

# CHAPITRE 2

## Quelle flexicurité pour les PMO ?

**Anne CROMARIAS**

*Enseignant-Chercheur à l'IAE de Lyon*

### Résumé

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

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

Les résultats mettent tout d'abord en évidence que la flexicurité offre aussi bien de la flexibilité aux employeurs qu'aux salariés, et, inversement, que ces derniers ne sont pas les seuls à rechercher de la sécurité. Cependant, les dispositifs étudiés n'offrent qu'une forme incomplète de flexicurité au

regard de la littérature mobilisée, ce que nous traduisons par une « flexicurité émergente ». La modélisation qualitative prend la forme d'un « cube de la flexicurité » qui schématise les trois axes clés identifiés (flexicurité, proximité et acteurs indirects), comportant chacun deux dimensions, soient huit combinaisons possibles. Ce cube met en évidence l'importance de la présence cumulée des différentes dimensions pour prétendre à des pratiques de flexicurité émergente.

### Introduction

Dans une économie en crise, qui fait craindre l'installation durable de taux de chômage élevés, les notions de travail et d'emploi méritent une attention toute particulière, alors même qu'elles connaissent de profondes mutations. « *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). De « *fragmentaire, misérable et méprisé* » (Castel, 1995, p. 111), nous sommes ainsi passés, en quelques décennies, à un salariat basé sur le plein-emploi et associé à une norme contractuelle : le CDI. Mais cette vision est déjà périmée, alors que s'impose le concept de flexicurité, destiné à allier flexibilité de l'organisation, tournée vers la demande des clients, et sécurité des salariés, qui doivent pouvoir vivre de leur travail en termes de revenus immédiats et de pérennité de l'emploi.

Notre approche de la flexicurité se veut opérationnelle, en mobilisant les travaux macro-économiques existants, mais en ciblant notre recherche sur l'étude de dispositifs concrets de flexicurité, dans les petites et moyennes organisations (PMO). Nous cherchons à comprendre comment celles-ci peuvent parvenir à mettre en œuvre des dispositifs de flexicurité, que ceux-ci soient, ou non, labellisés comme tels. Nous nous attachons donc plus précisément à identifier quels en sont les facteurs clés.

Nous proposons ici de donner une définition de la flexicurité permettant d'ancrer nos travaux sur le plan théorique, de présenter le terrain et la méthodologie retenue dans le cadre de notre étude et de proposer une modélisation qualitative des facteurs clés de succès de la flexicurité dans les PMO.

## **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 », « flex-sécurité » ou « flexicurité », terme que nous retiendrons dans la suite de nos travaux.

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. Nous retiendrons 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). 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.

Pour le salarié, la sécurité de l'emploi est un concept ambigu. 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 :

- à 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 ;
- à 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.

### **1.1 Fondements théoriques**

#### **1.1.1 Les prémices**

Trois auteurs nous semblent être les « pères fondateurs » de la flexicurité au sens où nous l'entendons aujourd'hui.

Boissonnat (1995) propose ainsi un **contrat d'activité**, pour 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.

Suptiot (1999), tout en reconnaissant la pertinence du contrat d'activité proposé par le rapport Boissonnat, insiste sur l'importance de privilégier un statut plutôt qu'un contrat. Il propose ainsi de substituer à un paradigme de l'emploi un **paradigme de l'état professionnel**. C'est ainsi que sont proposés des droits de tirage sociaux, permettant de prendre en compte tous les temps de travail de la vie d'un individu, y compris ceux qui ne rentrent pas dans la définition traditionnelle de l'emploi (temps familiaux, bénévolat, formation...).

Gazier considère aussi qu'il faut changer de paradigme. Ainsi, nous assistons à une « *mini-révolution copernicienne. Dans l'imaginaire social que nous héritons du XX<sup>e</sup> 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 et Gazier, 2006, p. 190). Le paradoxe tient dans le terme même de « **mobilités protégées** » : « mobilités » signifiant instabilité, mouvement, voire flexibilité ; « protégées » renvoyant à sécurité et stabilité. Il est donc nécessaire d'appuyer la mobilité sur des noyaux de stabilité : au moins cinq « espaces de stabilité professionnelle » peuvent ainsi être identifiés, notamment celui du territoire, qui, par sa proximité, sa disponibilité et sa parfaite connaissance des spécificités locales peut conduire à une sécurité de l'emploi.

