproques, aussi bien en interne, avec les collaborateurs, qu'en externe, avec d'autres entreprises.



- Les *participatives*, souvent entreprises indépendantes, très ouvertes sur leur environnement et fonctionnant en réseau, et ayant des pratiques RH développées centrées sur la participation des salariés.
- Les *filles de l'eau*, qui raisonnent à court terme et accordent peu d'importance à la formalisation de leurs pratiques RH.

La mutualisation telle qu'elle est prise en compte dans cette étude aborde les différentes façons de mettre en commun de l'information ou de partager de l'expérience. Les résultats de l'étude permettent de voir une corrélation forte entre les pratiques RH des entreprises d'une part, et leur rôle dans la mutualisation d'autre part. Plus l'entreprise bénéficie d'un outillage ou d'une formalisation RH forts, plus elle sera impliquée dans la mutualisation. Ainsi, les *métropoles* peuvent être considérées comme des supports de la mutualisation dans la mesure où elles ont des outils sur lesquels elles peuvent échanger. De même, les *participatives* peuvent se positionner comme des relais de la mutualisation, compte tenu de leur ouverture sur leur environnement.

#### 2.2.3.2 Les attentes des dirigeants et des salariés en matière de mutualisation des RH

L'étude synthétise les attentes des dirigeants et des salariés, telles qu'elles ont pu être identifiées par les questionnaires, eux-mêmes élaborés sur la base des monographies d'entreprises.

**Tableau 6.2** Les attentes des dirigeants et des salariés

Attentes des dirigeants	Attentes des salariés
<b>Principales</b> - information sur des thèmes RH pertinents - aide au recrutement - œuvres sociales - formation	<b>Principales</b> - amélioration des œuvres sociales - recherche d'informations - rencontres avec d'autres salariés - formation
<b>Secondaires</b> - santé - partage d'expériences avec les pairs - transmission d'entreprise	<b>Secondaires</b> - santé au travail - intégration - évolutions professionnelles

Si les attentes des dirigeants semblent relativement proches de celles des salariés, l'étude révèle certaines divergences de fond. Ainsi la localisation de l'entreprise est pointée comme un élément important aux yeux des salariés, alors que les dirigeants ne le relèvent pas. Pour les salariés, la « localisation de l'entreprise » fait l'objet d'une question sur les « critères qui

vous font rester dans votre entreprise », à noter de 0 à 10 (du moins important au plus important)<sup>100</sup>. Pourtant, la ZA ne semble pas être un lieu de vie sociale pour le salarié.

Dans le questionnaire dirigeant, la question porte sur les facteurs de fidélisation des salariés, en reprenant les mêmes items, dans un ordre identique, mais la localisation ne ressort pas dans les résultats comme un élément important.

Il faut également noter des écarts importants dans les réponses selon les ZA considérées, en fonction de la taille de l'entreprise (plus ou moins de 10 salariés) et du secteur d'activité. A titre d'exemple, le Parc Logistique est une ZA atypique par rapport aux autres, puisqu'elle accueille peu d'entreprises, mais quasiment toutes dépendantes d'un groupe, qui procure à ces entreprises un bon outillage en matière de RH. A contrario, une ZA comme Cap Sud voit ressortir un sentiment d'isolement ressenti par les salariés, ce qui peut paraître paradoxal étant donné les caractéristiques de la zone : c'est la deuxième zone en nombre d'entreprises mais seulement la quatrième par la superficie, puisqu'elle accueille beaucoup d'entreprises de moins de 10 salariés, plus particulièrement dans le commerce. Voisinage ne signifie donc pas nécessairement lien social.

#### 2.2.4 Les préconisations formulées

Sur la base des résultats de l'étude, le comité de pilotage<sup>101</sup>, a choisi de répondre à des attentes exprimées conjointement par les dirigeants et par les salariés. Trois actions ont finalement été retenues.

##### 2.2.4.1 La boîte à outils RH

Il s'agit, par le biais du site Internet de GAZACA, de mettre à la disposition des entreprises comme des salariés des fiches-outils, avec plusieurs objectifs : « favoriser le service et la réciprocité via un outil moderne au sein du territoire », apporter « une proximité et une rapidité de résolution de problèmes et [favoriser] l'appartenance à une communauté de partage n'impliquant pas forcément une grande disponibilité du dirigeant. » (p.69). Les

---

<sup>100</sup> Question n°20 du questionnaire salarié :

« Selon vous, quels sont les critères qui vous font rester dans votre entreprise ? Sur une échelle de 0 à 10, indiquez quelle note vous donnez pour chaque proposition. [...] :

- intérêt de l'activité - climat social
- perspectives d'avenir dans l'entreprise - système de rémunération
- avantages sociaux et professionnels - autonomie
- reconnaissance du travail des salariés - conditions de travail
- localisation de l'entreprise. »

<sup>101</sup> Le comité de pilotage était composé de 4 administrateurs de l'ARACT Auvergne, 3 administrateurs de GAZACA, la directrice de l'AGEFOS PME, un responsable du Conseil Régional, un responsable de la DRTEFP, le directeur du CEREQ Auvergne.

thèmes abordés concernent aussi bien les aspects sociaux (protection sociale et cotisations, législation du travail...) que le recrutement (différents types de contrats) ou la formation (DIF, VAE, contrat de professionnalisation...).

Sur le plan pratique, la boîte à outils est alimentée par GAZACA qui met en ligne puis met à jour les différentes fiches. Les dirigeants qui le souhaitent peuvent compléter et faire évoluer les fiches.

#### *2.2.4.2 Le bureau des mobilités*

L'idée du bureau des mobilités est 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. » (p.70).

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 vise à mettre en place un « bureau des mobilités » permettant de « visualiser les compétences demandées sur un territoire et non plus uniquement les offres d'emploi » (p.71), 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.

#### *2.2.4.3 La commission pour l'amélioration du cadre de vie au travail*

Les œuvres sociales sont peu développées dans les entreprises considérées, principalement du fait de leur petite taille. L'idée d'une commission pour l'amélioration du cadre de vie au travail est donc de développer les œuvres sociales au niveau des zones (crèches, restaurants d'entreprises...) mais aussi d'agir comme relais auprès des pouvoirs publics sur des questions intéressant le plus grand nombre, comme les questions de desserte des transports en commun.

#### *2.2.4.4 Autres perspectives*

L'étude propose d'autres pistes d'actions, à mener à court ou moyen terme. La création d'un Club RH formalisé doit ainsi permettre de réunir une fois par trimestre les DRH ou salariés en charge du personnel afin d'échanger sur des pratiques et de résoudre des problèmes concrets, grâce à la présence d'experts.

Une autre proposition est la création et l'animation d'un « réseau de salariés ou TNS [travailleurs non salariés] » qui permettrait de mettre en place du temps partagé sur des emplois de DRH ou responsable RH, principalement à destination des TPE, les plus nombreuses sur le territoire. Le montage juridico-financier n'est pas arrêté à la conclusion de l'étude.

## 2.3 Analyse *a posteriori* de l'étude

### 2.3.1 La frilosité des entreprises face aux pratiques RH

Comme dans toute étude, une difficulté majeure réside dans la représentativité des réponses obtenues au regard de la population mère. Or, sur un sujet aussi sensible que les pratiques RH, auprès d'un public aussi réticent que les dirigeants de TPE-PME, la difficulté est encore accrue. D'ailleurs, les auteurs de l'étude l'ont bien noté : « Lorsqu'un quart des entreprises refuse qu'un enquêteur aborde les pratiques RH de l'entreprise avec un salarié, on peut facilement en déduire que la parole n'est pas franchement libérée. » (p.62). Le problème posé est donc celui de l'écart entre le discours des dirigeants et leur pratique dans les faits.

### 2.3.2 Des acteurs nombreux, aux rôles parfois ambigus

Les acteurs en présence dans le cadre de l'étude peuvent être regroupés en différentes catégories.

Le découpage le plus évident est de considérer, d'une part, les acteurs directs, dirigeants d'entreprises et salariés, en tant que population étudiée, et, d'autre part, les acteurs indirects, qui ont pris part au projet. On peut inclure dans cette seconde catégorie les instances siégeant au comité de pilotage, à savoir GAZACA, l'ARACT Auvergne, l'AGEFOS PME, le Conseil Régional, la DRTEFP. Mais il convient également d'y ajouter d'autres structures, telles que la CRCI d'Auvergne, la CCI de Clermont-Ferrand/Issoire, la Chambre des Métiers du Puy-de-Dôme, les organisations patronales (MEDEF, CGPME, UPA) et salariales (CGT, CFDT, CFTC, FO et CFE-CGC). Doivent également être pris en compte les organismes du SPE

(ANPE, ASSEDIC...) ou les représentants des pouvoirs publics locaux (Clermont Communauté et les différentes municipalités accueillant sur leur commune une ou plusieurs ZA). A la lecture de cette liste, qui n'est pas exhaustive, la complexité du dossier apparaît immédiatement. Les acteurs en jeu sont particulièrement nombreux, avec des objectifs différents, qui ne sont pas nécessairement convergents.

De plus, pour certains acteurs cités ici, la terminologie les désignant est souvent imparfaite et masque une complexité supplémentaire.

Ainsi, lorsqu'on désigne logiquement GAZACA comme l'un des acteurs, il faut rappeler qu'il s'agit d'une association d'associations puisque c'est un groupement de zones d'activités, à l'intérieur desquelles les entreprises se sont déjà réunies en association de zones. Or toutes les entreprises ne peuvent être représentées par ce biais (certaines n'adhèrent pas à leur association de zone, par conviction ou par méconnaissance), et le discours commun n'est que celui du plus grand nombre, ou des plus impliquées au sein de l'association (voire des plus puissantes !). Ainsi quand on parle de GAZACA, ce ne sont pas les 1.300 entreprises et les 20.000 salariés qui s'expriment, mais quelques représentants parmi eux. Cette remarque ne remet absolument pas en cause la qualité de la méthodologie retenue dans le cadre de l'étude. Mais elle pointe l'ambiguïté des rapports de pouvoirs entre les personnes et les instances qu'ils représentent. Comme le rappelle Bertrand Tabellion, secrétaire de GAZACA :

« GAZACA est une émanation de chefs d'entreprises et se trouve donc plus ou moins en concurrence avec les organisations politiques patronales traditionnelles. »

La légitimité même de GAZACA est d'ailleurs en partie explicative du peu de suites de cette étude. Depuis fin 2005, date de restitution des travaux, l'association est restée relativement silencieuse, sur ce dossier comme sur d'autres. Selon Bertrand Tabellion :

« Rien n'avance réellement, ni sur la signalétique, ni sur l'environnement, ni sur la sécurité des biens et des personnes. »

Les adhérents, qui, rappelons-le, sont les associations des différentes ZA, comprennent mal leur intérêt à adhérer à GAZACA et estiment avoir peu de services en échange de leur cotisation. Début 2008, Cap Sud a d'ailleurs cessé d'adhérer à GAZACA. De nouvelles actions sont aujourd'hui lancées, à l'occasion de la négociation d'un plan de développement 2009-2011 avec Clermont Communauté. Mais les actions RH n'en font pas partie, l'accent étant mis sur la structuration de l'association, avec comme priorité l'embauche d'un Secrétaire Général, et des actions ciblées sur l'environnement.

Un autre exemple illustre particulièrement bien cette complexité du rôle réel des acteurs et de l'image qu'ils en donnent. L'ARACT Auvergne est à la fois à l'origine du projet, membre du comité de pilotage par la présence de quatre de ses administrateurs (représentés à parité : deux employeurs et deux salariés), coordonnateur de l'étude (pour les monographies et les enquêtes par questionnaire) et consultant de terrain (cinq des six enquêteurs mobilisés pour les monographies sont des chargés de mission de l'ARACT Auvergne, exploitation et analyse des données, restitution...). En cumulant ainsi les fonctions de maître d'ouvrage et de maître d'œuvre, une confusion est entretenue sur les véritables objectifs de l'étude, malgré la caution donnée par la présence au sein du Comité de Pilotage de Philippe Trouvé, directeur du Centre Régional Associé au CEREQ.

### 2.3.3 L'étude GAZACA à travers le prisme de la flexicurité sur un territoire

Il s'agit maintenant de relire cette étude par rapport à notre travail de recherche, puisque la flexicurité n'est pas citée comme l'un des thèmes abordés dans l'étude.

La concordance entre la problématique de l'étude GAZACA et notre propre travail a déjà été montrée (voir *supra*, §2.2.1).

Concernant les préconisations formulées, il apparaît clairement que le « bureau des mobilités » se rapproche le plus d'une pratique de flexicurité telle que l'on peut la concevoir à partir des éléments proposés au chapitre 1. En effet, il s'agit de proposer au salarié des « passerelles » pour être acteur de son propre parcours et lui permettre une mobilité professionnelle, d'autant plus utile que beaucoup de salariés se déclarent peu mobiles géographiquement. De même, en cas de licenciement, le bureau des mobilités pourrait jouer le rôle d'un facilitateur dans le cadre d'une gestion des emplois et des compétences sur un territoire (voir chapitre 2, §3.4.5.2 sur la GTEC).

## 2.4 Et aujourd'hui ?

Exprimée comme l'une des conclusions issues de l'analyse des questionnaires, il semble que la préconisation d'un bureau des mobilités soit en réalité une mesure « sociale » formulée à la demande de l'ARACT, dans un souci de rééquilibrage du projet au profit des salariés. Selon Bertrand Tabellion, secrétaire de GAZACA :

« 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. »

Ceci s'explique d'autant mieux que les entreprises ont déclaré avoir du mal à recruter, non pas sur le plan quantitatif, mais sur le plan qualitatif, d'où une réticence accrue des chefs d'entreprise, à la perspective de voir leurs « bons » éléments les quitter potentiellement.

Une autre difficulté du projet tient probablement à l'implication prudente et mesurée de deux acteurs clés : la CGPME, organisation patronale bien représentée dans certaines des ZA de GAZACA, et la CCI, toutes deux « légitimes sur les aspects territoriaux » comme le rappelle Stéphanie Rousset, directrice de l'ARACT Auvergne et pour lesquelles GAZACA ne constitue pas un interlocuteur suffisamment crédible sur un tel projet (voir § 2.3.2).

Enfin, on peut aussi, à l'instar d'Anne Dassaud, directrice de l'AGEFOS PME et par ailleurs membre du Comité de Pilotage de l'étude menée par l'ARACT, s'interroger sur la notion même de territoire au sein d'une ZA.

« Il faut vraiment une solidarité pour constituer un territoire cohérent. Dans une ZA, en fait, on aligne des concurrents. »

# Partie 3

## Résultats et discussion

Notre recherche, qui vise à comprendre et expliquer comment la flexicurité est à l'œuvre dans des petites structures et à quelles conditions, s'est d'abord ancrée sur des apports théoriques afin de mieux définir les concepts étudiés (voir partie 1) puis a présenté les différents champs d'investigation de façon détaillée (voir partie 2).

Il convient maintenant d'analyser les résultats obtenus sur ces terrains, en procédant à une analyse croisée des quatre cas étudiés (chapitre 7) puis de tenter une synthèse de ces résultats, en fonction du cadre conceptuel défini précédemment. Celle-ci fera alors ensuite l'objet d'une discussion (chapitre 8).

### Chapitre 7

#### Exposé des résultats

La deuxième partie a présenté les différents cas étudiés, permettant de contextualiser notre étude. Il s'agit maintenant de tirer les conclusions des principaux phénomènes observés. Pour cela, nous reprendrons chacune des quatre situations présentées précédemment (sections 1 à 4) pour nous intéresser aux trois grandes parties prenantes<sup>102</sup> : les structures employeuses, les salariés, que nous qualifions d'« acteurs directs » et les autres acteurs, dits « indirects ».

Dans la dernière section de ce chapitre (section 5), nous présentons une analyse croisée des résultats, en reprenant les principales caractéristiques des terrains étudiés et les résultats marquants obtenus pour chacun d'eux, ce qui permettra une confrontation de ces résultats, sur laquelle prendra appui le chapitre suivant.

---

<sup>102</sup> Le terme de « partie prenante » doit ici être compris de façon générique, et non dans l'acception stratégique développée par Freeman (1984) dans le cadre de la théorie des parties prenantes (*stakeholder theory*).



## Section 1. Les GE du sport

Rappelons que ce terrain a fait l'objet d'une étude de cas, mobilisant à la fois des données primaires, par le biais d'entretiens individuels et de questionnaires confirmatoires, et des données secondaires, notamment des documents internes aux GE. L'ensemble de ces éléments est ici exploité, afin de procurer un éclairage le plus complet possible sur la flexicurité telle qu'elle est mise en pratique, et plus particulièrement sur les enjeux tels que les acteurs les perçoivent, ainsi que les limites éventuelles.

### 1.1 Du point de vue des structures employeuses

En préalable, rappelons simplement, sur le plan méthodologique, que le taux de retour des questionnaires adhérents est de 23% (47 questionnaires exploitables sur un total de 215 adhérents).

#### 1.1.1 Les raisons d'adhérer au GE

On l'a vu, les structures employeuses peuvent être très diversifiées, d'autant plus que l'un des GE étudié (le GE2A, ex-APA Profession Sport de l'Allier) ne concerne pas uniquement le secteur sportif, mais est également ouvert aux activités du secteur socioculturel (et donc aux acteurs associatifs, privés ou publics, de ce secteur).

La première catégorie est constituée des ligues, comités départementaux ou clubs sportifs, pour lesquels l'intérêt majeur, vu par les promoteurs des GE, est de professionnaliser l'activité. Cette notion de professionnalisation concerne d'abord la possibilité, pour un club notamment, de pouvoir disposer d'un encadrant professionnel, dûment formé sur le plan technique et pédagogique, même pour quelques heures par semaine. Elle touche ensuite au délicat problème de la régularisation progressive des pratiques de travail non déclaré, largement aidée par l'application, encore récente, de la nouvelle Convention Collective du Sport. 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, 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,

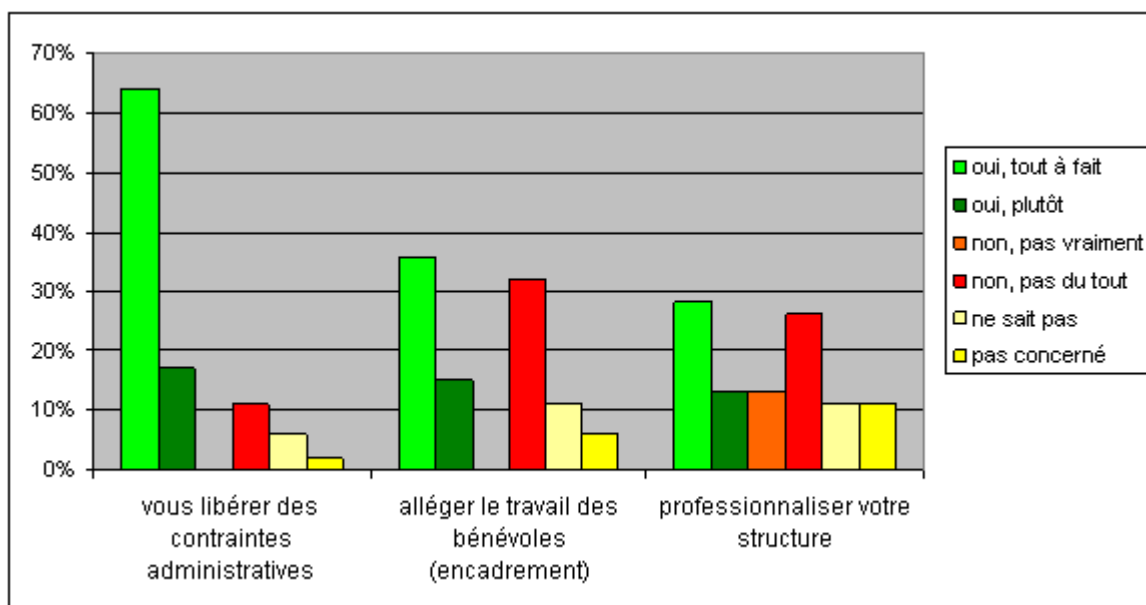
d'attirer et/ou de fidéliser sur le territoire des compétences spécifiques qui ont des répercussions sur le deuxième niveau, celui des pratiquants. On ne pratique une discipline dans le club de la commune que si, d'une part, ce club existe, si, d'autre part, les créneaux horaires sont suffisants pour 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.

On peut donc remarquer que, 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, ce que confirment les résultats du questionnaire aux adhérents.

La professionnalisation, présentée comme enjeu majeur par les promoteurs internes (développeurs) et externes aux GE (institutionnels), ne vient qu'en troisième position des conséquences de l'adhésion au GE sur la structure adhérente. Cet écart peut notamment s'expliquer par le terme de « professionnalisation », les associations considérant qu'elles étaient déjà professionnelles, même si l'encadrant n'avait pas toujours toutes les qualifications requises.

**Figure 7.1** Les conséquences les plus citées (questions 8, 12, 13) :

« Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de... »

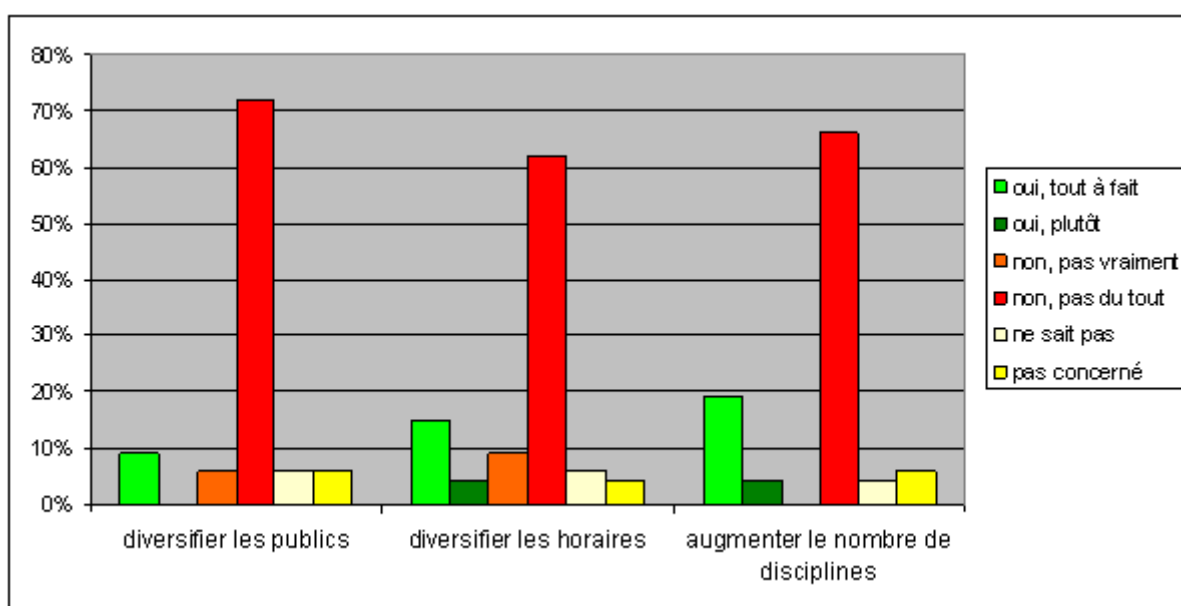


D'ailleurs, en termes d'impact global, les adhérents sont quasi-unanimement satisfaits des prestations apportées par le GE.

En revanche, les adhérents n'évoquent que rarement des préoccupations sociales plus larges, hormis le fait de vouloir pérenniser l'emploi d'un salarié qu'ils embauchaient déjà et dont ils souhaitent conserver les compétences.

De même, l'impact de l'adhésion au GE sur les activités proposées (variété de disciplines, diversification des horaires, nouveaux publics accueillis) semble limité.

**Figure 7.2** Les conséquences les moins citées (questions 9, 10, 11) :  
« Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de... »



### 1.1.2 Le regard des adhérents aux GE sur leurs salariés

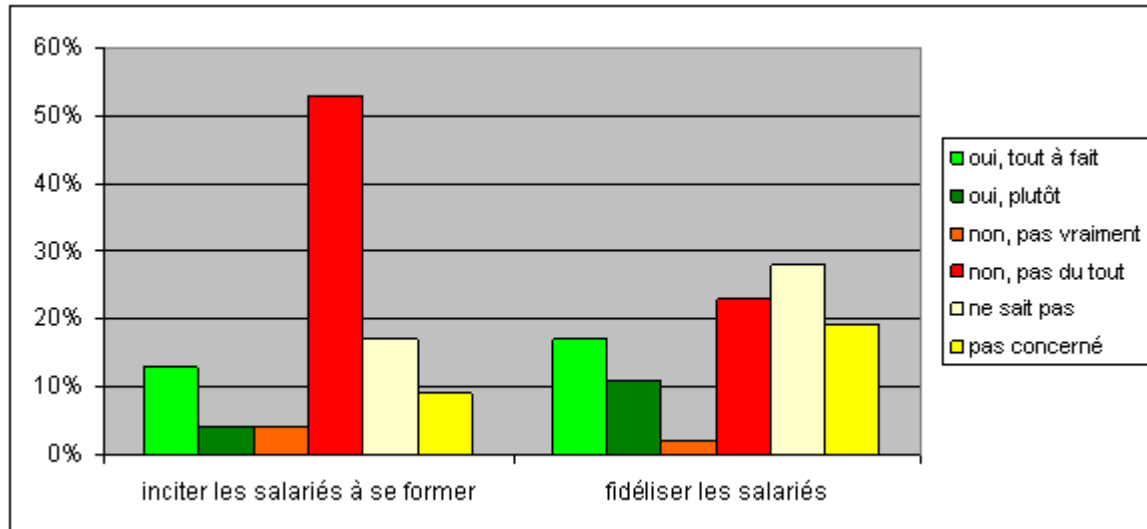
Il semblait ensuite intéressant de voir de quelle manière les adhérents aux GE considèrent leurs salariés, et, plus précisément, comment, selon eux, ceux-ci peuvent tirer profit de l'adhésion au GE.

Les résultats du questionnaire « adhérents » sont, à cet égard, tout à fait significatifs (voir annexe 3)<sup>103</sup>. On constate que les questions touchant à l'intérêt du GE pour favoriser la formation des salariés (question 16) ou pour les fidéliser (question 18) obtiennent des résultats très décevants. Ceux-ci sont d'ailleurs en contradiction avec d'une part, le contrat d'objectifs (qui fait de la formation un vecteur essentiel) et, d'autre part, les objectifs affichés par les promoteurs des GE. Ainsi, plus de la moitié des adhérents ayant répondu à l'enquête ne

<sup>103</sup> Rappelons que l'exploitation des questionnaires se veut d'abord qualitative, même si les résultats sont exprimés en pourcentages, pour une praticité de dépouillement des réponses.

considère pas le GE comme un outil permettant de développer la formation de leurs salariés, et une part importante ne se sent pas concernée par cette question.

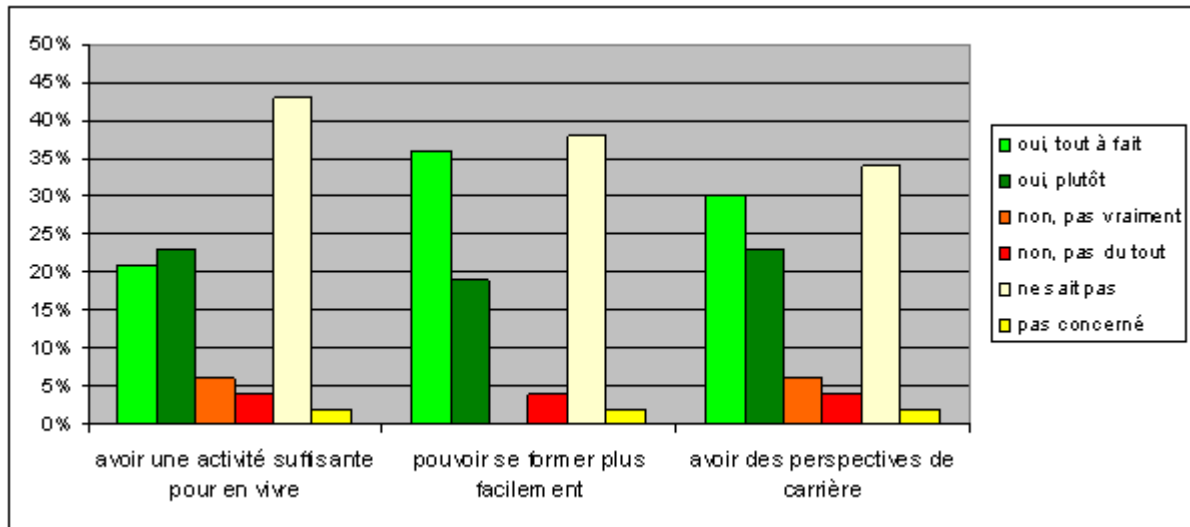
**Figure 7.3** Les effets de l'adhésion au GE pour ... (questions 16 et 18)



De même, on constate une absence assez surprenante d'intérêt pour la question de la fidélisation des salariés, puisque près de la moitié des répondants « ne sait pas » ou « ne se sent pas concerné ». Nous pouvons tenter trois types d'explication : d'une part, la jeunesse des GE ne permet pas aux adhérents d'avoir le recul nécessaire pour juger de cette question ; d'autre part, les adhérents connaissent mal le GE (même si tous ont été largement informés sur les modalités pratiques et juridiques de l'adhésion), et ne voient pas vraiment comment cette question de la fidélisation peut être prise en compte par le GE ; enfin, il peut s'agir d'un biais méthodologique lié à la longueur du questionnaire (41 questions) et à la ressemblance de l'intitulé de certaines questions.

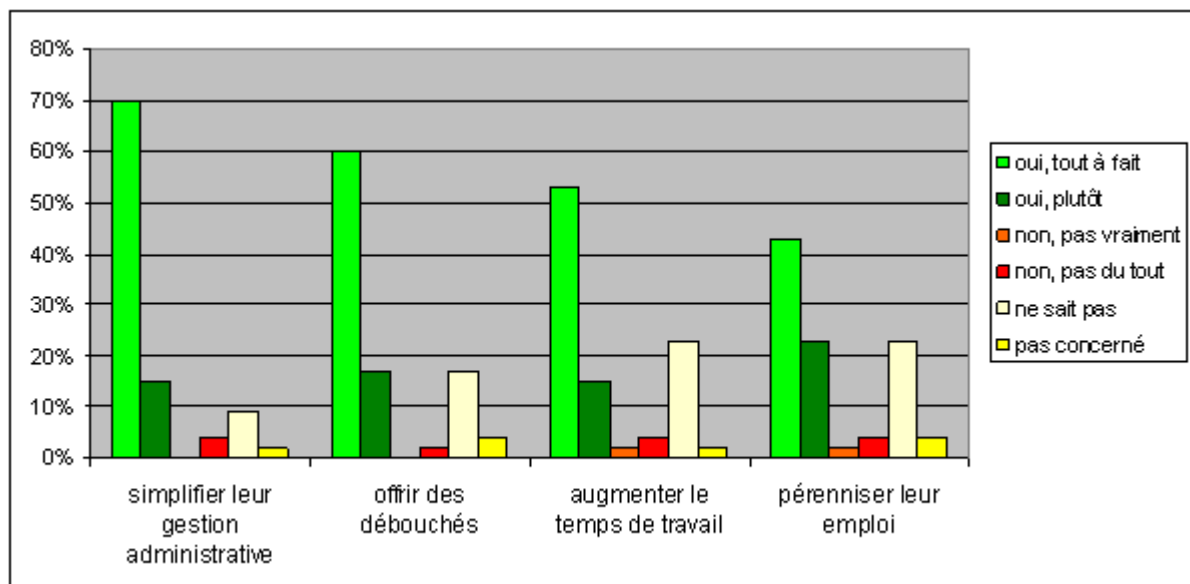
De façon plus générale, les questions orientées sur les salariés et l'intérêt que, eux, peuvent attendre du GE, présentent des résultats contrastés (questions 25 à 33). Les adhérents semblent ainsi, pour une majorité, se désintéresser de certains aspects cruciaux pour leurs salariés, comme le fait d'avoir une activité suffisante pour vivre (question 27), en répondant « ne pas savoir » ou « ne pas être concerné ».

**Figure 7.4** Les sujets sur lesquels les adhérents s'impliquent le moins, vis-à-vis de leurs salariés (questions 27, 30, 31)



En revanche, les adhérents sont très sensibles aux aspects pratiques, comme le temps de travail (question 25), la simplification de la gestion administrative (question 28), ou les débouchés offerts aux jeunes (question 29).

**Figure 7.5** L'intérêt du GE pour les salariés (selon les adhérents) (questions 25, 26, 28, 29)



## 1.2 Du point de vue des salariés

Les trois GE les plus récents (GE Sports 63, GE Sport Auvergne et GEFSA) se sont créés sur une volonté affichée de trouver des solutions concrètes aux difficultés les plus fréquemment rencontrées par les salariés du secteur sportif : de l'emploi morcelé, avec la gestion de plusieurs employeurs, des créneaux horaires identiques ne permettant pas d'arriver à un temps plein ou quasi plein et une absence de pérennité des emplois qui sont le plus souvent des emplois aidés. L'idée de départ porte donc en priorité sur l'intérêt que le salarié peut retirer du GE, idée qui se trouve également à l'origine du transfert des activités de mise à disposition de personnel de l'APA-Profession Sport au sein d'un GE (le GE2A) créé *ad hoc*.

Rappelons simplement, pour ce qui est de l'exploitation des questionnaires, que le taux de retour pour celui destiné aux salariés est de 26% (26 questionnaires retournés pour 101 salariés concernés).

