

<p style="text-align: center;">Du Tiers à la Tercéisation : Caractéristiques d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation sociale à l'échelon inter-organisationnel</p>
--

Auteur (s) :

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

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

Coordonnées :

LENTIC, HEC-ULG

Bd du Rectorat, 19, B51, 4000 Liège

v.xhaufclair@ulg.ac.be

Tél. : 00 32 (0)4 366 30 70

Fax : 00 32 (0)4 366 29 47

Résumé :

A partir de deux études de cas de compromis sociaux émergeant à l'échelon inter-organisationnel, nous tentons d'identifier les modalités de l'action du(des) tiers accompagnateur(s) qui permettent la conclusion de compromis qualifiés d'équilibrés et de durables. Au travers de l'analyse transversale de deux cas contrastés, l'un ayant abouti à la création d'un nouveau dispositif de régulation, l'autre n'ayant pu dépasser le stade du bricolage unilatéral, nous relevons cinq caractéristiques différentiatrices des modalités de l'action du tiers qui expliquent selon nous le succès ou l'échec du processus, et qui constituent les dimensions d'une *fonction de tercéisation*. Cette fonction se distingue de la conception traditionnelle du rôle ou de la fonction de tiers, en ce qu'elle constitue une contrainte pragmatique qui vise à mettre les acteurs des compromis en position de se tercéiser, c'est-à-dire d'effectuer un processus de déplacement qui leur permet de dépasser leurs routines identitaires et organisationnelles et de contribuer ainsi à l'émergence de nouveaux compromis équilibrés et durables.

Mots clefs : tiers, tercéisation, compromis social, régulation sociale, institutionnalisation, inter-organisationnel

INTRODUCTION

Dans le contexte actuel de transformation profonde du modèle socio-économique qui a dominé le XXe siècle, on observe, corrélativement aux processus de désinstitutionnalisation et de dissolution du lien social, une dynamique de promotion des formes alternatives de régulation qui l'on pourrait qualifier d'autonomes et d'horizontales, par opposition aux formes « traditionnelles » de régulation qui sont quant à elles « de contrôle » et verticales (Reynaud, 1997). Le monde économique n'échappe à pas à ce phénomène, il en est même l'un des plus ardents promoteurs.

Les entreprises contemporaines ont progressivement délaissé les stratégies d'intégration verticale et horizontale et optent désormais pour des formes d'organisation en réseau, qui seraient garantes de leur adaptabilité dans un environnement global et extrêmement concurrentiel. Ces nouveaux périmètres émergent en dehors de tout cadre institutionnel : ils rendent dès lors obsolètes les dispositifs de régulation socio-économique conçus sur base du secteur, des frontières nationales, du statut de la main-d'œuvre, etc. Quant aux parties prenantes de ces nouvelles formes inter-organisationnelles, elles préfèrent souvent prendre les devants en concevant sur base volontaire les dispositifs de régulation dans lesquels doivent s'inscrire leurs actions, plutôt que d'être tributaire des mécanismes coercitifs que pourraient leur imposer les législateurs aux différents niveaux de régulation.

Notre objet dans cet article n'est pas de discuter la pertinence ou la désirabilité de ces phénomènes. Nous prenons acte de ces transformations et constatons le foisonnement de mécanismes émergents de régulation dans les partenariats inter-organisationnels, en particulier en matière de régulation sociale (Regalia, 2006). Ces mécanismes sont dans la plupart des cas de véritables bricolages institutionnels, dont certains sont qualifiés par leurs parties prenantes de compromis sociaux socialement responsables, et d'autres sont incriminés comme déséquilibrés et non durables. La question qui se fait jour est alors celle des balises que l'on peut identifier pour s'assurer que cette dynamique de régulation ne soit pas prise en otage par certains acteurs à leur unique bénéfice, et qu'elle donne lieu à des accords équilibrés et pérennes.

Dans le cadre de nos recherches consacrées à l'émergence de nouveaux compromis sociaux au sein des partenariats inter-organisationnels (entreprises réseau, groupements d'entreprises, partenariats territoriaux, etc.), nous avons identifié un ensemble de conditions permettant la conclusion de compromis de régulation sociale équilibrés et pérennes (Xhaufclair et Pichault, 2009a ; 2010). Ces différentes variables mettent en lumière l'importance de deux processus : d'une part, un travail visant la satisfaction des intérêts divergents des parties prenantes du compromis en émergence ; d'autre part, un travail d'institutionnalisation visant la pérennisation de l'accord trouvé entre les parties.

Les études de cas sur lesquelles nous nous basons ont toutefois montré que le succès de ces deux tâches requiert l'intervention d'un tiers, en particulier dans un contexte inter-organisationnel où l'on ne peut se reposer sur un hypothétique processus de génération spontanée. Notre article aura pour objectif de caractériser l'action de ce tiers. La fonction de tiers que nous avons observée se distancie en effet de la conception classique du tiers médiateur, triangulateur, expert apportant la solution optimale à ses partenaires. Il s'agit en réalité d'une fonction, potentiellement partagée, qui vise à mettre les acteurs en position d'être acteurs, c'est-à-dire à se *tercéiser*. Par *tercéisation*, nous désignons non l'action du tiers, mais l'opération qu'accomplit l'acteur d'un compromis émergent lorsqu'il réalise, au travers d'un

processus expérimental, un déplacement par rapport à sa propre position et à sa propre identité (Lenoble et Maeschalck, 2006). Ce processus identitaire constitue une condition nécessaire de dépassement des routines permettant de faire émerger et de pérenniser une nouvelle institution.

La première partie de cet article sera consacrée à l'exploration de la notion de tiers dans le langage ordinaire et dans la littérature scientifique. Nous proposerons ensuite deux cas contrastés de nouveaux compromis sociaux en émergence, à partir desquels nous caractérisons l'action de ce tiers « tercéisateur », et énonçons les conditions en amont qui rendent possible la conclusion et l'effectivité de nouvelles formes de compromis sociaux dans les ensembles inter-organisationnels.