### **1.1.2 Le concept de flexicurité**

Si le contexte danois n'est pas celui dans lequel s'inscrit notre étude, les travaux fondateurs menés par le sociologue hollandais Wilthagen portent largement sur ce pays. Dès 2003, il 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

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

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 et Tros, 2003). 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 ensuite été légèrement modifiée (Leschke et alii, 2006), par la division de 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 possible des salaires. De même, la notion de *combination security* est revue pour être remplacée 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, numérique interne, fonctionnelle interne, fonctionnelle externe. 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 du 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). Cette « matrice de Schmid » est plus conforme à l'optique que Gazier défend dans le cadre des *marchés transitionnels du travail* que celle initiée par 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).

Au niveau européen, la flexicurité fait partie intégrante de la stratégie de Lisbonne, puisqu'elle est explicitement libellée, dès 2005, comme l'une des lignes directrices pour la croissance et l'emploi. La Commission européenne a également défini, en décembre 2007, des *principes communs de flexicurité* en basant cette dernière sur quatre composantes : 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 **poli-**

**tiques actives du marché du travail** ; la **protection sociale**, c'est-à-dire des systèmes de sécurité sociale moderne. La Mission pour la Flexicurité, lancée en 2008, réaffirme également 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 et Larcher, 2008, p. 9).

### **1.1.3 Vers une « opérationnalisation » de la flexicurité ?**

Même si de nombreux débats perdurent, la dimension macro-économique de la flexicurité est donc abondamment étudiée. Le niveau « micro », quant à lui, commence seulement à l'être.

En s'intéressant aux pratiques effectives de flexicurité, dans le cadre du projet européen du même nom s'appliquant à trois pays (Belgique, France, Pays-Bas)<sup>1</sup>, Pichault et Xhaufclair (2007) proposent de la définir comme « *un compromis dynamique entre besoins d'ajustement de l'activité économique et de l'activité de travail, d'une part, et besoins de minimisation des risques liés à leur interaction, d'autre part* » (p. 9). Il s'agit donc, pour les entreprises et les salariés, de trouver des compromis à la fois convenables et acceptables, en tant qu'acteurs aussi bien en amont (lors de l'élaboration du compromis) qu'en aval (lors de la mise en œuvre effective de ce compromis) pour permettre une « opérationnalisation » de la flexicurité.

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

Au regard des approches théoriques qui viennent d'être rappelées, nous faisons le choix d'une définition large pour permettre d'étudier des situations très diverses, qui ne seraient éventuellement pas « labellisées » comme étant de la flexicurité. En effet, la forte connotation du terme (souvent de façon péjorative) et l'ambiguïté du ressenti de tel ou tel acteur nous incitent à considérer comme flexicurité toute action permettant aux acteurs

---

1. [www.flexicurity.org](http://www.flexicurity.org)

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

directs (employeurs et salariés) d'améliorer simultanément leur flexibilité et/ou leur sécurité. Nous retenons plus spécifiquement des situations de flexicurité *préventive*, par opposition à une flexicurité curative dans le cadre de difficultés économiques (restructurations ou chômage partiel).

Notre démarche se veut pragmatique et centrée sur les pratiques. Il nous semble de ce fait intéressant d'étudier des pratiques *entre* employeurs, d'ailleurs évoquées dans les approches « macro » sous le terme de *maillage territorial* (Boissonnat, 1995) ou de *gestion territorialisée des trajectoires* (Méda et Minault, 2005). Nous suivons ici Ramaux (2006) lorsqu'il attire l'attention sur les transitions rendues nécessaires par la mise en œuvre de la flexicurité, et donc la nécessité de *sortir de l'entreprise*, ainsi que Beaucourt (2008) qui invite à envisager, en plus de la combinaison entre flexibilité et sécurité pour les acteurs de terrain que sont les entreprises et les salariés, *d'autres niveaux*, notamment sectoriels et territoriaux. Nous introduisons donc ici une autre approche que celle, micro-économique, déjà citée : le niveau « méso », tel que le définit l'économie de proximité, en articulant l'industrie, au sens marshallien du terme, et l'espace (Gilly et Lung, 2005). Les travaux menés sur les coopérations inter-organisationnelles (Culié et *alii*, 2006) montrent notamment l'importance d'une proximité géographique entre les différents acteurs, ce qui nous conduit à retenir, à travers le niveau « méso », celle du territoire.