### 1.2.1 Structurer l'emploi

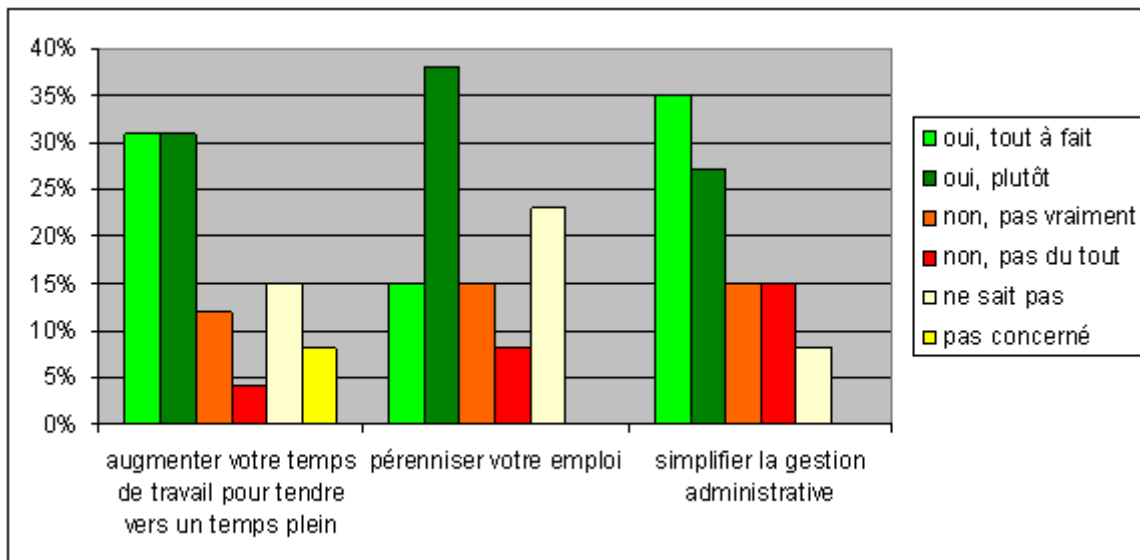
Le GE permet, de façon visible, de structurer l'emploi en :

- 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.

Ces éléments, avancés par les promoteurs du GE, se vérifient dans le questionnaire adressé aux salariés (voir figure 7.6).

#### **Figure 7.6** L'intérêt d'être salarié du GE (questions 8, 9 et 11)

« Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de... »



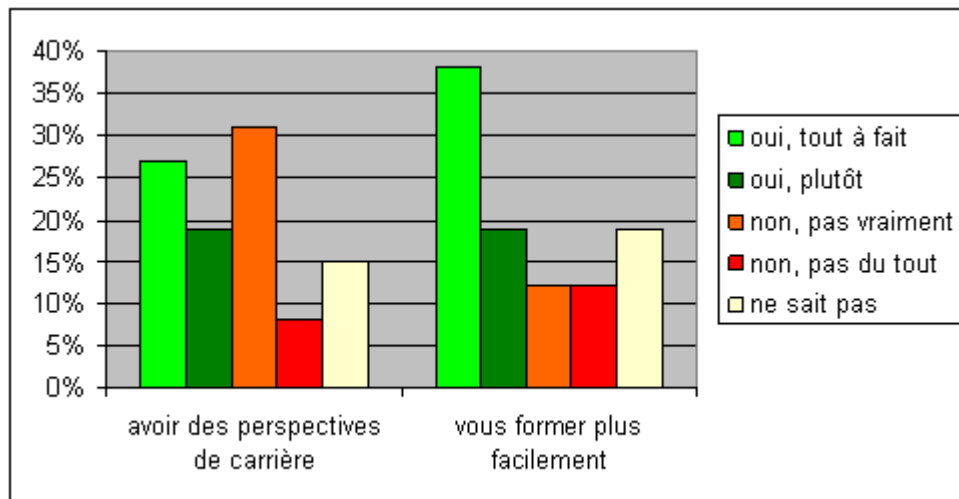
### 1.2.2 Ouvrir des perspectives d'évolution de carrière

Le GE ouvre, d'autre part, des perspectives en termes de carrière. Rappelons que les carrières professionnelles sont 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. Ceci est d'ailleurs en adéquation avec le ressenti des salariés sur ces questions (voir figure 7.7).

**Figure 7.7** Les perspectives en terme de carrière, vues par les salariés (questions 12, 13)

« Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de... »

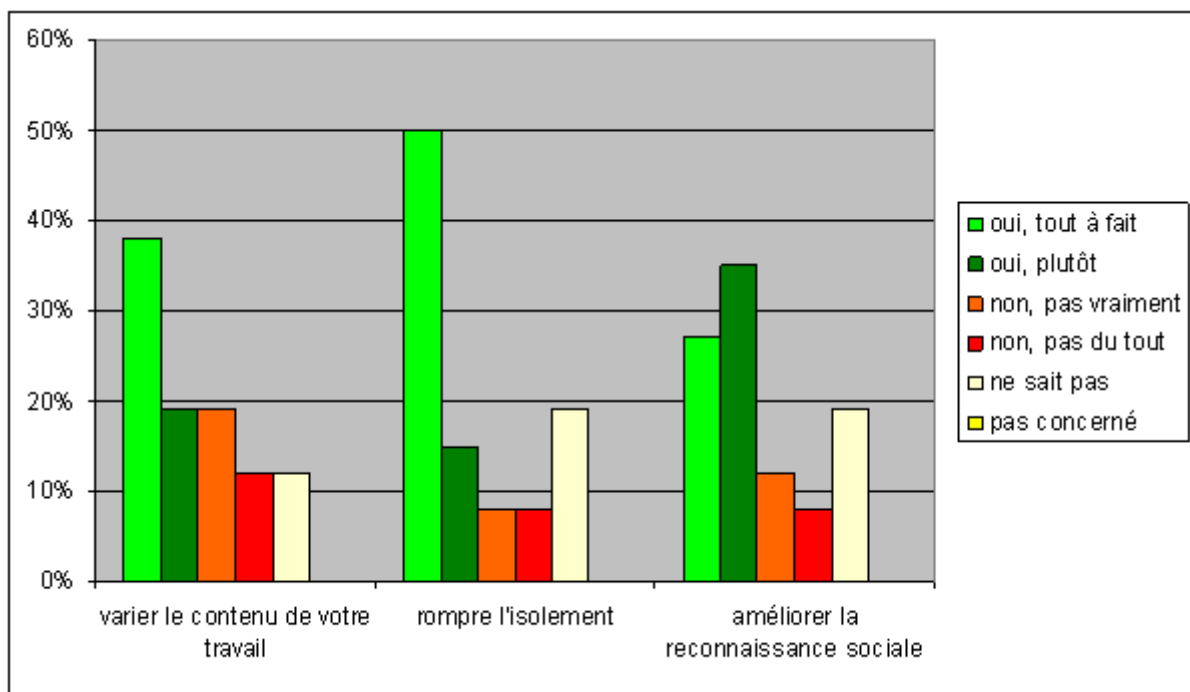


### 1.2.3 Bénéficiaire d'un emploi de meilleure qualité

Le GE apparaît 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 (voir figure 7.8).

**Figure 7.8** Un emploi de meilleure qualité (questions 14, 15, 16)

« Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de... »



### 1.2.4 Créer de l'emploi



Enfin, le soutien institutionnel donné à ces formes juridiques s'appuie sur le potentiel de création d'emplois. Le Ministère des Sports porte un intérêt tout particulier à la mutualisation des emplois depuis plusieurs années et le manifeste par des aides à l'ingénierie ou à l'emploi. Le Conseil Régional d'Auvergne subventionne les GE et propose des aides à l'emploi. On s'inscrit donc toujours dans une logique d'aide à l'emploi qui incite aux effets d'aubaine sans pour autant garantir la pérennité de l'emploi. Cependant les évaluations du nombre d'emplois potentiellement créés par les GE expliquent cette politique.

Ainsi, l'étude préalable à la création du GEFSA 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 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.

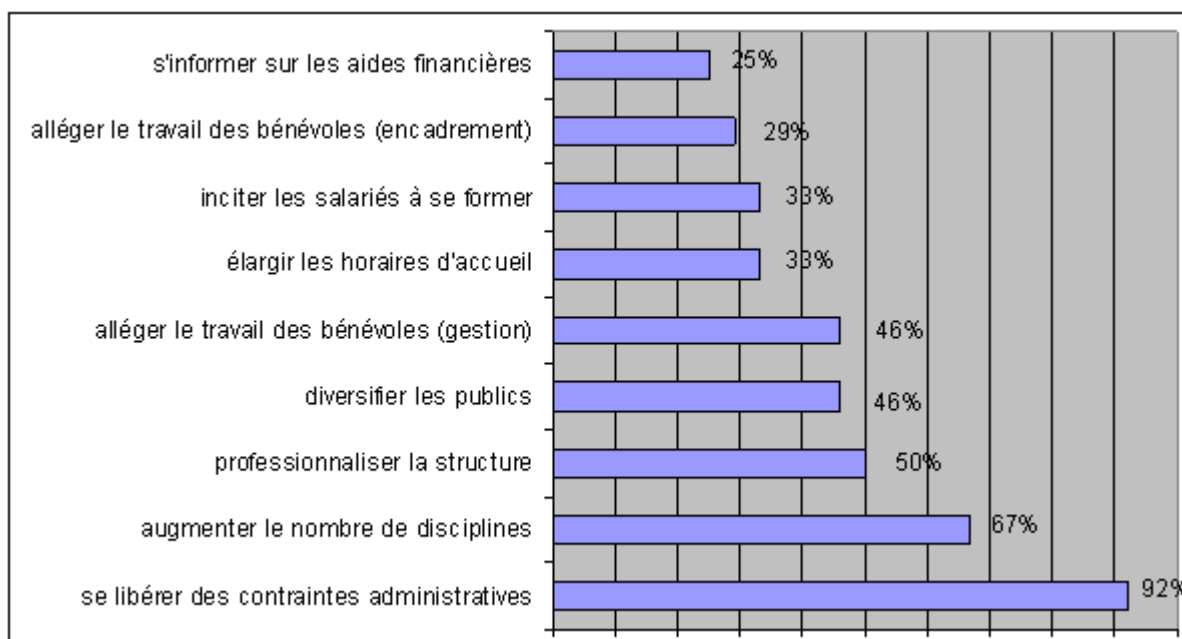
#### 1.2.5 Le regard des salariés sur leur GE

De la même manière que les adhérents étaient sondés sur le regard qu'ils portent sur leurs salariés par l'intermédiaire du GE, il semblait intéressant de voir quelles sont les raisons que les salariés retiennent pour l'adhésion d'une structure sportive à un GE.

De façon quasiment concordante avec les résultats que les adhérents eux-mêmes donnent à cette question (voir *supra*, figure 7.1), les salariés placent en numéro un la possibilité de se libérer des contraintes administratives, puis la possibilité d'augmenter le nombre de disciplines, argument qui, en revanche, figure parmi les moins cités par les adhérents (voir figure 7.9).

#### **Figure 7.9** L'intérêt du GE pour les adhérents (selon les salariés) (question 27)

« Quelles peuvent être les principales raisons qui incitent une structure à adhérer au GE ? »



## 1.3 Du point de vue des autres acteurs

### 1.3.1 Le GE, acteur « intermédiaire » entre structures employeuses et salariés

#### 1.3.1.1 Le GE, structure de projet pilotée par un porteur engagé

La structure GE est d'abord un statut juridique, qui ouvre des possibilités novatrices de mutualisation de personnel.

Nous avons rappelé que le GE2A est issu de l'APA-Profession Sport, dans un souci d'aller vers une « vraie » mutualisation du personnel, comme le mentionne la directrice, Svetlana Gjorgjievski (voir chapitre 4, § 1.3.1 et § 3.2.1). C'est clairement elle qui est à l'origine de la mutation vers la forme « GE » des activités de mise à disposition de personnel de l'APA-Profession Sport.

Dans les trois autres cas de GE, où il s'agit de créations *ex nihilo*, on trouve systématiquement un porteur de projet, qui croit en son projet et met tout en œuvre pour le faire aboutir.

Pour le GE Sports 63, c'est Olivier Duroir, « responsable sportif » du GE qui, le premier, a été séduit par l'idée d'un GE, suite à un colloque organisé par la DDJS en novembre 2005. Ancien emploi-jeune du Comité Départemental de Tennis de Table, et de retour sur la région en 2007, c'est lui qui a porté le projet, avec le soutien bienveillant du Président du Comité Départemental.

Dans le cas du GEFSA, deux personnes sont à l'origine du projet : le Conseiller Technique Régional, qui a travaillé sur l'étude préalable, accompagné pour la mise en œuvre opérationnelle de la directrice administrative de la Ligue d'Auvergne de Football. Pour permettre un développement plus rapide du GE, un « développeur » a été recruté dès janvier 2009, en la personne du directeur du GEFSA.

Enfin, dans le cas du GE Sport Auvergne, si le CROS est à l'origine du projet, c'est aujourd'hui Cécile Maubert, chef de projet « sport insertion emploi » du CROS qui est l'animatrice du GE.

Dans tous les cas, le GE ne semble donc pouvoir fonctionner qu'à la condition d'avoir à sa tête un chef de file enthousiaste, qui croit au projet, et qui se dépense presque sans compter, ou presque, pour promouvoir le GE. Il ne faut cependant pas occulter le rôle d'autres personnes, elles aussi très actives, notamment parmi les élus des bureaux des différents GE.

#### *1.3.1.2 Le GE, médiateur entre structures employeuses et salariés*

Par l'intermédiaire de la personne qui le représente, le GE agit comme un véritable intermédiaire entre les adhérents et les salariés. A titre d'exemple, Svetlana Gjorgjievski, directrice du GE2A, présente son rôle (et donc celui du GE) dans la discussion préalable entre trois clubs de tennis, géographiquement voisins et souhaitant employer la même salariée.

« Le GE est le médiateur entre les trois clubs et l'animatrice. Nous mettons tout le monde autour de la table pour redéfinir le planning d'intervention, pour que l'animatrice intervienne dans les trois clubs. Nous voyons aussi les élus des communes concernées, pour modifier, si besoin, le planning de l'utilisation de l'équipement communal [cours de tennis]. Nous négocions aussi un coût unique pour l'animation [de façon à ce que chaque club bénéficie du même tarif horaire pour l'emploi de cette même animatrice]. Ici, à partir d'un projet d'emploi, on a mutualisé un équipement commun pour une école de tennis, en l'occurrence, l'achat de raquettes. Ça, c'est de la vraie mutualisation. »

De la même manière, Julien Desplaignes, directeur du GEFSA, expose clairement son rôle dans le cas du salarié du club de Nérès-les-Bains (voir chapitre 4, encadré 4.4).

« Je suis en train de chercher autour de Nérès toutes les associations de façon à trouver des heures supplémentaires. Il y a une demande de la part du club (10h) et donc je recherche des compléments d'heures, afin d'avoir une activité complète, dans un périmètre géographique assez restreint pour que la personne n'ait pas trop de déplacements. [...] J'ai contacté la Communauté de Communes de Nérès. Les gens sont séduits par le projet : c'est quelqu'un qui restera sur la commune, qui sera sédentarisé, ça amène de la vie. [...] Quand on aura tous les employeurs, on va les réunir et voir ce que ça donne sur le planning. Ça pourra être compliqué dans certains cas, mais le plus difficile, c'est de trouver les

heures. La démarche est toujours la même : 1) trouver le financement et les heures 2) harmoniser le planning 3) que tout marche bien ! »

On constate donc que le GE est 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).

### 1.3.2 Les acteurs territoriaux

#### *1.3.2.1 La notion de territoire*

Si l'on considère être en présence de « macro-GE territoriaux » (voir chapitre 4, § 2.2), le terme « territorial » nous semble devoir être précisé. En effet, une dimension toute particulière est donnée à la proximité géographique et ce pour plusieurs raisons :

- le coût des déplacements est la raison la plus évidente (frais de déplacement mais aussi temps de trajet, considéré comme du temps de travail effectif et rémunéré comme tel) ;
- le problème de remplacements en urgence, en cas de salarié absent, se gère plus facilement sur place qu'à distance ;
- la réticence, pour certains salariés, à se déplacer sur un autre bassin d'emploi.

Or, la plupart des GE ont pour ambition d'essaimer sur tout le territoire régional et vont donc s'implanter par des antennes locales. Les spécificités territoriales et les besoins locaux seront-ils donc réellement pris en compte ? Réciproquement, les collectivités locales et autres acteurs locaux souhaiteront-ils s'impliquer dans des structures qu'ils peuvent juger éloignées ? Ainsi, le territoire se traduit ici effectivement d'abord par une dimension spatiale, avec les contraintes que cela implique.

#### *1.3.2.2 Des acteurs territoriaux comme adhérents des GE*

Nous avons cité plus haut la deuxième catégorie d'adhérents, moins bien représentée dans les GE, qui regroupe les collectivités locales et autres employeurs publics, ainsi que toutes les structures de services à la population.

Leur rôle est particulièrement sensible en milieu rural, puisqu'il s'agit alors d'attirer et/ou de fidéliser sur le territoire des compétences spécifiques (les éducateurs), ce qui a des répercussions sur le nombre et l'implication des pratiquants habitant le territoire. Comme nous l'avons déjà précisé, une discipline n'est pratiquée dans le club de la commune que si,

d'une part, ce club existe avec des installations suffisantes, si, d'autre part, les créneaux horaires concordent avec les disponibilités des pratiquants et des équipements et si, enfin, l'encadrant offre le sérieux technique et pédagogique nécessaire. Si ce n'est pas le cas, alors le pratiquant choisit un autre club, sur une autre commune, son territoire de résidence devenant une commune-dortoir, sans intégration réelle. L'enjeu est donc de taille pour les collectivités locales. Mais, paradoxalement, cette catégorie d'adhérents est encore peu développée. Si certains reconnaissent l'intérêt de soutenir un dispositif d'emploi local tel qu'un GE, d'autres se retranchent derrière un argument qui est l'absence de la compétence Sport pour les communes ou les intercommunalités. La prise de conscience semble donc n'être pas encore suffisante.

#### *1.3.2.3 Des acteurs territoriaux comme soutien aux GE*

S'ils ne sont pas nécessairement adhérents, les acteurs territoriaux locaux peuvent néanmoins être des soutiens actifs aux GE.

Le cas le plus exemplaire est celui du Conseil Régional d'Auvergne, d'abord avec l'outil institutionnel qu'est le Contrat d'Objectifs, mais aussi en la personne de sa Vice-Présidente en charge des Sports, Anna Auboïs, qui considère les GE comme un outil de développement de l'emploi et qui s'investit dans la présentation de ce dispositif à différents partenaires<sup>104</sup>. La politique d'appui financier aux GE traduit également le soutien institutionnel accordé<sup>105</sup>.

Les élus locaux (équipes municipales, élus communautaires...) peuvent aussi constituer des vecteurs puissants de développement des GE, même si leur implication semble tenir de la conviction personnelle plus que de leur statut. L'approche individuelle primerait ici sur le rang statutaire.

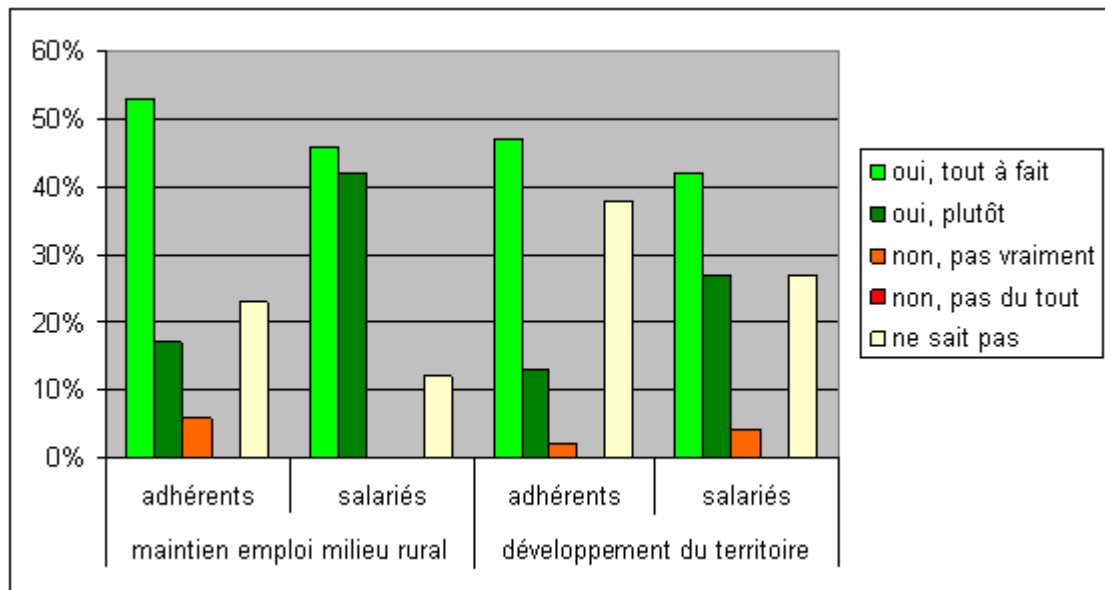
Inversement, le GE peut s'envisager comme un soutien au territoire sur le plan de la création d'emplois. C'est en tout cas ce qui ressort des questionnaires, à la fois adhérents et salariés (voir figure 7.10).

**Figure 7.10** « Pensez-vous que la formule GE soit efficace pour contribuer au... ? »

---

<sup>104</sup> A titre d'exemple, Anna Auboïs, Vice-Présidente du Conseil Régional d'Auvergne, a accompagné le projet de création du GEFSA, en participant à plusieurs réunions du Comité de Pilotage, ainsi que par sa présence le jour de l'inauguration officielle.

<sup>105</sup> Dispositif des « emplois tremplin » du Conseil Régional d'Auvergne (voir chapitre 4, note n°25) ; Aide à la création de GE : 5.000 € par an pendant 3 ans, en tant qu'aide au fonctionnement.



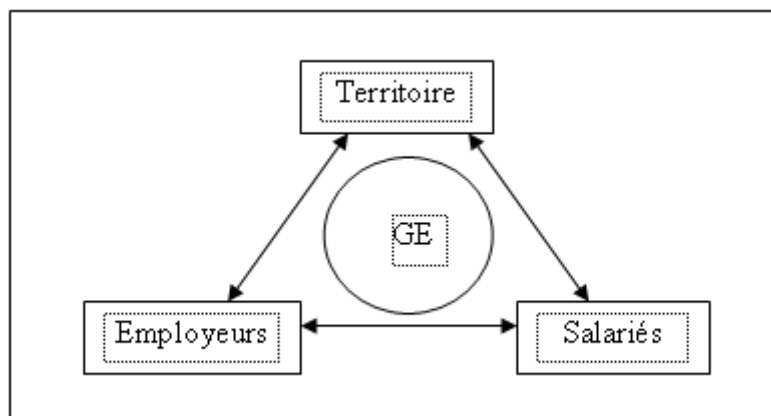
## 1.4 Conclusion

Les GE du secteur du sport s'inscrivent délibérément dans un rôle social et sociétal. Leur ambition, plutôt réussie à ce jour, est de trouver des solutions concrètes qui permettent de concilier les attentes, a priori paradoxales et en tout cas pas toujours compatibles, des associations sportives et des salariés.

Le réseau et le territoire semblent également déterminants (voir chapitre suivant). Ici, le réseau est d'abord clairement sectoriel, puisque les acteurs considérés relèvent d'une même branche, celle du sport. Ce réseau est aussi géographique, par la proximité spatiale des adhérents entre eux. L'échelon territorial considéré est le plus souvent un bassin de vie, et, dans le cas le plus extrême, un département.

Mais ce réseau ne va pas de soi, et la seule proximité géographique ne suffit pas : bien que principalement constitués de structures associatives, partageant peut être plus facilement des notions de solidarité et d'entraide, les GE étudiés ont tous rencontré des difficultés lors de leur création. L'organisation du réseau s'est faite par l'intermédiaire d'un « entrepreneur », porteur du projet « GE » et jouant le rôle d'intermédiaire entre les différents acteurs directs considérés selon le triptyque suivant : employeurs / salariés / territoire (voir figure 7.11).

**Figure 7.11** Le triptyque des GE du Sport



Un environnement institutionnel favorable et bienveillant, mais aussi la présence de quelques individus moteurs dans la démarche semblent nécessaires à la réussite des différents projets.

## Section 2. Le Naturopôle

Ce terrain a été étudié selon la méthode des cas, sans recourir, cependant, à un questionnaire confirmatoire. En effet, les éléments de flexicurité étudiés, réels, nous semblent trop peu étendus pour justifier cet outil auprès de l'ensemble des salariés.

### 2.1 Du point de vue des entreprises

Nous nous situons dans un contexte d'entreprises de petite taille, caractérisées par la forte personnification au chef d'entreprise et, plus particulièrement, au fondateur de LPH, par ailleurs Président du Naturopôle.

#### 2.2.1 La mutualisation comme réponse à la petite taille des entreprises

Les entreprises du Naturopôle fonctionnent selon un principe de mutualisation, qui s'applique, entre autres, aux ressources humaines. L'exemple de la formation (voir chapitre 5, § 2.2.2) est, à ce titre, très révélateur. Si certaines des entreprises sont de très petite taille (rappelons que NDS ne compte que deux salariés), elles peuvent néanmoins 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 LPH 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.

### 2.1.2 Manager dans la confiance

Le développement rapide des entreprises du Naturopôle, et plus particulièrement de LPH, a conduit Philippe Laurent et ses équipes à travailler d'abord à la pérennisation économique, à travers le développement et la production. Mais ses convictions profondes 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.

### 2.1.3 Faire des Hommes un facteur de réussite

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 selon les mots de la RRH de Thiomed, 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.

## 2.2 Du point de vue des salariés

Les données issues des salariés, peu nombreuses, ne sont guère significatives dans le cas du Naturopôle. Certains éléments ont néanmoins pu être identifiés.



### 2.2.1 Des offres d'emploi en milieu rural

Si LPH, entreprise créée par Philippe Laurent en 1986, a débuté modestement, le chef d'entreprise a très vite affiché sa volonté de « créer de l'emploi à la campagne » (voir chapitre 5, § 2.1.1.1), 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 habitants du village et de ses proches environs, les entreprises du Naturopôle constituent une aubaine en termes d'emploi, puisque les bassins d'emploi les plus proches (Vichy et Clermont-Ferrand) se situent respectivement à 30 et 50 km.

### 2.2.2 Les conditions de travail

Pour les salariés des entreprises du Naturopôle, le cadre de travail est particulièrement agréable. En effet, implantée en plein champs, la ZA est évidemment intégrée à son environnement de façon optimale. C'est ce que traduisent successivement une salariée du groupe Thiomed et Philippe Laurent :

« On n'est pas bien ici ? Regardez : il n'y a qu'à ouvrir la fenêtre pour être dans les champs ! »

« Nos salariés pique-niquent dehors l'été et rentrent chez eux sans embouteillage »

Les locaux, récents ou réhabilités s'il s'agit d'anciennes maisons de bourg (comme c'est le cas du Siège Social du groupe Thiomed), 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 (voir chapitre 5, § 2.2.1) de ne pas être pénalisés par une modification du temps de trajet domicile-travail.

En revanche, l'implantation des entreprises en campagne pose parfois des problèmes.

Pour les salariés qui ne sont pas domiciliés à proximité de Saint-Bonnet-de-Rochefort, les trajets sont parfois relativement longs (de 20 à 50 km, soit jusqu'à 100 km par jour), ce qui est surtout pénalisant, compte tenu du coût du carburant, pour les salariés touchant les rémunérations les plus basses.

L'absence de services sur la commune est également pénalisante pour les salariés. D'ailleurs, une réflexion est en cours pour tester la faisabilité d'une crèche d'entreprises permettant l'accueil des jeunes enfants des salariés du Naturopôle.

## 2.3 Du point de vue des autres acteurs

### 2.3.1 Le développement du territoire

« J'ai tellement entendu mes grands-parents dire que les campagnes se mouraient, que je ne pouvais pas me résoudre à aller ailleurs. »

La décision de Philippe Laurent d'implanter son entreprise sur la commune de Saint-Bonnet-de-Rochefort dès sa création s'explique par des raisons purement affectives. Originaire de cette petite commune, comme ses parents et ses grands-parents avant lui, il a toujours intégré cette dimension territoriale à son projet de création d'entreprise, qu'il traduit aujourd'hui par « la volonté de rendre à [son] pays ce que celui-ci [lui] a donné ». D'ailleurs, pour l'anecdote, rappelons que le siège social de Thiomed, groupe qui fédère trois des quatre entreprises installées sur le Naturopôle, occupe l'ancienne maison des grands-parents de Philippe Laurent. Sur le plan de la vie locale, la « fête du Naturopôle », annuelle, a pour objectif de faire connaître les savoir-faire des entreprises au grand public, avec une orientation résolument « développement durable ». Chaque entreprise tient un stand qui lui permet de faire connaître ses spécificités et ses produits :

« Les gens goûtent le KSALT<sup>106</sup> ; c'est salé sans être salé. Ils aiment bien... »

La fête accueille également d'autres exposants (plus d'une trentaine en 2009), et propose des conférences ou une randonnée botanique, accompagnée par un spécialiste.

Enfin, la réussite des entreprises installées sur la commune a permis à la collectivité d'en tirer profit. L'école a pu être rénovée, de même que la caserne des pompiers ou que la salle polyvalente qui datait des années 50. Les maisons du bourg et des environs proches trouvent acquéreur, de nouveaux habitants s'installent... D'où un intérêt bien compris des élus locaux d'accompagner les entreprises dans leurs projets de développement.

### 2.3.2 Un PER exemplaire

La réussite du Naturopôle, officialisée par la labellisation en PER, est régulièrement montrée en exemple au niveau local, le Préfet l'ayant qualifiée d' « exemplaire » en réunion officielle, voire au niveau national, comme en atteste la visite présidentielle en 2008 (voir chapitre 5, § 2.1.1.1).

---

<sup>106</sup> Rapidement présenté au chapitre 5, il s'agit d'un substitut de sel, mis au point par l'entreprise NDS.

Le bouclage de l'intégralité des actions inscrites au PER dans les délais impartis permet aux différents acteurs, publics (Mairie) comme privés (entreprises du Naturopôle), d'imaginer de nouveaux projets. D'ailleurs, une extension de la ZA est à l'étude, afin de pouvoir proposer des terrains immédiatement disponibles à une entreprise potentiellement intéressée, quatre entreprises ayant d'ores et déjà été repérées par leurs consœurs installées sur le Naturopôle.

## 2.4 Conclusion

Dans le cadre de notre recherche sur les pratiques de flexicurité, le cas du Naturopôle revêt un caractère particulier. Ces PME d'une même filière regroupées autour d'un concept (la « solution globale ») et de convictions (« l'environnement préservé », « créer de l'emploi à la campagne »...) constituent en effet un exemple particulièrement riche de coopération au service de l'innovation, cette dernière pouvant s'entendre au plan stratégique, fonctionnel et sociétal (Asselineau & Cromarias, 2009a). Parmi les innovations considérées comme fonctionnelles, celles touchant aux RH s'inscrivent directement dans la définition que nous avons donnée de la flexicurité.

En effet, l'intérêt pour les entreprises est de trouver des solutions aux besoins ponctuels de main d'œuvre (il s'agit donc d'une dimension de flexibilité), tout en s'assurant d'avoir des personnes formées (la dimension de sécurité intervient alors).

Pour ce qui est des salariés, le fait de raisonner au niveau d'un ensemble d'entreprises (le Naturopôle) permet de gagner en sécurité (si le travail venait à manquer dans l'une des entreprises, les autres constitueraient un employeur potentiel) ainsi qu'en flexibilité (avec des perspectives d'évolution professionnelle augmentées).

## Section 3. Saint-Flour Haute-Auvergne

Ce cas, qualifié « d'exemple » dans notre méthodologie parce que faisant l'objet d'une étude *ex post*, moins approfondie que les deux cas précédents (GE du Sport et Naturopôle), est particulièrement intéressant puisqu'il n'a pas abouti.

### 3.1 Du point de vue des employeurs

3.1.1 L'intérêt des entreprises à promouvoir une « pluriactivité raisonnée »

Il faut rappeler que c'est une entreprise qui est à l'origine de la première étude : la station de sports d'hiver de Super-Lioran cherchait alors à fidéliser sa main d'œuvre saisonnière. Plus largement, des entreprises variées, de taille et de secteur d'activités différents (tourisme, agriculture, environnement), étaient demandeuses d'une telle réflexion, parce que toutes confrontées à une même problématique, une saisonnalité marquée avec des conséquences sur plusieurs plans :

- La nécessité d'adapter l'effectif aux variations saisonnières, donc un besoin de flexibilité numérique externe ;
- La nécessité d'attirer des travailleurs saisonniers, de les former, et de pouvoir ensuite compter sur eux à la saison suivante. Il s'agirait alors d'une forme de flexibilité fonctionnelle interne, à « effet différé ». Les employeurs considèrent d'ailleurs la formation dispensée dans ces cas comme un investissement à rentabiliser sur les saisons suivantes.

Nous entendons donc ici par « pluriactivité raisonnée » la prise en considération de ce mode de fonctionnement comme un dispositif de flexicurité, telle que nous l'avons définie au chapitre 1. Il s'agit en effet, pour les entreprises, d'imaginer des processus qui leur permettent de concilier la forte variation de leur activité, tout en préservant des relations durables avec leurs salariés.

Notons également que les entreprises ont conscience des difficultés sociales que les salariés pluriactifs rencontrent et qu'elles mettent en œuvre des mesures concrètes pour les pallier. Par exemple, le logement des saisonniers pose souvent problème, certains employeurs ayant ainsi choisi d'investir dans des studios à destination de leur personnel. De même, pour reprendre l'argument de la fidélisation à travers celui de « rentabilité » de l'investissement formation réalisé par l'entreprise, l'employeur estime qu'il s'agit d'un « confort professionnel » pour le salarié.