1. LA POLYSÉMIE DU TIERS

La notion de tiers traverse de nombreux champs scientifiques, mais elle y connaît des acceptions parfois fort différentes. Avant de préciser ce que nous entendons par fonction de tercéisation, et en quoi celle-ci se distingue d'une fonction de tiers, intéressons-nous à quelques unes des conceptions du tiers et de sa fonction, qui émaillent tant la vie sociale que la littérature scientifique.

Dans le langage ordinaire tout d'abord, le tiers réfère généralement à une troisième personne intervenant « en tiers », c'est-à-dire qu'elle s'ajoute à la relation duelle ou à une relation intragroupe, et interfère dans cette relation (Berten, 2005). Le tiers du sens commun indique une forme de relation à la fois proche et distante, neutre et impliquée. Le tiers peut-être le médiateur, l'intermédiaire, l'ombudsman, ou encore l'initiateur, le facilitateur, le garant. Le tiers réfère également au juge ou à l'Etat, tiers non neutres mais possédant une autorité légitime découlant du grand Tiers. L'usage ordinaire ne dit toutefois rien du type de fonction que peut jouer le tiers, et l'on constate pourtant que celles-ci sont multiples.

Dans la philosophie Peircienne (Peirce, 1878 ; Angué, 2009), le tiers se nomme tercéité. La tercéité est un moment, qui constitue à l'instar de la priméité et de la secondéité une des étapes fondamentales de tout processus de production de sens ou d'interprétation, de toute construction de sens, de toute expérience, de toute relation entre l'homme et l'univers.

Lorsque la réflexion psychanalytique s'en empare, la question du tiers, qui était contingente, devient centrale car constitutive du sujet. A la suite des travaux de Freud, le Tiers, dans ses différentes figures oedipiennes, représente désormais un élément essentiel de la subjectivation. La construction du concept de tiers en psychanalyse doit surtout beaucoup à Lacan, lui-même se fondant sur Peirce : Tiers = langage = symbolique = grand Autre = Loi = Père (Volckrick, 2005). C'est désormais le tiers qui rend possible la structuration du sujet humain et le maintien du lien social ; parallèlement, l'absence de Tiers transcendant peut compromettre la possibilité de se constituer en tant que sujet et met en péril le lien social.

Toutefois, le contexte de mutation, de désinstitutionnalisation et de dissolution du lien social qui caractérise la société contemporaine conduit à l'émergence d'une nouvelle grammaire du lien social. Les mécanismes classiques de régulation sociale, tels qu'ils ont été construits par les sociétés démocratiques industrielles, sont en voie de reformulation. La question qui se fait jour est dès lors la suivante : ces reformulations sont-elles en mesure de soutenir la tercéité nécessaire à la vie collective ? Dans notre société postmoderne qui se veut pluraliste, toute référence au grand Tiers est désormais désuète ; les figures de l'autorité sont sans cesse

requestionnées et l'on assiste à un déplacement de l'idée de tiers vers des instances plus horizontales, qui ne sont plus nécessairement personnalisées. L'enjeu est aujourd'hui d'arriver à construire du tiers en fonction des situations, avec les protagonistes eux-mêmes et en tenant compte de leur diversité : le tiers n'est plus donné d'avance, il est à construire en fonction des circonstances concrètes.

Les différentes disciplines que nous avons explorées (re)construisent généralement le tiers de deux façons. D'un côté, la réflexion porte sur une vision « abstraite » du tiers, où sont considérés les principes, dispositifs ou mondes de référence constructeurs de t(i)ercéité ; de l'autre, la réflexion interroge le « tiers acteur » à fonction sociale (neutre, indépendant, impartial, voire multipartial).

Les uns poursuivent en effet la quête d'un tiers de référence, même minuscule, même ad hoc, pour pouvoir disposer de l'efficacité nécessaire à la réalisation des projets collectifs. Il nous semble que les travaux de Boltanski et Thévenot (1991) sur les pratiques de justification relèvent de cette quête, dans la mesure où ils cherchent à identifier les principes et mondes de référence sous-jacents à diverses formes d'interaction. Lebrun (2005) propose quant à lui d'identifier un tiers logique, n'appartenant à personne mais à qui chacun est prié de reconnaître sa place et de faire en sorte qu'il puisse se transmettre et se perpétuer. Ce tiers logique peut être élaboré dans par les protagonistes dans une médiation, mais qui doit finir par rejoindre, via le médiateur, une position qui dépasse chacun des interlocuteurs.

Les autres, le plus souvent sociologues de l'action publique, interrogent l'émergence d'acteurs intermédiaires et leur légitimité, dans le cadre du renouvellement du lien social qui unit Etat et société civile (Filâtre et de Terssac, 2005 ; Vion et Le Bianic, 2008). La question du tiers est désormais posée en tant que fonction de médiation de l'action publique, voire en tant que socle de la coordination de l'action collective. Dans un contexte qui a vu, en à peine quelques décennies, le passage du grand Tiers à la démocratie délégative et représentative, elle-même poussée dans ses retranchements par des velléités de démocratie délibérative et dialogique (Callon *et al.*, 2001.), les risques liés à un « éloge inconditionnel de la discussion » (Manin, 2006, cité par Gadille, 2008) sans en considérer les modalités sont élevés. On en vient alors à tenter de construire de nouveaux tiers « acteurs » aptes à jouer ce rôle crucial de garantie de débat contradictoire permettant l'équité entre les parties et la délibération, voire à proposer que ce rôle soit institué par la politique publique.