Enfin, nous faisons le choix de nous intéresser aux PMO, dans la mesure où :

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

## **2. Méthodologie de la recherche**

### **2.1 Problématique**

Compte tenu de l'objet que nous venons de préciser, nous pouvons reformuler la problématique de la recherche ainsi : étudier des dispositifs de flexicurité préventive appliqués dans des petites structures, elles-mêmes reliées par des formes de coopération formelle ou informelle, ce qui nous amène à considérer un niveau méso-économique. Nous poursuivons plus précisément deux objectifs principaux :

- d'une part, identifier les facteurs clés de succès qui permettent la mise en œuvre d'une certaine forme de flexicurité, répondant aux quelques restrictions posées : un dispositif préventif de cette flexicurité, qui elle-même doit répondre à la définition large que nous en avons donnée ; une pratique par des PMO qui, ancrées sur un territoire, font preuve d'une certaine proximité ;

- d'autre part, modéliser qualitativement ces facteurs pour en permettre une certaine généralisation. 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.

### **2.2 Contributions attendues**

#### **2.2.1 Contributions managériales**

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, s'ils expérimentent déjà, peut-être sans le savoir, de la flexicurité, pourront ainsi prendre conscience du bénéfice qu'ils en tirent, ou qui, peut-être, oseront ainsi mettre en place des dispositifs allant dans ce sens. Une autre catégorie de bénéficiaires est constituée des acteurs indirects, notamment les partenaires institutionnels (pouvoirs publics locaux, DDTE, OPCA...) qui,



## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

en repérant des « bonnes pratiques », pourront espérer les généraliser à l'échelle d'un territoire pertinent, puisque notre recherche est résolument orientée sur la méso-analyse.

Il s'agit donc de contributions destinées à accélérer le processus de compréhension, dans le sens des « *savoirs actionnables* » d'Avenier (2007), visant une « *généricisation* » qui ne se veut pas universelle, mais qui fournit « *des repères heuristiques destinés à éclairer le lecteur [ou l'acteur], susciter sa réflexion et des questionnements, ainsi qu'à stimuler son imagination et son action créative.* » (p. 146).

### **2.2.2 Contributions théoriques**

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

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

- les sciences de gestion (GRH et stratégie) ;
- 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).

## **2.3 Approche empirique**

### **2.3.1 Techniques de collecte de l'information**

L'étude de cas multi-sites est privilégiée, en s'appuyant sur les critères proposés par Hlady-Rispal (2002) :

- la variété ainsi obtenue permet de valider notre positionnement épistémologique de compréhension de l'objet étudié. Sans prétendre à générer

une théorie, nous ambitionnons néanmoins d'apporter des éléments qualitatifs de modélisation d'un processus ;

- l'équilibre recherché dans le choix des cas étudiés permet de faire de la variété explicitée ci-dessus une force de notre travail ;
- 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.

Plus précisément, les outils de l'étude qualitative sont mobilisés, plus particulièrement les entretiens semi-directifs, mais aussi des données secondaires internes ou externes (sources documentaires de diverses origines).

### **2.3.2 Présentation des cas**

Sur la base des premières informations collectées lors d'une dizaine d'entretiens exploratoires, nous avons pu identifier quatre terrains particulièrement pertinents en fonction des critères suivants :

- les employeurs doivent être des PMO ;
- les secteurs d'activité doivent être suffisamment différents pour 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.