### 3.1.2 Le regard des entreprises sur une possible mutualisation des ressources humaines

Lors de l'enquête sur la pluriactivité, les entreprises se déclarent prêtes à partager leur personnel avec d'autres, même si l'on peut noter quelques points de blocage :

- Aucune pratique ne vient relayer le discours : à la suite de l'étude sur la pluriactivité, et malgré 78% d'entreprises affichant le souhait de partager des salariés, aucune n'a entrepris de démarche concrète dans ce sens (notamment, très peu nombreuses sont celles qui se sont

dites prêtes à transmettre le fichier de leur personnel pour alimenter une base de données sur les pluriactifs).

- Le secteur de l'hôtellerie-restauration est le moins ouvert à ce genre de pratiques, alors même que c'est l'un de ceux dans lequel les besoins sont les plus forts. Les difficultés de recrutement sont telles (par exemple en cuisine) que la pluriactivité ne semble pas offrir de solution satisfaisante.
- La professionnalisation des pluriactifs est primordiale pour la réussite d'une telle démarche, ce qui implique de penser la formation à un niveau à la fois territorial et plurisectoriel, donc d'imaginer de nouvelles pratiques de formation, mutualisées entre entreprises d'un même territoire.
- La complémentarité des activités n'est pas évidente à trouver et l'évidence, a priori, d'une activité pratiquée l'hiver qui puisse être complétée par une pratiquée l'été ne se vérifie pas toujours.

Rappelons, au sujet du partage de personnel, que la première étude avait examiné la faisabilité de créer un GE (voir chapitre 6, § 1.2.1.1) avec 75 ETP potentiellement concernés mais que ce projet n'a jamais abouti.

Globalement, l'étude sur la pluriactivité constate « qu'il est difficile de dégager une logique d'ensemble pour les entreprises qui sont très tournées vers leur problématique propre »<sup>107</sup>. Tout se passe comme si les entreprises, confrontées à des difficultés liées à la gestion de leurs travailleurs saisonniers, en ont bien conscience, mais qu'elles rechignent à mettre en place des solutions conçues et appliquées avec d'autres entreprises.

Ce point de vue est partagé, *a posteriori*, par Christelle Costa, conseillère de l'AGEFOS PME Auvergne qui a suivi ces projets :

« Les entreprises ont une part de responsabilité dans l'échec des projets. Elles n'ont pas joué le jeu. Personne n'a donné de suite. Pourtant, bizarrement, elles avaient montré un certain intérêt lors de la phase d'étude, puisqu'on avait pu les interviewer, même assez longuement (2 heures). »

La notion de réseau d'entreprises prend ici toute sa place, comme un obstacle que ces entreprises du Pays de Saint-Flour haute-Auvergne n'ont pas su surmonter, ou comme un outil qu'elles n'ont pas su construire.

---

<sup>107</sup> Rapport « La pluriactivité sur le Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne », p.74

## 3.2 Du point de vue des salariés

Les situations, et donc les résultats observés, sont très contrastés, avec deux cas principaux : les salariés qui ont choisi la pluriactivité et ceux qui la subissent.

### 3.2.1 La pluriactivité choisie

La population qui exerce la pluriactivité par choix l'explique par diverses raisons :

- La possibilité de pratiquer un métier passion, notamment dans les activités de nature ou de loisirs, quitte à être (très) mobile géographiquement pour pouvoir exercer ce métier ailleurs que localement, en hors saison ;
- La possibilité d'alterner des activités différentes, vécue comme une « coupure régénératrice » qui permet à l'individu de rester motivé et performant ;
- La liberté ressentie, qui tient aussi au statut d'indépendant, prépondérant pour ce type de profils.

Dans ce cas, la pluriactivité n'est pas vécue comme une obligation. Néanmoins, ces salariés rencontrent des difficultés, notamment :

- La difficulté à trouver la deuxième activité quand la première a été choisie par passion ;
- Les problèmes de formation pour être compétent dans la deuxième activité, notamment en coût et en temps passé ;
- Des difficultés à concilier les emplois du temps entre activités pas toujours compatibles ;
- Des tracas administratifs, notamment l'absence de déclaration sociale unique (couverture sociale et retraite) ;
- Le manque de reconnaissance locale, c'est-à-dire l'absence d'interlocuteur dédié pour aider à résoudre des problèmes logistiques (logement, repas...) ou administratifs (déclarations...), et pour soutenir l'individu dans sa recherche d'une activité complémentaire.

L'individu « pluriactif choisi » est donc en quête simultanée d'un maintien de la flexibilité qu'il érige en principe pour son activité et d'un soutien pour sécuriser cette même flexibilité.

### 3.2.2 La pluriactivité subie

La pluriactivité n'est pas toujours issue d'un choix délibéré du salarié. Il peut aussi s'agir de salariés, généralement mono-actifs, c'est-à-dire exerçant une seule et même activité, mais chez

des employeurs différents. Ils acceptent alors plusieurs temps partiels, faute de trouver localement un emploi à temps plein. On trouve à ce dernier phénomène deux types de raisons principales :

- Lorsqu'il s'agit de services à la personne, pour lesquels il est souvent difficile de trouver assez d'heures dans un périmètre raisonnable de déplacement ;
- Lorsqu'il s'agit d'une activité par définition saisonnière (hôtellerie, métiers de montagne...).

L'attente de ces salariés repose alors essentiellement sur la possibilité de trouver une activité complémentaire, compatible avec celle déjà occupée et permettant de travailler à temps plein. Il s'agit donc d'une double attente en termes de sécurisation du parcours : d'une part l'obtention d'un revenu suffisant ; d'autre part une certaine pérennisation des activités (si l'une vient à s'arrêter, l'autre peut subsister et permettre, à titre transitoire, d'en chercher une nouvelle sans être totalement démunie).

Les difficultés rencontrées par ces salariés en pluriactivité subie, sont très proches de celles déjà citées pour les pluriactifs choisis, à savoir :

- La difficulté à trouver un emploi complémentaire, même si le premier employeur tente, souvent avec peu de succès, d'aider le salarié dans sa recherche ;
- La gestion des emplois du temps, donc la compatibilité entre les différentes activités occupées ;
- La complexité administrative et juridique due au multisalariat ;
- La faiblesse de la formation dont bénéficient ces individus, sur les plans qualitatif et quantitatif.

Finalement, les attentes en matière de sécurisation sont donc les mêmes, que l'on ait choisi la pluriactivité ou qu'on la subisse. La différence principale tient à la liberté que ressentent les pluriactifs « choisis ».

### 3.3 Du point de vue des autres acteurs

#### 3.3.1 L'implication des partenaires institutionnels

Dans les deux études, nous avons montré que les acteurs institutionnels étaient à la fois présents, très impliqués et représentés dans leur diversité (services de l'Etat, organismes consulaires, pouvoirs publics locaux, etc.). La faisabilité des projets semblait donc assurée, ne

serait-ce que sur un plan financier, des fonds européens pouvant être facilement mobilisés. C'est ce que formule Christelle Costa, conseillère de l'AGEFOS PME :

« Dans les différents projets, les fonds étaient disponibles et les institutionnels étaient impliqués. Pourtant, on constate à chaque fois que ça ne marche pas. »

En effet, l'absence de mise en œuvre des préconisations formulées tend à montrer que la présence des institutionnels ne suffit pas, et qu'ici, peut-être, il a manqué un porteur de projet bien identifié. Comme le note Anne Dassaud, directrice de l'AGEFOS PME Auvergne :

« On remarque que, même quand les études montrent que la faisabilité est réaliste, que le projet est viable, peu de suites sont données. Qui assure la pérennité du projet ? On voit bien que s'il n'y a pas de pilote, ça ne marche pas. »

### 3.3.2 La place du territoire

Nous avons déjà évoqué l'intérêt que ces réflexions sur la pluriactivité peuvent avoir pour le territoire. D'ailleurs, la notion de proximité est explicitement citée en conclusion du rapport sur la pluriactivité (voir chapitre 6, § 1.2.2.2). Nous pouvons, dans le cas de Saint-Flour Haute-Auvergne, envisager le territoire sous deux angles : celui de la mobilité géographique des salariés et celui du « Pays », comme lieu de vie économique et sociale.

#### 3.3.2.1 La mobilité géographique

Dans le rapport sur la pluriactivité, l'accent est mis sur la faible mobilité géographique des salariés, ce qui est d'ailleurs assez paradoxal quand on sait que de nombreux pluriactifs (surtout parmi les « choisis ») acceptent au contraire de quitter leur ancrage local pour pouvoir exercer leur « métier-passion » ailleurs, pendant quelques mois. Il faut donc, là aussi, insister, nous semble-t-il, sur deux approches différentes de la mobilité géographique :

- Pour les salariés qui choisissent la pluriactivité, la mobilité n'est pas un problème ; ils la pratiquent de fait et y trouvent d'ailleurs un intérêt (variété du travail) ;
- Pour les salariés qui subissent la pluriactivité, en revanche, la mobilité géographique constitue une barrière forte, qui est d'ailleurs la première raison à cette pluriactivité : ils ne deviennent pluriactifs que parce qu'ils ne trouvent pas, localement, d'emploi à temps plein et pallient donc cette situation en reconstituant, avec plus ou moins de bonheur, un temps plein à l'aide de plusieurs activités.

De ce fait, il convient d'être prudent dans l'usage fait du terme « proximité » : spatiale pour les uns (les pluriactifs « subis »), elle pourrait plutôt être qualifiée de « fonctionnelle » pour



les autres (les pluriactifs « choisis »), au sens d'une proximité dans le contenu des activités plutôt que dans le périmètre géographique où ces activités s'exercent.

### *3.3.2.2 Le Pays, comme lieu de vie économique et sociale*

L'une des particularités du cas de Saint-Flour Haute-Auvergne est que les études menées l'ont été dans le cadre d'une aire géographique bien déterminée : celle du Pays<sup>108</sup>. Cette particularité ne nous semble pas neutre en matière de lecture et de compréhension des résultats.

En effet, l'aire spatiale sur laquelle les réflexions ont pris appui est issue d'une histoire, pour représenter aujourd'hui « un espace de projet, qui impulse, anime et coordonne dans la solidarité », selon les mots de Jacques Couvret, Président du Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne. En d'autres termes, le Pays est une zone territoriale qui fait sens parce qu'elle s'inscrit dans des pratiques anciennes en matière de vie économique et d'activités sociales.

On remarque cependant dans le cas présent que cette dimension, qui pouvait laisser présager plus de solidarité et de compréhension mutuelle de la part des acteurs directs, et plus précisément de la part des entreprises, n'a pas suffi à garantir la réussite du projet.

## 3.4 Conclusion

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, des solutions concrètes pour apporter des réponses aux acteurs directs, entreprises (industrielles, commerciales, et agricoles) et salariés.

Or, 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.

## Section 4. GAZACA

Comme le terrain précédent, il s'agit ici d'un cas d'échec, c'est-à-dire ayant pour objectif des actions pouvant se rattacher à des dispositifs de flexicurité, mais n'ayant pas abouti.

---

<sup>108</sup> Même si la première étude n'évoquait pas le périmètre du Pays (qui n'était pas constitué à l'époque), l'entité territoriale concernée était bien la même.

Sur le plan méthodologique, ce cas a fait, lui aussi, l'objet d'une analyse *ex post*, moins approfondie que les cas des GE du Sport et du Naturopôle.

## 4.1 Du point de vue des employeurs

### 4.1.1 Des employeurs aux attentes diversifiées

La constitution de GAZACA, émanation des associations fédérant des entreprises installées sur une ZA donnée, en fait par définition une entité d'une grande diversité. Les employeurs s'avèrent très différents les uns des autres, sur un certain nombre de critères. D'ailleurs, la méthodologie de construction de l'échantillon ayant servi de cadre à l'étude se base sur cette hétérogénéité en distinguant quatre grandes catégories (voir chapitre 6, § 2.2.2.1). Ainsi, on trouve simultanément impliquées dans cette étude des grandes et des petites entreprises ; des entreprises indépendantes, d'autres appartenant à un groupe, d'autres, enfin, en franchises ; des secteurs d'activités très divers (commerces, services...), etc.

Cette hétérogénéité des acteurs directs que sont les entreprises nous semble constituer une difficulté majeure : leurs attentes en matière de mutualisation des ressources humaines sont forcément très différentes selon leurs caractéristiques (effectif, secteur d'activité...) et leur statut (appartenance ou non à un groupe). De ce fait, et c'est à notre sens une difficulté méthodologique majeure dans cette étude, l'atteinte d'un consensus est nécessairement plus ardue. Les manifestations de la flexicurité, au sens où nous l'avons définie, s'entendent ainsi différemment selon l'entreprise considérée.

### 4.1.2 Des employeurs « représentés » mais pas « partie prenante »

GAZACA est une association d'associations. Nous avons déjà pointé (voir chapitre 6, § 2.3.2) les difficultés que cela engendre avec des employeurs certes représentés dans le cadre de l'étude, mais pas nécessairement impliqués. Il est d'ailleurs révélateur de voir, en interviewant des chefs d'entreprise, que ceux qui n'ont pas été enquêtés n'ont pas eu connaissance de cette étude.

Ce déficit d'information, en amont de l'étude comme en aval, témoigne ainsi de la difficulté à impliquer des acteurs, dans le cadre d'un projet qui se veut transversal.

### 4.1.3 Néanmoins, des attentes et des besoins en matière de flexicurité

Malgré ces réserves, il faut cependant reconnaître que l'étude a effectivement mis en évidence un certain nombre de besoins et d'attentes exprimés par les entreprises. Ainsi le besoin d'aide et de conseil sur certains aspects de la gestion des ressources humaines (souvent juridiques, d'ailleurs) est cité en premier lieu, suivie de l'aide au recrutement (voir chapitre 6, § 2.2.3, tableau 6.2) et des œuvres sociales. Il ne s'agit pas là d'actions à rapprocher de dispositifs de flexicurité.

En revanche, certains autres thèmes évoqués (formation ou partage d'expériences avec les pairs) peuvent, dans une certaine mesure, l'être. La formation est notamment un domaine où les petites entreprises sont intéressées par des actions collectives, donc par une certaine forme de mutualisation, qui, comme le note Anne Dassaud, directrice de l'AGEFOS PME Auvergne, a des limites évidentes :

« On peut bien sûr monter des actions collectives sur un territoire, mais en réalité, il s'agit plus d'actions inter-entreprises décentralisées que de mutualisation. »

De même, l'idée de bureau des mobilités, préconisée dans l'étude, suppose de passer outre certains réflexes défensifs bien ancrés chez les patrons de PME. C'est ce que traduit Bruno Champoux, Secrétaire Général de la CGPME Auvergne :

« Le partage des compétences dans les PME, je n'y crois pas. La mutualisation RH dans les PME atteint très vite ses limites, à cause de la confidentialité et de la concurrence (réelle ou supposée) entre entreprises. »

On pourrait donc conclure en disant qu'il y a des besoins, encore à préciser, donc des choses à faire, mais que les difficultés sont nombreuses et que la frilosité des employeurs sur ces thématiques ne doit pas être sous-estimée. La mise en œuvre de dispositifs communs de flexicurité n'est donc pas encore à l'ordre du jour, du point de vue des entreprises.

## 4.2 Du point de vue des salariés

La démarche mise en œuvre par l'ARACT Auvergne prenait soin d'associer largement les salariés, aux différents stades de l'étude.

### 4.2.1 L'implication d'un collectif restreint de salariés...

Les mêmes réserves que celles émises pour les entreprises peuvent néanmoins être formulées ici : (très) nombreux sont les salariés travaillant dans l'une des ZA fédérées au sein de GAZACA à n'avoir jamais entendu parler de cette étude (voire à ne pas connaître GAZACA).

#### 4.2.2 ...Mais de vraies attentes

En revanche, ceux qui ont effectivement participé à l'étude ont exprimé de véritables attentes (voir chapitre 6, § 2.2.3, tableau 6.2). Les premières évoquées concernent l'amélioration des œuvres sociales, puis la recherche d'informations et les rencontres avec d'autres salariés. L'idée de développer un réseau de salariés (comme pendant au réseau d'employeurs formalisé par GAZACA ?) est ici visible, mais ne traduit pas la recherche d'une forme de flexicurité.

En revanche, les attentes concernant les évolutions professionnelles, très limitées selon l'entreprise, s'en rapprochent bien. Le bureau des mobilités proposé avait d'ailleurs comme objectif principal d'apporter des éléments de réponse, dans la zone géographique du Grand Clermont, voire dans un périmètre plus restreint, puisque la proximité spatiale est un critère important pour la plupart des salariés.

### 4.3 Du point de vue des autres acteurs

#### 4.3.1 Les acteurs institutionnels et assimilés

En présentant l'étude menée sur GAZACA, nous avons rappelé que les acteurs, nombreux et variés, avaient aussi, pour certains, un rôle ambigu (voir chapitre 6, § 2.3.2).

Leur présence était indispensable au déroulement de l'étude, puisque l'ambition était justement de mener une opération de grande envergure, associant toutes (ou presque) les parties prenantes. Cependant, la présence d'une organisation, quel que soit son statut, ne garantit pas son implication « dans le bon sens », c'est-à-dire dans celui souhaité par les initiateurs de l'étude. On touche ici aux difficultés de la gestion de projet à intervenants multiples.

A la lecture de l'étude et en s'intéressant à ses résultats concrets quelques années après, on se rend compte qu'elle a été initiée par les acteurs institutionnels, et qu'elle ne partait pas, en amont, d'un besoin exprimé par l'un des acteurs directs, entreprises ou salariés.

#### 4.3.2 La notion de territoire dans le cas GAZACA

Nous avons conclu la présentation du cas, au chapitre 6, par le verbatim de la directrice de l'AGEFOS PME qui rappelle qu'une ZA n'est rien de plus qu'« un alignement de concurrents ».

Cette remarque nous semble tout à fait pertinente au regard de l'expérience observée. Vouloir faire travailler ensemble des entreprises, représentées à la fois par leurs dirigeants mais aussi

par leurs salariés, alors même que le seul dénominateur commun semble être l'appartenance à une association de ZA était probablement trop ambitieux. D'ailleurs, l'étude avait anticipé cette difficulté en voulant valider l'hypothèse qu'un territoire « prescrit » pouvait être à l'origine de « coopérations inédites ».

Les sujets retenus, et notamment ceux qui traitent des aspects de flexicurité tels que nous les avons identifiés, semblent en réalité peu déterminants dans la réussite (ou l'échec) des actions préconisées. Ainsi, on peut penser que toute forme de collaboration touchant à un domaine aussi sensible que les ressources humaines aurait échoué sur ce terrain.

## 4.4 Conclusion

Cette expérience avortée nous semble être utile par rapport à notre réflexion, sur plusieurs aspects :

- 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.

Nous concluons cette expérience en citant à nouveau Anne Dassaud, directrice de l'AGEFOS PME Auvergne :

« On remarque que même quand les études montrent que la faisabilité est réaliste, peu de suites sont données : qui assure la pérennité du projet ? [...] Il ne faut pas oublier qu'une mutualisation, même si elle est plus intéressante pour l'entreprise qu'une action menée en solo, lui coûtera toujours plus cher que quand il n'y avait rien. »

## Section 5. Analyse croisée des cas étudiés

Avant d'envisager une généralisation de nos travaux (voir chapitre 8), il convient de positionner les différents cas étudiés les uns par rapport aux autres. Ainsi, nous pouvons les caractériser en fonction, d'une part, de leurs contextes puis, d'autre part, des résultats observés. Cette double approche peut alors nous permettre de mettre en évidence de bonnes pratiques contextualisées, le cas échéant généralisables.

### 5.1 Les facteurs de contexte

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 3, les cas choisis l'ont été en raison de leur variété et de leur adéquation avec les critères que nous nous étions fixés *a priori*, à savoir :

- des employeurs pouvant être qualifiés de « petites structures » ;
- des secteurs d'activité suffisamment différents pour pouvoir faire l'objet d'une comparaison stimulante ;
- Une dimension territoriale traduite par une réelle proximité géographique ;
- La présence d'une véritable réflexion sur la flexicurité (au sens large), sous forme de pratiques effectives ou de tentatives, même si elles n'ont pas abouti.

Nous allons maintenant préciser le contexte dans lequel chacun des cas s'inscrit, en retenant les facteurs qui nous semblent particulièrement pertinents, à savoir d'une part la flexicurité considérée du point de vue de ses bénéficiaires directs, employeurs et salariés ; le territoire, d'autre part ; les porteurs de projet, enfin, qui œuvrent à la mise en pratique effective de la flexicurité.

#### 5.1.1 Nature de la flexicurité envisagée

La flexicurité étudiée est prise au sens large, en tant que la recherche par les employeurs comme par leurs salariés, de dispositifs leur permettant de concilier plus de flexibilité et plus de sécurité. Nous avons choisi de la définir à partir de l'intérêt que chacune des parties directement concernées peut y trouver.

Nous pouvons donc retenir un axe « flexicurité », qui se déclinerait en une flexicurité pour l'employeur (qui gagne ainsi en flexibilité et/ou en sécurité) et en une flexicurité pour le salarié (qui cherche avant tout à sécuriser son parcours, mais aspire aussi parfois à une certaine flexibilité).

### 5.1.2 Nature du territoire

Selon les cas observés, le territoire considéré est plutôt rural (Naturopôle, Saint-Flour), plutôt urbain (GAZACA) ou mixte (GE du Sport). Cette dimension, qui fait partie intégrante du contexte de chaque cas, ne semble pas avoir d'impact majeur sur le degré de réussite des dispositifs de flexicurité mis en œuvre, comme en témoigne le tableau 7.1.

**Tableau 7.1** La variable « rural / urbain »

Cas	expérience	milieu
GE du Sport	réussite	Mixte (rural et urbain)
Naturopôle	réussite	Rural
Saint-Flour	échec	Rural
GAZACA	échec	Urbain

En revanche, la notion de proximité semble, elle, déterminante. Nous avons rappelé (voir chapitre 2, section 2) quelles sont les deux grandes formes de proximité :

- spatiale d'une part, caractérisée dans ce cas par une faible distance entre les différents acteurs ;
- organisée, d'autre part, caractérisée ici par le niveau de coopération entre les acteurs, en amont du projet de flexicurité. En d'autres termes, cette sous-variable examine si un réseau, formalisé ou non, existait entre les employeurs avant les projets de flexicurité étudiés.

C'est donc ici un axe « proximité » que nous retenons, avec deux sous-dimensions : « spatiale », d'une part, et « organisée », d'autre part. Nous reviendrons de façon plus approfondie sur la proximité au chapitre 8.

### 5.1.3 Nature des porteurs de projets

Enfin, nous avons insisté sur le rôle des porteurs de projets, qui agissent à la fois comme développeurs du dispositif de flexicurité, mais aussi comme intermédiaires entre les différentes structures. Deux catégories peuvent être identifiées :

- les institutionnels, d'une part, dont la présence semble nécessaire mais pas suffisante ;

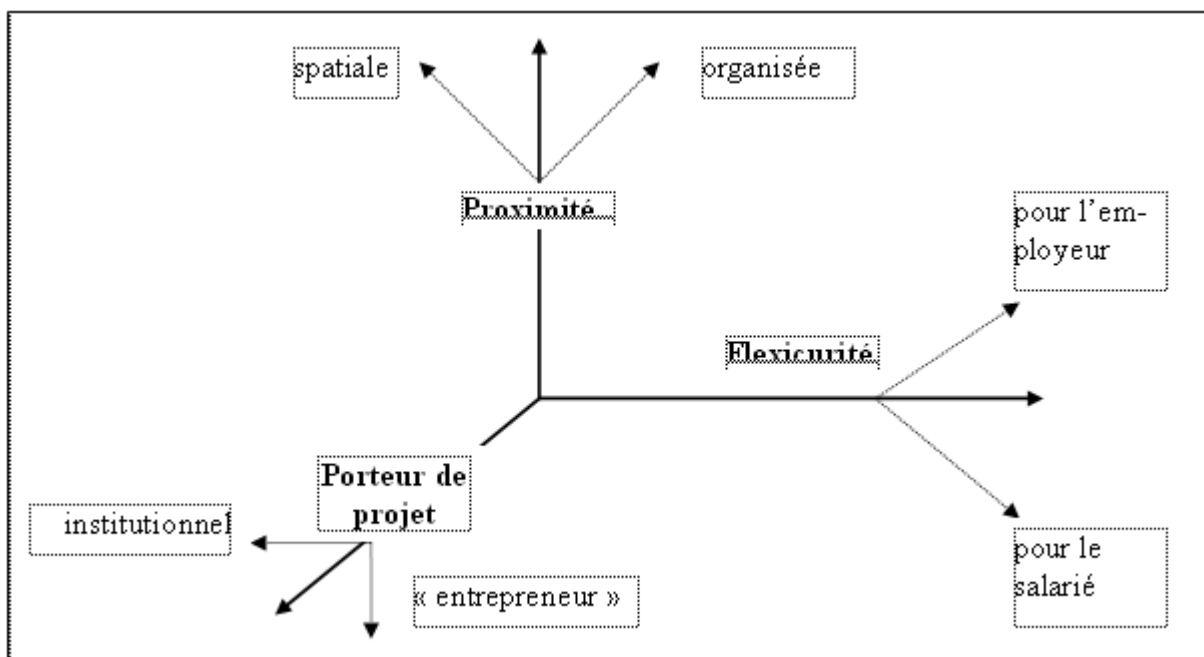
- un (ou éventuellement plusieurs) acteur « entrepreneur », d'autre part, c'est-à-dire un initiateur du projet qui se charge, par conviction personnelle, de convaincre les autres acteurs, et dont la présence apparaît déterminante.

Nous pouvons alors retenir un troisième axe « porteur de projet », qui couvre la dimension institutionnelle et la dimension « spontanée » de ce porteur de projet.

#### 5.1.4 Synthèse

Les trois axes que nous venons d'identifier nous conduisent à proposer une représentation graphique de nos résultats (voir figure 7.12), sous la forme d'un plan, dont chaque axe reprend les dimensions évoquées.

**Figure 7.12** Les trois axes des pratiques de flexicurité étudiées, et leurs dimensions

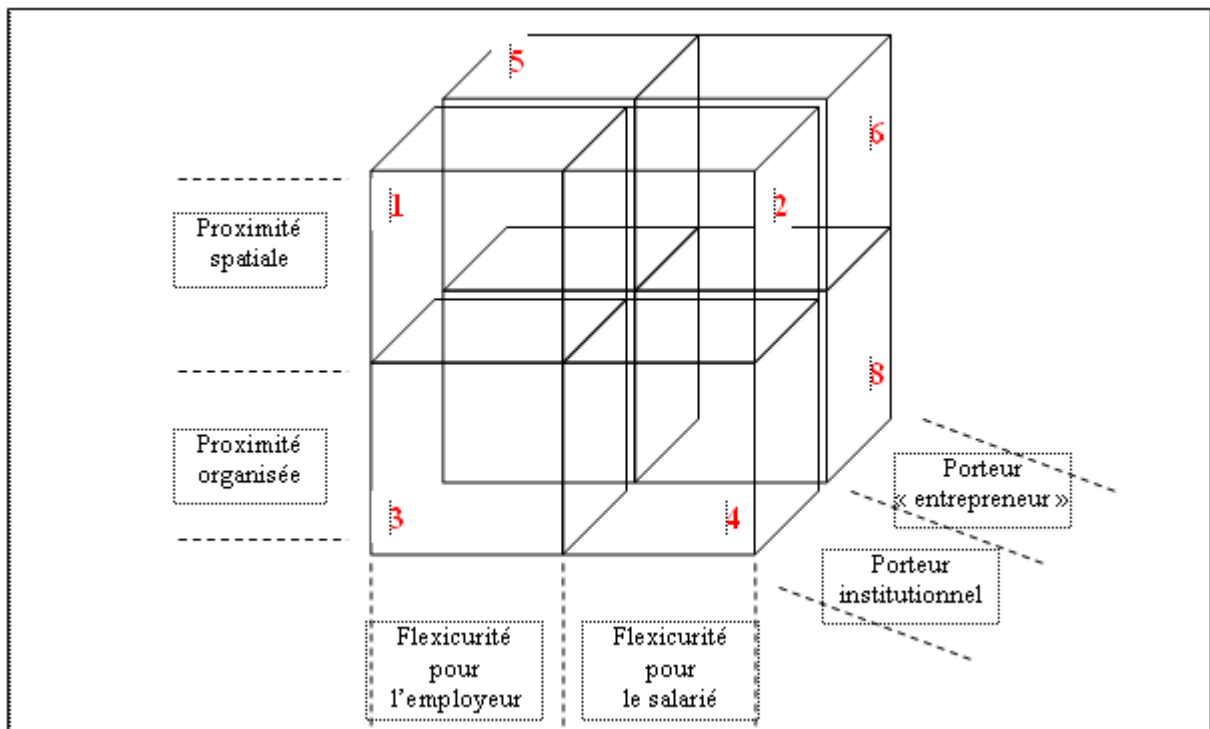


De façon plus aboutie, nous proposons de compléter cette première approche par une représentation graphique reprenant les trois axes, en distinguant, pour chacun d'eux, les dimensions évoquées, qui ne sont pas exclusives mais peuvent, en revanche, être cumulatives.

Nous pouvons alors représenter l'ensemble sous la forme d'un cube (figure 7.13).

**Figure 7.13** Le cube des cas de flexicurité étudiés





Huit combinaisons peuvent être distinguées, en fonction des dimensions considérées (en partant du « cube combinatoire » n°1, situé devant, en haut et à gauche et en allant vers le « cube combinatoire » n° 8, situé en arrière, en bas et à droite) :

- 1 flexicurité pour l'employeur (des avantages sont constatés pour l'employeur du fait du dispositif de flexicurité mis en œuvre ou envisagé) / proximité spatiale des employeurs entre eux / présence d'un (ou plusieurs) porteur(s) institutionnel(s) ;
- 2 flexicurité pour le salarié (des avantages sont constatés pour le salarié du fait du dispositif de flexicurité mis en œuvre ou envisagé) / proximité spatiale / présence d'un porteur institutionnel ;
- 3 flexicurité pour l'employeur / proximité organisée (des relations existent antérieurement à l'étude ou au dispositif de flexicurité) / présence d'un porteur institutionnel ;
- 4 flexicurité pour le salarié / proximité organisée / présence d'un porteur institutionnel ;
- 5 flexicurité pour l'employeur / proximité spatiale / présence d'un porteur « entrepreneur » ;
- 6 flexicurité pour le salarié / proximité spatiale / présence d'un porteur « entrepreneur » ;
- 7 flexicurité pour l'employeur / proximité organisée / présence d'un porteur « entrepreneur » ;
- 8 flexicurité pour le salarié / proximité organisée / présence d'un porteur « entrepreneur ».

## 5.2 Les résultats obtenus

En reprenant chacun des cas étudiés, nous proposons de procéder à une lecture des trois dimensions pour chacun. L'évaluation se fait selon un mode binaire : « 1 » si la dimension est présente ; « 0 » si elle est absente (voir tableau 7.2).

**Tableau 7.2** Positionnement des résultats de chaque cas par rapport aux trois dimensions

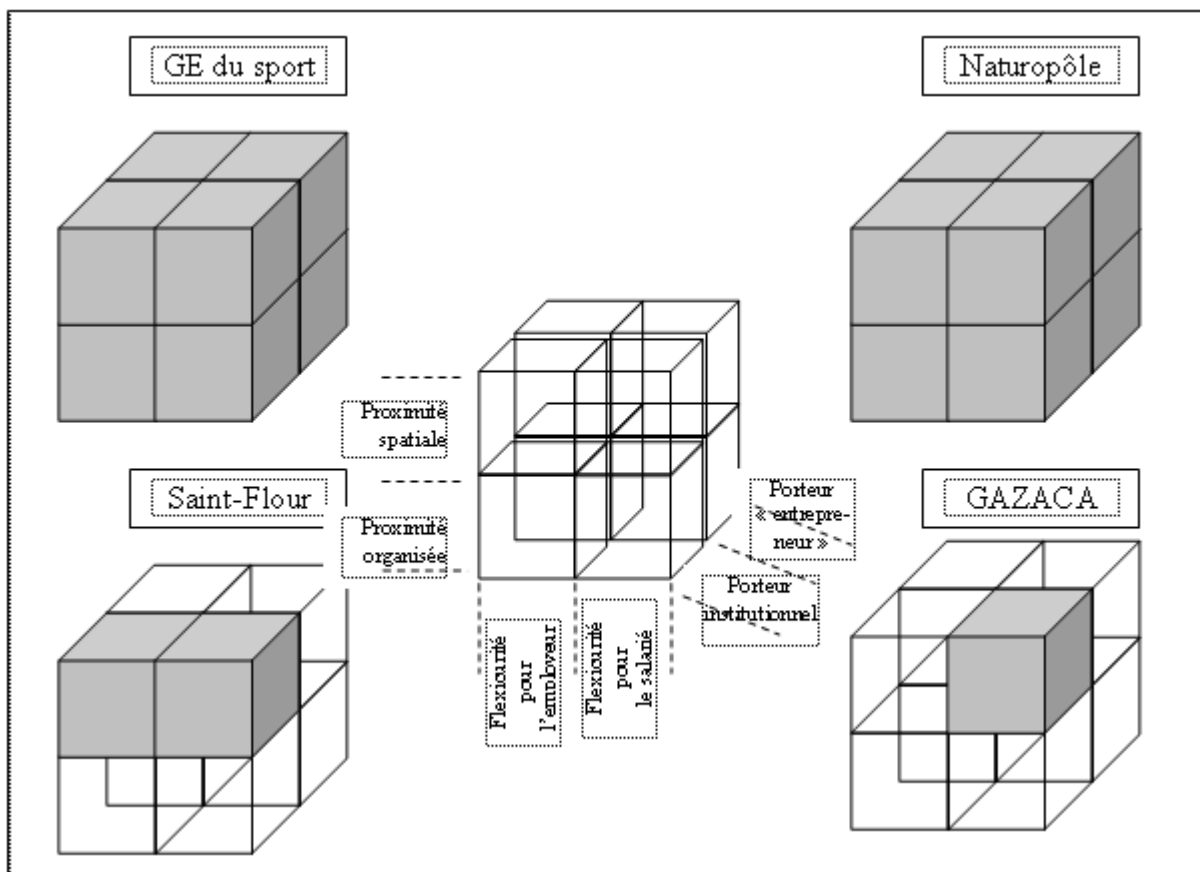
		<b>Sport</b>	<b>Naturo- pôle</b>	<b>Saint- Flour</b>	<b>GAZACA</b>
Flexicurité	Employeur	1	1	1	0
	Salarié	1	1	1	1
Proximité	Spatiale	1	1	1	1
	Organisée	1	1	0	0
Porteur de projet	Institutionnel	1	1	1	1
	Entrepreneur	1	1	0	0

Par exemple, la dimension « flexicurité pour l'employeur » est évaluée négativement (« 0 ») pour GAZACA, puisque les employeurs n'ont que peu d'attentes à ce niveau (voir § 4.1). De même, la dimension « proximité organisée » est évaluée négativement pour Saint-Flour Haute-Auvergne et GAZACA puisque la coopération entre les entreprises considérées reste limitée à quelques cas particuliers.