Dans le domaine de la gestion, le rôle de tiers est également de plus en plus valorisé, en raison du contexte d'incertitude dans lequel évoluent les entreprises et surtout des périmètres nouveaux autour desquels s'organise les interactions économiques (réseaux, chaînes de sous-traitance, territoires, pôles de compétitivité, etc.). Le questionnement sur le rôle de tiers se développe parallèlement à la démultiplication des nouveaux acteurs intermédiaires de la régulation (collectivités locales, agences, comités, commissions, qui gèrent l'interface entre les acteurs dans les nouveaux périmètres de régulation).

Le monde de la gestion connaît pourtant bien les fonctions de tiers : les acteurs tiers, souvent consultants, y sont mobilisés depuis longtemps, dans des rôles d'experts, de médiateurs, de facilitateurs (Verstraeten, 2007), d'auditeurs ou d'évaluateurs (Power, 2005), etc. Les rôles de ces acteurs et les modalités de leurs interventions ont été amplement étudiés par les théoriciens de la recherche-action (Argyris, 1970 ; Argyris et Schön, 1978). La figure de l'expert, en particulier, suscite le débat depuis une décennie (Trépos, 1996 ; Boltanski & Chiapello, 1999 ; Salinger & Crease, 2006 ; Collins & Evans, 2007). Nombreux sont ceux qui

remettent en question la « consultocratie » à laquelle peu de mondes sociaux échappent aujourd'hui (Dumoulin *et al.*, 2005), plaidant pour une démocratisation de l'expertise et une prise en compte des savoirs des citoyens (Callon *et al.*, 2001). L'enjeu réside désormais dans les modalités d'organisation du processus de production de connaissances et d'apprentissage collectif. L'expert d'aujourd'hui est appelé à être expert d'un processus plutôt que d'un contenu. Le « praticien réflexif » (Schön, 1983, 1987; Redmond, 2006) a pour rôle de faire émerger les compétences chez les acteurs, de les « capabiliser » (Sen, 2000). Le tiers devient dans cette perspective un agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs (Gadille, 2008).

Au travers de ce bref parcours de la littérature sur le tiers, nous relevons que la notion de tiers articule deux problématiques : celle de la régulation sociale et celle de la subjectivation. Il importe de souligner la corrélation entre ces deux dimensions : dans le cadre d'une réflexion sur les nouveaux dispositifs de régulation sociale, occulter toute interrogation sur l'expérience subjective qu'impliquent ces nouveaux dispositifs constituerait une erreur. Le tiers a donc pour rôle essentiel de mettre en place les conditions d'une dynamique collective propice à ce travail de subjectivation.

2. D'UNE FONCTION DE TIERS A UNE FONCTION DE TERCÉISATION

Les deux études de cas proposées dans la section suivante présentent deux processus contrastés de régulation sociale émergente dans des périmètres inter-organisationnels : l'un a permis de donner naissance à une nouvelle pratique (cas Job'Ardent), l'autre est resté au stade du prologue (cas de pluriactivité chez Trilogi). Dans ces deux cas, nous décrivons le rôle de tiers que nous avons nous-mêmes joué, en collaboration, selon les moments, avec d'autres acteurs. Le contraste entre les deux processus relatés permet de discerner certaines variations dans les modalités de l'action de tiers qui semblent avoir eu un impact sur la dynamique de l'action collective et la réussite du processus.

La fonction de tiers que nous avons observée se distancie de la conception classique du tiers médiateur, triangulateur, expert apportant la solution optimale à ses partenaires. Il s'agit en réalité d'une fonction, potentiellement partagée, qui vise à mettre les acteurs en position d'être acteurs. Elle peut être approchée comme une contrainte pragmatique, c'est-à-dire une contrainte qui qualifie des manières d'agir et non des contenus d'action (Volckrick, 2007 ; 2009). Elle vise à engendrer au niveau de l'acteur un double processus de réflexivité et de réflexivité qui lui permet de « sortir du cadre » pour concevoir et mettre en œuvre une nouvelle pratique. Ce mouvement opéré par l'acteur, nous le dénommons, à l'instar de Lenoble et Maeschalck (2006) *tercéisation*.

Par « tercéisation », nous désignons non l'action du tiers, mais l'opération qu'accomplit l'acteur d'un compromis émergent lorsqu'il réalise un déplacement par rapport à sa propre position et à sa propre identité. Ce processus identitaire constitue une condition nécessaire de dépassement des routines permettant de faire émerger et de pérenniser une nouvelle institution. On ne peut en effet pas présupposer qu'avec la même identité, l'acteur puisse faire des choses fondamentalement différentes.

Le tiers que nous souhaitons mettre en lumière dans cet article a pour fonction d'accompagner les parties prenantes des dynamiques collectives dans ce processus de tercéisation. En ce sens, nous le désignons comme tiers « tercéisateur ». Sa tâche est d'aider les acteurs à s'adapter en permanence au nouveau rôle que l'on attend d'eux sur la scène inter-organisationnelle en

fonction de l'évolution du processus. Elle implique de pousser les acteurs à « s'auto-capaciter », en plaçant l'individu et le groupe comme acteur de sa propre transformation dans un processus d'action collective. La fonction de tercésation met en œuvre un apprentissage qui se construit dans l'action. C'est au travers de l'expérimentation et d'un cheminement constitués d'essais et erreurs que le monde des possibles se développe et se complexifie. Cette démarche n'est pas simple, car les acteurs n'ont pas été éduqués à se donner de nouveaux rôles, a fortiori en dehors du cadre intra-organisationnel. Dès lors, les stratégies défensives prédominent. La **fonction de tercésation** vise à amener les acteurs à développer une réflexivité par rapport aux expériences en présence, pour élargir le champ des possibles.