Quatre terrains ont finalement été étudiés :

- le **secteur du sport en Auvergne** qui, en présentant la particularité de concerner principalement des associations, constitue par ailleurs un vrai champ d'investigation, compte tenu du contexte institutionnel et législatif et surtout des spécificités sociales rencontrées (précarité de la main-d'œuvre, employeurs de très petite taille, notamment). La récente signature d'un contrat d'objectifs régional fait de la mutualisation des compétences un axe majeur, en s'appuyant notamment sur quatre groupements d'employeurs (GE) qualifiés *d'exemplaires* ;

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

- **le Parc Naturopôle Nutrition Santé.** 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. En matière de flexicurité, plusieurs actions concrètes existent : de la mobilité professionnelle à la formation mutualisée, en passant par la mise à disposition de personnel ;

- **le territoire de Saint-Flour Haute-Auvergne** 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**, association regroupant les zones d'activités de l'agglomération de Clermont-Ferrand (Bernon et *alii*, 2006). L'étude a notamment préconisé la création d'un bureau des mobilités, dont la mise en œuvre a été très rapidement abandonnée.

Les deux premiers cas peuvent ainsi être qualifiés de « réussite », des dispositifs de flexicurité étant aujourd'hui à l'œuvre. Les deux autres sont plutôt des « échecs », au sens où les tentatives de mise en place de certains dispositifs de flexicurité n'ont pas abouti.

### 3. Principaux résultats

#### 3.1 Les contours de la flexicurité rencontrée

Nous pouvons tout d'abord préciser quels sont les contours de la flexicurité rencontrée.

##### 3.1.1 Une flexicurité réelle...

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. Pour les salariés, la sécurisation est également à l'œuvre. Il s'agit alors de structurer l'emploi, en permettant d'avoir une visibilité de plusieurs

mois sous forme d'un complément d'activité. Ces éléments sont finalement peu révélateurs et ne font que confirmer ce que l'on est en droit d'attendre de la flexicurité, au niveau « micro », compte tenu des définitions et différents travaux déjà menés.

De façon peut-être moins évidente, 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 par les raisons mêmes d'adhésion au GE pour les associations sportives ou pour l'une des entreprises du Naturopôle, en vue de simplifier et sécuriser la relation juridique et les formalités administratives liées à l'embauche et à la gestion de personnel. Les salariés s'inscrivent aussi, parfois, dans une recherche de flexibilité. Nous avons ainsi identifié certains salariés qui ne souhaitent pas travailler plus, pour des raisons variées (étudiants, mères de famille ou pluriactifs « choisis »).

### **3.1.2 ... 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.

En premier lieu, l'horizon temporel interroge : les mécanismes de flexicurité mis en œuvre ne s'inscrivent pas dans le long terme, contrairement à ce que préconisent le contrat d'activité de Boissonnat ou les droits de tirage sociaux de Supiot. On ne raisonne pas, ici, à l'échelle d'une vie, mais plutôt à l'échelle d'une ou, au mieux, de quelques années puisque l'on reconstitue un temps plein à partir de « morceaux d'emploi » sur une ou quelque(s) saison(s) seulement. Cet horizon temporel restreint mérite d'ailleurs d'être examiné au regard de la littérature. En effet, le concept de PME est souvent qualifié, entre autres, par le court-termisme dont font preuve les dirigeants. Ainsi, Fourcade (2007) ou 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 ne serait en réalité dû qu'à cette proximité

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

temporelle caractéristique des PME-PMO, et non à un déficit qualitatif ou quantitatif de la flexicurité en elle-même.

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

- la **polyvalence par nomadisme**, tout d'abord, généralement mal perçue par les salariés, qui se traduit par la rotation sur des postes de travail distincts, et contribue ainsi à disperser et donc affaiblir les compétences ;

- la **polyvalence « noble »**, ensuite, 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.

Nous sommes ici en présence d'un mix de ces deux types de polyvalence.

Malgré leurs limites, il nous semble pourtant que les démarches étudiées s'inscrivent bien dans ce que la flexicurité, au sens plein du terme, devrait être, même si elles ne font que tendre vers celle-ci. Nous considérons ici que les rudiments de la flexicurité sont en place, avec la tentative de conciliation des attentes et besoins des employeurs comme des salariés. Nous proposons donc d'utiliser le terme de « *flexicurité émergente* » pour désigner les formes étudiées et pour bien spécifier que nous considérons avoir observé des dispositifs somme toute imparfaits et incomplets au regard de la littérature.