On peut alors proposer une représentation graphique de chacun des quatre cas étudiés, en grisant les parties du cube proposé en figure 7.13, les « cubes combinatoires » grisés correspondant aux dimensions effectivement présentes (voir figure 7.14).

Ainsi, pour les cas des GE du Sport et du Naturopôle, toutes les parties du cube sont grisées, ce qui traduit une assise et une complétude dûment représentées. En revanche, pour les deux autres cas, le cube est très peu grisé. Par exemple, dans le cas de Saint-Flour, deux dimensions ne sont pas remplies : celles de la proximité organisée et celle du porteur de projet « entrepreneur », ce qui conduit à ne griser que les « cubes combinatoires » ne comportant aucune de ces deux dimensions, à savoir les seuls « cubes combinatoires » n°1 et n°2. De même, pour GAZACA, trois dimensions ne sont pas remplies : la flexicurité pour l'employeur, la proximité organisée et le porteur de projet « entrepreneur », d'où seul le « cube combinatoire » n°2 grisé.

**Figure 7.14** Positionnement des cas dans le cube de la flexicurité



## Conclusion du chapitre 7

A partir des trois axes repérés (flexibilité, proximité, porteur de projet) et des six dimensions ainsi identifiées, l'intérêt de la représentation imagée proposée est de mettre en évidence l'impact de l'absence d'une seule dimension sur l'ensemble du cube.

La réussite semble n'être atteinte que si les trois axes sont pleinement activés, donc si les six dimensions sont effectivement remplies. Dès lors que l'une des dimensions manque, deux cubes combinatoires sur les huit proposés sont impactés, et l'intégrité du cube de la flexibilité est largement amputée. De ce fait, les chances de réussite sont visiblement très réduites. Les dimensions identifiées apparaissent donc comme autant de dimensions cumulatives qui permettent d'aboutir à une flexibilité effective.

# Chapitre 8

## Perspectives pour une généralisation

L'ambition de notre travail est de contribuer, sur un plan théorique et managérial, à une meilleure compréhension du fonctionnement de dispositifs de flexicurité, en mettant en évidence que le niveau micro seul ne suffit pas et qu'il faut donc raisonner au niveau méso. Cependant, toute action mise en œuvre au niveau méso, pour atteindre une forme de flexicurité, n'aboutit pas nécessairement. C'est ce que nous avons montré à travers les quatre cas analysés. Il s'agit par conséquent d'identifier de façon plus précise les facteurs clés de succès devant nécessairement être présents pour prétendre atteindre cette flexicurité. C'est ce que nous avons proposé sous le terme de « modélisation qualitative » (voir chapitre 3).

L'objet de ce chapitre est donc, à travers une analyse critique au regard du cadre théorique exposé dans la première partie de notre travail (section 1), d'identifier les conditions nécessaires, mais pas forcément suffisantes (section 2), puis d'enrichir notre approche initiale en ouvrant la discussion sur des thèmes sur lesquels nous n'avons pas centré notre recherche mais qui nous semblent, *a posteriori*, devoir être pris en considération (section 3).

### Section 1. Les contours de la flexicurité rencontrée

Les quatre cas étudiés ont mis en pratique, ou tenté de le faire, des formes de flexicurité. Si les critères de choix des cas considérés prenaient bien entendu en compte la présence d'actions allant dans le sens d'une flexicurité, nous avons pu constater que les différentes pratiques étudiées sont bien différentes les unes des autres.

Nous allons donc, dans cette section, mettre en évidence les aspects communs qui caractérisent la flexicurité rencontrée, mais aussi ses limites, en rapprochant les résultats observés du cadre théorique défini dans la première phase de notre recherche.

## 1.1 Une flexicurité réelle....

### 1.1.1 Des bénéfices certains pour les différents acteurs directs

La définition très large que nous avons donnée, dès notre chapitre 1, nous a conduits à considérer comme des formes de flexicurité tout ce qui permet soit à l'employeur, soit au salarié, d'être plus flexible et/ou mieux sécurisé.

En toute logique, et conformément à ce qui semble caractériser le plus la flexicurité, la recherche d'une plus grande flexibilité pour l'employeur est présente dans trois cas étudiés (sauf GAZACA), ainsi que le montre le cube de la flexicurité proposé au chapitre précédent (voir chapitre 7, figures 7.8 et 7.9). Pour les salariés, la sécurisation est également à l'œuvre. Dans tous les cas, il s'agit de structurer l'emploi, en permettant d'avoir une visibilité de plusieurs mois sous forme d'un complément d'activité (GE du Sport, Saint-Flour Haute-Auvergne) ou de permettre des transitions professionnelles facilitées (GAZACA). C'est ce que nous avons traduit au chapitre précédent par l'un des axes du « cube de la flexicurité » présenté, qui s'intéresse à la nature de la flexicurité pratiquée.

Ces éléments n'apportent rien de nouveau quant à une meilleure connaissance de la flexicurité sous l'angle pratique. Ils ne font finalement 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 (voir chapitre 1).

### 1.1.2 Une flexicurité à double sens

De façon peut-être moins évidente, notre recherche montre 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 dans le cas des GE du Sport par les raisons mêmes d'adhésion au GE, en vue de simplifier et sécuriser la relation juridique et les formalités administratives liées à l'embauche et à la gestion de personnel. De même, dans le cas du Naturopôle, l'entreprise bénéficie de compétences reconnues, dans des conditions juridiquement et financièrement favorables (pas de licenciement à prévoir, embauche au prorata des besoins réels). Enfin, dans le cas de Saint-Flour, les employeurs souhaitent également simplifier et clarifier le recours à

de la main d'œuvre plurivalente, en fidélisant le personnel compétent et en rentabilisant les investissements de formation.

Les salariés s'inscrivent aussi, parfois, dans une recherche de flexibilité. Dans le cas des GE du Sport, nous avons identifié certains salariés qui ne souhaitent pas travailler plus, pour des raisons variées. Le fonctionnement des entreprises du Naturopôle permet à certains salariés d'avoir des opportunités de carrière, dans le sens des « trajectoires obliques » proposées par B. Gazier (voir chapitre 1, § 1.3). Dans le cas de Saint-Flour Haute-Auvergne, également, les salariés « pluriactifs choisis » précisent vouloir garder leur liberté, donc une certaine forme de flexibilité. Dans le cas de GAZACA, enfin, les salariés aspirent à pouvoir évoluer professionnellement, quitte à changer d'employeur.

## 1.2 ... mais une flexicurité imparfaite.

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. Celles-ci sont de trois ordres : celles liées à l'horizon temporel dans lequel s'inscrivent les pratiques de flexicurité ; celles concernant la notion même de plurivalence, et plus largement, ce que l'on attend de la flexicurité ; celles, enfin, qui découlent de la notion de territoire, telle qu'étudiée ici.

### 1.2.1 Un horizon de court terme

Tout d'abord, la question de la pérennité même des dispositifs mis en œuvre apparaît essentielle.

Dans le cas du secteur du sport, comment les GE, très récents pour trois d'entre eux, vont-ils assurer l'assise financière nécessaire ? Certains se sont déjà emparés du problème et s'attachent à calculer des coûts de revient très précis. La question du coût des prestations du GE est donc primordiale et renvoie directement aux moyens financiers dont disposent les associations adhérentes. Si les GE ne bénéficient que de faibles subventions directes<sup>109</sup>, les associations utilisatrices ne peuvent en revanche adhérer et utiliser le GE que grâce aux subventions qu'elles sollicitent au niveau de leur territoire notamment (Mairies, principalement). De plus, à l'instar de ce que faisaient les associations, les GE utilisent abondamment les contrats aidés aujourd'hui en vigueur, en apportant d'ailleurs sur ce sujet un

---

<sup>109</sup> Aide à la création de GE du Conseil Régional d'Auvergne, voir *supra*.

vrai rôle de conseil et d'expertise<sup>110</sup>, qui sert aussi bien aux adhérents qu'aux salariés. Cependant, un contrat aidé ne l'est qu'un temps, et le salarié qui ne remplit plus les conditions d'éligibilité ne risque-t-il pas de retomber dans la précarité, au prétexte d'un coût trop élevé pour le GE comme pour les adhérents ? De même, la facturation des déplacements grève vite le budget des adhérents installés en milieu rural. Certains départements prennent donc en charge une partie des coûts pour ne pas pénaliser ces clubs, voire incitent à l'utilisation de main d'œuvre mutualisée<sup>111</sup>. Il s'agit donc d'un système sous perfusion de fonds publics, à plus ou moins grande échelle.

D'autre part, les mécanismes de flexicurité mis en œuvre ne s'inscrivent pas dans le long terme, contrairement à ce que préconisaient le contrat d'activité de J. Boissonnat ou les droits de tirage sociaux d'A. 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. Les deux exemples les plus révélateurs sont ceux de Saint-Flour Haute-Auvergne, dans lequel on cherche à compléter l'activité, souvent saisonnière au départ, et celui des GE du sport, où l'on reconstitue un temps plein à partir de « morceaux d'emploi », mais sur une saison seulement.

Ceci nous conduit à un premier résultat issu de notre recherche : si les dispositifs étudiés s'avèrent bien être des formes de flexicurité, ils n'en sont en revanche que des esquisses, tentatives imparfaites et incomplètes.

Cet horizon temporel restreint mérite d'ailleurs d'être examiné au regard de la littérature. En effet, le concept de PME, qui fait l'objet depuis plusieurs années de multiples recherches, est souvent qualifié, entre autres, par le court-termisme dont font preuve les dirigeants. Ainsi, C. Fourcade (2007) et O. Torrès (2007) évoquent 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 serait davantage imputable à cette proximité temporelle caractéristique des PME-PMO, qu'à un déficit qualitatif ou quantitatif de la flexicurité en elle-même.

### 1.2.2 La plurivalence, pour quoi faire ?

---

<sup>110</sup> C'est notamment le cas du GE2A qui fonctionne en liaison étroite avec le dispositif Impact Emploi de l'URSSAF.

<sup>111</sup> Le Conseil Général de l'Allier finance ainsi 50% des frais de déplacement en milieu rural. Quant au département de la Haute-Loire, il finance les heures de mise à disposition de personnel par l'association Profession Sport départementale à hauteur de 50% du coût horaire.

La plurivalence a été évoquée à plusieurs reprises dans les terrains étudiés. Dans le cas des GE du Sport, elle est affirmée comme un élément clé du contrat d'objectifs. Plus largement, quel que soit le cas étudié, la formation apparaît comme incontournable pour rendre le salarié plus « employable », et, par conséquent, mieux outillé pour trouver en emploi, compléter le sien, ou en trouver un nouveau. Il s'agit donc, dans ce paragraphe, d'examiner ce concept à la lueur de l'employabilité, d'une part, et de la polyvalence, d'autre part.

#### *1.2.2.1 La plurivalence pour faciliter l'employabilité*

La notion d'employabilité a rapidement été évoquée dans la revue de littérature (voir chapitre 1, § 4.2.2). Elle nous paraît ici devoir être complétée. Comme le note B. Gazier, « initialement, l'emploi était le référent stable et l'employabilité n'était rien d'autre qu'une collection d'aptitudes ou des comportements permettant d'obtenir et de conserver cette position stable dont l'idéal était la relation salariale à long terme, voire l'emploi à vie. » (2006a, p.354). Nous avons rappelé les profondes mutations du monde du travail, et ainsi montré que ce modèle n'est plus, aujourd'hui, en vigueur. De ce fait, B. Gazier s'interroge sur l'inversion de la relation entre emploi et employabilité et la place qui est maintenant donnée à cette dernière : « le référent stable est une employabilité personnelle de long terme, construite et entretenue à l'occasion d'expériences discontinues et variées d'emplois. La vision dynamique de l'employabilité a mis en cause la norme subordonnée et stabilisée de l'emploi, pour promouvoir une figure du travailleur plus autonome, proche par certains aspects de l'entrepreneur. » (2006a, p.355).

Ainsi, par exemple dans le cas des GE du sport, les salariés sont fortement incités à se former par l'intermédiaire du GE et en vue de permettre à ce dernier 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 le GE qui l'emploie au moment considéré, mais aussi dans une perspective de carrière plus autonome.

De même, dans le cas de l'adhésion de LPH, entreprise du Naturopôle au GE Activa, le salarié est acteur de son parcours en acceptant de travailler dans deux entreprises très différentes (les Thermes de Vichy et LPH), ce qui, certes, nécessite de sa part un effort d'adaptation et de formation, mais lui apporte en retour une activité tout au long de l'année.

#### *1.2.2.2 La plurivalence face à l'ambiguïté de la polyvalence*



La notion d'employabilité renvoie, assez logiquement, à celle de polyvalence. C. Everaere (2008) note qu'un malentendu règne autour du terme de polyvalence, qui recouvre en réalité deux phénomènes bien distincts :

- La polyvalence par nomadisme, généralement mal perçue par les salariés : elle se traduit par la rotation sur des postes de travail distincts, et contribue ainsi à disperser et donc affaiblir les compétences, « dans la mesure où la mobilité entre des postes de travail distincts d'un point de vue cognitif empêche l'apprentissage et l'acquisition progressive de la compétence. » (p.103).
- La polyvalence « noble », par recomposition des tâches : elle 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.

Une telle distinction se rencontre dans les cas étudiés, avec la flexicurité comprise comme une façon, pour le salarié, de rester maître de ses choix. On la retrouve ainsi dans le cas de Saint-Flour Haute-Auvergne, où la pluriactivité choisie se rapproche de la polyvalence « noble » alors que la pluriactivité subie relève plutôt d'une polyvalence par nomadisme.

Cette approche nous paraît devoir être complétée par celle de « compétences ». En effet, pour Zarifian (1999), « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». C'est également, au niveau individuel, « une combinaison de multiples ressources, liées à l'expérience ou à la formation de la personne, mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve, qui rend une personne « capable de... » dans un contexte précis » (Défélis et *al.*, 2006, p.2). Plus largement, il nous semble intéressant d'évoquer à ce propos une forme plus récente de la division du travail, celle du réseau. Nous avons déjà évoqué « l'entreprise réticulaire » (voir chapitre 2). Il s'agit maintenant de faire le lien avec la flexibilité que donnent les possibilités de « déconstruction / reconstruction du réseau en fonction des opportunités, d'autant plus aisées que les éléments de base peuvent être membres de plusieurs réseaux et qu'ils peuvent facilement transférer leur activité (ou leur motivation s'agissant d'individu) d'un réseau à un autre. » (Igalens, 2006, p.296).

En prenant en considération cette dimension, la flexicurité telle qu'étudiée semble être un outil au service du développement des compétences individuelles, qui fonctionne d'autant mieux que les individus font eux-mêmes partie de réseaux, à l'intérieur desquels ils peuvent

proposer (et donc mobiliser) leurs compétences. Il nous semble que cette notion, que nous n'avons pas abordée en tant que telle, mériterait d'être approfondie. On pourrait ainsi envisager, comme suite à notre présent travail de recherche, d'analyser les formes de réseaux à l'œuvre dans les différents cas étudiés pour voir si des traits communs se dégagent, ce qui permettrait de prédire, naturellement sous certaines limites, la réussite d'une tentative de flexicurité à partir du réseau de ses acteurs directs (employeurs, porteurs de projet éventuels, salariés).

### 1.2.3 Le territoire, atout ou contrainte ?

La dimension territoriale fait partie intégrante de notre recherche, puisque nous avons choisi de nous intéresser au niveau méso, le niveau micro ne nous semblant pas suffisant en ce qui concerne les petites structures (voir chapitre 2).

#### *1.2.3.1 Un cadre territorial légitime pour la flexicurité*

La définition que C. Fourcade (2007) donne du milieu, en se basant sur les travaux de Maillat, nous semble être une bonne synthèse de ce que l'on a pu observer : « Le milieu est défini comme un ensemble territorialisé, ouvert sur l'extérieur, c'est-à-dire sur l'environnement technologique et de marché, qui intègre des savoir-faire, des règles, des normes et valeurs du capital relationnel. Il est attaché à un collectif d'acteurs ainsi qu'à des ressources humaines et matérielles. Il ne constitue pas un univers clos, mais interagit constamment avec son environnement. » (p.105).

On peut ainsi reprendre les différents termes de cette définition et les éclairer par nos travaux :

- « ensemble territorialisé » : cette notion renvoie à celle de proximité spatiale, déjà définie (voir chapitre 2). Tout comme la proximité temporelle que nous avons déjà évoquée (voir ci-dessus, § 1.2.1), cette proximité spatiale semble être une caractéristique des PME. O. Torrès propose ainsi de qualifier la PME à travers le marketing de proximité, c'est-à-dire s'intéresser à une clientèle (et non un marché) plutôt local, ainsi qu'à travers une gestion de proximité, caractérisée, entre autres, par la proximité territoriale qui favorise les liens de voisinage avec les fournisseurs mais aussi les salariés, actuels ou potentiels. Dans notre recherche, nous retrouvons absolument tous ces aspects. La flexicurité entre petites structures semble donc pouvoir fonctionner grâce à cette proximité géographique.
- « ouvert sur l'extérieur » : le réseau d'employeurs, constitué de façon formelle (GE du sport, Naturopôle, GAZACA) ou informelle (Saint-Flour) ne peut faire abstraction des autres acteurs de son environnement. Ceci est particulièrement visible dans le cas des GE du sport,

qui doivent élargir la palette d'employeurs potentiels, y compris auprès des collectivités locales. C'est également vrai dans le cas de Saint-Flour, qui a raisonné, pour sa deuxième étude, en intégrant les exploitants agricoles.

- « collectif d'acteurs » : nous avons noté que les acteurs présents devaient être suffisants sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif. Un porteur de projet seul, même s'il est enthousiaste et déterminé, ne pourra le mener à bien sans l'aide des institutionnels, principaux pourvoyeurs de fonds. Nous reviendrons sur cette notion de « collectif », qui nous semble être une des clés de la réussite.

- « interaction constante avec l'environnement » : nous retrouvons la notion, déjà évoquée (voir chapitre 2) de « territoire-acteur », sur laquelle nous reviendrons également.

Ainsi le « milieu », au sens de la zone géographique et économique au sein de laquelle s'inscrit le projet de flexicurité apparaît bien déterminant. Le niveau « méso » prend toute sa place, apparaissant ici comme le plus pertinent pour penser (puis mettre en œuvre) de telles actions. Pourtant, plusieurs limites doivent être notées.

#### *1.2.3.2 Les difficultés inhérentes au territoire*

Nous avons anticipé, dès le cadrage théorique, que le territoire pouvait poser problème sur un sujet tel que la flexicurité.

Ainsi nous notons l'absence de déclinaison territoriale du dialogue social (voir chapitre 2, § 3.4.6). Nous avons pu constater qu'aucun des cas étudiés n'aborde cette question. Toutes les actions menées le sont sans prise en compte des partenaires sociaux comme acteurs des dispositifs mis en œuvre. Seul le cas de GAZACA prend, partiellement, en considération cette question, puisque l'étude elle-même est menée par une organisation paritaire, l'ARACT. Or, il apparaît clairement, à la lueur de cette expérience, que cette prise en compte n'est pas suffisante pour garantir le succès de l'opération. Nous pouvons même aller plus loin en affirmant que l'absence de dialogue social n'est finalement pas pénalisante puisque les actions réussies (GE du Sport et Naturopôle parmi les cas étudiés) ont pu aboutir sans en passer par là. Cet aspect mériterait certainement d'être approfondi au cours d'investigations ultérieures, notamment au regard des travaux récents sur le dialogue social territorial (Perrat, 2009).

D'autre part, nous retrouvons les limites liées à la proximité géographique. Si cette dernière semble nécessaire pour aboutir, elle contient en elle-même ses limites.

Ainsi, dans le cas des GE du Sport, si l'on considère être en présence de « macro-GE territoriaux » (voir chapitre 4, § 2.2), le « territoire » ici considéré doit plutôt s'entendre comme un périmètre spatial relativement restreint (voir chapitre 7, § 1.3.2.1).

Enfin, si la dimension géographique du territoire semble s'imposer, elle n'apparaît pas suffisante pour conditionner la réussite du projet. Les cas de Saint-Flour et de GAZACA sont, à ce titre, exemplaires : le territoire répond aux conditions de proximité géographique, mais n'intègre pas, ou insuffisamment, la notion de proximité « organisée », c'est-à-dire de coordination entre les différents acteurs qui le constituent.

### *1.2.3.3 Conclusion*

Un territoire est porteur d'une histoire. M. Marchesnay (2002) insiste sur cette dimension comme variable explicative de la réussite des PME de terroir. De la même manière, J.-C. Daumas (2006) estime que l'apport de l'histoire permet de mieux comprendre les évolutions culturelles, économiques, sociales et politiques d'un district industriel. Le territoire du Pays de Saint-Flour Haute-Auvergne et celui du Naturopôle sont particulièrement représentatifs de cette thèse. Connaître l'histoire d'un territoire permet certainement de mieux comprendre, et donc d'anticiper, le fonctionnement des acteurs, sans pour autant garantir le sens de leur action. Elle constitue donc un garde-fou utile à des attentes trop élevées (GAZACA nous semble entrer dans cette dernière catégorie), mais n'est pas nécessairement un gage de réussite (Saint-Flour Haute-Auvergne existe, en tant que territoire, bien antérieurement au Pays, ce qui n'a pas pour autant permis de faire aboutir le projet).

La conclusion que nous pouvons formuler concernant le rôle du territoire est donc que, si la proximité spatiale est déterminante pour la réussite d'un projet de flexicurité entre petites structures, elle en est également la principale limite. Le périmètre territorial considéré peut, dans certains cas, s'avérer représenter un carcan, qui impose au dispositif mis en place de pouvoir fonctionner localement, en s'accommodant, le cas échéant, des contraintes issues de l'histoire des acteurs en place. Ceci dit, conformément aux approches de l'économie de la proximité (voir chapitre 2, § 2.1), ces difficultés, qui ne se manifestent d'ailleurs pas toujours, peuvent être contournées par la mise en œuvre d'une dimension organisée de la proximité (voir *infra*, § 2.2). D'où une relation certaine avec la gouvernance territoriale, que nous nous proposons d'approfondir dans la discussion (voir *infra*, section 3).

Ainsi cette proximité géographique apparaît nécessaire, mais pas suffisante pour garantir la réussite d'un projet de flexicurité.

#### 1.2.4 Une flexicurité « émergente »

Au sens où nous l'avons définie, nous sommes bien en présence de dispositifs de flexicurité. Cependant, ceux-ci apparaissent tout à fait incomplets au regard des ambitions premières de la flexicurité, notamment en matière d'horizon temporel. Certains considéreront que nous sommes davantage en présence de dispositifs de « non-précarité », qui évitent simplement à une certaine catégorie de salariés de se retrouver en marge du marché du travail. Nous rejoignons ici les courants de pensée sur le dualisme du marché du travail, opposant un « marché primaire », avec des salariés stabilisés, pour lesquels la flexicurité n'est pas d'actualité ou qui organisent eux-mêmes leurs trajectoires, dans le cadre, par exemple de la polyvalence noble, et un « marché secondaire », avec des salariés généralement peu qualifiés et sans perspective de carrière, qui subissent une polyvalence nomade, et pour lesquels la flexicurité se traduit d'abord par une recherche de stabilisation, au moins à court terme, de leurs trajectoires.

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 être ici en présence d'une ébauche de flexicurité. Les rudiments de ce que doit être 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 » dans la suite de notre discussion pour désigner les formes observées et pour bien spécifier que nous considérons avoir observé des dispositifs somme toute imparfaits et incomplets au regard de la littérature. Ce terme d'« émergent » est d'ailleurs celui qu'utilisent F. Pichault et V. Xhaufclair (2007) dans leurs travaux sur les « pratiques effectives de flexicurité ».

Une distinction plus fine peut également être proposée. Nous avons posé comme préalable à notre recherche le fait d'en écarter la flexicurité mise en œuvre à la suite de difficultés économiques (chômage partiel, restructurations...), que nous avons qualifiée de flexicurité « curative », dans le sens où elle a alors pour but de trouver des solutions concrètes pour tenter de sauvegarder une activité (y compris à temps partiel et/ou chez un autre employeur et/ou sur un autre métier) pour les salariés dont l'emploi est menacé. De ce fait, nous avons axé notre travail sur une flexicurité « préventive », qui s'inscrit au contraire dans une optique d'anticipation, en réponse à des besoins ou des attentes, exprimés par les entreprises et/ou les salariés en matière de flexibilisation et/ou de sécurisation.

Il nous semble maintenant qu'il faille affiner ce que nous entendons par « flexicurité préventive », puisque, à la lueur de nos travaux, deux sous-catégories peuvent être identifiées :

- Une flexicurité « offensive » : qu'il s'agisse du salarié ou de l'entreprise, la démarche mise en œuvre est volontaire, assumée et correspond à un souhait personnel de l'individu, accompagné en cela par l'entreprise. Il s'agit typiquement, parmi les cas étudiés, des pluriactifs « choisis » de Saint-Flour Haute-Auvergne.
- Une flexicurité « défensive » : bien différente de la flexicurité « curative » en ce qu'elle est anticipée, cette flexicurité est davantage une forme subie de la flexicurité, vers laquelle se tourne le salarié par défaut, lorsqu'il appartient au marché secondaire. La majorité des salariés des GE du sport ou les pluriactifs « subis » de Saint-Flour Haute-Auvergne appartiennent à cette catégorie.

Ces distinctions nous conduisent à proposer une ébauche de typologie des pratiques de flexicurité, ainsi que le résume le tableau 8.1.

**Tableau 8.1** Ebauche de typologie des pratiques de flexicurité

<b>Entreprise (contexte)</b> <i>Salarié</i>	<b>Difficultés économiques</b>	<b>Hors difficultés économiques</b>	
<i>Démarche volontaire</i>	Flexicurité curative	Flexicurité préventive	Flexicurité offensive
<i>Démarche subie</i>			Flexicurité défensive

## **Section 2. Les facteurs clés de succès**

Notre sujet traitant de la flexicurité, il convient de rappeler une difficulté majeure : celle de traiter des ressources humaines dans les PME. Cette difficulté est d'ailleurs apparue explicitement dans l'exemple de GAZACA (voir chapitre 7, § 4.4). B. Fabi et R. Lacoursière (2007) rappellent quatre aspects qui caractérisent la GRH dans les PME (p.234) :

- « Les PME ont généralement peu de ressources à consacrer à la fonction GRH ;
- La fonction GRH est souvent centralisée autour du propriétaire dirigeant ;
- Les pratiques sont peu formalisées ;
- On dispose rarement de l'expertise souhaitable pour en assurer la mise en œuvre adéquate. »

Ce constat est largement partagé : M. Marchesnay et C. Fourcade (1997) s'en font ainsi l'écho en constatant la « présence minimale » de la fonction RH dans les PME, souvent personnifiée par le dirigeant, qui l'influence donc en fonction de son profil. D'où la formule de P. Trouvé (2004, p.30) : « Il y a toujours quelque chose du pionnier, de l'initiateur, du pédagogue, voire du prophète chez un certain nombre de dirigeants introduisant des actions innovantes dans la GRH de leur entreprise ».

Ce préalable nous conduit à mettre d'emblée une limite à nos résultats : nous avons étudié des petites structures, sans d'ailleurs toujours employer le terme de « flexicurité » et nous avons construit, en avançant dans la recherche, son objet même. « L'objet d'une recherche constructiviste ne trouve sa forme définitive qu'à la fin de la recherche » (Allard-Poesi & Maréchal, 2007, p.45). C'est ici clairement le cas, et le champ des PME donne 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 affirmer que deux catégories de facteurs sont incontournables : les acteurs, d'une part ; la nature du réseau inter-organisationnel d'autre part.

## 2.1 Les acteurs en présence : focalisation sur les acteurs indirects

De façon descriptive, les différents acteurs concernés par les projets étudiés sont :

- Les acteurs directs :
  - Les structures employeuses, quel que soit leur statut (entreprise, association...), que nous avons qualifiées de « petites structures » ;
  - Les salariés de ces structures ;
- Les acteurs indirects :
  - 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 résultats de chaque cas, nous avons déjà largement mis en avant les atouts et les contraintes que les acteurs directs, employeurs comme salariés, pouvaient retirer des

dispositifs de flexicurité étudiés. Nous nous focalisons donc maintenant sur les trois autres types d'acteurs : les porteurs de projets, les institutionnels et les acteurs périphériques.

### 2.1.1 Les porteurs de projet

Dans le chapitre précédent, nous avons retenu la dimension « porteur de projet » comme étant un axe déterminant pour la lecture des résultats. Ce résultat va dans le sens des travaux sur la construction des réseaux (Bories-Azeau et *al.*, 2007 ; Raveyre, 2008) Nous proposons donc d'affiner cette lecture et de voir comment qualifier ce porteur de projet.

Par exemple, dans le cas des GE du sport et quelle que soit leur ancienneté, ceux-ci doivent être « portés » par quelques 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 GE 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). Ils justifient leur action par cette recherche de compromis entre les besoins d'encadrants, qualifiés et disponibles, des adhérents et ceux des salariés, à la recherche d'un temps de travail suffisant dans des conditions sûres en termes de pérennité de l'activité, certes à court terme puisqu'il ne s'agit que d'une saison, et de cadre juridique (contrat, rémunération...). En revanche, les adhérents semblent n'avoir pas ou peu intégré la dimension sociale et sociétale du GE. Ils y voient un intérêt pratique immédiat pour la gestion de leur activité au quotidien, mais sont peu nombreux à se soucier des incidences, professionnelles (rémunération, formation...) ou « logistiques » du GE sur les salariés (temps de déplacement, employeur unique...). On peut donc conclure que c'est vraiment par l'implication et l'enthousiasme sans faille de quelques uns que les autres en tirent bénéfice.

Nous avons déjà insisté sur la présence d'un porteur de projet bien identifié. Il s'avère que la nature de ce porteur de projet importe également. Trois dimensions clés ressortent de nos résultats : une dimension entrepreneuriale, une dimension de pilotage et une dimension de tiers extérieur.

#### 2.1.1.1 Une dimension entrepreneuriale

Nous avons évoqué dans le cas des GE du sport le terme d'« entrepreneur » (voir chapitre 7, § 1.4). Ce terme s'applique plus visiblement à un chef d'entreprise, comme le dirigeant de LPH, initiateur du Naturopôle. Or la flexicurité étudiée est un réel projet, qui s'apparente à l'entrepreneuriat dans la définition qu'en donne Y. Gasse : « 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. » (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 ».

En prolongeant ce parallèle, il convient également de s'intéresser au profil de l'entrepreneur, donc ici à celui du porteur de projet. P.-A. Julien (2007) note trois types d'influences, positives ou négatives, à l'origine de l'« intention » :

- Les influences affectives, que l'on retrouve nettement dans le cas du Naturopôle ;
- Les influences symboliques, c'est-à-dire le « flair » et l'enthousiasme, évidemment présentes dans les GE du Sport et le Naturopôle ;
- Les influences sociologiques, qui permettent, grâce au réseau de l'entrepreneur de construire le projet puis de le développer ; celles-ci sont très visibles dans les GE du sport.

Il nous semble d'ailleurs intéressant de citer ici les théories de développement de l'entreprise (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad & Hamel, 1990, cités *in* Julien, 2007, p.384) qui postulent que « les avantages concurrentiels soutenant le développement ne proviennent pas des ressources et compétences en tant que telles, mais de la combinaison de ces ressources, de la gestion particulière de cette combinaison, de l'interaction des éléments de la combinaison, qui conduit à l'efficience ; de l'innovation qui en résulte ; de la personnalisation de l'entreprise qui en tire une intelligence organisationnelle vis-à-vis de ses compétiteurs. » (Julien, 2007, p.385). Tous ces éléments nous semblent valablement s'adapter aux tentatives réussies de flexicurité émergente, si tant est que l'on admette le parallèle entre ces dispositifs et une entreprise.

#### *2.1.1.2 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, ce qui amène logiquement à une nécessaire coordination entre ces acteurs, parfois délicate.