3. FOCUS SUR DEUX EXPÉRIMENTATIONS AUX RÉSULTATS CONTRASTÉS

Éléments de méthodologie

Les études de cas présentées ci-dessous sont issues d'une recherche-action coordonnée par notre centre de recherche entre 2005 et 2008 dans le cadre d'un financement européen. L'objectif du projet était de faire émerger, au travers d'une démarche inductive, les conditions d'un compromis économiquement et socialement responsable en matière de conciliation flexibilité/sécurité. A cette fin, nous avons impliqué diverses parties prenantes de notre marché du travail local —managers d'entreprises, responsables syndicaux, fédérations patronales sectorielles, organismes publics de formation, collectivités locales, etc. — dans une dynamique d'expérimentation sociale qui visait à concevoir, accompagner et évaluer différents projets pilotes ambitionnant de tester des formes d'emploi innovantes dans des périmètres inter-organisationnels (partenariats d'entreprises, entreprises réseaux, pôles de compétitivité, zones d'activité industrielle, etc.). Ces acteurs réunis en « partenariat territorial » et en « groupes pilotes » nous ont ainsi aidé à identifier les besoins locaux, les terrains d'expérimentations potentiels ; certains d'entre eux ont également impliqué leurs propres organisations dans les projets pilotes, avec plus ou moins de succès. Le travail d'analyse des données issues de ces expérimentations a été mené collectivement et a donné lieu à la formulation d'un ensemble de critères permettant de décrire les compromis émergents et de faire évoluer ceux-ci dans le sens de l'équilibre et de la pérennisation (Xhaufclair et Pichault, 2010). Dans ces différents projets pilotes, notre centre a joué un rôle de tiers —parfois en le partageant avec d'autres acteurs— et est, de ce fait, allé bien au-delà du rôle d'un chercheur-intervenant. Cette prise en charge d'une fonction de tiers nous a permis d'obtenir des données extrêmement riches, dont nous présentons certains éléments ci-dessous. Toutefois, cette position comportait évidemment un biais, par rapport auquel nous avons mené une démarche de réflexivité méthodologique, en mobilisant notamment les théories de l'entrepreneuriat institutionnel et de l'acteur réseau pour décoder et expliciter notre propre action de traducteur et d'entrepreneur institutionnel. Nous avons en outre réalisé a posteriori une série d'entretiens d'évaluation avec les acteurs de certains projets pour obtenir une lecture du processus et des rôles respectifs différente de la nôtre. Cette démarche réflexive par rapport à un processus de recherche-intervention ne constitue cependant pas l'objet de cet article. Elle a fait l'objet de développements dans un article précédent (Xhaufclair et Pichault, 2009b). Dans le présent article, nous relatons deux de ces expérimentations, en mettant en lumière les « actions de tiers » menées par divers acteurs, dont nous-mêmes, et les impacts observés de ces actions sur les parties prenantes de ces processus.

3.1 La pluriactivité des travailleurs de Trilogi

Cette étude de cas décrit la situation de pluriactivité que connaissent bon nombre des opérateurs de tri de l'entreprise Trilogi, un transporteur aérien international de fret express. Pour faire face à ses concurrents, Trilogi propose un service de livraison de colis à J+1. En corollaire, au sein du hub (centre de tri) européen de l'entreprise, le travail de manutention des colis s'effectue de nuit, avec un pic d'activité entre 23h et 3h. La grande majorité des opérateurs de tri (soit environ 1000 sur les 1500 membres du personnel que compte l'entreprise) bénéficie de contrats de travail à temps partiel de 20h/semaine, soit 5 prestations nocturnes de 4 heures. La norme est le contrat à durée indéterminée. L'entreprise ne recourt pas au travail intérimaire. En période de pic saisonnier, l'entreprise engage le surcroît de travailleurs en contrat à durée déterminée.

Malgré la sécurité d'emploi offerte, Trilogi est confrontée à un problème de motivation des travailleurs lié au plafonnement de leur carrière. Son modèle organisationnel repose en effet sur la présomption d'un taux élevé de turn over de la main-d'oeuvre, qui ne trouve pas d'écho dans les pratiques effectives des travailleurs, vu le nombre limité d'emplois peu qualifiés proposés par les autres employeurs locaux. Bien que pénible physiquement, cet emploi est stable et relativement bien rémunéré, et la croissance continue de l'entreprise donne aux travailleurs l'espoir de décrocher l'un des rares contrats « 30 heures » disponibles.

Très soucieuse du maintien d'un bon climat social, Trilogi a fait appel à plusieurs reprises un centre de recherche-action de l'Université locale pour réaliser des enquêtes de satisfaction et d'image. A l'occasion d'une nouvelle enquête de satisfaction organisée par le groupe auquel elle appartient, le management de Trilogi intègre une série de questions relatives à des problématiques spécifiques, dont le temps de travail. Il sollicite à nouveau le centre universitaire, avec lequel plusieurs membres de l'équipe managériale ont noué une relation de confiance, et plus particulièrement le RH Manager. L'équipe du centre est particulièrement heureuse de cette opportunité, car elle y voit l'occasion d'obtenir des données empiriques sur le sujet et de tester l'intérêt des travailleurs et de leur employeur pour des formules innovantes de « flexicurité », telles que la pluriactivité ou la mutualisation de la main-d'œuvre.

Le questionnaire administré à l'ensemble du personnel de l'entreprise révèle des pratiques multiples en matière de conciliation entre flexibilité et sécurité. La majorité des travailleurs sont demandeurs d'une implication de leur employeur en la matière, mais bon nombre d'entre eux n'ont pas attendu celle-ci pour bricoler des solutions sur mesure, plus ou moins satisfaisantes, qui leur permettent de cumuler plusieurs activités pour obtenir un salaire au minimum équivalent à un temps plein. Les résultats de cette étude font prendre conscience à l'entreprise de l'ampleur du phénomène —et par conséquent des besoins réels de ses travailleurs. Les pratiques effectives de ceux-ci sont cernées par une série d'entretiens qualitatifs complémentaires réalisés par les chercheurs du centre, qui révèlent un important potentiel de solutions créatives qui pourraient être exploitées et appropriées au niveau de l'entreprise elle-même. Le RH manager et son entourage se disent vivement intéressés par ces opportunités et les chercheurs-intervenants se verraient bien accompagner ce processus, qu'ils qualifient d'« innovation sociale ». Lorsque les chercheurs lui font part des solutions de « flexicurité » innovantes qu'ils ont pu voir à l'œuvre dans d'autres entreprises ou dans les pays voisins, de type groupement d'employeurs, flexpools, jobpools, etc., le manager RH de Trilogi se dit convaincu de la pertinence de telles solutions pour ses propres travailleurs. Lors d'un colloque dans lequel le centre de recherche intervient pour présenter ses travaux en matière de flexicurité, il envoie d'ailleurs son assistant pour illustrer l'exposé en présentant la

problématique RH de Trilogi et le « projet » de partage de main-d'œuvre dans lequel il compte se lancer.