En résumé, nous pouvons plus simplement retenir un premier 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).

### 3.2 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 ci-dessous.

#### 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. L'économie de la proximité en retient deux grandes formes :

- **spatiale** d'une part, caractérisée dans ce cas par une faible distance entre les différents acteurs ;
- **organisée**, d'autre part, caractérisée alors 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.

La définition que Fourcade (2007) donne du milieu 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*

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

*univers clos, mais interagit constamment avec son environnement.* » (p. 105). Nous proposons ainsi de reprendre les différents termes de cette définition et de les éclairer par nos travaux :

- « **ensemble territorialisé** » : cette notion renvoie à celle de proximité spatiale qui est souvent considérée comme une caractéristique des PME. Torrès (2007) 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 ou 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 élargi sa réflexion, pour sa deuxième étude, aux exploitants agricoles ;

- « **collectif d'acteurs** » : nous avons noté que, pour aboutir, les acteurs présents doivent 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 ;

- « **interaction constante avec l'environnement** » : il s'agit ici de la notion de « territoire-acteur » (Veltz, 2005) qui justifie l'intérêt de raisonner au niveau « méso ».

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, 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 le « *potentiel de coordination* » (Pecqueur et Zimmermann, 2004, p. 30) entre les différents acteurs qui le constituent. C'est donc ici un deuxième axe que nous retenons, celui de « proximité » avec deux sous-dimensions : « spatiale », d'une part, et « organisée », d'autre part.

### 3.3 **Nature des acteurs**

#### 3.3.1 **Les porteurs de projet**

Le rôle des porteurs de projet, qui agissent à la fois comme développeurs du dispositif de flexicurité, mais aussi comme intermédiaires entre les différentes structures, semble tout à fait déterminant. Trois dimensions clés ressortent de nos résultats :

- **une dimension entrepreneuriale** : la flexicurité étudiée est un réel projet, qui s'apparente à l'entrepreneuriat dans la définition qu'en donne Gasse (2007) : « *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.* » (p.148). Pour réussir, il faut qu'un individu croie en ce projet de flexicurité ; c'est ce que la littérature entrepreneuriale appelle « l'idée » ou « l'intention » ;

- **une dimension de pilotage**. Par définition, la flexicurité mêle différents types d'acteurs, au premier rang desquels les employeurs (plusieurs dans les cas qui nous intéressent) et les salariés, mais aussi les acteurs indirects (porteurs de projets, acteurs institutionnels et acteurs périphériques). Nous nous situons donc dans le cadre d'un projet à intervenants multiples, ce qui amène logiquement à une nécessaire coordination entre ces acteurs, parfois délicate. Trois approches théoriques nous semblent pouvoir être ici mobilisées : (1) la notion de projet collaboratif, la collaboration pouvant être segmentée en trois dimensions (Defélix et al., 2008) : la coordination, c'est-à-dire la façon dont le chef de projet structure et prend en compte les différentes contributions des partenaires ; la coopération, qui s'entend comme les ajustements mutuels et volontaires entre les parties ; les actions supports, en vue de constituer l'équipe puis de la gérer. La dimension humaine reste prépondérante, comme en atteste par ailleurs la littérature sur la gestion de projet, ainsi que celle sur les réseaux. (2) La notion de



## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

pilote d'un réseau inter-organisationnel, plus particulièrement au niveau local nous semble être en droite ligne de l'approche précédente. Ainsi Loubaresse (2008) propose de parler de « *broker* », comme « *individu ou firme qui participe activement à la formation et au maintien du réseau, endossant les trois rôles principaux d'architecte, de manager et de facilitateur du réseau* » (p.5). (3) Le concept de gouvernance locale, enfin, nous semble transparent. Elle peut être considérée comme une « *combinaison de proximités* », selon Talbot (2006), qui argumente son rattachement au courant institutionnaliste de la proximité : 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 et 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 ;

- **une dimension de tiers extérieur.** Le rôle du porteur de projet comme un tiers facilitateur est apparue 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 expérimentale. 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 « *tercéisation* » de la relation proposé par Pichault et Xhaufclair (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.