En effet, bien que situés sur un même territoire, et donc soumis à des relations de voisinage, ces acteurs ont des intérêts différents, éventuellement divergents mais tout aussi potentiellement convergents. En l'occurrence, l'objectif commun est de trouver des solutions durables à une problématique d'emploi, soit dans un secteur d'activité (le sport), soit sur un

secteur géographique qui est aussi un bassin d'emploi (le Naturopôle, Saint-Flour Haute-Auvergne, GAZACA). Il s'agit donc d'accompagner les acteurs vers l'atteinte de cet objectif. Trois approches théoriques nous semblent pouvoir être ici mobilisées.

- La notion de projet collaboratif. La collaboration peut être segmentée en trois dimensions (Defélix et *al.*, 2008b) : 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, plus particulièrement au niveau local nous semble être en droite ligne de l'approche précédente. Ainsi E. Loubaresse propose de parler de « broker », terme désignant un intermédiaire dans les domaines de la finance ou de l'assurance, 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 » (2008, p.5). Un lien peut ainsi être trouvé entre le profil des brokers et leur ancrage institutionnel d'une part, et les rôles des brokers en fonction du type de pilotage d'autre part.
- Enfin, le concept de gouvernance locale, plus ou moins « aboutie » (Bories-Azeau et *al.*, 2008b), nous semble transparaitre. Elle peut être considérée comme une « combinaison de proximités », selon D. Talbot (2006), qui argumente son rattachement au courant institutionnaliste de la proximité (voir chapitre 2, § 2.1.2) : la proximité géographique qui, certes, facilite le partage des repères et des pratiques, mais engendre aussi des externalités négatives de proximité, notamment par les phénomènes de voisinage contraint (Rallet & Torre, 2004) ; la proximité institutionnelle qui apporte des repères normatifs, à la fois contraintes et ressources pour l'action ; la proximité organisationnelle, caractérisée par la liberté d'action des individus face aux influences du contexte institutionnel, idée proche de celle de l'intention entrepreneuriale déjà évoquée. Nous approfondirons cette approche dans la discussion à suivre (voir *infra*, section 3, § 3.1).

#### 2.1.1.3 Une dimension de tiers extérieur

Le rôle du porteur de projet comme un tiers facilitateur est apparu à plusieurs reprises. Qu'il s'agisse de la phase de conception du projet ou de son développement, cet individu est un facilitateur de la relation entre l'employeur et le salarié. Ainsi dans le cas des GE du sport,

c'est le GE qui est ce tiers, représenté par un « développeur ». Dans le cas du Naturopôle, le recours à un GE existe aussi, même si c'est de façon anecdotique. On remarque par contre que dans les deux autres cas, qui n'ont d'ailleurs pas abouti, ce tiers n'était pas présent.

Ce constat rejoint le concept de « tercésation » de la relation proposé par V. Xhaufclair et F. Pichault (2007), qui considèrent 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.

### 2.1.2 Les acteurs institutionnels

En se basant sur la proposition de C. Fourcade (2007) dans sa présentation des acteurs du milieu comme appui aux PME, nous retenons dans cette catégorie ceux qu'elle nomme les acteurs publics, à savoir les services de l'Etat, notamment le SPE, et les collectivités locales.

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 : on a coutume de dire que « l'argent est le nerf de la guerre » et un projet de flexicurité doit, comme tout autre projet, assurer sa pérennité économique. En d'autres termes, un employeur ne jouera pas le jeu de la flexicurité si cela lui coûte plus cher que la situation antérieure. Cet aspect ressort très nettement des entretiens individuels et des questionnaires. Un des rôles des institutionnels est donc 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 et le pouvoir dont jouissent certains d'entre eux sont des aiguillons puissants, comme en témoigne le rôle déterminant, dans le cas des GE du sport, de la Vice-présidente du Conseil Régional ou de la DRDJS, ou, dans le cas du Naturopôle, de la Mairie. 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.

On note cependant nettement que, si ces acteurs doivent être associés pour garantir la réussite d'un dispositif de flexicurité tel qu'étudié, ils ne doivent pas être positionnés comme initiateurs de la démarche, mais comme appui, à la demande des porteurs de projets. L'amalgame entre les rôles de porteurs de projet et d'institutionnels semble donc néfaste.

### 2.1.3 Les acteurs périphériques

Il s'agit ici, au sens de C. Fourcade (2007), des acteurs d'intermédiation, c'est-à-dire ceux qui « constituent des lieux permanents de rencontre pour les entreprises ». On y trouve les organismes consulaires (chambres de commerce, chambres de métiers) et les organisations professionnelles (MEDEF et CGPME principalement).

Les organismes consulaires, 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 (Saint-Flour Haute-Auvergne et GAZACA), ils s'avèrent néanmoins très peu présents dans le cas du Naturopôle, les GE du sport relevant du secteur associatif donc n'étant pas concernés.

Les organisations professionnelles semblent également plus éloignées des projets considérés, même si l'intervention de certaines a pu complexifier le déroulement prévu. Il est cependant difficile de tirer des conclusions concernant ce type d'acteurs, dans la mesure où, dans les quatre cas étudiés, où ils n'ont été que peu présents.

### 2.1.4 Conclusion : une lecture par les « parties prenantes »

C. Fourcade (voir *supra*, § 1.2.3.1) fait d'un « collectif d'acteurs » un élément déterminant pour caractériser le milieu favorable à la PME. Les considérations que nous venons de formuler sur les différents acteurs impliqués viennent étayer ce point de vue. Plus encore, il nous paraît ici intéressant de nous livrer à un rapprochement avec la théorie des parties prenantes.

Le terme de « parties prenantes » renvoie à la *Stakeholder Theory* (SHT ou théorie des parties prenantes) développée par R.E. Freeman en 1984. De façon schématique, il s'agit de

considérer que les décisions prises dans une organisation sont largement influencées par le niveau d'intérêt et le pouvoir des « ayants droit », c'est-à-dire tous ceux, individus ou groupes, qui dépendent de cette organisation pour atteindre leurs propres objectifs et dont l'organisation dépend également (Johnson et *al.*, 2008).

Si l'on repositionne les différents acteurs évoqués dans les paragraphes ci-dessus, avec comme objectif la promotion et la mise en place de la flexicurité émergente, on peut élaborer, pour chaque cas étudié, un tableau synthétique des attentes et du pouvoir de chaque type d'acteurs (tableau 8.2). On entend ici par attentes, l'*intérêt* qu'a chaque partie à influencer l'intention et les choix stratégiques, c'est-à-dire quels bénéfices, directs ou indirects, l'acteur concerné peut tirer de l'action de flexicurité émergente considérée. Il s'agit également d'identifier quelles sont les parties qui détiennent effectivement ce *pouvoir* d'influence, donc qui a la capacité à influencer l'action de flexicurité émergente.

**Tableau 8.2** Pouvoir / niveau d'intérêt de chaque catégorie d'acteurs dans les cas de flexicurité émergente étudiés.

	<b>Porteur de projet</b>	<b>Acteurs institutionnels</b>	<b>Acteurs périphériques</b>
<b>GE du sport</b>	Intérêt : + Pouvoir : +	Intérêt : + Pouvoir : +	Intérêt : - Pouvoir : -
<b>Naturopôle</b>	Intérêt : + Pouvoir : +	Intérêt : + Pouvoir : +	Intérêt : - Pouvoir : -
<b>Saint-Flour Haute-Auvergne</b>	Intérêt : 0 Pouvoir : 0	Intérêt : + Pouvoir : -	Intérêt : + Pouvoir : -
<b>GAZACA</b>	Intérêt : 0 Pouvoir : 0	Intérêt : + Pouvoir : -	Intérêt : + Pouvoir : -

Nous évaluons chaque cas à travers cette grille intérêt / pouvoir, en attribuant un « + » si le niveau semble élevé et un « - » si ce niveau nous paraît faible, au regard des analyses menées précédemment. Le « 0 » signifie que cet acteur est absent du cas considéré.

L'étape suivante est la représentation cartographique, sous forme d'une matrice pouvoir/intérêt, des parties prenantes dans la flexicurité émergente (figure 8.1).

Les deux types d'acteurs indirects (hors employeurs et salariés) qui ressortent comme déterminant pour la réussite d'un projet de flexicurité émergente sont donc le(s) porteur(s) de projet et les acteurs institutionnels.

**Figure 8.1** Cartographie des parties prenantes dans la flexicurité émergente rencontrée<sup>112</sup>

		<u>Niveau d'intérêt</u>	
		Faible	Elevé
<u>Pouvoir</u>	Faible	<b>Acteurs périphériques</b>	<i>Acteurs institutionnels</i> <i>Acteurs périphériques</i>
	Elevé		<b>Porteur de projet</b> <b>Acteurs institutionnels</b>

*Légende :* en **gras**, cas ayant abouti à l'émergence d'une flexicurité (sport + Naturopôle)  
en *italique*, cas n'ayant pas abouti (Saint-Flour + GAZACA)

## 2.2 La nature du réseau entre employeurs

Notre étude a mis en évidence des niveaux variés de relations entre employeurs concernés par le projet de flexicurité émergente. Nous avons montré (voir ci-dessus, § 1.2.3.3) que le territoire joue un rôle majeur, dans le sens premier d'une proximité géographique. Mais nous avons simultanément souligné que celle-ci semble en constituer une limite endogène. Nous proposons donc ici de revenir sur la façon de qualifier le réseau qui caractérise les relations entre employeurs. En effet, il ne faut pas perdre de vue que les employeurs sont seuls en mesure de décider de mettre en œuvre, ou non, des mécanismes de flexicurité émergente, ainsi que nous l'ont confirmé les cas de GAZACA ou de Saint-Flour Haute-Auvergne, dans lesquels les entreprises n'ont pas concrétisé les attentes que leur implication dans la phase d'étude du projet laissait espérer.

### 2.2.1 Les limites de la proximité géographique

Dans leur effort de différenciation entre proximité et localisation, A. Rallet et A. Torre (2004) rappellent fort à propos que le simple fait d'être installé à côté de quelqu'un n'induit pas automatiquement coopération. Et de rappeler que 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.

<sup>112</sup> Librement adapté de Johnson et al., 2008, p.187

Dans le premier cas, la rareté des ressources renvoie clairement, parmi les cas étudiés, à la frilosité des entreprises de GAZACA face au bureau des mobilités. Comme le formulent tour à tour Bruno Champoux, Secrétaire Général de la CGPME Auvergne, puis Bertrand Tabellion, secrétaire de GAZACA :

« Les entreprises sont toujours méfiantes quant à la mutualisation de leur personnel. Il y a toujours une concurrence latente et la peur de se faire piquer leurs bons collaborateurs. »

« Pour les entreprises, le risque [du bureau des mobilités] était de les « vider » de leurs compétences au profit de la concurrence. »

Dans le second cas, l'historique qui précède l'action considérée peut jouer en la défaveur de la coordination entre acteurs. C'est ce que D. Talbot (2006) évoque en parlant de « conflits latents résultant de relations passées entre une partie des participants. » (p.4). Dans les cas étudiés, c'est encore GAZACA qui illustre le mieux cette situation, avec des acteurs périphériques qui ont des attentes divergentes de l'action menée, mais aussi un passé générateur de tensions dans leurs relations inter-organisationnelles, comme par exemple entre la CCI et la CGPME<sup>113</sup>.

Tout ceci conduit à affirmer que, 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 que, de plus, cette même proximité géographique peut au contraire constituer une difficulté supplémentaire à les faire œuvrer ensemble sur un projet commun.

Ainsi la proximité spatiale semble être une condition nécessaire, mais qui ne suffit pas. Elle doit, pour permettre l'éclosion de projets tels que la flexicurité émergente, se doubler d'une dimension de proximité organisée. « La seule proximité géographique est insuffisante pour générer des synergies, et en tous cas impuissante à créer des interactions entre acteurs économiques au niveau local. La proximité géographique facilite les interactions (par exemple les rencontres aléatoires) mais n'est pas en elle-même un support de coordination. » (Rallet & Torre, 2004, p.5).

## 2.2.2 La proximité organisée, pour quelle collaboration entre employeurs ?

---

<sup>113</sup> En l'occurrence, la CGPME du Puy-de-Dôme avait présenté une liste lors des élections consulaires de 2004, contre la liste sortante, qui a finalement été réélue.

« 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). Nous avons déjà évoqué cette vision, qui constitue le courant interactionniste des écoles de la proximité (voir chapitre 2).

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.

Nous avons évoqué le glissement qui, d'une simple collaboration, mène à la coopération (voir chapitre 2, § 2.3.2), à la fois coopération et compétition. Il nous semble qu'il faille aller plus loin pour une meilleure compréhension des dispositifs observés. Nous proposons de procéder en deux temps, en mobilisant, tout d'abord, des repères sur la collaboration puis, ensuite, en suggérant une piste explicative à cette collaboration : la solidarité.

#### *2.2.2.1 Une collaboration sublimée*

En listant les différents acteurs en présence, directs comme indirects, puis en attirant l'attention sur d'éventuelles difficultés de « voisinage » (voir ci-dessus, § 2.2.1), nous arrivons finalement à évoquer une nécessaire collaboration.

De nombreux travaux se sont penchés sur les conditions de réussite d'un projet à intervenants multiples, signalant l'importance des enjeux humains, d'autant plus déterminants que l'on se situe dans un cadre « non naturel », c'est-à-dire, comme dans le cas des pôles de compétitivité, dans des collaborations à construire.

Defélix et *al.* (2008b) proposent ainsi de distinguer, à l'intérieur même du vocable « collaboration », la coordination de la coopération.

- La coordination désigne ainsi la structuration et l'accompagnement du projet par le chef de projet ; elle est « hiérarchique, obligatoire et basée sur des procédures » (p.5). Le rôle de pilotage du porteur de projet que nous avons mis en évidence précédemment trouve ici sa place (voir § 2.1.1.2).
- La coopération désigne 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.



Nous retenons ici ces deux dimensions comme indissociables pour la réussite d'une 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.

#### *2.2.2.2 Le « modèle des solidarités »*

Proposé par M. Le Boulaire et P. Leclair (2006), le modèle des solidarités 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).

Transposée à la flexicurité émergente étudiée, ce modèle semble tout à fait pertinent. Certes, il s'agit, ici, de PMO et non d'une « firme amirale » et de ses sous-traitants. De plus, 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. D'ailleurs, cette solidarité s'inscrit largement dans le concept de « coopération » précisé ci-dessus, comme une vision partagée.

Ceci étant dit, cette solidarité ne se présume pas, comme en attestent les tentatives avortées de GAZACA ou de Saint-Flour Haute-Auvergne, et n'est pas acquise non plus, même sur un terrain a priori plus favorable, comme les GE du Sport, qui, en étant issus du milieu associatif, sont peut-être prédisposés à pratiquer une certaine solidarité. Mais, on l'a vu, pour eux également, une concurrence existe entre les clubs adhérents (voir chapitre 4).

#### 2.2.3 Conclusion : du réseau à la solidarité collaborative

Pour tisser le lien entre la collaboration « pleine », telle que nous l'avons définie, et la solidarité, il convient de revenir à la notion même de réseau, au sens territorial et social du terme.

J. Lauriol, V. Perret et F. Tannery (2008) proposent de faire du réseau l'une des trois grandes « espèces d'espaces », en plus du lieu et de l'aire (voir encadré 8.1).

### **Encadré 8.1** Trois « espèces d'espaces » : le lieu, l'aire, le réseau.

1) *Le lieu* est une entité spatiale indivise que l'on peut définir comme la plus petite unité spatiale complexe. Ce qui fait lieu c'est « l'affirmation de la prégnance de la logique de coprésence » (p. 99). Un lieu est un arrangement spatial d'éléments au contact, ainsi « la taille compte plus que la distance pour définir un lieu » [Zimmermann, 2008, p. 99].

[...]

2) *L'aire, et sa figure idéale typique le territoire*, se définissent pour le géographe comme « un espace topographique, divisible ». L'aire se distingue ainsi du lieu en cela qu'elle est un espace d'une plus grande échelle relative et qu'elle « se compose de l'assemblage délimité de plusieurs autres espaces autonomes » [Zimmermann, 2008, p. 106].

[...]

3) *Le réseau* se caractérise, terme à terme, comme l'inverse de l'aire. « Espace de la discontinuité, il substitue la connexité à la contiguïté ; à la métrique topographique du territoire répond la métrique topologique du réseau, à l'idéologie spatiale du continu fait face du discontinu, de l'éclatement (...) » [Suire et Vicente, 2008, p. 131]. Une autre différence essentielle repose sur l'indécision significative de la limite du réseau. Le réseau est un espace ouvert alors que le lieu et l'aire sont des espaces fermés.

*Source : J. Lauriol, V. Perret et F. Tannery (2008, pp. 96-98)*

Selon eux, le réseau territorialisé est 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, déjà évoquée (voir chapitre 2, § 2.3.1.2) 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.

Nous voyons ici que les acteurs indirects jouent un rôle non négligeable, ce qui nous conduira, dans la discussion qui va suivre, à approfondir cet aspect, à travers la notion de gouvernance territoriale (voir section 3, § 3.1).

## 2.3 Ebauche de modélisation qualitative

En reprenant les différents éléments que nous venons d'explicitier, nous pouvons maintenant tenter de procéder à une modélisation qualitative des facteurs clés de succès de la flexicurité émergente. Il s'agit bien, ici, de contribuer à une meilleure compréhension des mécanismes observés pour en permettre, sous certaines conditions, la généralisation. Pour autant, les cas étudiés nous permettent plus de repérer de bonnes pratiques contextualisées, que nous tentons ici de décortiquer, que de collecter un matériau transposable dans n'importe quelle situation. C'est en ce sens que notre modélisation se veut une simple ébauche, le thème examiné étant d'une part récent et d'autre part éminemment sensible, surtout au niveau des PMO qui donnent une place particulière à leur GRH.

Nous rappellerons tout d'abord, sous forme synthétique, quelles sont les conditions nécessaires à l'émergence de la flexicurité dans les cas observés, puis, dans un deuxième temps, nous schématiserons les relations de causalité entre les différentes dimensions identifiées.

### 2.3.1 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 8.3, sont précisées, pour chaque catégorie d'acteurs, directs et indirects, les caractéristiques qui nous semblent devoir impérativement être présentes.

**Tableau 8.3** Acteurs : facteurs nécessaires pour une flexicurité émergente

ACTEURS		FACTEURS NECESSAIRES
<b>Directs</b>	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)
<b>Indirects</b>	Porteur de projet	- Entrepreneur - Pilote - Tiers
	Institutionnels	- Apporteurs de ressources - Facilitateurs
	Périphériques	Peu significatifs

Le tableau 8.4, quant à lui, précise les caractéristiques déterminantes du réseau, à la fois territorial et social, toujours en partant du contexte des cas étudiés.

**Tableau 8.4** Nature du réseau : facteurs nécessaires pour une flexicurité émergente

NATURE DU RESEAU		FACTEURS NECESSAIRES
<b>Réseau territorial</b>	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
<b>Réseau social</b>	Acteurs	Voir tableau 8.3
	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.

### 2.3.2 Essai de modélisation qualitative

Nous nous étions donné comme objectif pour notre recherche de parvenir à une modélisation qualitative des facteurs clés de succès conduisant à la mise en œuvre d'une certaine forme, réussie, de flexicurité (voir chapitre 3, § 1.1.2). La modélisation est l'activité de construction d'un modèle, c'est-à-dire la combinaison de variables indépendantes (ou exogènes) et de variables dépendantes (ou endogènes), les deux types de variables étant reliés par des liens de causalité. Il peut alors s'agir d'une relation causale simple, d'une relation causale réciproque, ou d'une association (voir figure 8.5) (Mbengue & Vandangeon-Derumez, 2007).

**Tableau 8.5** Les liens de causalité

Relation causale simple	$X \Rightarrow Y$ (X influence Y mais Y n'influence pas X)
Relation causale réciproque	$X \Rightarrow Y \Rightarrow X$ (X influence Y, qui en retour influence X)
Association	$X \Leftrightarrow Y$ (X est en relation avec Y et Y avec X)

Identifier la nature précise des relations causales nous semble ici délicat. En effet :

- La thématique choisie, la flexicurité émergente, est, comme son nom l'indique, non stabilisée, aussi bien sur le plan conceptuel que sur le plan pratique. L'objet de notre travail de recherche est d'ailleurs de contribuer à une clarification, à visée à la fois théorique et managériale. De ce fait, il nous semble prématuré de prétendre modéliser formellement les différentes variables.
- Nous avons intégré à notre réflexion, dans la posture constructiviste qui est la nôtre, différents courants et apports théoriques, qui viennent enrichir notre recherche. Par conséquent, une multitude de variables sous-jacentes mériteraient d'être examinées, à des niveaux de détails qui nécessiteraient une parfaite connaissance de ces concepts. Nous estimons ainsi ne pas détenir, aujourd'hui, toutes les clés de lecture nécessaires pour mener à bien un tel travail.

Il s'agit ici d'un exercice de modélisation qualitative, c'est-à-dire « d'identifier les conditions nécessaires, par opposition à suffisantes » (Everaere, 1999b, p.10) qui permettent d'aboutir à des pratiques de flexicurité émergente. Nous proposons donc de nous livrer à un exercice d'ébauche de modélisation matricielle, qui, en reprenant les facteurs déjà cités, nous permet de visualiser les interactions entre eux.

Le tableau 8.6 de la page suivante se lit ainsi :

- « 0 » s'il ne nous semble pas y avoir de lien entre les deux facteurs, X et Y, indiqués ;
- « 1 » si, au contraire, il nous semble y avoir un lien, dont la nature plus précise (relation causale simple, relation causale réciproque ou association) pourra ensuite être soumise à des investigations plus approfondies. Dans cette situation, le « 1 » signifie simplement qu'il s'agit d'une condition nécessaire, qui n'est pas obligatoirement suffisante.

**Tableau 8.6** Ebauche de modélisation des facteurs clés de succès

Y X	Employeurs relativement homogènes, avec besoins de flexibilité	Salariés ayant des attentes sur la flexibilité	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		<b>1</b> Conscience sociale de l'employeur	<b>1</b> Le porteur de projet peut être issu des employeurs	<b>1</b> Leurs relations facilitent ou complexifient le projet	<b>1</b> Nécessité d'être spatialement proches (§ 2.2.1)	<b>1</b> « solidarité collaborative » entre employeurs (§ 2.2.2)	<b>1</b> Cf. réseau territorial et réseau social	<b>1</b> Pour pouvoir opérationnaliser la flexibilité émergente
Salariés	<b>1</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b> Mobilité géographique généralement limitée	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Porteurs de projets	<b>1</b>	<b>0</b>		<b>1</b> Leurs relations facilitent ou complexifient le projet	<b>1</b> Connaissance du territoire	<b>1</b> Surtout pour la dimension « coordination » de la collaboration	<b>1</b> Connaissance des acteurs et de l'environnement	<b>1</b> Réseau social du porteur de projets
Institutionnels	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>		<b>1</b> Incidence sur le type de fonds mobilisés	<b>1</b> Peuvent avoir un rôle dans la dimension de « coordination »	<b>1</b> Lien entre « histoire » et le rôle de « facilitateur »	<b>1</b> Pour capitalisation et/ou généralisation
Proximité géographique	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b> Lien réciproque	<b>1</b> Cf. voisinage	<b>1</b> Limité
Proximité organisée	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>1</b> Lien très fort	<b>1</b> Et liens forts
Histoire	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>0</b>
Liens faibles	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	

### 2.3.3 Commentaires

Dans ce tableau à huit variables, nous avons donc 28 relations proposées (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 suivant du tableau 8.6 :

- La variable « employeurs » est en relation avec toutes les autres (sept relations), ce qui signifie en toute logique 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).

En résumé, tous les 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, et leur présence n'en garantit pas pour autant le succès.

## Section 3. Discussion

Les résultats obtenus dans le cadre de notre recherche peuvent se résumer ainsi :

- Les pratiques observées sont effectivement des formes de flexicurité, parce que cherchant à concilier plus de flexibilité et plus de sécurité, à la fois pour l'employeur et pour le salarié.
- La flexicurité observée peut être qualifiée d' « émergente », puisqu'elle apparaît imparfaite et incomplète au regard de la théorie.
- Le territoire constitue un cadre cohérent pour la flexicurité, ce qui confirme la pertinence d'une approche « méso ».
- Les facteurs clés de succès relèvent de deux grandes catégories :
  - La nature des acteurs, directs (employeurs et salariés) et indirects, parmi lesquels l'importance du porteur de projet et des institutionnels est manifeste ;
  - La nature du réseau, considéré à la fois sous l'angle territorial (proximité spatiale et proximité organisée) et sous l'angle des réseaux sociaux.

Tous ces éléments nous conduisent à élargir notre réflexion pour nous intéresser à des aspects qui, *a posteriori*, nous semblent constituer des pistes de meilleure compréhension des dispositifs observés et donc des perspectives de recherche.

Deux axes sont ici soumis à la discussion :

- La flexicurité émergente considérée comme une application de la gouvernance territoriale ;
- La flexicurité émergente comme action de l'entreprise citoyenne, dans une optique sociale et sociétale, ce qui va nous conduire à proposer le concept de « Responsabilité Sociale Territoriale ».



## 3.1 La gouvernance territoriale à travers la flexicurité émergente

Nous avons spécifié que la flexicurité est souvent envisagée sous l'angle macro, à mi-chemin entre les politiques économiques et celles de l'emploi (voir chapitre 1). Des recherches sur l'opérationnalisation de la flexicurité sont aujourd'hui menées, auxquelles nous apportons, par le présent travail, notre contribution. A travers la modélisation qualitative que nous avons proposée (voir tableau 8.6), il apparaît que le territoire constitue une variable déterminante pour la réussite de dispositifs de flexicurité. Cette dimension territoriale comporte plusieurs aspects : la proximité géographique, certes, mais aussi la proximité organisée, ainsi que le rôle des acteurs directs (employeurs notamment), installés sur le territoire par choix ou du fait de l'histoire, et des acteurs indirects (institutionnels et pouvoirs publics locaux, plus spécifiquement). Sont ici énumérés des composantes d'une forme de gouvernance, que l'on peut qualifier de territoriale. Nous proposons donc, dans ce paragraphe, de préciser le lien que nous construisons entre la flexicurité et la gouvernance locale d'abord, territoriale, ensuite, puis d'en proposer une lecture critique, qui reste ouverte au débat.

### 3.1.1 Le lien entre la flexicurité émergente et la gouvernance locale

#### *3.1.1.1 Pour une flexicurité « locale »*

Nous avons montré en quoi la flexicurité devait être conçue puis opérationnalisée au niveau local pour pouvoir être effective. Nos résultats viennent en appui d'autres approches, l'ensemble confirmant l'importance de la déclinaison « locale » de la flexicurité.

Ainsi, dans leur effort de conceptualisation de la flexicurité, F. Pichault et V. Xhaufclair (2007) s'attachent à décrire et formaliser des pratiques effectives de conciliation entre flexibilité et sécurité au niveau micro-économique. Ils identifient différentes variables, définies de façon polarisée (jusqu'à une vingtaine dans leurs premiers travaux, ramenées ensuite à neuf) et insistent sur les « arrangements locaux » qui caractérisent les bassins d'emploi, objets de l'étude (voir chapitre 1, § 4.3).

De même, de façon plus générale, et compte tenu des débats toujours nombreux sur ce concept, « débattre de la flexicurité, c'est permettre une prise en compte des espaces différenciés (tant institutionnels qu'organisationnels et individuels), [...] les stratégies de flexicurité [relevant] d'un nouveau mode de gouvernance et de régulation qualifié de

« réflexif » [ce qui signifie, appliqué aux politiques de l'emploi], une « décentralisation » des politiques de gestion de l'emploi permettant aux partenaires sociaux de répondre adéquatement aux spécificités de leur situation (au niveau régional, local, territorial, sectoriel, etc.), dans un cadre réglementaire assoupli et allégé, dont l'objectif est davantage de contrôler et organiser les procédures. » (Beaucourt & Rorive, 2006, p.498).

La dimension locale nous paraît donc centrale.

### *3.1.1.2 Dimension locale et soutien institutionnel : vers une gouvernance locale de la flexicurité ?*

Nous avons insisté sur le rôle des institutionnels, dont la présence constitue une condition nécessaire à la mise en œuvre de la flexicurité, alors même qu'ils n'en sont que des acteurs indirects. Le vocable d'institutionnel nous conduit à reconsidérer l'approche théorique de la proximité que nous avons jusque là privilégiée. En effet, si le courant interactionniste (Rallet & Torre, 2004) propose de retenir deux dimensions à la proximité (géographique et organisée), le courant institutionnaliste, quant à lui, en propose trois : géographique, institutionnelle et organisationnelle (voir chapitre 2, § 2.1.2). Dans cette conception, la proximité organisationnelle, qui se traduit par le niveau d'implication des individus, ne peut exister qu'adossée à la proximité institutionnelle, qui se caractérise par l'adhésion des acteurs à des règles communes, ainsi qu'à un système partagé de représentations et de valeurs.

Or, une approche par la proximité est particulièrement utile dans une optique de compréhension et de contextualisation de pratiques, quelles qu'elles soient, y compris celles qui concernent la flexicurité émergente. Ainsi « les agents localisés en un lieu développent simultanément des interactions à l'échelle locale et à l'échelle globale. Tout agent est ainsi non seulement localisé mais aussi situé, ceci signifie que son registre d'action déborde de sa localisation et le conduit à être là et ailleurs. » (Rallet, 2003). J.-P. Gilly et Y. Lung (2005) proposent de faire le lien avec la notion de gouvernance locale, en considérant que « dans la sphère institutionnelle, l'acteur développe à la fois des proximités institutionnelles localisées avec d'autres acteurs de son territoire d'implantation et des proximités institutionnelles « a-spatiales » avec des acteurs extra-locaux qui articulent territoires et macrostructures. » (p.173).

Pour simplifier, on peut donc considérer la gouvernance locale comme un mix des trois proximités identifiées dans le courant institutionnaliste (Talbot, 2006). C'est autour d'un projet commun, en l'occurrence l'émergence de pratiques de flexicurité, que les interactions entre les différents acteurs localisés sur un même territoire (proximité géographique) vont être

structurées et réparties (proximité institutionnelle), de façon inégale en fonction du pouvoir et de l'intérêt de ces acteurs (proximité organisationnelle). C'est ce que proposent J.-P. Gilly et J. Perrat (2003), en considérant que la gouvernance locale est « la construction de compromis locaux entre acteurs (aussi bien privés que publics) et se caractérise par le degré d'articulation et de cohésion des différentes proximités institutionnelles qui spécifient le territoire, qu'il s'agisse du rapport salarial, de l'affrontement entre capitaux individuels, des relations acteurs privés/acteurs publics,... » (p.5). Les auteurs notent d'ailleurs, dès 2003, l'émergence de nouvelles modalités de gestion des ressources humaines au niveau local, qui, facilitées par la proximité entre les acteurs, associent employeurs et salariés, ainsi que d'autres acteurs institutionnels tels que les Régions, les collectivités territoriales ou les diverses formes d'intercommunalité, mais aussi les collectifs d'employeurs (organisations professionnelles) ou de salariés (syndicats).

### 3.1.2 Gouvernance locale ou gouvernance territoriale ?

Si l'on se réfère aux fondamentaux de la définition de la gouvernance, il convient de rappeler, en premier lieu, ce qu'est la gouvernance d'entreprise. Selon R. Pérez (2003), elle « se réfère au dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise - plus largement d'une organisation - et les parties concernées par le devenir de ladite organisation, en premier lieu celles qui détiennent des « droits légitimes » sur celle-ci » (p.22). On retrouve ici nettement deux des trois composantes de la proximité institutionnaliste : la proximité institutionnelle et la proximité organisationnelle.

#### **Encadré 8.2** De la gouvernance à la gouvernance locale

Les travaux sur la gouvernance relèvent de traditions disciplinaires différentes (science politique, droit, économie, socio-économie des organisations, etc.) et sont ancrés dans des socles théoriques divers (théorie des institutions, théorie des contrats, relations internationales, théories du développement, etc.). L'appropriation du concept par ces différents champs d'analyse rend complexe l'exercice de définition du terme. On en retiendra néanmoins une définition générale qui souligne l'implication d'acteurs divers dans la genèse et la conduite de politiques (publiques ou privées) déclinées à différentes échelles d'intervention (globale ou locale).

Cette définition véhicule une conception particulière de l'Etat, de son rôle et de son évolution souhaitable. Dans sa dimension positive, elle invite à rendre compte du domaine d'action de

l'Etat en englobant les évolutions actuelles. Elle conduit en somme à caractériser les formes émergentes de l'action publique (i.e. le déplacement des centres de décision). Dans sa visée normative, elle détermine l'orientation des changements nécessaires. Dans sa dimension évaluative, elle est appréhendée comme un dispositif visant à améliorer les politiques publiques et leur mise en œuvre. Ces trois aspects de la gouvernance n'excluent pas la dimension participative des acteurs. La gouvernance appelle l'instauration d'institutions non plus imposées mais concertées. Elle implique donc négociation, interaction et coordination. [...] Dans le champ de la gouvernance locale, les acteurs participent de la gouvernance des territoires dans lesquels ils s'inscrivent, en ce qu'ils énoncent de nouveaux principes, s'investissent dans de nouvelles modalités (i.e. les procédures de contractualisation) et de nouveaux outils de régulation (i.e. les chartes). La gouvernance est ainsi appréhendée comme une forme nouvelle de gouvernement dans laquelle les acteurs concernés prennent part à la formulation de politiques et édictent les règles. Elle met en scène une pluralité d'acteurs (en compétition ou en partenariat) porteurs d'un intérêt collectif. Elle fait entrer dans le processus de décision publique des acteurs non gouvernementaux. La place et la légitimité de ces acteurs se redéfinit au sein de l'architecture institutionnelle.