Toutefois, le management de Trilogi n'exprime pas de demande formelle à cet égard, préoccupé par des problématiques plus « urgentes » et opérationnelles et contraint par des stratégies qui laissent peu de marge budgétaire à des projets de ce type. L'équipe de recherche ne peut quant à elle fonctionner sans financement. Elle obtient alors une importante subvention européenne pour un projet de « plate-forme partenariale » permettant de « sécuriser les travailleurs pluri-actifs de Trilogi » et d'offrir des « emplois mutualisés » à d'autres travailleurs, complétée par un financement régional. Trilogi accepte de s'engager officiellement dans ces projets, aux côtés d'autres acteurs locaux, dont ses propres partenaires syndicaux. Dans ce contexte, le processus expérimental et d'accompagnement repose sur deux « organes » —le « groupe de travail pilote » financé par les fonds régionaux et le « partenariat territorial » financé par les fonds européens— dont l'interaction sera assurée par l'équipe de recherche et la présence dans ces deux instances du management RH de Trilogi.

Parmi les multiples situations de pluri-activité des travailleurs de Trilogi, l'une semble sortir du lot : elle concerne une trentaine de travailleurs, qui cumulent leur emploi chez Trilogi avec un emploi chez PiecElec, une entreprise voisine distributrice de composants électroniques et dont le pic d'activité quotidien a lieu juste avant celui de Trilogi, soit entre 17h et 21h. Cette forme de pluri-activité est considérée par les travailleurs qui la pratiquent comme satisfaisante, car la plage de prestation est quasi continue et offre de longues périodes de temps libre en journée. Les chercheurs rencontrent à ce sujet le RH manager de PiecElec, qui confirme l'intérêt de ce cumul. Il se dit lui aussi forcé d'employer un nombre important de travailleurs à temps partiel, en raison des contraintes de son activité logistique, et heureux de ce « système D » mis en œuvre par les travailleurs eux-mêmes. A l'instar du RH manager de Trilogi, il regrette néanmoins quelques problèmes opérationnels liés à l'absence de coordination formelle des deux activités. Ainsi, la double contrainte à laquelle sont soumis ces travailleurs pluri-actifs les rend parfois moins flexibles que d'autres, car ils ne peuvent pas faire d'heures supplémentaires chez PiecElec lorsque cela est nécessaire, ou suivre les formations organisées par Trilogi juste avant le shift de nuit. Cette situation accroît par ailleurs les risques en termes de santé et sécurité au travail.

Le centre de recherche convie alors les deux RH managers lors d'une réunion qui les amène à constater l'intérêt d'un partenariat entre leurs entreprises, dont les modalités seraient encore à déterminer. Les deux hommes expriment également le souhait d'élargir le périmètre à d'autres entreprises afin de renforcer leurs marges de manœuvre en matière de flexibilité et d'offrir un plus large panel de travail complémentaire à leurs travailleurs. L'équipe de recherche répond à ce souhait en identifiant et en impliquant dans le processus d'autres entreprises de logistique potentiellement complémentaires au niveau des pics saisonniers et/ou des pics quotidiens.

Trois autres entreprises se disent intéressées à rejoindre le partenariat en gestation. Les chercheurs rencontrent tour à tour managers et/ou RH managers, afin de mieux connaître leur fonctionnement et leurs besoins. Ils réalisent des « fiches d'identité », autour desquelles se structure la discussion lors de la première réunion organisée entre Trilogi, PiecElec et les 3 nouveaux partenaires par le centre de recherche en ses propres locaux. Pour la réunion suivante, les chercheurs élaborent divers scénarios de partage de main-d'œuvre à partir des données transmises par les 5 entreprises, proposant des systèmes de partage quotidien entre deux entreprises, ou des systèmes de partage saisonnier entre 3 ou 4 entreprises. Les 5 managers décortiquent les scénarios suggérés, mais chaque formule coince sur un élément qui

ne peut être résolu immédiatement. Cela requiert selon les cas de s'adjoindre de nouveaux partenaires ou de revoir certains aspects de l'organisation interne du travail. Seule la pluri-activité Trilogi/PiecElec déjà mise en œuvre par les travailleurs eux-mêmes fonctionne d'emblée.

De nouvelles investigations sont menées par les chercheurs, qui aménagent quelque peu les scénarios, sans toutefois pouvoir proposer de parfaites complémentarités aux partenaires. Au terme de la troisième réunion, les trois nouveaux partenaires maintiennent leur intérêt à participer à de tels dispositifs de partage mais uniquement si de nouveaux partenaires peuvent être trouvés qui complèteraient adéquatement l'équation. Le centre s'engage à persévérer dans ses recherches et invite les trois entreprises à se mettre elles aussi en quête de partenaires. Ces dernières encouragent Trilogi et PiecElec à mettre à profit la situation existante et à renforcer leur collaboration, dans l'intérêt dans différents parties.