### 3.3.2 Les partenaires institutionnels

La présence des institutionnels apparaît nécessaire au regard de deux dimensions, plus une optionnelle :

- un 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) ;

- un 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 ;

- un 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.

Nous pouvons alors retenir un troisième axe, intitulé « acteurs indirects », qui couvre la dimension institutionnelle et la dimension « entrepreneuriale » du porteur de projet.

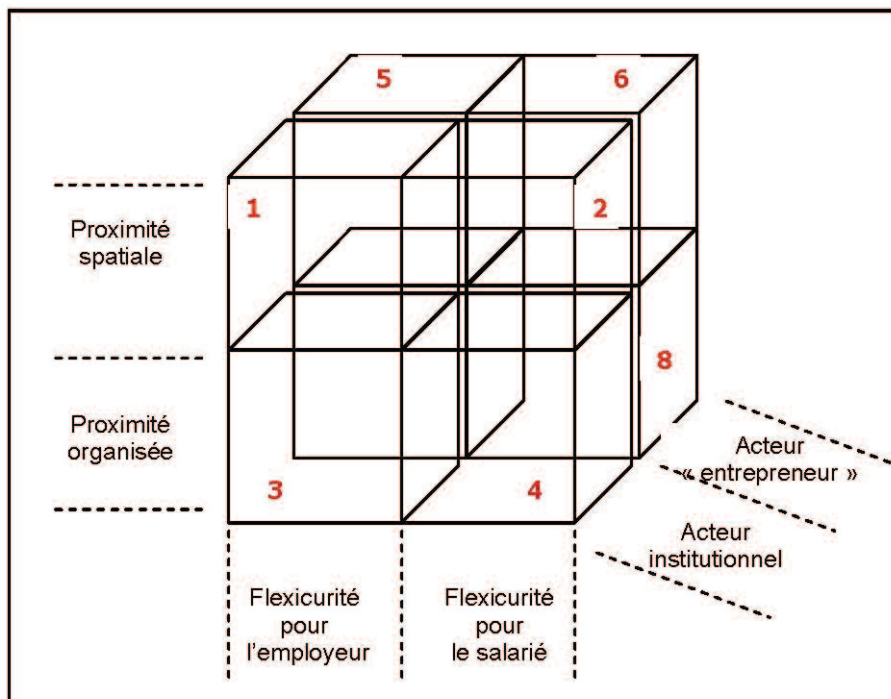
### 3.4 Synthèse

Les trois axes que nous venons d'identifier (flexicurité, proximité, acteurs indirects) nous conduisent à proposer une représentation graphique de nos résultats, en distinguant, pour chacun d'eux, les dimensions évoquées, qui ne sont pas exclusives et peuvent, en revanche, être cumulatives. Nous pouvons alors représenter l'ensemble sous la forme d'un cube.

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

Huit combinaisons peuvent ainsi être distinguées (en partant du cube devant, en haut et à gauche et en allant vers le cube arrière, en bas et à droite) :

Figure 1 **Le cube des cas de la flexicurité**



- 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/implication d'un (ou plusieurs) acteur(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/implication d'un acteur institutionnel ;
- 3.** Flexicurité pour l'employeur/proximité organisée (des relations existent antérieurement à l'étude ou au dispositif de flexicurité)/ implication d'un acteur institutionnel ;

4. Flexicurité pour le salarié/proximité organisée/implication d'un acteur institutionnel ;
5. Flexicurité pour l'employeur/proximité spatiale/implication d'un acteur « entrepreneur » ;
6. Flexicurité pour le salarié/proximité spatiale/implication d'un acteur « entrepreneur » ;
7. Flexicurité pour l'employeur/proximité organisée/implication d'un acteur « entrepreneur » ;
8. Flexicurité pour le salarié/proximité organisée/implication d'un acteur « entrepreneur ».

### 3.5 Application aux cas étudiés

En reprenant les cas étudiés, nous proposons de procéder à une lecture des différentes dimensions pour chacun. L'évaluation se fait selon un mode binaire : « 1 » si la dimension est présente ; « 0 » si elle est absente (voir tableau ci-après).