*Source : Agro Paris Tech<sup>114</sup>*

Nous avons spécifié au paragraphe précédent ce que nous entendons par gouvernance locale. Or il nous semble que les pratiques de flexicurité étudiées renvoient à un concept légèrement différent, que nous qualifions de gouvernance territoriale. Nous reprendrons ici la définition qu'en donne B. Pecqueur (2003) : « La gouvernance territoriale se caractérise précisément comme le processus, essentiellement dynamique, qui vise à la formulation et/ou la résolution d'un ou de problème(s) productif(s) le plus souvent inédit(s). Cette mise en compatibilité implique l'existence d'un compromis institutionnel composite dont les partenaires sont, d'une part les acteurs économiques (et socio-scientifiques) et, d'autre part les acteurs publics qu'ils soient locaux ou non. » (p.6). Ce qui nous semble particulièrement intéressant dans cette définition, c'est le mix qui est proposé entre trois catégories de gouvernance : privée, privée collective et publique ainsi que la notion de compromis, particulièrement aiguë dans la flexicurité, qui vise, rappelons-le, à concilier des dimensions a priori inconciliables pour aboutir à ce que F. Pichault et V. Xhaufclair (2007) appellent des « compromis acceptables ».

---

<sup>114</sup> <http://www.agroparistech.fr/Concepts-et-approches.html#gouvernanceterritoriale>

Il s'agit donc, selon nous, d'appréhender la flexicurité émergente comme une application, peut-être expérimentale, de gouvernance territoriale. Tous les acteurs, directs et indirects, sont concernés ; tous ont un rôle à jouer, dont ils façonnent l'intensité en fonction de leurs attentes et de leur pouvoir, ainsi que nous l'avons montré en procédant à une rapide analyse par les parties prenantes (voir *supra*, § 2.1.4 : tableau 8.2 et figure 8.1).

## 3.2 Vers une Responsabilité Sociale Territoriale ?

Pour une organisation, le fait de réfléchir à la flexicurité est d'abord une démarche de gestion. Les préoccupations, légitimes, visant à mettre en adéquation les besoins de l'entreprise et ses ressources, humaines en l'occurrence, sont celles de tout gestionnaire. Nous avons largement montré en quoi la flexicurité dépasse ce seul stade, puisque, du côté des employeurs aussi, le volet sécuritaire s'avère déterminant. Nous pensons qu'il faut encore aller au-delà, et proposons de considérer la flexicurité, telle qu'étudiée au niveau méso, comme une manifestation de l'entreprise citoyenne.

### 3.2.1 La flexicurité émergente comme manifestation de l'entreprise citoyenne

Le concept d'entreprise citoyenne a été forgé en France dans les années 1980, en réaction à l'article de M. Friedmann, intitulé « *The social responsibility of business is to increase its profits* », et s'inscrit dans le vaste mouvement d'éthique des affaires. L'idée est de « réinsérer l'entreprise au cœur de son environnement sociétal et de poser la question de ses responsabilités sociales, au-delà de son activité marchande », ainsi que la définit G. Adam (1994). Comme le note A. Salmon (2006), l'entreprise s'affirme comme un acteur central du tissu économique local, en faisant preuve d'initiatives solidaires à l'égard de l'environnement, ce dernier étant considéré au sens large (salariés, clients, etc.). Il s'agit plus précisément de prendre en considération l'intérêt collectif et d'œuvrer pour le bien commun.

Cette dernière définition fait écho à notre travail sur la flexicurité. Mettre en œuvre des pratiques de flexicurité émergente, telles que nous les avons étudiées, cela veut dire ne pas se satisfaire d'une gestion à courte vue (une entreprise raisonnant à court terme, pour elle-même), mais au contraire développer des collaborations, en l'occurrence avec d'autres entreprises, sur un même territoire. C'est ce que nous avons désigné par la proximité organisée. Nous avons précisé que cette collaboration passe aussi bien par la coordination des différents acteurs en vue d'atteindre un but commun (ici, la mise en œuvre de pratiques effectives de flexicurité)

que par la coopération, c'est-à-dire la volonté d'aboutir. Nous avons ajouté une dimension de solidarité, qui nous semble indispensable à la réussite d'un tel projet. Sont donc concernés par cette proximité organisée : les entreprises du territoire, d'une part ; ces entreprises et leurs salariés actuels, d'autre part ; les entreprises et les salariés futurs, également ; et, enfin, le territoire, qui est ici un espace d'action, dans lequel tous les acteurs (entreprises, salariés, autres habitants, pouvoirs publics locaux, etc.) sont en interaction permanente. Ce dernier point illustre parfaitement la position de D. Maillat (2006) ou de P. Veltz : « Les territoires ne sont pas des champs de manœuvre, mais des acteurs » (2005, p.157).

Nous retrouvons donc ici tous les ingrédients de l'entreprise citoyenne, puisqu'il s'agit pour les organisations, à travers la conception puis la mise en œuvre de pratiques de flexicurité, d'affirmer leur rôle social et sociétal, sur un territoire donné. Nous insistons néanmoins sur le fait que cette flexicurité n'est généralement pas affichée. Nous avons expliqué (voir chapitre 1) que s'agissant d'un « concept valise », le terme est soit flou, soit connoté et, en tout cas, peu utilisé par les acteurs. Or, le contenu, lui, est bien présent. Les PMO sont donc capables, sans ostentation, de faire avancer les choses concrètement, y compris sur des thèmes aussi délicats, complexes et sensibles que la flexicurité.

### 3.2.2 De l'entreprise citoyenne à la responsabilité sociale territoriale

#### 3.2.2.1 *La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)*

Nous venons d'évoquer la gouvernance comme une clé de lecture de la flexicurité. Depuis quelques années, les réflexions sur ce thème conduisent à rechercher des modèles de gouvernance d'entreprise « socialement responsables », en réaction aux dérives d'une gouvernance « orientée actionnaires » (Pérez, 2003). La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en est une manifestation.

Sur un plan théorique, la RSE définit la façon qu'a une organisation de remplir ses obligations minimales envers ses différentes parties prenantes, qui ne sont donc pas les seuls actionnaires. Plus largement, cette définition englobe couramment l'éthique des affaires, c'est-à-dire la place et le rôle des entreprises et des autres organisations dans la société (Johnson et *al.*, 2008).

Pourtant le terme même de RSE pose question. En effet, si la plupart des auteurs s'accordent sur la notion d' « engagement *volontaire* des entreprises pour intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans leur stratégie et dans leur fonctionnement quotidien » (Vasseur, 2009,

p.13), il convient d'insister sur l'ambiguïté de la signification donnée au sigle (Responsabilité Sociale de l'Entreprise, Responsabilité Sociétale de l'Entreprise, Responsabilité Sociale et Environnementale...) et, plus encore, sur le sens même des termes utilisés (Capron, 2009).

Ainsi, le terme de « responsabilité », issu du latin *respondere* (« répondre de... », « se porter garant de... »), peut se comprendre de deux manières :

- d'une part, comme l'obligation de rendre des comptes (sans nécessairement en assumer les conséquences), ce qui se rapproche de la transparence, qui n'implique pas pour autant un comportement exemplaire de la part de l'entreprise qui dit s'y conformer ;
- d'autre part, comme l'obligation de s'acquitter d'une tâche, au risque d'encourir une sanction en cas de non exécution de ladite tâche.

De la même manière, le terme de « social » peut être compris comme le lien entre l'entreprise et ses salariés (ainsi le « Directeur des Relations sociales ») ou, plus largement, comme l'ensemble des relations multiples que l'entreprise entretient avec son environnement sociétal, parties prenantes ou autres partenaires.

Enfin, une distinction doit être faite entre deux conceptions de l'entreprise :

- La représentation nord-américaine, contractualiste, l'entreprise étant considérée comme un nœud de contrats, se fonde sur des valeurs individualistes. La RSE n'y est pas internalisée au niveau de l'entreprise mais au contraire externalisée par des fondations privées.
- La représentation européenne, institutionnaliste, pour laquelle les entreprises remplissent des fonctions sociales au bénéfice de la collectivité. La RSE se traduit alors comme la contribution des entreprises au développement durable et est intégrée dans leur système de management.

### 3.2.2.2 RSE et flexicurité

Si nous transposons le concept de RSE, ainsi clarifié, à la flexicurité émergente, à travers la lecture par les parties prenantes que nous en avons proposées (voir *supra*, § 2.1.4), nous pouvons procéder à une analyse rapide des effets de ces dispositifs en termes de RSE (voir tableau 8.7).

**Tableau 8.7** Responsabilité sociale et flexicurité émergente : effets sur les acteurs.

		Effets sociaux et sociétaux
Acteurs	Employeurs	- Créer / pérenniser des emplois

<b>directs</b>		- Maintenir / développer des activités dans un bassin de vie - Stabiliser / maintenir l'attractivité d'un territoire
	Salariés	- Maintien / développement d'activités dans un bassin de vie
<b>Acteurs indirects</b>	Porteur de projet	- Créer / pérenniser des emplois - Maintenir / développer des activités dans un bassin de vie
	Acteurs institutionnels	- Créer / pérenniser des emplois - Maintenir / développer des activités dans un bassin de vie - Stabiliser / maintenir l'attractivité d'un territoire
	Acteurs périphériques	- Créer / pérenniser des emplois - Maintenir / développer des activités dans un bassin de vie - Stabiliser / maintenir l'attractivité d'un territoire

Autrement dit, la flexicurité émergente ne peut être mise en œuvre que si les acteurs, directs comme indirects, l'inscrivent dans une démarche sociétale qui apparaît convergente (les effets sociaux et sociétaux du tableau 8.7 sont ainsi libellés à l'identique pour les différents acteurs considérés). Il s'agit alors d'une forme de RSE, selon la conception européenne que nous en avons donné au paragraphe précédent.

Pourtant, de prime abord, ce résultat vient en contradiction frontale avec certaines analyses. Ainsi, pour N. Postel et S. Rousseau (2009), « les politiques publiques de flexi-sécurité, souvent évoquées comme un modalité d'assouplissement possible des codes du travail considérés comme trop protecteurs du salarié et jugés pour cela défavorables à l'emploi, visent à accentuer encore davantage la réversibilité de la relation d'emploi. Cette évolution est, en elle-même, parfaitement contraire au principe de la RSE considérée comme une « démarche éthique ». Elle diminue en effet sensiblement la possibilité même de nouer un dialogue social dans l'entreprise. » (p.135).

A l'issue de notre recherche, notre position est, au contraire, de considérer la flexicurité comme une manifestation de la RSE. En effet, en nous intéressant aux *pratiques* de flexicurité, nous considérons les *politiques* macro-économiques comme des orientations souhaitées par les pouvoirs publics. Autrement dit, si les *politiques* publiques de flexicurité peuvent éventuellement être considérées comme exonérant les entreprises de leur RSE, parce que leur offrant des possibilités d'assouplissement du code du travail, il nous semble en revanche que les *pratiques* de flexicurité *préventive* que nous avons étudiées s'inscrivent totalement dans la RSE. Les aspects d'anticipation et de démarche volontaire que l'on retrouve dans le volet préventif de la flexicurité peuvent en effet être considérés comme ce que les spécialistes de la



RSE appellent la *soft law*, c'est-à-dire les règles auto-produites par les entreprises, ayant un caractère non obligatoire et non contraignant, mais néanmoins protecteur des intérêts partagés de l'entreprise et de ses salariés.

De plus, notre champ d'analyse est constitué des PMO. Or, puisqu'il est aujourd'hui admis que les PME ont des spécificités qui les distinguent de la grande entreprise (voir chapitre 2, § 1.1), il convient aussi d'envisager la RSE selon un angle « PMiste ». De cette approche découlent deux « voies d'entrée pour le RSE en PE [petite entreprise] : soit des voies propres, progressives, cumulatives, dynamiques, liées aux convictions des responsables, soit des chemins indiqués par et avec d'autres acteurs, comme les institutions ou les grandes entreprises. » (Paradas, 2006, p.14). Nos observations sur la flexicurité empruntent à ces deux méthodes, puisque nous avons montré qu'un « entrepreneur » devait s'impliquer dans les dispositifs de flexicurité pour en garantir la mise en œuvre, de même que d'« autres acteurs », en l'occurrence institutionnels, contribuent également activement à la réussite de ces pratiques. De ce fait, nos travaux confirment l'existence de « deux voies d'entrée » de la flexicurité, qui s'avèrent simultanées, ce qui permet de lier flexicurité et RSE.

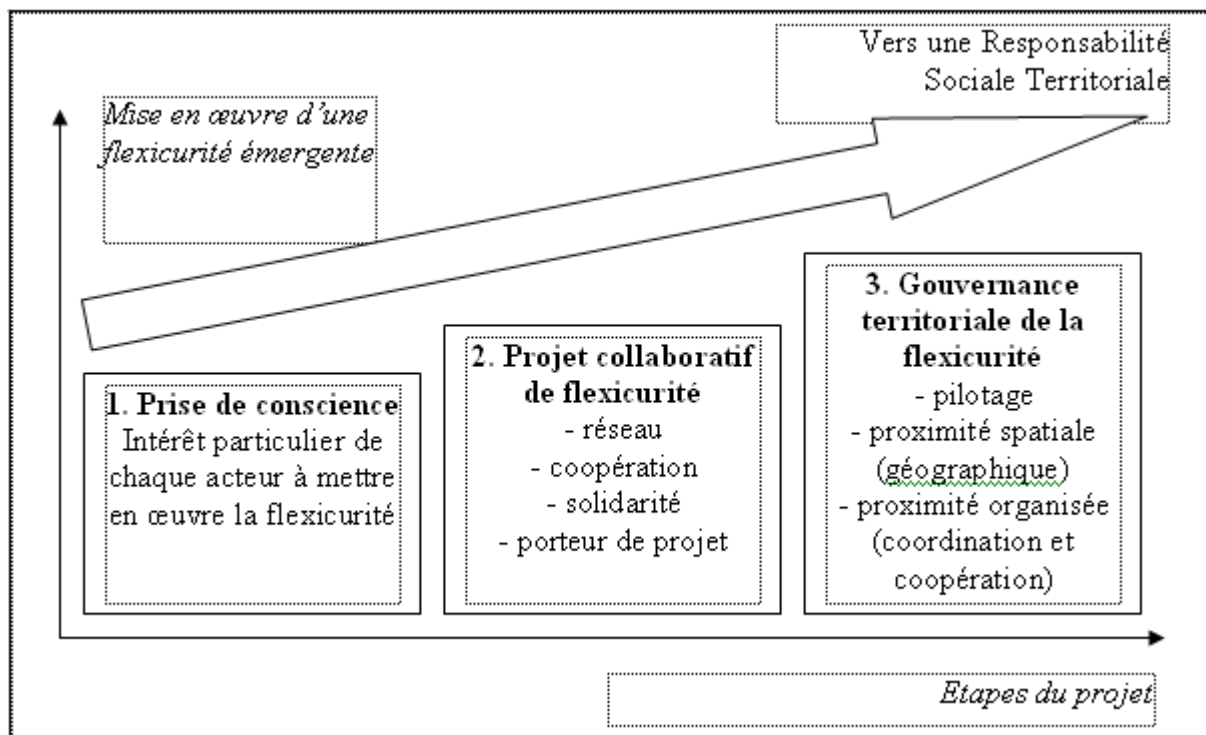
### *3.2.2.3 La flexicurité émergente, exemple d'une RSE appliquée au niveau territorial*

Plus encore, la jonction entre l'ancrage territorial de la flexicurité émergente, compris comme la présence simultanée d'une proximité géographique et organisée des employeurs, et la responsabilité sociale dont font preuve les différents acteurs, parce que mettant en œuvre des dispositifs *préventifs* de flexicurité, nous conduit à proposer l'expression de « responsabilité sociale territoriale ». Celle-ci nous semble mieux convenir que celle de RSE. En effet, l'entreprise n'en est ni le seul acteur, puisqu'elle fonctionne ici en collaboration avec d'autres organisations sur un territoire donné, ni le seul bénéficiaire, puisque les salariés sont également directement impactés, et qu'il faut aussi prendre en considération les acteurs indirects, notamment ceux qui représentent le territoire.

Nous proposons, pour éliminer toute ambiguïté sur ce dernier terme, de concevoir ici le territoire conformément à la définition de milieu innovateur qu'en donnent les chercheurs du GREMI (Camagni & Maillat, 2006), à savoir « un ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font de transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources. » (p.5).

De plus, et compte tenu de nos remarques sur la gouvernance territoriale des pratiques de flexicurité émergente (voir *supra*, § 3.1), une certaine réciprocité semble exister entre la flexicurité émergente et la responsabilité sociale territoriale.

**Figure 8.2** Relation entre flexicurité émergente et Responsabilité Sociale Territoriale



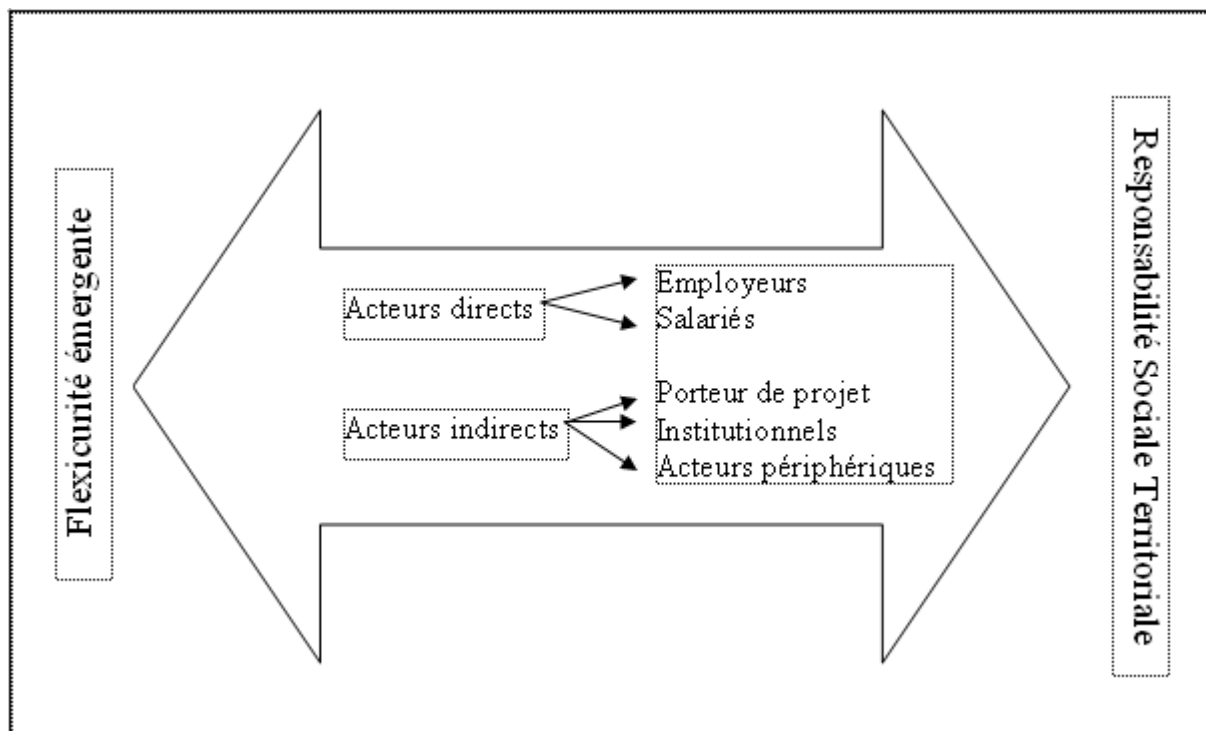
En effet, la première conduit progressivement vers la seconde, comme le schématisent les étapes chronologiques rappelées sur la figure 8.2.

Mais une relation inverse nous semble également valable : la gouvernance territoriale étant un facteur de contexte favorable à l'émergence de la flexicurité, la responsabilité sociale territoriale peut, de la même manière, conduire certains acteurs à vouloir expérimenter des actions dans le domaine de la flexicurité.

Cette idée de réciprocité rejoint également les travaux sur les milieux innovateurs, basés sur l'hypothèse d'Aydalot qui propose de considérer « les milieux locaux comme incubateurs de l'innovation. [...] L'entreprise n'est pas un agent innovateur isolé ; elle est partie du milieu qui la fait agir. » (Maillat, 2006, p.66).

En considérant la flexicurité émergente comme une innovation, et le territoire comme un milieu innovateur, on peut *in fine* représenter cette relation réciproque de la manière suivante (figure 8.3) :

**Figure 8.3** Relation réciproque entre la flexicurité émergente et la responsabilité sociale territoriale



Comme le note N. Raulet-Croset (2008), « le choix des échelles territoriales d'action s'avère être un levier de gestion » (p.147). Le fait de raisonner sur un territoire permet de développer l'engagement des acteurs ce qui, réciproquement, accroît leur proximité en développant la dimension organisée de cette proximité, et donc la cohésion entre ces acteurs, au service de dispositifs originaux et efficaces, comme le sont ceux de flexicurité émergente dans les PMO.

## Conclusion du chapitre 8

A travers la discussion proposée, nous avons régulièrement mobilisé des théories et des outils relevant plus de la stratégie que de la GRH. Nous avons anticipé cette convergence dès la conception et la structuration de notre projet de recherche (voir chapitre 2, § 3.1.2). De même, les influences économiques sont nombreuses, ainsi que les emprunts à la sociologie, plus particulièrement en matière de réseaux sociaux. Il semble finalement que nous puissions considérer que la flexicurité se situe au confluent de la GRH, de la stratégie, mais aussi de l'économie et de la sociologie des organisations, le tout dans un cadre législatif imposé. Il s'agit donc d'un objet de recherche protéiforme, selon l'angle considéré.

Nos contributions académiques rejoignent de façon visible le courant émergent de GRH-T, mais aussi très nettement l'économie de proximité, même si nos travaux empruntent simultanément au courant des dynamiques de proximité (approche interactionniste) et à celui de la régulation (approche institutionnaliste).

Sur le plan managérial, les contributions sont de plusieurs ordres. La modélisation qualitative proposée permet aux différents acteurs concernés par un projet de flexicurité de vérifier si les conditions nécessaires sont remplies, sans oublier que ces conditions, même présentes simultanément, ne garantissent pas la réussite du projet. D'autre part, l'outil juridique du GE semble être une piste sérieuse pour la mise en œuvre effective de la flexicurité. Dans les quatre cas étudiés, le GE a été soit utilisé (GE du sport, Naturopôle), soit envisagé de façon plus (Saint-Flour Haute-Auvergne) ou moins (GAZACA) avancée. Enfin, plus largement, notre travail apporte des éléments de meilleure compréhension de ce que peut être la flexicurité, des formes qu'elle peut prendre et des obstacles qui sont à surmonter, ce qui contribue, nous semble-t-il, à fournir aux praticiens des savoirs actionnables et opérationnels.

Globalement, la flexicurité étudiée - que nous avons qualifié d'émergente pour désigner sa nature que nous reconnaissons imparfaite, mais néanmoins issue de compromis jugés acceptables par les différentes parties prenantes, directes comme indirectes - est à la fois construite et spontanée. Elle fait l'objet d'une construction du fait de la prise de conscience des acteurs de la nécessité d'agir pour concilier plus de flexibilité et plus de sécurité, mais aussi du fait d'un effort de coordination préalable, qui passe notamment par des études de faisabilité puis un pilotage de l'action. Elle est également spontanée puisque l'on y trouve les notions de solidarité, d'une forme d'entrepreneuriat, et de liens faibles, laissant une place au hasard des rencontres. Cette dernière catégorie nous incite à proposer un retour à « l'atmosphère industrielle » marshallienne, au sens premier du terme, mélange d'émulation, de coopération et d'entraide (Asselineau & Cromarias, 2009b). C'est donc un ensemble de facteurs, certains très concrets (proximité géographique, engagement des institutionnels, par exemple) et d'autres beaucoup plus abstraits (solidarité, « atmosphère »), qui permet à la flexicurité d'émerger.

## **Conclusion générale**

Notre travail a consisté, par le biais d'une modélisation qualitative, à étudier la flexicurité dans les PMO, à en comprendre les pratiques et leurs enjeux, ainsi qu'à en examiner le lien avec le territoire sur lequel sont installés les principaux acteurs.

## **Objet de la recherche**

Dans le cadre des nombreuses réflexions macro-économiques qui envisagent la flexicurité comme une réponse aux difficultés engendrées par les mutations du marché du travail, cette thèse s'attache à en étudier des formes concrètes à l'œuvre dans des PMO. Compte tenu du champ d'investigation considéré et de la place aujourd'hui accordée à l'organisation réticulaire des entreprises, l'échelon « méso » semble particulièrement pertinent. De ce fait, notre problématique consiste, dans une visée compréhensive, à étudier des pratiques de flexicurité entre PMO sur un territoire donné, afin d'identifier, dans une optique qualitative, quels sont les facteurs clés de succès qui permettent la mise en œuvre d'une flexicurité effective, c'est-à-dire des dispositifs présentant simultanément une meilleure flexibilité et une sécurité accrue pour les acteurs directs, employeurs comme salariés.

L'étude de cas multi-sites conduite dans le cadre de cette recherche s'appuie essentiellement sur les outils de l'enquête qualitative, plus particulièrement les entretiens individuels semi-directifs et l'analyse de données documentaires, primaires comme secondaires. La pluralité des sources mobilisées et la nature du matériau ainsi obtenu permet une triangulation des données satisfaisante.

Quatre terrains sont étudiés, permettant ainsi de varier les contextes, les acteurs et les pratiques visées. De plus, la confrontation entre ces terrains est enrichie par l'analyse croisée de deux cas caractérisés par leur « réussite » et de deux cas pouvant être qualifiés d'« échec », puisque parmi les pratiques de flexicurité envisagées, certaines fonctionnent et d'autres ont avorté.

## **Principaux résultats**

Du fait de notre posture compréhensive, nous avons cherché à repérer les caractéristiques de la flexicurité à l'œuvre dans les PMO étudiées (quelle flexicurité ?), puis à en comprendre les enjeux (au service de qui ?) afin de mieux identifier, dans une optique de modélisation qualitative, les conditions nécessaires à la mise en œuvre de telles pratiques (qui et

comment ?). En s'appuyant sur les questions-repères ainsi formulées, les principaux résultats obtenus sont les suivants.

- Les PMO observées ont effectivement mis en pratique des dispositifs de flexicurité, dans lesquels les employeurs et les salariés trouvent simultanément un intérêt, à la fois sur le plan de la flexibilité et sur celui de la sécurité. En revanche, nous proposons de qualifier cette flexicurité d'« émergente » compte tenu du fait qu'elle est imparfaite et incomplète au regard de la littérature mobilisée. Ainsi, 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.

- Les facteurs clés de succès identifiés peuvent être considérés selon deux grandes catégories : les acteurs, d'une part, et le réseau entre employeurs, d'autre part.

- Parmi les acteurs, les acteurs directs (employeurs et salariés) sont bien-sûr les premiers concernés, même si les salariés semblent moins « acteurs » dans l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs de flexicurité observés. Nous reviendrons d'ailleurs sur cet aspect ci-dessous, comme étant l'un des résultats surprenants et l'une des limites de notre recherche. Concernant les employeurs, nous avons fait le choix méthodologique d'en faire la clé d'entrée de notre recherche, en considérant les PMO comme des rouages essentiels de l'économie, en nombre d'entreprises et en population salariée. Les acteurs indirects, c'est-à-dire ne retirant pas un intérêt direct de la flexicurité mise en œuvre, s'avèrent incontournables. Nous avons ainsi mis en évidence le rôle déterminant du porteur de projet, qui est à la fois : « entrepreneur » du projet, c'est-à-dire qui porte la « vision » de la flexicurité et qui la promeut ; « pilote », parce qu'intervenant, dans le cadre d'un projet collaboratif, comme intermédiaire d'un réseau inter-organisationnel ; et « tiers extérieur », facilitant la recherche de compromis entre employeurs et salariés. Les acteurs institutionnels sont tout aussi nécessaires, puisqu'ils sont, eux aussi, facilitateurs en aidant les projets à aboutir et à se pérenniser, notamment en tant qu'apporteurs de ressources.

- Pour aboutir à des dispositifs de flexicurité émergente, les employeurs se sont constitués en réseau, le territoire sur lequel sont ancrées ces PMO s'avérant jouer un rôle déterminant. En effet, la proximité géographique des employeurs facilite la mise en place de dispositifs communs, permettant de valider la pertinence du niveau « méso » de l'analyse. Mais il apparaît que cette proximité spatiale est clairement insuffisante et doit impérativement

se doubler d'une proximité organisée, développant une solidarité collaborative entre employeurs.

- La modélisation qualitative proposée s'attache à identifier les conditions nécessaires, mais pas obligatoirement suffisantes, à l'élaboration et à la mise en œuvre pérenne de dispositifs de flexicurité. Il s'agit donc d'examiner les relations entre les huit facteurs identifiés, appartenant aux deux grandes catégories rappelées ci-dessus. Cet exercice conduit à insister de nouveau sur la place des employeurs et de leur ancrage territorial (variables qui sont en relation avec toutes les autres).

Parmi les résultats obtenus à l'issue de notre recherche, certains s'avèrent plutôt inattendus, et paraissent, de ce fait, d'autant plus intéressants.

- La flexicurité émergente étudiée se caractérise par une dimension croisée des intérêts qu'en retire chaque partie. En effet, s'il est couramment admis que la flexicurité vise à la recherche d'une plus grande flexibilité pour l'employeur et d'une meilleure sécurité pour le salarié, nous montrons dans nos travaux que l'inverse est aussi vrai. Ainsi, les employeurs visent à sécuriser les relations d'emploi avec leurs salariés, ce qui est d'autant plus visible qu'il s'agit de PMO, parfois frileuses en termes de GRH et ne maîtrisant pas toujours la réglementation du travail. De même, les salariés aspirent, pour certains d'entre eux, à conserver ou à développer une flexibilité de leur emploi, souhaitant rester maître de leur trajectoire.

- Cette dernière remarque sur le désir de flexibilité de certains salariés doit être tempérée par la faible place que les salariés semblent prendre dans la mise en œuvre des dispositifs de flexicurité étudiés. La modélisation qualitative des facteurs clés de succès à laquelle nous nous essayons montre ainsi que la variable des salariés est peu liée aux autres (seulement deux relations sur les sept possibles). Ceci nous conduit à dire que les salariés semblent plus « impactés » par la flexicurité qu'acteurs pilotes dans l'élaboration et la mise en œuvre des dispositifs.

- D'ailleurs cette place *a minima* des salariés vient encore renforcer l'absence du dialogue social au niveau territorial, difficulté que nous avons anticipée au début de nos travaux, du fait de l'échelon « méso » considéré. Pourtant, dans les exemples étudiés, cette absence ne semble pas pénalisante. Il semblerait même que la flexicurité mise en œuvre au niveau des PMO puisse se passer de cette dimension, hypothèse qu'il conviendra bien-sûr de vérifier au cours d'investigations ultérieures.

# Contributions de la recherche

Notre positionnement épistémologique, basé d'une part sur la visée compréhensive de notre recherche, ensuite sur l'aspect construit des concepts sur lesquels nous travaillons, enfin sur notre expérience professionnelle, nous conduit à identifier des « savoirs actionnables génériques ». Nous avons distingué, *a priori*, deux types de contributions, managériales et théoriques, qui se confirment ici.

- Les contributions d'ordre managérial s'adressent aussi bien aux acteurs directs, employeurs essentiellement compte tenu de l'orientation de nos travaux, qu'aux partenaires institutionnels. Ainsi, grâce aux facteurs clés de succès identifiés, nous pouvons formuler des préconisations qui faciliteront l'élaboration puis la mise en pratique de la flexicurité, même si cette dernière n'est qu'« émergente » :

- La place des entreprises étant primordiale pour garantir la mise en œuvre effective d'un projet de flexicurité, il convient de ne pas minimiser leur implication, aussi bien en amont (dès la conception de ce projet), qu'en aval (lors de sa mise en œuvre). Les entreprises doivent donc être des partenaires actifs d'un tel projet et même, dans l'idéal, être à l'initiative de celui-ci.

- Il ne faut pas, non plus, sous-estimer le poids de l'histoire et des expériences passées, qu'elles soient réussies ou non. Rappelons à ce titre que les « relations de voisinage » ne sont pas toujours bonnes...

- Il convient impérativement d'identifier un individu moteur dans la démarche, qui agisse comme un véritable « pilote », avec une dimension entrepreneuriale. En d'autres termes, cet individu doit être présent dès le début du projet (non pas désigné comme « chef de projet » par la suite), et si possible, en être l'un des initiateurs.

- Enfin, même si les trois premières conditions sont réunies, le soutien des institutionnels s'avère indispensable pour faciliter le projet, et donc sa mise en œuvre effective.

Ces conditions apparaissent cumulatives, ce qui rend le projet de flexicurité d'autant plus délicat à mettre en œuvre. La discussion que nous ouvrons sur la gouvernance territoriale et la responsabilité sociale territoriale doit également conduire les différents acteurs à s'interroger sur les modes de coopération à mettre en place.



- Sur le plan théorique, deux contributions majeures nous semblent pouvoir être distinguées.

- L’hypothèse de prendre en compte le niveau « méso » comme pertinent ayant été démontrée, cette voie s’avère d’autant plus riche qu’elle est complétée par les approches d’économie de la proximité. De ce fait, notre travail apporte une contribution conséquente, nous semble-t-il, aux travaux émergents sur la GRH-T (GRH Territoriale) qui vise à comprendre l’articulation entre la GRH et le territoire.