Durant les semaines qui suivent, les chercheurs sont occupés par d'autres projets, et diminuent quelque peu leur implication auprès de Trilogi et PiecElec. Cependant, après quelques mois, les chercheurs s'étonnent de ne rien voir bouger. Le RH manager de Trilogi continue à participer aux réunions de partenariat territorial dans le cadre du projet européen, de même que ses partenaires syndicaux, mais rien ne semble se concrétiser dans le cadre du projet pilote. Lorsque l'équipe de recherche se décide à relancer Trilogi, le manager RH lui apprend que des grèves sauvages ont été organisées dans l'entreprise, au mépris de l'accord de paix sociale, et qu'il ne lui est désormais plus possible de s'asseoir autour de la table avec les représentants syndicaux pour créer un dispositif novateur et gagnant-gagnant ; la confiance est rompue, et en « représailles », le RH manager de Trilogi souhaite stopper momentanément le processus, jusqu'à ce que le conflit social soit réglé. Les chercheurs comprennent qu'il est inutile d'insister, et se retirent temporairement, comptant bien réactiver la dynamique dès que les esprits se seront calmés.

La fin du financement européen approchant, il est temps pour les chercheurs de formaliser leurs « résultats ». Ils décident de présenter leurs divers projets pilotes sous formes de vidéos illustrant le cheminement de la réflexion collective. Le plus explicite et emblématique est le cas de la pluriactivité des travailleurs de Trilogi, et le centre de recherche obtient l'accord des divers acteurs de ce projet pilote pour témoigner dans le cadre du film qui sera réalisé. Un travailleur pluri-actif et deux représentants syndicaux témoignent individuellement ; quant aux DRH, ils témoignent à la fois individuellement et ensemble. Il ressort de ce film la prise de conscience par chacun de la nécessité de sécuriser cette situation de pluri-activité, ainsi que leur ouverture à une forme innovante de gestion de l'emploi flexible basée sur le principe de mutualisation.

Alors que les chercheurs se consacrent à la clôture de leur projet et à la recherche de nouveaux fonds pour poursuivre la démarche, le RH manager de PiecElec annonce son départ pour une autre entreprise. Peu de temps après arrive la crise économique de 2008, qui balaie rapidement les aspirations à l'innovation sociale du RH manager de Trilogi. L'entreprise a perdu en quelques semaines près de 40% de son marché, et se recentre clairement sur une logique de réduction des coûts, à laquelle ne peut résister la démarche enclenchée. C'est dans ce marasme que le RH manager change lui aussi de fonction, tout en garantissant aux chercheurs qu'il fera le nécessaire pour que son successeur prenne le relais. Toutefois, le contact est rompu et l'équipe de recherche n'a plus d'accès à la direction des ressources humaines de Trilogi. Quant au projet européen, il est terminé et le centre ne peut plus profiter

des réunions de partenariat pour stimuler le débat et la collaboration. Le processus est mis en stand by.

3.2 La création du groupement d'employeurs JobArdent

La création, en Belgique, du groupement d'employeurs liégeois Job'Ardent doit beaucoup à l'intervention de deux acteurs locaux: un Centre de recherche-intervention de l'université, et la Chambre de commerce.

Séduits par le cas d'un groupement d'employeurs créé à Bruxelles entre plusieurs entreprises du secteur agro-alimentaire qui se partagent une main-d'œuvre saisonnière, les chercheurs du centre universitaire sont convaincus que le principe du partage de main-d'œuvre pourrait constituer une solution pertinente pour réguler l'emploi flexible dans les nouvelles formes d'organisation. Ils constatent le relatif succès de ces dispositifs en France, mais également dans d'autres pays d'Europe, où ils existent sous d'autres appellations (flexpool, jobpool, etc.) mais reposent sur le même principe de mutualisation. Pressentant l'intérêt de tels dispositifs pour leur propre marché du travail local, cette équipe spécialisée dans l'accompagnement de processus d'innovation désire en tester la pertinence et l'opérationnalité. Elle tente alors de convaincre des entreprises de sa région de participer à un projet pilote de mutualisation de main-d'œuvre.

C'est à ce moment que l'équipe de recherche entre en contact avec le directeur de la Chambre de commerce locale, qui a lui aussi découvert le principe de la mutualisation de main-d'œuvre lors de séances d'information organisées par les promoteurs de Jobiris, et est convaincu de sa pertinence pour ses affiliés, notamment pour résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée que rencontrent nombre de ses membres. En tant que chef d'entreprise¹, il voit également dans le partage de main-d'œuvre un nouveau service qu'il pourrait proposer à ses membres, contre rémunération. Les chercheurs et le directeur de la Chambre de Commerce constatent la convergence de leurs objectifs respectifs, et décident d'unir leurs forces pour faire aboutir ceux-ci. Pour les chercheurs, la collaboration avec la Chambre de commerce est une aubaine. Celle-ci va faciliter leur accès aux entreprises et légitimer leur projet. Grâce à cette association, le projet pilote n'est plus une « rêverie de chercheurs déconnectés du terrain » mais un projet doté d'un réel intérêt économique et organisationnel. Le directeur de la Chambre trouve également dans le centre universitaire un allié de choix : ce dernier confère à ses intuitions une véritable caution scientifique. Le centre met aussi à la disposition des membres de la Chambre une expertise reconnue en matière d'analyse organisationnelle et d'accompagnement des processus d'innovation.

L'alliance entre ces deux acteurs complémentaires permet de passer à la vitesse supérieure, de professionnaliser et d'amplifier les actions menées. Ils soignent leur marketing et peaufinent leur argumentation, mettant en évidence les qualités et l'intérêt du groupement d'employeurs pour les entreprises privées. Il s'agit de convaincre les entreprises que le groupement d'employeurs est peut-être LA solution à nombre de leurs problèmes, et qu'il conviendrait à tout le moins de tester la pratique.

¹ En Belgique, la Chambre de commerce et d'industrie est une structure purement privée proposant des services à ses membres et fonctionnant sur fonds propres, dont les cotisations des membres constituent une part importante.