#### **Positionnement des résultats de chaque cas par rapport aux trois axes**

		Sport	Naturo-pôle	Saint-Flour	GAZACA
<b>Flexicurité</b>	Employeur	1	1	1	0
	Salarié	1	1	1	1
<b>Proximité</b>	Spatiale	1	1	1	1
	Organisée	1	1	0	0
<b>Acteur indirect</b>	Institutionnel	1	1	1	1
	Entrepreneur	1	1	0	0

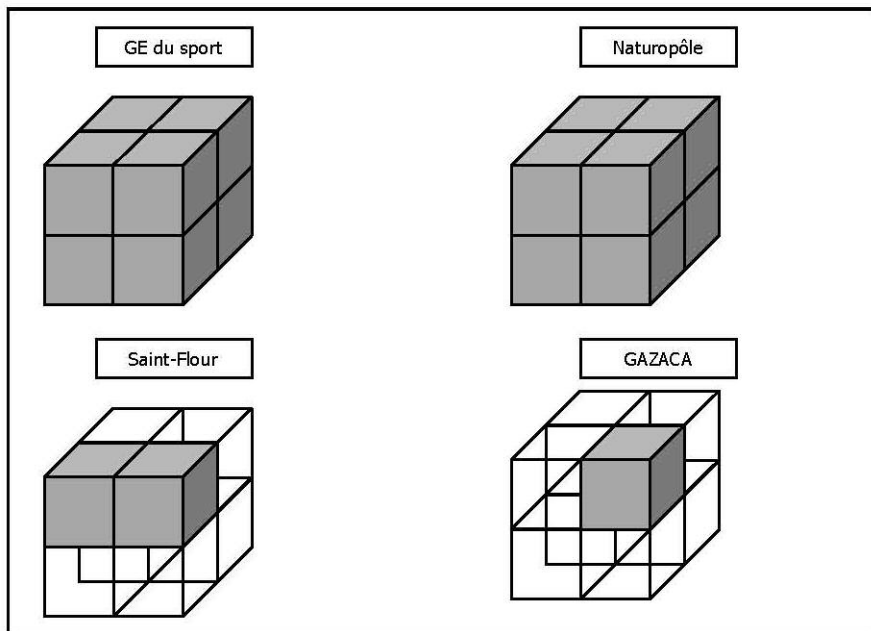
Nous pouvons alors procéder à une représentation graphique de chacun des quatre cas étudiés, en grisant les parties du cube proposé en figure 1, les combinaisons grisées correspondant aux dimensions effectivement présentes.

Ainsi, pour les cas des GE du Sport et du Naturopôle, le cube est entièrement grisé, ce qui traduit une assise et une complétude dûment représen-

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

tées. 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 d'un porteur de projet « entrepreneur », ce qui conduit à ne griser que les combinaisons ne comportant aucune de ces deux dimensions, à savoir les combinaisons 1 et 2. De même, pour GAZACA, trois dimensions ne sont pas remplies : la flexicurité pour l'employeur, la proximité organisée et l'implication d'un « entrepreneur », d'où seul le cube combinatoire n°2 grisé.

Figure 2 **Positionnement des cas dans le cube de la flexicurité**



L'intérêt de cette représentation imagée 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 qu'un axe combinatoire manque, l'intégrité du cube est largement impactée, et les chances de réussite visiblement très réduites. Les conditions identifiées apparaissent donc cumulatives pour être en présence d'une flexicurité effective, même si cette dernière n'est qu'émergente.

## **Conclusion**

Dans les PMO, la flexicurité s'avère être un mélange d'ingrédients tous aussi indispensables les uns que les autres. Si le niveau « méso » semble être le plus pertinent pour envisager raisonnablement des dispositifs de flexicurité qui fonctionnent, la seule proximité géographique ne doit pas faire illusion. Elle doit impérativement se doubler d'une proximité organisée, elle-même étroitement tributaire des acteurs en présence, et plus particulièrement de l'implication des partenaires institutionnels et d'un (ou plusieurs) « entrepreneur(s) » de la flexicurité. Enfin, le dispositif n'est valable que si les deux types d'acteurs directs, employeurs comme salariés, y trouvent un intérêt. Ce résultat, schématisé sous forme d'un « cube de la flexicurité » proposant huit combinaisons, montre l'importance de la présence simultanée de tous ces facteurs.