- Les résultats ont, à plusieurs reprises, mis en évidence la dimension de réseau. Celui-ci est apparu à la fois construit, dans le cadre de projets collaboratifs faisant intervenir des intervenants multiples, mais aussi spontané, puisque la « construction » d’un projet, même bien faite, s’est avérée insuffisante. Il nous semble donc particulièrement intéressant de revenir à la notion marshallienne d’« atmosphère industrielle », dans sa conception d’origine. Ainsi, les PMO, installées sur un territoire donné, mettent en œuvre une coopération stimulante visant à mettre en place des dispositifs concrets et efficaces de flexicurité, induisant en cela un développement vertueux qui impacte leur environnement, partenaires comme territoire. Elles créent alors un contexte favorable, terreau unique non transférable, ce qui rejoint l’analyse marshallienne des villes de Sheffield ou Solingen (Marshall, 1919).

D’une façon plus générale, notre recherche nous semble originale sur le plan académique parce qu’empruntant simultanément à plusieurs disciplines. La flexicurité nous semble donc devoir être appréhendée comme un concept complexe : différentes disciplines doivent ainsi être mobilisées pour mieux en comprendre les enjeux et les pratiques. L’interdisciplinarité nécessaire à l’étude de la flexicurité nous semble donc démontrée.

## Limites de la recherche

Comme dans toute recherche, et malgré les précautions prises *a priori* pour en assurer la validité et la fiabilité, des biais peuvent être mis en évidence.

Une première limite tient à la posture du chercheur dans le cadre d’une étude de cas, avec des difficultés différentes selon qu’il s’agisse d’une étude *in vivo* ou d’une étude *ex post*.

- Dans la première situation, et ainsi que nous l’avions pressenti, le chercheur interagit avec son terrain, ne serait-ce que dans la conduite des entretiens ou dans l’interprétation qu’il en fait. D’ailleurs, l’expérience personnelle et professionnelle du chercheur occupe une

grande part dans ce biais, puisque la lecture des données est nécessairement faussée par le regard qu'il leur porte.

- Dans la deuxième situation, la difficulté tient dans le risque de réinterprétation des événements, y compris par les acteurs ayant vécu l'action au moment où celle-ci s'est déroulée, en fonction des suites ultérieures.

Une deuxième limite est liée au champ étudié, compte tenu de la problématique formulée. La problématique finalement retenue fait de l'employeur (en l'occurrence les PMO) la clé d'entrée de la recherche. De ce fait, certains résultats peuvent être faussés puisque l'accent est mis sur les pratiques et les enjeux tels que les envisagent *les employeurs*, et ne prennent que partiellement en compte le point de vue de l'autre partie, *les salariés*. En conséquence, l'un des résultats de la recherche, qui montre que les salariés ne sont guère acteurs des dispositifs mis en place mais plutôt spectateurs, doit être considéré avec précaution et mérite, en tout état de cause, de plus amples investigations pour être confirmé - ou infirmé.

Enfin, une troisième limite découle directement de la nature de l'étude empirique menée. Les quatre cas étudiés l'ont été sur une relativement courte période, même si les deux cas *ex post* bénéficient d'un recul de quelques années. D'ailleurs, ce sont aussi les deux cas que nous qualifions d'« échec ». Il conviendrait donc de vérifier que les cas considérés comme des « réussites » confirment leurs résultats à l'épreuve du temps, ce qui nécessiterait une nouvelle étude dans deux ou trois ans au minimum.

## Perspectives de recherche

Les perspectives de recherche peuvent se comprendre à deux niveaux : en complément de la présente thèse ou dans son prolongement.

- En termes de perspectives de complément, l'une des plus évidentes découle directement de la dernière limite exposée ci-dessus. Il s'agit de reprendre les terrains ici étudiés pour en consolider les résultats. Cette analyse ultérieure permettrait ainsi de considérer les dispositifs de flexicurité mis en œuvre, mais cette fois-ci dans la durée. Il nous semble que cet exercice serait particulièrement utile pour s'assurer de la validité et de la fiabilité des résultats obtenus.
- De même, il nous semble souhaitable de procéder à des études complémentaires destinées à affiner la modélisation qualitative proposée. L'ébauche proposée dans cette thèse se contente de mettre en évidence les liens existants entre différentes variables. La deuxième

phase consisterait alors à préciser la causalité de ces liens : relation causale simple, relation causale réciproque ou association.

- En matière de prolongement de la présente recherche, plusieurs pistes peuvent être envisagées.

La notion de réseaux, qui a été largement évoquée dans notre travail, mériterait d'être approfondie, notamment sous l'angle des réseaux sociaux. En effet, il semble utile de mieux comprendre en quoi et comment ces réseaux sociaux contribuent à permettre à la flexicurité de fonctionner. L'étude plus approfondie des « porteurs de projet » de la flexicurité paraît, à ce titre, justifiée.

Une seconde piste est celle du dialogue social territorial, déjà évoqué comme l'un des résultats surprenants auxquels aboutit notre recherche. Il s'agirait alors de vérifier quelle place le dialogue social occupe pour la mise en œuvre de la flexicurité dans les PMO, si ce dialogue social peut être qualifié de territorial, et, si oui, comment.

Une troisième piste consiste à croiser les résultats que nous obtenons avec la clé d'entrée « PMO », avec une autre clé d'entrée, celle des salariés. La confrontation des éléments ainsi obtenus serait sans aucun doute très profitable à une compréhension plus fine de la flexicurité opérationnalisée.

Enfin, la contribution de notre travail à la GRH-T nous incite logiquement à prolonger nos recherches dans cette voie. Nous souhaitons ainsi, au cours de recherches à venir dont certaines sont d'ores et déjà en gestation, comprendre quel est le rôle du territoire dans la GRH et inversement, quel est celui la GRH pour le territoire. Plus largement d'ailleurs, cette dernière piste intègre aussi les éléments de gouvernance territoriale et de responsabilité sociale territoriale que nous avons proposés comme axes de discussion à notre travail et qui nous semblent d'autant plus riches d'enseignements qu'ils s'insèrent dans le concept de plus en plus incontournable de développement durable.

# Bibliographie

229 références

- Adam G. (1994). « La responsabilité sociale de l'entreprise », *Management et conjoncture sociale*, n°448, 28 novembre, p.11.
- Allard-Poesi F., Maréchal G. (2007). « Construction de l'objet de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 34 à 57.
- Angot J., Josserand E. (2007). « Analyse des réseaux sociaux », in Thiétart R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 414 à 438.
- Angot J., Milano P. (2007). « Comment lier concepts et données ? », in Thiétart R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 173 à 191.
- Ardenti R., Vrain P. (2000). « Les nouveaux profils de dirigeants dans les PME indépendantes » in Courault B., Trouvé P.(dir), *Les dynamiques de PME, approches internationales*, PUF, pp. 145-174.
- Asselineau A., Cromarias A. (2009a). *Le lien entre innovation et coopération de proximité dans les PME. Le cas du Naturopôle*, 6<sup>èmes</sup> journées de la Proximité CRIEF / Dynamiques de Proximité, Poitiers.
- Asselineau A., Cromarias A. (2009b). *Entreprise et territoire : quelle réciprocité ? Le cas d'un Pôle d'Excellence Rurale*, Atelier « Stratégies, Espaces, Territoires » AIMS/ASRDLF, Lyon.
- Aubert B., Duymedjian R. (2008). « Structurer et communiquer les résultats de sa recherche », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, pp.313 à 351.
- Auer P., Gazier B. (2006). *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion.
- Avenier M.-J. (2007). « 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, pp.139-169.

- Avenier M.-J., Schmitt C. (dir.) (2007). *La construction de savoirs pour l'action*, L'Harmattan.
- Avenier M.-J., Gavard-Perret M.-L. (2008). « Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique », in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, pp.5 à 45.
- Bagnasco A., Sabel C. (1994). *PME et développement économique en Europe*, La Découverte.
- Barbier J.-C. (2005). *Apprendre vraiment du Danemark : réflexion sur le « miracle danois »*, CNRS, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Bardin L. (2003). *L'analyse de contenu*, PUF.
- Baroncelli A. (2007). *Les relations interentreprises dans le district industriel du biomédical de Mirandola*, Actes de la Conférence de l'AIMS de Montréal.  
<http://www.strategie-aims.com/montreal/baroncel.pdf>
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.-M. (2007). « La collecte des données et la gestion de leurs sources » in Thiétart R.-A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, p.228 à 262.
- Baumard P., Ibert J. (2007). « Quelles approches avec quelles données ? » in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, p.84 à 106.
- Bayle E., Chantelat P. (dir.) (2007). *La gouvernance des organisations sportives*, L'Harmattan.
- Beaucourt C., Rorive B. (2006). « La flexicurité : pour libéraliser le marché de l'emploi et réappivoiser le dialogue social ? », in Allouche J. (coord.). *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 493-499.
- Beaucourt C. (2008). *Les niveaux d'équilibre de la flexicurité*, XIXe Congrès de l'AGRH, Dakar.
- Beaud M. (2006). *L'art de la thèse. Comment préparer et rédiger une mémoire de master, une thèse de doctorat ou tout autre travail universitaire à l'ère du Net*, Collection Grands Repères, La découverte.

- Beaujolin-Bellet R. (dir.) (2004). *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte.
- Bellet M., Kirat T., Largeron J.-C. (dir.) (1998). *Approches multiformes de la proximité*, Hermès.
- Bengtsson M., Kock S. (2000), « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-426.
- Benko G., Lipietz A. (dir.) (1992). *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux : les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, PUF.
- Bernon J., Quint C. (2005). *Mutualisation des ressources humaines dans les TPE PME d'un territoire donné*, ARACT Auvergne, document interne.
- Bernon J., Grillet S., Quint C., Trouvé P. (2006). *La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire*, XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.
- Besson P. (coord.) (1997). *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert.
- Biche B., Desbois A., Le Monnier J., Monteillet Y. (2000). *Les groupements d'employeurs, une innovation économique et sociale*, L'Harmattan.
- Blanchet A., Gotman A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université.
- Boidin B., Postel N., Rousseau S. (éds) (2009). *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Septentrion presses universitaires.
- Boissonnat J. (1995). *Le travail dans vingt ans*, Editions Odile Jacob.
- Bories-Azeau I., Loubes A., Fabre C. (2007). *Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises*. XVIIIe Congrès de l'AGRH, Fribourg.
- Bories-Azeau I., Loubes A., Estève J.-M. (2008a). *Emergence d'une GRH territoriale et réseau inter firmes*. XIXe Congrès de l'AGRH, Dakar.
- Bories-Azeau I., Fabre C., Faillenot P., Loubes A. (2008b). « La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau

inter-firmes », in Lecoutre M., Lièvre P. *Management et réseaux sociaux, ressource pour l'action ou outil de gestion*, Hermès-Lavoisier, pp. 279-289.

Bouba-Olga O., Zimmermann J.-B. (2004). « Modèles et mesures de la proximité », in Pecqueur B. et Zimmermann J.-B. (dir.), *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier, p.89-111

Bouchet M.-H. (2005). *La globalisation. Introduction à l'économie du nouveau monde*, Pearson Education.

Boutillier S. (2006). « De la société salariale à la société entrepreneuriale », in Boutillier S., Uzundis D. (dir.), *Travailler au XXIe siècle. Nouveaux modes d'organisation du travail*, De Boeck, pp.80-113.

Boyer R. (2006). *La flexicurité danoise : quels enseignements pour la France ?* Collection du CEPREMAP, Presses de l'ENS.

Bunel M. (2004). « Arbitrage entre flexibilité interne et flexibilité externe : une analyse empirique », *Documents d'Etudes, DARES*, n°81.

Butera F. (1991). *La métamorphose de l'organisation, du château au réseau*, Les Editions d'Organisation.

Cadin L. (1997). « Faut-il sortir la GRH de ses frontières ? » in Besson P. (coord.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert.

Cadin L., Guérin F., Pigeyre F. (2004). *Gestion des Ressources Humaines. Pratique et éléments de théorie*, Dunod.

Cahuc P., Kramarz F. (2004). *De la précarité à la mobilité : vers une Sécurité Sociale professionnelle*, Rapport au Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion Sociale.

Caire G. (2001). *Economie du travail*, Bréal.

Camagni R., Maillat D. (coord.) (2006). *Milieus innovateurs, théorie et politiques*, Economica Anthropos.

Capron M. (2009). « La responsabilité sociale d'entreprise entre l'Un et le Multiple » in Boidin B., Postal N., Rousseau S. (éds). *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Septentrion presses universitaires, pp. 87-97.

- Capt D., Aubert F., Berriet-Sollic M., Lepicier D., Barbut L. (2007). *Facteurs de localisation et gouvernance des Pôles d'Excellence Rurale*, 47th Congress ERSA & 44<sup>e</sup> Congrès ASRDLF.
- Castel R. (1995). *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard.
- Cattla M. (2006). *Les Groupements d'Employeurs : un dispositif de flexicurité ?* Colloque « Flexicurité en France », Université de Marne la Vallée.
- Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) (2004). *Les groupements d'employeurs : une innovation pour créer des emplois et développer les PME*.  
[http://www.cjd.net/Portals/0/gpmt\\_employeurs.pdf](http://www.cjd.net/Portals/0/gpmt_employeurs.pdf)
- CERC (2005). *La sécurité de l'emploi face aux défis des transformations économiques*, La documentation française.
- Chabault D. (2008). *Processus d'institutionnalisation des pôles de compétitivité : le cas de la Cosmetic Valley*, Actes du Congrès de l'AIMS, Nice.
- Champagne de Labriolle C. (2008). *Une analyse marshalienne des districts industriels italiens*, <http://liris.cnrs.fr/~cnriut08/actes/articles/1007.pdf>
- Charreaux G. (2006) « Le gouvernement d'entreprise », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 569-578.
- Charreire-Petit S., Durieux F. (2007). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thiétart R.-A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 58 à 83.
- Colle T., Culié J.-D., Defélix C., Rapiou M.-T. (2008). « Quelle gestion des ressources humaines dans les pôles de compétitivité ? », *Revue Française de Gestion*, n°190, 2008/10, pp. 143-161.
- Conjard P., Parlier M. (2008). « Résultats d'une enquête de l'ANACT. Enjeux et formes de la mobilité », *Personnel*, n° 488, mars/avril 2008, pp. 46 à 48.
- Courault B., Trouvé P.(dir) (2000). *Les dynamiques de PME, approches internationales*, PUF.
- Cromarias A. (2009a). *Un dispositif sectoriel de flexicurité : le sport en Auvergne*. XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse.



Cromarias A. (2009b). *La mise en œuvre d'une flexicurité territoriale : le secteur du sport en Auvergne*. 6èmes journées de la Proximité CRIEF / Dynamiques de Proximité, Poitiers.

Crozier M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil.

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

D'Iribarne A. (2004). « Santé au travail et @-entreprise », in Poltier H., Guenette A.-M., Henchoz A.-M. (dir.), *Travail et fragilisation, l'organisation et le management en question*, Editions Payot Lausanne, pp.93-128.

Daumas J.-C. (2006). Districts industriels : le concept et l'histoire, XIV International Economic History Congress, Helsinki

<http://www.helsinki.fi/iehc2006/papers1/Daumas28.pdf>

De Banville E., Vennin B. (2000). « Un ancien « territoire industriel » peut-il devenir un « territoire de PME » ? Le cas de Saint-Etienne. » in Courault B., Trouvé P.(dir), *Les dynamiques de PME, approches internationales*, PUF, pp.4-28.

De Virville M. (prés.) (2004). *Pour un code du travail plus efficace : rapport au ministre des affaires sociales, du travail et de la solidarité*, La documentation française.

Defélix C., Klarsfeld A., Oiry E. (coord.) (2006). *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert.

Defélix C., Colle R., Rapiou M.-T. (2007). *Les pôles de compétitivité : un creuset pour l'innovation sociale ?* XVIIIe Congrès de l'AGRH, Fribourg.

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

Defélix C., Mazzilli I., Picq T., Retour D. (2008b). *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, Dakar.

Di Méo G. (1996). *Les territoires du quotidien*, L'Harmattan.

- Divry C., Trouvé P. (2004). "PME et innovations", *Cahier Travail et Emploi*, La documentation française.
- Donada C., Mbengue A. (2007). "Méthodes de classification et de structuration" in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 391 à 413.
- Drucker-Godard C., Ehlinger S., Grenier C. (2007). "Validité et fiabilité de la recherche" in Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 263 à 293.
- EUROSTAT (2005a). « Dépenses consacrées aux politiques du marché du travail 1998-2003 », *Statistiques en bref , Population et Conditions sociales*, n°17/2005.
- EUROSTAT (2005b). « Les dernières tendances du marché du travail (2<sup>ème</sup> trimestre 2005) », *Statistiques en bref , Population et Conditions sociales*, n°20/2005.
- Euzeby C. (1998). *Mutations économiques et sociales en France depuis 1973*, Topos Dunod.
- Everaere C. (1997). *Management de la flexibilité*, Economica.
- Everaere C. (1999a). « Emploi, travail et efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative », *Revue Française de Gestion*, pp. 5-21.
- Everaere C. (1999b). *Autonomie et collectifs de travail*, éditions ANACT
- Everaere C. (2008). « La polyvalence et ses contradictions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, décembre, vol. 27, n°4, pp. 89 à 104.
- Fabi B., Lacoursière R. (2007). « Gestion des Ressources Humaines dans un contexte de PME », in Filion J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, pp.231-243.
- Fabre E., De Riccardis N. (2007). « Les contrats courts vus par les salariés : une précarité de l'emploi qui n'induit pas nécessairement une précarité du travail », *Premières Informations, Premières Synthèses*, DARES, n°12.3.
- Fadeuilhe P. (2005). *Les groupements d'employeurs ont vingt ans*, Actes de la 4<sup>ème</sup> rencontre nationale des groupements d'employeurs.
- [http://www.crge.com/espace/fichier/84\\_Actes\\_2005.pdf](http://www.crge.com/espace/fichier/84_Actes_2005.pdf)

- Falcoz M., Walter E. (2007). « Travailler dans un monde de bénévoles. Contraintes et limites de la professionnalisation dans les clubs sportifs. », *RECMA, Revue Internationale de l'Economie Sociale*, n°306, octobre, pp. 78-91.
- Fassa F. (2004). « Apprendre... pour être fragile » *in* Poltier H., Guenette A.-M., Henchoz A.-M. (dir.), *Travail et fragilisation, l'organisation et le management en question*, Editions Payot Lausanne, pp. 57-65.
- Filion L.-J. (dir.) (2007). *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education.
- Foudriat M. (2007). *Sociologie des organisations*, Pearson Education, 2<sup>ème</sup> édition.
- Fourcade C. (2006). « Les systèmes agro-alimentaires comme modalités collectives », *Revue Française de Gestion*, n°167, p.183-201.
- Fourcade C. (2007). « 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, pp.103-118.
- Fourcade C. (2008). *Stratégies de coopération de proximité : des modes d'innovation organisationnelle en PME ?* Actes du 9<sup>ème</sup> Colloque CIFEPME, Louvains-la-Neuve <http://web.hec.ca/airepme/images/File/2008/C53.pdf>
- Fréry F. (1997). « La chaîne et le réseau » *in* Besson P. (coord.), *Dedans, dehors. Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert.
- Freyssinet J. (2000). « Plein emploi, droit du travail, emploi convenable », *Revue de l'IRES* n°34-2000/3, pp. 27-58.
- Gasse Y. (2007). « Création et gestion de l'entreprise », *in* Filion J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, pp.147-159.
- Gaudu F. (2007). La « sécurité sociale professionnelle » : un seul lit pour deux rêves ?, *Droit Social* n°4, p. 393-402.
- Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.) (2008). *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Gavard-Perret M.-L., Helme-Guizon A. (2008). "Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative", *in* Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C.,

Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, pp.247 à 279.

Gazier B. (1999). *Assurance chômage, employabilité et marchés transitionnels du travail*, Cahiers de la Maison des Sciences Economiques,  
<http://matisse.univ-paris1.fr/doc2/mse903.pdf>

Gazier B. (2003). *Tous « sublimes », vers un nouveau plein-emploi*, Flammarion.

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

Gazier B. (2006b). « Les marchés transitionnels du travail », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 744-751.

Gazier B. (2007). « Restructurations et reclassements : vers une redéfinition des responsabilités », *Droit Social*, n°3, pp.260-267

Gazier B. (2008). Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative, *Travail et Emploi* n°113, p.117 à 127.

Gilly J.-P., Perrat J. (2003). « La dynamique institutionnelle des territoires : entre gouvernance locale et régulation globale », *Cahiers du GRES*, n° 2003-5, accessible sur : <http://cahiersdugres.u-bordeaux4.fr/2003/2003-05.pdf>

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

Girin J. (1990). « L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode » in Martinet A.-C. (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Economica, pp.141-182.

Giordano Y., Jolibert A. (2008). « Spécifier l'objet de la recherche » in Gavard-Perret M.-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A. (dir.), *Méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*. Pearson Education, pp. 47 à 86.

Gombaud A. (2005). « La méthode des cas » in Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.

Gosse B. (2007), *Le travail à temps partagé : une flexibilité sans précarité ?*, Colloque « Nouveau travail, nouveaux emplois, nouvelles carrières », Bordeaux Management School.

Gosse B., Sprimont P.-A. (2008). *Proximités et structuration territoriale d'une industrie : le cas d'un pôle de compétitivité*, XIXe Congrès de l'AGRH, Dakar.

Granovetter M. (1973). "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.

Guilhon A. (1998). « Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité » in Torrès O. (coord.), *PME, de nouvelles approches*. Economica, pp. 55 à 67.

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

Igalens J., Roussel P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica.

Igalens J. (2006). « Evolution de la division du travail : du métier au réseau ». In Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 295-297.

IRES (2000). *Les marchés du travail en Europe*, Collection Repères, La Découverte.

IRES (2005). *Les mutations de l'emploi en France*, Collection Repères, La Découverte.

Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F. (2008). *Stratégie*, Pearson Education.

Julien P.-A. (1994). *Les PME : bilan et perspectives*, Economica, 1<sup>ère</sup> édition.

Julien P.-A. (2007). « Développement des PME ». In Fillion J. (dir.) (2007), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Education, pp.381-390.

Julien P.-A., Marchesnay M. (1988). *La petite entreprise*. Vuibert.

Kaisergruber D. (2006). *Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles*, éditions ANACT.

Khelfaoui Z. (2006). *Adaptations productives des PME et nouvelles formes de compétences*. Colloque « Formation, développement des compétences et performance des PME : enjeux et défis », Alger.

- Khelfaoui Z. (2008). *La gestion territorialisée de la ressource humaine : quelles innovations pour quelles actions ?* XIXe Congrès de l'AGRH, Dakar.
- Kok W. (sous la présidence de) (2003). *L'emploi, l'emploi, l'emploi - créer plus d'emplois en Europe*, rapport de la task-force pour l'emploi, Union Européenne.
- Lab'Ho (2006). *L'employabilité. Pour quoi ? Pour qui ? Comment ? 40 pratiques d'entreprises*. Colloque du 13 janvier 2006, Conseil Economique et Social.
- Lado A.A., Boyd N., Hanlon S.C. (1997), « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, pp. 110-141.
- Lallement M. (2007). *Le travail, une sociologie contemporaine*, Collection Folio Essais, Gallimard.
- Landel P.-A., Senil N. (2008). « Les nouveaux territoires et leurs noms entre projet et compétitivité : le cas des pôles d'excellence rurale. », *L'Espace Politique* [En ligne], 5 | 2008-2, mis en ligne le 11 mai 2009, Consulté le 09 juillet 2009. URL : <http://espacepolitique.revues.org/index270.html>
- Lardon S., Mazuel L., Cayre P. (2007). *Les Pôles d'Excellence Rurale : de nouveaux modèles de développement pour les territoires ruraux ?* 47th Congress ERSA & 44<sup>e</sup> Congrès ASRDLF, Paris.
- Lauriol J., Perret V., Tannery F. (2008). Dossier « Stratégies, espaces et territoires », *Revue Française de Gestion*, n°184, 2008/4, pp. 91-198.
- Laville J.-L. (1999). *Une troisième voie pour le travail*, Editions Desclée de Brouwer.
- Le Boulaire M., Leclair P. (2006). « Entreprise-réseau et gestion des ressources humaines », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 1136-1146.
- Le Goff J. (2001). *Droit du travail et société. Tome 1 : les relations individuelles de travail*, Presses Universitaires de Rennes
- Le Goff J. (2004). *Du silence à la parole. Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Presses Universitaires de Rennes.
- Le Moigne J.-L. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod.
- Le Moigne J.-L. (2007). *Les épistémologies constructivistes*, PUF.

- Lefèbvre A., Méda, D. (2006). *Faut-il brûler le modèle social français ?*, Seuil.
- Leschke J., Schmid G., Griga D. (2006). "On the marriage of flexibility and security : lessons from the Hartz reforms in Germany", *WZB Discussion Papers* , SP I 2006-108.
- Lévêque F. (2004). *Economie de la réglementation*, Collection Repères, La découverte.
- Lièvre P. (dir.) (1998). *Manuel d'initiation à la recherche en travail social*. Editions ENSP.
- Loubaresse E. (2008). *Qui pilote les réseaux interorganisationnels ? Caractéristiques des « brokers » de réseaux locaux d'organisations*. Actes du Congrès de l'AIMS, Nice.
- Maillat D. (2006). « Comportements spatiaux et milieux innovateurs », in Camagni R., Maillat D. (coord.), *Milieus innovateurs, théorie et politiques*, Economica Anthropos, pp.65-73.
- Makkaoui M., Mallaroni P. (2008). *La GRH face à un effet de territorialité : Changement du développement ou développement du changement*. Actes du XIXe Congrès de l'AGRH, Dakar.
- Marbot E. (2007). « Compétences : la référence de la gestion des emplois » in Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A.-F., *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education, pp.137-163.
- Marchesnay M. (1980). « Sur la petite entreprise », *Revue d'économie industrielle*, n°11, 1<sup>er</sup> trimestre, pp. 141-146.
- Marchesnay M., Fourcade C. (dir.) (1997). *Gestion de la PME/PMI*, Nathan.
- Marchesnay M. (2002). *Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies*. Actes de la XIe Conférence de l'AIMS, Nantes.
- Marchesnay (2004). *L'hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?* Actes du 7<sup>ème</sup> Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, CIFEPME, Montpellier.  
<http://web.hec.ca/airepme/images/File/2004/054.pdf>
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics*, Macmillan, traduction française : *Principes d'économie politique*, Giard et Brière, 1906.
- Marshall A. (1919). *Industry and Trade*, Macmillan, traduction française : *L'industrie et le commerce*, Giard, 1934.
- Martinet A.-C. (coord.) (1990). *Epistémologies et Sciences de Gestion*. Economica.

Massard N., Torre A., Crevoisier O. (2004). « Proximité géographique et innovation » *in* Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (dir). *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier, pp.155-183.

Mazzilli I. (2008). *Une gestion des ressources humaines à l'interface des organisations : vers une GRH territoriale ?* XIXe Congrès de l'AGRH, Dakar.

Mazzilli I. (2009). *L'émergence d'une instrumentation de GRH territoriale : le cas d'un pôle de compétitivité*. XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse.

Mbengue A., Vandangeon-Derumez I. (2007). « Analyse causale et modélisation », *in* Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 350 à 390.

Méda D. (1995). *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Alto Aubier.

Méda D. (2004). « Postface. Vers une flexibilité soutenable et négociée ? » *in* Beaujolin-Bellet R. (dir.), *Flexibilités et performances. Stratégies d'entreprises, régulations, transformations du travail*, La Découverte.

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

Mendez A., Mercier D. (2006). « Compétences-clés de territoire. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, n°164 2006/5, pp. 253-275

Mendez A., Bardet M. (2008). *Quels systèmes de gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME : entre logiques d'intégration et de différenciation ?* Actes du Congrès de l'AIMS, Nice.

Messeghem K., Paradas A. (2008). « Pôles de compétitivité et relations amont/aval : entre pouvoir et légitimité », *in* Gundolf K., Jaouen A. (dir.), *Les relations interorganisationnelles des PME*, Hermès Lavoisier, pp.223-248.

OSEO (2007). « Quels emplois pour les PME ? » *Regards sur les PME n°15*, Observatoire des PME.

Paradas A. (2005). *Possibilités d'apprentissage de la responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E.) par les dirigeants de la petite entreprise (P.E.)*, Actes de la journée AIMS de l'Atelier Développement Durable, Aix-en-Provence.



- Paradas A. (2006). *Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*, 8<sup>ème</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneurait et PME (CIFEPME), Fribourg.
- Parlier M. (2006). « Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises », *in* Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 961-969.
- Paturel R. (2007). « Démarche stratégique et performance des PME », *in* Filion L.-J. (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson, pp. 429-443.
- Pecqueur B. (2003). *Territoire et gouvernance, quel outil pertinent pour le développement ?* Actes du colloque international Umr Sagert, 25-27 février 2003, Montpellier [http://afm.cirad.fr/documents/6\\_DiagnosticsTerr/Sagert/FR/pecqueur.pdf](http://afm.cirad.fr/documents/6_DiagnosticsTerr/Sagert/FR/pecqueur.pdf)
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (dir.) (2004). *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier.
- Pecqueur B., Zimmermann J.-B. (2004). « Les fondements d'une économie de proximité », *Economie de proximités*, Hermès Lavoisier, p.13-41.
- Pécresse J.-F. (2005). « Le plein emploi sans emploi, une invention française », *Les Echos* du 5 décembre 2005.
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F. (2008). *Dynamique des stratégies de coopération dans le secteur des TIC : le cas des ERP*. Actes du congrès de l'AIMS, Nice.
- Pérez R. (2003). *La gouvernance de l'entreprise*. Collection Repères, La Découverte.
- Perrat J. (2009). *Dialogue social territorial : les atouts et les ambiguïtés de la proximité*, 6<sup>èmes</sup> journées de la Proximité CRIEF / Dynamiques de Proximité, Poitiers.
- Perret V., Seville M. (2007). « Fondements épistémologiques de la recherche », *in* Thiétart R.-A. (dir.). *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp. 13 à 33.
- Pichault F., Xhaufclair V. (2007). *La flexsécurité revisitée à l'aune des pratiques effectives*, XVIII<sup>e</sup> congrès de l'AGRH, Fribourg.
- Pichault F., Xhaufclair V. (2009). *Flexibility and Security : micro perspectives on dealing with Flexicurity*, International Conference and Doctoral Consortium on evaluation

metrics of corporate social and environmental, ISEOR/Academy of Management, Lyon.

Picq T. (2003). *Quelles sont les conditions RH propices à l'émergence d'innovations . Réflexions à partir de l'analyse comparée de clusters de haute technologie*. Congrès de l'AGRH, Grenoble.

Piore M., Sabel C. (1989). *Les chemins de la prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple*, Hachette.

Poltier H., Guenette A.-M., Henchoz A.-M. (dir.) (2004). *Travail et fragilisation, l'organisation et le management en question*, Editions Payot Lausanne.

Pommier P. (2002). *Les systèmes productifs locaux*, La documentations française.

Porter M. (2004). *La concurrence selon Porter*, trad. Française, Village mondial.

Postel N., Rousseau S. (2009). « Ethique, entreprise et RSE » in Boidin B., Postel N., Rousseau S. (éds), *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Septentrion presses universitaires, pp.119-144.

Rallet A. (2003). « L'économie de proximité. Propos d'étapes », *Etudes et Recherche sur les systèmes agraires et le Développement*, INRA, n°33, p.11-23.

Rallet A., Torre A. (2004). « Proximité et localisation », *Economie rurale* n° 280, mars/avril, pp.25-41.

Ramaux C. (2006). *Flexicurité : quels enjeux théoriques ?* Colloque Flexicurité en France, Université de Marne la Vallée, 7 décembre 2006.

Rasmussen A.-F. (2005). *Discours du Premier Ministre danois à la conférence de l'UMP sur les défis économiques*, Paris.

<http://www.ambparis.um.dk/NR/rdonlyres/DF2D874C-25A0-4A60-B17D-B42F7B4F76D9/0/UMPtaleFR.pdf>

Raulet-Croset N. (2008). « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, n° 184, 2008/4, pp. 137-150.

Raveyre M. (2008). « Entreprises et territoires : du réseau spontané au réseau construit ». In Lecoutre M., Lièvre P., *Management et réseaux sociaux, ressource pour l'action ou outil de gestion*, Hermès-Lavoisier.

Ray J.-E. (2004). *Droit du travail, droit vivant*, 13<sup>ème</sup> édition, éditions Liaisons.

Retour D. (2008) (coord.). Dossier « Pôles de Compétitivité », *Revue Française de Gestion*, n°190, 2008/10, pp. 93-209.

Romelaer P. (2005). « L'entretien de recherche » in Roussel P., Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.

Roussel P., Wacheux F. (2005). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.

Roy-Loustaunau C. (2005). « Le contrat nouvelles embauches : la flexi-sécurité à la française. », *Droit Social*, décembre, pp. 1103 à 1119.

Salais R., Baverez N., Reynaud B. (1999). *L'invention du chômage*, PUF.

Salmon A. (2006). « L'entreprise citoyenne », in Allouche J. (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, pp. 117-125.

Semlinger K. (1994). « La coopération des petites entreprises entre elles : une association public-privé dans le Bade-Würtemberg » in Bagnasco A., Sabel C., *PME et développement économique en Europe*, La Découverte, pp. 21 à 41.

Spidla V., Larcher G. (dir.) (2008). Rapport de la Mission pour la Flexicurité, Conseil de l'Union Européenne. Accessible sur le site :

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=118&langId=fr>

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

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

Talbot D. (2006). « La gouvernance locale, une forme de développement local et durable ? Une illustration par les Pays. » *Développement durable et territoires* [en ligne]. Dossier 7 : Proximité et environnement, mis en ligne le 29 avril 2006, consulté le 2 juillet 2009.

<http://developpementdurable.revues.org/index2666.html>

Taulelle F., Tallec, J. (2008). *L'évolution des politiques d'aménagement du territoires françaises en faveur de la compétitivité et de l'attractivité des territoires*, Congrès de

l'ASRDLF, consulté le 9 juillet 2009 :

<http://asrdlf2008.ugr.gc.ca/Papiers%20en%20ligne/TAUTELLE-TALLEC.pdf>

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A.-F. (2007). *Fonctions RH. Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson Education.