Assez rapidement, deux entreprises —InDes, spécialisée dans la production de produits de design pour l'aménagement de bureaux, et sa partenaire, Lounge, commercialisant du mobilier design—leur font part de leur intérêt pour un tel projet. Leurs besoins en main-d'œuvre sont divers : elles souhaitent notamment partager un webdesigner, un qualificateur, un logisticien. Elles ont également mobilisé à cette fin l'entreprise Steel Office, qui conçoit, produit et vend du mobilier de bureau.

Pour répondre à la demande exprimée par ces trois entreprises, les chercheurs conçoivent un outil de diagnostic organisationnel qui permet de qualifier et de quantifier le besoin, pour chaque fonction concernée, de manière systématique et similaire pour les trois entreprises. L'exercice s'avère difficile pour ces dernières. Il y a en effet un pas de l'expression du besoin à sa traduction en un langage qui permet d'envisager de nouvelles réponses à celui-ci. Toutefois, les trois patrons d'entreprises reconnaissent la pertinence de l'exercice, acceptent de s'y plier et n'hésitent pas à mobiliser certains collaborateurs pour enrichir l'analyse.

Une fois les besoins des trois entreprises mis en parallèle, les acteurs du futur projet pilote ne peuvent que constater l'incomplétude du partenariat : aucune des fonctions recherchées ne peut être pourvue à temps plein par le trio. Or, le cadre légal belge du groupement d'employeurs impose que les travailleurs mutualisés soient engagés en contrat à durée indéterminée et à temps plein, ce qui contraint ces entreprises à s'adjoindre d'autres partenaires.

Cette quête prend plus de temps que prévu, et quelques semaines s'écoulent avant que de nouveaux partenaires puissent être trouvés. Pour InDes et Lounge, l'urgence du besoin les pousse vers une autre solution, plus radicale : la fusion ! C'est une issue heureuse pour InDes et Lounge, mais une vraie déconvenue pour le Centre de recherche et la Chambre de commerce. Alors qu'ils étaient si près d'aboutir, tout est à recommencer...

Toutefois, le patron de l'entreprise Steel Office, que les chercheurs et le directeur de la Chambre percevaient davantage comme « suiveur » que comme « moteur », se dit désireux de poursuivre la démarche et prêt à mobiliser son réseau pour la faire aboutir. A priori, cette entreprise de 150 travailleurs aurait les reins suffisamment solides pour assumer à elle seule la création de diverses fonctions à temps plein, mais son directeur croit dans le dispositif et veut contribuer à son développement. C'est une force pour le projet pilote, car cette entreprise et son patron sont connus et reconnus sur la place locale. Ce dernier est d'ailleurs un membre actif d'une fédération patronale, et d'autres cercles à vocation économique et de réseautage. La chambre de commerce et le centre de recherche relancent les actions de communication et de sensibilisation. Steel Office met à disposition ses propres locaux lors d'un séminaire à destination des entreprises de sa propre zone d'activité. D'autres événements du même type y succèdent, et après quelques semaines, un nouveau partenariat potentiel se dessine, pour le partage d'un infographiste.

Le groupe est assez hétérogène, composé d'entreprises qui ne se connaissent pas: les entreprises sont de tailles diverses (cela va de la TPE à la moyenne entreprise), de secteurs divers (agro-alimentaire, énergie, édition, services informatiques, industrie du métal), et de sous-régions diverses elles aussi (périmètre géographique d'une quarantaine de kilomètres). Contre toute attente —à tout le moins celle des chercheurs et du directeur de la Chambre, habitués à davantage d'atermoiements— la première réunion de ce partenariat potentiel se clôt sur la demande expresse des entreprises présentes de donner vie à un groupement d'employeurs, dans les délais les plus brefs possibles.

Les accompagnateurs passent alors à la vitesse supérieure : ils réalisent les analyses des besoins, rédigent une ébauche de statuts pour le groupement, ainsi qu'un projet de « règlement d'ordre intérieur », sur base notamment des documents mis à disposition par le groupement d'employeurs bruxellois JobIris. Les documents sont soumis aux futurs partenaires lors d'une nouvelle réunion, quelques semaines après la première rencontre. Une entreprise manque à l'appel, ce qui inquiète peu les entreprises présentes, mais davantage la Chambre de commerce et le centre de recherche, qui s'interrogent sur la pérennité d'un partenariat incomplet. Les représentants des entreprises discutent les documents soumis, demandent quelques modifications à la marge, mais valident globalement les textes proposés. Ils sollicitent également l'aide des chercheurs et du directeur pour réaliser le recrutement du futur infographiste partagé.

La dynamique s'accélère donc, ce qui surprend quelque peu les accompagnateurs du processus. Une alchimie improbable s'opère, et les hésitations d'une des entreprises ne semblent pas freiner les autres partenaires. En quelques semaines, les événements s'enchaînent : création du groupement —le groupement se nommera Job'Ardent, en référence à la « cité ardente » qui le voit naître, défection d'un des membres pressentis, intégration rapide d'un nouveau partenaire grâce aux efforts de la Chambre de commerce, obtention de l'agrément des autorités publiques et, enfin, engagement de l'infographiste.

Après deux ans d'efforts, de tentatives avortées, le Centre de recherche et la Chambre de Commerce ont contribué à créer leur premier groupement. Ils sont très heureux de cet aboutissement. La collaboration s'installe sans heurts entre les entreprises fondatrices et l'infographiste. Les échos qui reviennent aux accompagnateurs de la démarche sont positifs. Des membres du groupement acceptent de venir témoigner de leur expérience lors d'événements ultérieurs organisés par la Chambre de commerce et/ou le centre de recherche. Quant au directeur de la Chambre de commerce, il accepte de prendre en charge la gestion quotidienne du GE, en contrepartie d'une participation forfaitaire de chacun des membres. En collaboration avec une des entreprises membres, prestataire de services informatiques, il réalise également l'intranet de Job'Ardent.