Les perspectives qui en découlent sont une interprétation de ces résultats en termes de réseaux et de solidarité collaborative, mais aussi une étude plus approfondie du lien entre le territoire et la flexicurité, notamment dans une optique de gouvernance locale.

## **Bibliographie**

AUER (P), GAZIER (B.), *L'introuvable sécurité de l'emploi*, Flammarion, 2006.

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

BEAUCOURT (C.), « Les niveaux d'équilibre de la flexicurité », *XIX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH* 2008, 11 p.

BERNON (J.), GRILLET (S.), QUNIT (C.), TROUVE (P.), « La mutualisation des ressources humaines pour des TPE localisées sur un territoire », *XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 2006.

BOISSONNAT (J.), *Le travail dans vingt ans*, Éditions Odile Jacob, 1995.

CASTEL (R.), *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, 1995.

CULIE (J.-D.), DEFELIX (C.), RETOUR (D.), VALETTE (A.), « Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines ? », *XVII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 2006.

## QUELLE FLEXICURITÉ POUR LES PMO ?

DEFELIX (C.), MAZZILLI (I.), PICQ (T.), RETOUR (D.), « La conduite des projets collaboratifs au sein des pôles de compétitivité. L'insoutenable légèreté du management et de la GRH », *XIX<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH*, 2008.

EVERAERE (C.), *Management de la flexibilité*, Économica 1997.

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

FOURCADE (C.), « Mise en place de milieux propices au développement de la PME », in FILION (L.-J.) (dir.), *Management des PME, de la création à la croissance*, Pearson Éducation 2007.

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

GAZIER (B.), « Flexicurité et marchés transitionnels du travail : esquisse d'une réflexion normative », *Travail et Emploi* 2008, n° 113, 117 à 127.

GILLY (J.-P.), LUNG (Y.), « Proximités, secteurs et territoires », in LAURENT (C.), DU TERTRE (C.), *Secteurs et territoires dans les régulations émergentes*, L'Harmattan 2005, 161-180.

HLADY-RISPAL (M.), *La méthode des cas, application à la recherche en gestion*, De Boeck Université 2002.

LE MOIGNE (J.-L.), *La modélisation des systèmes complexes*, Dunod 1990.

LESCHKE (J.), SCHMID (G.), GRIGA (D.), « On the marriage of flexibility and security: lessons from the Hartz reforms in Germany », *WZB Discussion Papers*, SP I 2006-108, 22 p.

LOUBARESSSE (E.), « Qui pilote les réseaux interorganisationnels ? Caractéristiques des « brokers » de réseaux locaux d'organisations », *Actes du Congrès de l'AIMS*, Nice 2008.

MEDA (D.), MINAULT (B.), « La sécurisation des trajectoires professionnelles », *Documents d'Études DARES* 2005, n° 107.

PECQUEUR (B.), ZIMMERMANN (J.-B.), « Les fondements d'une économie de proximité », *Économie de proximités*. Hermès 2004, 13-41.

PICHAULT (F.), XHAUFLAIR (V.), « La flexsécurité revisitée à l'aune des pratiques effectives », *XVIII<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH* 2007.

RALLET (A.), TORRE (A.), « Proximité et localisation », *Économie rurale* n° 280, mars/avril 2004, 25-41

RAMAUX (C.), « Flexicurité : quels enjeux théoriques ? », *Colloque Flexicurité en France*, Université de Marne la Vallée, 7 décembre 2006.

SPIDLA (V.), LARCHER (G.) (dir.), *Rapport de la Mission pour la Flexicurité*, Conseil de l'Union Européenne, 2008. Accessible sur le site : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=118&langId=fr>

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

TALBOT (D.), « 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>

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

VELTZ (P.), *Mondialisation, villes et territoires*, PUF 2005.

WILTHAGEN (T.), TROS (F.), *The concept of « Flexicurity » : A new approach to regulating employment and labour market*, 2003, [http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2003\\_4.pdf](http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2003_4.pdf)