Thiétart R.-A. (dir.) (2007). *Méthodes de recherche en management*, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Tixier J., Castro-Gonçalves L. (2008), « Les pôles de compétitivité à l'heure de l'évaluation : quel modèle de cluster à la française ? », *Réalités Industrielles – Annales des Mines*, mai, pp. 103-110.

Tixier J., Chabault D., Castro-Gonçalves L. (2009), « La gouvernance à l'épreuve des faits : le cas des pôles de compétitivité », *Marché et Organisations. Cahiers d'Economie et de Gestion de la Côte d'Opale*, n°9, L'Harmattan.

Torrès O. (coord.) (1998). *PME, de nouvelles approches*. Economica

Torrès O. (2000). *Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME*, 5<sup>ème</sup> Congrès international sur la PME, Lille (actes sur CD-Rom).

Torrès-Blay O. (2004). *Economie d'entreprise. Organisation, stratégie et territoire à l'aube de la nouvelle économie*, Economica.

Torrès O. (2007a). *Le management stratégique en PME : entre spécificité et dénaturation*, Actes du Congrès de l'AIMS, Montréal.

Torrès O. (2007b). « 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, pp. 23-46.

Trouvé P. (2004). « Ressources humaines dans les PME. Sept considérations sur la gestion innovante », *Personnel*, n° 450, juin, p. 28-35.

Ulrich V., Zilberman S. (2007a). « De plus en plus d'emplois à temps partiel au cours des vingt-cinq dernières années », *Premières informations, premières synthèses*, DARES, n°39-3.

Ulrich V., Zilberman S. (2007b). « Six figures de l'emploi à temps partiel » - *Premières informations, premières synthèses*, DARES, n°39-4.

Usunier J.-C., Easterby M., Thorpe R. (2000). *Introduction à la recherche en gestion*, 2ème édition, Economica.

Vasseur P. (2009). « RSE : la Recherche de Sens pour l'Economie », in Boidin B., Postel N., Rousseau S. (éds), *La responsabilité sociale des entreprises, une perspective institutionnaliste*, Septentrion Presses Universitaires, pp.13-18.

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

Veltz P. (2005). *Mondialisation, villes et territoires*, PUF.

Vilette M.-A. (2006). *Le temps partagé : pour une nouvelle forme d'organisation du travail en PME. Une recherche exploratoire en Rhône-Alpes*. XVIIe Congrès de l'AGRH, Reims.

Waelbroeck-Rocha E., Morin S., Rodriguez M. (2006). *Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un "cluster" (pôle de compétitivité, SPL) : étude exploratoire*, DATAR.

[http://www.diact.gouv.fr/IMG/File/SPL\\_Etude\\_BIPE\\_Janvier\\_2006.pdf](http://www.diact.gouv.fr/IMG/File/SPL_Etude_BIPE_Janvier_2006.pdf)

Wilthagen T., Rogowski R. (2002). "Legal regulation of transitional labour markets", in Schmid G., Gazier B. (dir.). *The dynamics of full employment : social integration through transitionnal labour markets*, Edward Elger, pp.233-273.

Wilthagen T., Tros, F. (2003). *The concept of « Flexicurity » : A new approach to regulating employment and labour market*,

[http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2003\\_4.pdf](http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2003_4.pdf)

Xhaufclair V., Pichault F. (2009). *La recherche-action au sein des partenariats inter-organisationnels : L'entrepreneur institutionnel peut-il théoriser son propre travail d'institutionnalisation ?* XXe Congrès de l'AGRH, Toulouse.

Zarifian P. (1999). *Objectif compétence*, Editions Liaisons.

Zimmerman B. (2006). « Les groupements d'employeurs : la sécurité dans la flexibilité ? », *Sociologie du travail* - vol. 48 n°1, p.2 à 14.

Zimmermann J.-B. (2002). « Grappes d'entreprises et petits mondes, une affaire de proximité », *Revue économique*, vol. 53 N°3, p.517-524.

Zimmermann J.-B. (2008). « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n°184, 2008/4, pp.105-118.

# Annexes

## Annexe 1. Guide d'entretien pour l'étude de cas des GE du sport

### Guide d'entretien groupement d'employeurs

#### Identité du GE

- Nom du GE, date création, objet, CCN, statut, équipe dirigeante, entreprises membres
- Effectifs permanents (donc part administratif / encadrants sportifs), à préciser en ETP, qualification, mode et niveau de rémunération
- Fonctionnement

#### Causes

- Raisons ayant conduit à la création du GE
- Etat des lieux du sport considéré (nb licenciés, nb associations, nb de salariés...) et spécificités (horaires, équipements, qualifications requises ...)

#### Conduite du projet de GE

- Pilote, décideurs, acteurs
- Mode de financement
- Calendrier
- Difficultés rencontrées
- 1<sup>er</sup> motifs de satisfaction / insatisfaction

#### Conséquences du GE

- Sur les salariés - voir :
  - sécurité du poste (même poste dans même association)
  - de l'emploi (un emploi, pas forcément chez même employeur)
  - de revenu (financement des périodes d'inactivité, de formation...)
  - d'option (coexistence d'activités salariées et bénévoles)

- Sur les bénévoles
- Sur les associations membres du GE - gain sur :
  - flexibilité numérique externe (emplois précaires, contrats aidés)
  - flexibilité numérique interne (temps partiel)
  - fonctionnelle interne (bi-qualification, compétences transversales, « plurivalence »)
  - fonctionnelle externe (formation en dehors des périodes de travail)

### Contrats d'Objectifs Sport

Quel ressenti ?

## **Annexe 2. Questionnaire « adhérents » pour l'étude de cas des GE du sport**

### **Questionnaire GE - Adhérents**

Bonjour.

Dans le cadre d'un travail de recherche sur les Groupements d'Employeurs dans le secteur du Sport, j'aurais besoin de votre avis en tant que structure adhérente. Vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle, les résultats de cette étude étant exclusivement destinés à des fins de recherche.

Merci d'avance pour votre coopération.

Anne CROMARIAS

Professeur associé en Ressources Humaines

Groupe ESC Clermont

[anne.cromarias@free.fr](mailto:anne.cromarias@free.fr)



1. Pour quelle raison principale avez-vous rejoint ce Groupement d'Employeurs ?
- Pour professionnaliser l'encadrement en disposant d'un animateur qualifié
  - Pour avoir plusieurs encadrants professionnels disponibles aux mêmes créneaux horaires
  - Pour mettre notre structure en conformité avec la Convention Collective du Sport
  - Pour être déchargé des contraintes administratives liées à l'embauche et à la gestion d'un salarié
  - Autre
2. Comment avez-vous connu ce Groupement d'Employeurs ?
- J'ai participé à sa création
  - J'ai été démarché par le Groupement d'Employeurs
  - Par le bouche à oreille
  - Autre
3. Sur quelle(s) discipline(s) intervient principalement votre structure ?
- ←→
4. auprès de quel(s) public(s) intervient principalement votre structure ?
- ←→
5. Combien de licenciés votre structure accueille-t-elle à l'année ?
- ←→
6. Depuis combien de temps votre structure adhère-t-elle au Groupement d'Employeurs ?
- Moins de 3 mois
  - Entre 3 et 6 mois
  - Entre 6 mois et 1 an
-

- Entre 1 et 3 ans
  - Plus de 3 ans
7. Votre structure est :
- Une association sportive
  - Une ligue ou un comité
  - Un centre de loisirs
  - Une collectivité territoriale
  - Une entreprise privée
  - Un Office Municipal des Sports

Autre

8. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de professionnaliser votre structure ?

9. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis d'augmenter le nombre de disciplines proposées par votre structure ?

10. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de diversifier les publics accueillis dans votre structure ?

11. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de diversifier les horaires d'accueil des pratiquants ?

12. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de vous libérer des contraintes administratives liées à l'embauche et à la gestion du personnel ?

13. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis d'alléger le travail des bénévoles sur le plan de l'encadrement sportif ?

14. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis d'alléger le travail des bénévoles sur le plan de la gestion de la structure ?

15. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis vous informer sur les aides financières à l'embauche et les contrats aidés ?

16. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis d'inciter les salariés à se former, en fonction des besoins de votre structure ?

17. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de développer des fonctions qui n'existaient pas avant ?

18. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de fidéliser les salariés ?

19. Globalement, votre adhésion au GE a-t-elle permis de développer une solidarité avec d'autres structures, elles aussi adhérentes au GE ?

20. Votre adhésion au GE a-t-elle amélioré d'autres éléments que ceux cités dans les questions 8 à 19 ?

Précisez votre réponse.

21. Quel est, selon vous et par rapport à votre structure, l'avantage principal d'adhérer au GE ?

22. Quel est, selon vous et par rapport à votre structure, l'inconvénient principal d'adhérer au GE ?

23. Globalement, votre adhésion au GE est-elle ?

- conforme à vos attentes
- supérieure à vos attentes (nous n'en attendions pas tant)
- inférieure à vos attentes (nous en attendions davantage)

24. Si vous avez répondu "supérieure" ou "inférieure" à la question 23, merci de préciser pourquoi :

25. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés d'augmenter leur temps de travail et de tendre vers un temps plein ?

26. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés de pérenniser leur emploi ?

27. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés d'avoir une activité suffisante pour en vivre ?

28. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés de simplifier leur gestion administrative en ayant un seul employeur ?

29. Globalement, pensez-vous que le GE permet d'offrir des débouchés aux jeunes diplômés du secteur sportif ?

30. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés d'avoir des perspectives de carrière ?

31. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés de pouvoir se former plus facilement ?

32. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés de varier le contenu de leur travail ?
33. Globalement, pensez-vous que le GE permet aux salariés de rompre l'isolement ?
34. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour créer des emplois ?
35. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour soutenir le milieu associatif ?
36. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour développer le secteur sportif ?
37. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour contribuer au maintien de l'emploi en milieu rural ?
38. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour contribuer au développement du territoire ?
39. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour permettre aux salariés précaires d'avoir un emploi stable et mieux rémunéré ?
40. Pour être efficace, pensez-vous qu'un GE doit regrouper des adhérents proches géographiquement ?
41. Pour être efficace, pensez-vous qu'un GE doit regrouper des adhérents d'une même discipline ou de disciplines proches ?

Envoyer

Fourni par [Google Documents](#)

## **Annexe 3. Résultats du questionnaire « adhérents » pour l'étude de cas des GE du sport**

[Annexe 3](#)

## **Annexe 4. Questionnaire « salariés » pour l'étude de cas des GE du sport**

### **Questionnaire GE - Salarié**

Bonjour.

Dans le cadre d'un travail de recherche sur les Groupements d'Employeurs dans le secteur du Sport, j'aurais besoin de votre avis en tant que salarié. Vos réponses seront traitées de façon strictement confidentielle, les résultats de cette étude étant exclusivement destinés à des fins

de

recherche.

Merci d'avance pour votre coopération.

Anne CROMARIAS

Professeur associé en Ressources Humaines

Groupe ESC Clermont

[anne.cromarias@free.fr](mailto:anne.cromarias@free.fr)

---

1. Pour quelle raison avez-vous rejoint ce Groupement d'Employeurs ?

j'intervenais déjà dans un club sportif qui a adhéré au GE

j'ai démarché le GE

j'ai été contacté par le GE

autre

2. Depuis combien de temps êtes-vous salarié de ce Groupement d'Employeurs ?

depuis moins de 2 mois

entre 2 et 6 mois

entre 6 mois et 1 an

entre 1 an et 3 ans

depuis plus de 3 ans

3. Combien d'heures par semaine effectuez-vous pour ce Groupement d'Employeurs ?

moins de 10h

entre 10h et 20h

entre 21h et 30h

31h ou plus

4. Ce nombre d'heures correspond-il à vos attentes ?

oui  non

---

5. Si non à la question 4, est-il... ?

- inférieur à mes attentes (je voudrais travailler plus)
- supérieur à mes attentes (je voudrais travailler moins)

6. Quel est votre statut en tant que salarié du GE ?

- salarié en CDI (Contrat à Durée Indéterminée)
- Salarié en CDIi (Contrat à Durée Indéterminée Intermittent)
- Salarié en CDD (Contrat à Durée Déterminée)
- Salarié en contrat d'alternance
- Autre

7. Dans quelle(s) discipline(s) sportive(s) intervenez-vous principalement ?

8. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet d'augmenter votre temps de travail pour tendre vers un temps plein ?

9. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de pérenniser votre emploi ?

10. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet d'avoir une activité suffisante pour en vivre ?

11. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de vous simplifier la gestion administrative en ayant un seul employeur ?

12. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet d'avoir des perspectives de carrière ?

13. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de vous former plus facilement ?

14. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de varier le contenu de votre travail ?

15. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet de rompre l'isolement ?

16. Diriez-vous que le fait d'être salarié du GE vous permet d'améliorer la reconnaissance sociale de votre métier ?

17. Quel est, selon vous et par rapport à votre propre expérience, l'avantage principal d'être salarié d'un GE

?

18. Quel est, selon vous et par rapport à votre propre expérience, l'inconvénient principal d'être salarié d'un

GE ?

19. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour créer des emplois ?

20. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour soutenir le milieu associatif ?

21. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour développer le secteur sportif ?

22. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour contribuer au maintien de

l'emploi en milieu rural ?

23. Plus généralement, pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour contribuer au développement

du territoire ?

24. Pensez-vous que la formule du GE soit efficace pour permettre aux salariés précaires d'avoir un emploi

stable et mieux rémunéré ?

25. Pour être efficace, pensez-vous qu'un GE doit regrouper des adhérents proches géographiquement ?

26. Pour être efficace, pensez-vous qu'un GE doit regrouper des adhérents d'une même discipline ou de

disciplines proches ?

27. Quelles peuvent être, selon vous, les principales raisons qui incitent une structure à adhérer au GE ?  
(plusieurs réponses possibles)

- professionnaliser la structure
- augmenter le nombre de disciplines proposées par la structure
- diversifier les publics accueillis par la structure
- élargir les horaires d'accueil des pratiquants
- se libérer des contraintes administratives liées à l'embauche et à la gestion du personnel
- alléger le travail des bénévoles sur le plan de l'encadrement sportif
- alléger le travail des bénévoles sur le plan de la gestion de la structure
- s'informer sur les aides financières à l'embauche et les contrats aidés
- inciter les salariés à se former, en fonction des besoins de la structure
- autre

28. Envisagez-vous de suivre une formation dans les 2 prochaines années ?

- oui
- non
- ne sait pas

29. Si oui, quel type de formation envisagez-vous ?

- diplômante ou qualifiante dans une nouvelle discipline sportive

- diplômante ou qualifiante hors sport
  - nouvelles compétences dans ma (mes) discipline(s) actuelle(s)
  - préparation des concours de la fonction publique
  - autre
  - ne sait pas
30. Cette formation pourra-t-elle être prise en charge par le GE ?
- oui
  - non
  - ne sait pas
31. Dans les 2 prochaines années, souhaitez-vous... ?
- conserver le même emploi dans le même GE
  - faire évoluer mon emploi dans le même GE
  - rester dans le GE et avoir d'autres employeurs dans le secteur sportif
  - changer d'employeur en restant dans le secteur sportif
  - quitter le secteur sportif
  - autre
  - ne sait pas
32. Dans le cadre du GE, êtes-vous amené à vous déplacer régulièrement (au-delà de 10 km) ?
- 
33. Si oui, trouvez-vous cela plutôt... ?
34. Avez-vous des suggestions ou des remarques à faire sur votre GE ?
- 
35. Avez-vous, en plus du GE, un ou plusieurs autre(s) employeur(s) ?
- oui
  - non
- cumul avec le statut de travailleur indépendant
36. Si oui, combien dans le secteur sportif ?
- un autre employeur
  - deux autres employeurs
  - trois autres employeurs ou plus
37. Votre ancienneté dans le secteur du Sport, en tant que salarié :
- moins de 1 an
  - entre 1 et 2 ans
-



- entre 2 et 5 ans
- entre 5 et 10 ans
- plus de 10 ans
- 38. Votre niveau de formation :
- niveau 5 (CQP, BAPAAT...)
- niveau 4 (BEES1, BPJEPS...)
- niveau 3 (DEJEPS, DEUST STAPS...)
- niveau 2 (BEES2, DESJEPS, Licence SPAPS...)
- niveau 1 (Master STAPS...)
- aucun diplôme
- autre
- 39. Votre âge :
- 18-21 ans
- 22-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- plus de 45 ans
- 40. Etes-vous :
- une femme
- un homme

Envoyer

Fourni par [Google Documents](#)

---

## **Annexe 5. Résultats du questionnaire « salariés » pour l'étude de cas des GE du sport**

[Annexe 5](#)

## **Annexe 6. Retranscription littérale de l'entretien semi-directif mené avec Mme Duléry, RRH du groupe Thiomed (étude de cas du Naturopôle)**

## **Entretien avec Francine DULERY - RRH**

**Thiomed le 24/04/09**

Thiomed c'est la holding de gestion créée il y a quelques années dans le cadre du développement du groupe, notamment LPH. On a des services transverses : Contrôle de Gestion, Finances, Informatique RH... tous les services supports et on gère plusieurs entreprises : LPH, Biosphère, NDS. Eskiss, non. Eskiss fait partie du Naturopôle mais n'est pas dans la gestion Thiomed, qui est actionnaire des autres E.

La 1<sup>ère</sup> E du groupe c'est LPH créée en 86, par Philippe Laurent, qui est président du groupe. A l'origine, LPH faisait des préparations magistrales pour les officines. La première envolée du développement est liée à la gélule à base de plantes, c'est le premier contact avec les industriels pour aller dans le domaine du façonnage. A la suite, l'entreprise étant en bonne phase de développement, PL a souhaité créer des filiales d'où naissance de la holding et d'où naissance de filiales comme LPEV qui existe toujours qui est force de vente auprès de naturopathes ; la 1<sup>ère</sup> étant Officine Service, force de vente auprès des officines. Elle existe toujours mais différemment. Ce sont les 2 sociétés commerciales créées en 93 et 95 de mémoire. En 99 est entré dans le groupe OTC une société commerciale pour la grande distribution, qu'on a arrêté. On a deux activités : l'industrie par LPH et la distribution par Officine et LPEV. Au fil des années, on a eu de plus en plus de contacts avec les industriels, la vocation première de LPH était la préparation magistrale, la fabrication et le conditionnement de gélules. Mais de plus en plus de demandes de partenaires commerciaux pour développer des produits. Aujourd'hui, le plus gros changement, c'est l'apport auprès de clients extérieurs d'un véritable partenariat pour développer des formules et du packaging. Avant : fabrication pure, aujourd'hui : on présente à nos partenaires une offre innovante et adaptée au marché des clients : formule + fabrication + conditionnement + packaging. Pour nous, le but est que le produit qui est développé par l'entreprise soit fabriqué par nous.

(6')

Pour faire court sur l'historique : en 99 le groupe Thiomed est racheté par le groupe Larena qui de façon schématique avait des entreprises de distribution et industrielles en gestion. On s'est rendu compte qu'on était en réalité un groupe plus spécialisé pour l'industrie et l'autre plus spécialisé pour la distribution. Donc on a rescindé les entreprises ; LPEV est entré dans la gestion de la distribution ; Officine est devenue un centre logistique. Thiomed a repris la gestion des sociétés industrielles. Se rajoute dans le groupe Thiomed une entreprise Génie Bio

Industrie qui est dans l'Ariège. Voilà les phases principales de l'évolution du groupe. La reprise date de 2008 (Biosphère depuis 01/01/09, Génie Bio depuis juin 2008).

En termes d'effectifs, il y a 180 personnes au total : 100-110 LPH, Biosphère 30, Génie Bio 20, Thiomed 10. Permanents. On a quelques contrats d'intérim.

Le but de Thiomed est de garder particularités de chaque entreprise en mettant quelque chose en place de cohérent. En termes de formation par exemple, on a la même politique ; en terme de politique salariale, on va adapter.

(10'52) Pourquoi St Bonnet ?

La première explication, c'est la volonté de créer de l'emploi en campagne ; de démontrer qu'on peut avoir des services et des activités pointues en campagne sans forcément aller dans grandes villes. Créer de l'emploi en campagne pour faire vivre des bassins. D'où l'implantation de LPH et la création Naturopôle. C'est une vraie conviction ; ce n'est pas pour répondre à effet de mode.

(12'50) Est-il facile de trouver du monde pour venir travailler ici ?

Pas tellement ! On a des difficultés pour attirer certains profils. Les contraintes sont différentes selon CSP. Un cadre confirmé a plus de chances d'avoir une famille, donc il y a la contrainte de la famille. Un ouvrier, pas évident pour l'attirer parce qu'il y a le coût du déplacement et la concurrence d'entreprises sur Vichy ou Clermont. Et de la préférence pour trouver de l'emploi où on loge. En sachant que par rapport à ces différents éléments, on a mis en place pas mal de choses. C'est du travail avec les écoles par rapport à certains types de métiers, par exemple en production, le cœur de métier. Au fil des années, les technologies se sont complexifiées et aujourd'hui une personne en production a besoin d'avoir des compétences pointues. Les formations recherchées sont des bac MSMA, MEI. Certains se font sur St Eloy-les-Mines. C'est du partenariat avec les écoles, c'est de la prise de stagiaire, c'est de l'apprentissage (en développement, en maintenance), c'est des sessions de formation pour le personnel avant embauche, avec organismes spécialisés pour la partie galénique ou avec le GRETA ou d'autres organismes de formation permanente. Il y a un travail important à faire, qui est fait.

C'est aussi des relations avec des GE pour fidéliser des salariés, avec le GESA de St Pourçain. Là je prends des exemples par rapport à la production, mais c'est aussi vrai pour des métiers autres comme le développement ou la maintenance, avec plus de qualification. Il y a un gros travail fait en amont.

(17'07) Du coup, la difficulté d'attractivité par rapport à la situation géographique, vous essayez de la compenser comme ça ?

Le problème, c'est que comme ça, on attire que des jeunes. On a un peu biaisé le système de la difficulté de recrutement. La pyramide des âges est complètement déséquilibrée.

Pour cadres confirmés, LPH relativement connue dans son environnement, donc je ne pense pas qu'on soit pire qu'une autre entreprise en termes de délai pour recruter un cadre. Même sur poste de cadre spécifique, c'est 6 mois maxi, ce qui est raisonnable. A contrario, on peut avoir du mal à faire venir les personnes, mais une fois qu'elles sont là, il y a quand même un confort à travailler en campagne, qui est ressenti par tout le monde.

Ce qui joue beaucoup aussi en dehors de l'E, il y a l'environnement certes, mais aussi les valeurs de l'entreprise. C'est important, c'est PL. C'est vraiment un personnage. Quand on parle d'esprit d'équipe, il y a des valeurs fortes de l'E : respect de l'environnement, par rapport à notre métier même ; les gens y sont attachés. Ce sont des valeurs de cohésion.

Il y a aussi de beaux challenges. L'entreprise a beaucoup évolué au cours des années. PL a donné de l'envergure à l'entreprise. C'est quelqu'un qui est reconnu pour ses valeurs dans l'entreprise. Il a donné une culture d'entreprise vraiment importante. C'est lui personnellement.

(21'46) Sur un aspect plus « technique », quand j'évoque le terme de « flexicurité », qu'est ce que ça évoque ?

Le terme n'est pas évoqué. Mais par rapport à la définition, cela recouvre beaucoup de choses qu'on fait : formation, et politique RH au sens large. On attache beaucoup d'importance à l'Homme donc il est important de faire évoluer les personnes dans leur métier. On a mis en place une GPEC dans l'entreprise, on a des EAE, on fait du développement personnel, des plans de formation, de la VAE... C'est quelque chose qui se gère depuis quelques années.

La politique est la même pour toutes les entreprises de Thiomed. Mais elle est variable selon les entreprises. Il n'y a pas de raison de gérer différemment Génie Bio de LPH. Pour moi, la contrainte majeure c'est la mobilité : c'est clair que là-dessus au niveau du groupe on va toujours préférer la promotion au recrutement externe. Notre rôle c'est d'accompagner une personne dans une promotion, pas de la mettre en échec.

C'est la gestion de la mobilité, y compris d'une entreprise à l'autre. C'est vrai pour la promotion ou le reclassement (par exemple dans le cas d'un accident du travail ou de

contraintes médicales). C'est un peu moins vrai pour Larena parce qu'ils ne sont pas sur place, ils sont sur Nantes. Il y a une vraie mobilité au niveau du personnel du groupe, pas seulement pour la promotion, mais aussi pour changer de poste. Par le biais des EAE et de l'affichage des postes à pourvoir mais aussi des DP.

C'est très variable d'une année à l'autre. 180 pers, ce n'est pas gros non plus. On peut avoir un cas par an de mobilité réelle. Il y en a eu 2 cette année, et 2 l'année dernière (1 promotion en Officine et Biosphère ; 1 reclassement entre LPH et Officine, 1 reclassement pour problème de santé entre LPH et Officine...) C'est une réalité. C'est vrai que c'est plus de LPH vers... J'ai plus de métiers chez LPH que je vais pouvoir reclasser ailleurs. L'inverse est moins vrai.

(28'29) Qu'en est-il du maintien des acquis ?

On n'est plus dans la même entreprise mais on reste dans le même groupe. Donc il y a un maintien de l'ancienneté, par exemple. Tout dépend de la cause du transfert... Ce qui pourrait changer c'est ce qui touche mutuelle et prévoyance. Parce que les reprises sont récentes. Mais il y a un travail à faire sur l'harmonisation. On va prendre en considération les modalités d'une structure et de l'autre pour faire une proposition à la personne ; le but n'est pas qu'elle perde de l'argent. Le but c'est, si on estime que la personne a les compétences, de l'accompagner sur un nouveau poste ; s'il faut l'accompagner au niveau salarial, on l'accompagnera...

Idem pour la formation... On accompagne quels que soient les besoins. C'est à la carte ; le but, c'est d'éviter toute erreur, l'entreprise s'en remettra toujours, mais pas la personne.

(30'23) Pratiquez-vous le prêt de personnel ou la mise à disposition de personnel ?

C'est au compte-goutte. Les saisonnalités sont quasiment les mêmes. Les pics c'est décembre à mai/juin car il y a beaucoup de produits minceur pour LPH, donc un portefeuille plus important à cette période, mais la saisonnalité se sent moins au fil des années. Ce n'est pas vrai pour Biosphère. Il peut y avoir des moments de creux sur une structure par rapport à d'autres et si on peut faire un échange de personnel, on le fera. Les besoins ne sont pas récurrents. C'est essentiellement au cas par cas. Si ça se présente, on leur explique pourquoi, le discours est transparent et à ma connaissance, il n'y a pas eu de cas de refus. C'est St Bonnet - St Bonnet aussi, pour quelques jours ou 1 semaine. C'est très ponctuel, presque anecdotique. Ce n'est pas non plus imposé.

(34'16) Les plans de formation sont-ils communs aux entreprises du groupe Thiomed ?

On peut avoir tous les cas. Chaque entreprise a son propre plan de formation parce que les besoins ne sont pas forcément les mêmes. On peut avoir des actions collectives, comme sur le management, par ex. Au cas par cas.

Avec d'autres entreprises, ça n'a jamais fonctionné. Ça a été évoqué en partenariat avec d'autres entreprises, des sociétés d'intérim, on avait sollicité la Région... ça n'a pas abouti car on n'a pas eu l'entente entre les différentes entreprises. Sur des formations de conducteurs de ligne en production, pour mettre en place des formations communes pour la qualité ou l'hygiène/sécurité, ou remise à niveau communication, bases techniques. En gérant chaque partie spécifique dans l'entreprise en question. Ça n'a pas fonctionné. Thiomed était à l'initiative. Mais c'est une véritable gestion de projet. Il faut mobiliser les différents intervenants... Il faut prendre en considération les différentes contraintes des entreprises... J'ai relancé, j'ai essayé de remettre ça en place, j'ai un peu renoncé. Il y a 2 ans, on a fait un gros travail avec les agences d'intérim et l'ANPE ; mais la conjoncture actuelle n'est pas favorable à ce type d'actions. Pour avoir des financements, il faut s'engager sur des contrats derrière de 6 mois ou des CDI... On sait à quoi on s'engage, mais le climat n'est pas propice aujourd'hui... On l'a tenté avec les entreprises de Vichy ou de Gannat... donc dans un environnement avec les mêmes contraintes de la pharmacie (Uniter, Europhartec...); Eskiss en faisait aussi partie.

(38'48) Avec Eskiss, partagez-vous seulement une proximité géographique ?

On a travaillé avec pour monter actions de formation, mais c'est une petite équipe, et ce n'est pas facile d'intégrer des personnes. Ils sont contactés à chaque fois. Les contraintes d'Eskiss ne sont pas les mêmes que celles d'Uniter ! Sur un gros projet, les petites entreprises amènent un « plus » mais il faut compter sur des grosses. Ou alors il aurait fallu que j'ai un très gros projet sur LPH. Donc on l'a fait seul, sans les aides...

Par rapport à ça, j'ai un peu évolué dans la gestion. J'ai renforcé le travail avec les écoles.

(41'24) Quelle est la répartition de l'effectif ?

	Production	Encadrement
LPH	50	DG + 6 responsables de services (qualité, supply-chain, contrôle qualité, développement, production, achats...)
Génie-Bio (Ariège)	10	4 (1 responsable d'entité + 3 responsables de

		services)
Biosphère	20	4 (1 responsable d'entité + 3 responsables de services)

Et Thiomed = 4 cadres (1 responsable par activité)

(44'59) Est-ce que flexicurité a du sens, pour vous ?

On n'a pas attendu de parler de flexicurité pour en faire (mobilité, formation...). C'est quelque chose qu'on travaille avec la DG. On va travailler sur l'épargne salariale (qui existe déjà sur LPH et sur Biosphère). On construit aujourd'hui par entité. La 1<sup>ère</sup> étape, c'est de mettre partout le même système. Un accord est en cours sur Thiomed et Génie Bio. On n'a pas forcément la même avancée de gestion sur les 3 structures (hors Thiomed). Les indicateurs de suivi ne sont pas forcément les mêmes. Aujourd'hui il faut créer quelque chose par structure qui soit similaire. Pour moi, à terme, c'est un PEI.

(48'24) C'est un peu l'histoire de l'E qui a fait qu'on a eu une vision commune des choses ?

Oui et non, c'est vrai qu'il y a eu une volonté. Mais ce n'est pas aussi simple que ça. LPH a eu développement très rapide. On pérennise d'abord l'entreprise en développant et produisant. Le métier RH n'existait pas il y a 20 ans. Petit à petit, on a commencé à harmoniser (vers 2000). C'est pour ça d'ailleurs que j'ai été recrutée à l'époque. Il y avait 4 structures différentes, avec de grosses particularités les unes par rapport aux autres. Il y avait tout à bâtir et à construire. Les sociétés étaient assises commercialement et pérennes. Les RH ont été la 2<sup>ème</sup> étape. Ça s'est construit facilement quand même car ça a toujours été dans l'esprit de PL. A l'époque, priorité c'était les IRP, pour une mise en conformité avec la loi. Puis ça a été la mutuelle et la prévoyance (le seul point identique entre les structures).

On a plus mis en place des choses par rapport à des difficultés qu'il a fallu lever. Pour LPH et autres structures de taille moyenne, ça dépend vraiment du dirigeant. La GPEC, ça fait 20 ans qu'on se pose la question ; ce n'est pas nouveau. Plus la structure est petite, plus c'est la vision du dirigeant. D'autant plus en campagne ! Regardez Rockwool à St-Eloy, mais il s'agit d'une grosse entreprise.

(55'20) Vous utilisez l'intérim ?

On y a recours en période de pic d'activité. On en a beaucoup, ça c'est clair. Depuis 2 ans, on a démarré, et vraiment concrètement cette année, avec le GE. C'est une nouvelle approche pour nous. Il fallait aussi trouver des entreprises aux activités complémentaires à la nôtre. Je trouve que c'est un bon moyen d'assurer à des salariés des CDI par le biais du GE. C'est une

excellente idée qui leur permet d'avoir une activité à plein temps sur l'année. Le principe du GE n'est pas de substituer à l'intérim. C'est LPH qui est adhérent au GE, et qui s'engage pour une période tous les ans. C'est moins souple que l'intérim pur. Mais ça permet d'avoir des personnes qui reviennent tous les ans, qui connaissent leur métier. Pour LPH, on a des activités vraiment liées au métier lui-même (par exemple, le conditionnement manuel pour une commande spécifique pour un temps bien défini). Par contre on sait qu'on va avoir un volant de suractivité sur 6 mois de 2 ou 3 personnes, là on pourra raisonner en GE. Pour le moment, c'est un début. C'est pour l'instant une seule personne, à terme, 2 ou 3. Là on était bien content parce qu'on a démarré. La personne travaille aussi aux thermes de Vichy (qui ont une saisonnalité complémentaire à la nôtre, de mai à octobre) ; c'est la seule entreprise du GE dont la saisonnalité correspond. Ce qui a été un peu bloquant, c'est la distance, surtout quand on parle de pouvoir d'achat. Il y a beaucoup de covoiturage chez nous, mais ça ne répond pas non plus à toutes les attentes. Le GE de St Pourçain n'est pas très vieux.

(1h01) Comment avez-vous eu connaissance du GE ?

C'est une bonne question... je ne sais plus. J'ai toujours trouvé que c'était intéressant, c'est toujours une idée qui m'a plu. Ce n'est pas évident, il faut des compétences complémentaires mais des saisonnalités différentes... Il y a pas mal de sociétés adhérentes au GE. Il y a de l'intérêt. Mais je pense que principale difficulté, c'est la saisonnalité.