Quelques mois plus tard, un des partenaires se retire, pour des raisons non liées au GE, et est aisément remplacé par une autre entreprise, recrutée par la Chambre de commerce. Peu de temps après, trois nouvelles entreprises rejoignent le groupement, qui engage un nouvel infographiste à cette occasion. A nouveau, quelques mois plus, ce sont trois entreprises qui rejoignent Job'Ardent, pour se partager cette fois les services d'une secrétaire commerciale. En 2009, Job'Ardent compte une quinzaine d'entreprises membres, issues de divers secteurs, qui occupent ensemble trois travailleurs à temps plein.

4. MISE EN PERSPECTIVE DES DEUX ÉTUDES DE CAS

Passons maintenant à l'analyse comparée de ces deux processus, en mettant l'accent sur les actions de tiers, et plus particulièrement celles relatives à la fonction de tercésation, que nous pouvons discerner dans ces deux études de cas. En préalable, précisons que nous considérons comme un échec le cas de « pluriactivité des travailleurs de Trilogi », qui à ce jour n'a pas abouti à la création d'un dispositif institutionnalisé de mutualisation de travailleurs ; nous considérons par contre comme un succès le processus « Job'Ardent » qui a permis de créer un groupement d'employeurs qui poursuit aujourd'hui son développement. L'objectif de cette analyse transversale est donc de distinguer les modalités de l'action du/des tiers qui ont

permis, dans un cas, de reconstruire le succès, et qui dans l'autre n'ont pas permis d'aboutir. Nous structurerons cette analyse autour de cinq dimensions du processus, que nous présentons de manière séquentielle pour la clarté du propos, mais qui sont en réalité étroitement interconnectées.

4.1 Une problématisation qui déborde les routines organisationnelles

L'amorce des deux processus présente certaines similitudes, en termes de dépassement des routines organisationnelles. Dans les deux cas, la problématique à laquelle sont confrontés les managers, entrepreneurs et travailleurs dépasse le périmètre traditionnel de résolution des problèmes managériaux, c'est-à-dire les frontières juridiques de l'entreprise. Les dispositifs émergents ou les scénarios proposés diffèrent également de l'habitude, dans le sens où ils reposent sur une logique inter-organisationnelle. Enfin, les modalités de résolution de problème qui leur sont proposées présentent elles aussi un caractère novateur : il s'agit en effet de concevoir un compromis nouveau au travers d'une dynamique partenariale, multi-parties prenantes, accompagnée par un tiers et s'inscrivant dans une logique de projet pilote.

Dans le cas Trilogi, on observe que la problématique de la pluriactivité des travailleurs contraint au départ les acteurs à sortir de leurs routines organisationnelles. La prise de conscience du DRH de Trilogi qu'il importe de « faire quelque chose » pour sortir de ce « no man's land » potentiellement préjudiciable à tous coïncide avec la proposition du centre de recherche de faire de cette problématique le point de départ d'une démarche expérimentale. Ce faisant, le centre de recherche se démarque du statut de consultant externe qu'il occupait auparavant vis-à-vis de l'entreprise. Il propose une logique de projet pilote, se positionne clairement en tant qu'expérimentateur, plutôt qu'en prestataire de services rémunérés. Le DRH accueille positivement cette proposition opportune : il accepte d'intégrer le partenariat territorial composé des parties prenantes du marché du travail local, y compris certains de ses propres interlocuteurs syndicaux, pour trouver dans ce cadre une solution innovante et équilibrée.

Cependant, avec le recul, tant le DRH et ses collègues que les chercheurs ne parviennent pas vraiment à sortir de leurs routines. La démarche s'inscrit dans la continuation d'un besoin vaguement exprimé en ces termes: « pourquoi ne pas réfléchir à ce qu'on pourrait faire sans que ce soit trop contraignant ? ». En fait, Trilogi ne se demande pas comment elle pourrait sortir de ses routines pour faire autre chose : les DRH des deux entreprises, qui se connaissaient déjà au préalable, n'envisagent que des changements à la marge, cosmétiques, ne risquant pas trop de bouleverser l'existant. Tandis que les chercheurs, en équilibre instable sur le fil de leur quête paradoxale d'innovation et de distanciation, restent prisonniers de la relation de conseil qui les liait auparavant avec l'entreprise et n'osent pas interpeller les acteurs. Le temps passe, le financement dont bénéficiait le centre de recherche prend fin, les acteurs changent, les chercheurs se lassent, ... et lorsque se rompt la paix sociale et qu'arrive la crise, l'ensemble de la démarche tombe à l'eau, prisonnière d'un cadre dont elle n'a pas réussi à s'extraire.

Les choses se passent de manière sensiblement différente dans le cas de Job'Ardent, même si les mêmes éléments semblent présents au départ : logique de projet pilote, financement assuré par ailleurs, apport de solutions innovantes, etc. Dans ce cas précis toutefois, c'est l'association non routinière entre l'Université et la Chambre de Commerce qui permet aux chercheurs de modifier leurs habitudes et de redéfinir leur rôle et leur méthodologie au travers

de l'interaction avec le directeur de la Chambre. Mais le processus s'enclenche surtout par le fait de mettre ensemble des individus qui ne se sont jamais rencontrés, de leur proposer de faire ensemble quelque chose de nouveau, de trouver des complémentarités alors qu'il ne préexistait pas de relations particulières entre eux, hormis entre un ou deux entrepreneurs. Ceux-ci ont été contraints de se confronter aux désirs des autres, ce qui n'est pas naturel, et encore moins routinier. C'est à notre avis un élément qui distingue les deux dynamiques, et contribue à expliquer le succès de l'une et l'échec de l'autre.

Des éléments d'extériorité sont présents au démarrage dans les deux cas, identifiés comme tels par les acteurs en présence, mais ils ne seront pas incorporés par ces derniers dans le cas de la pluriactivité. Vis-à-vis de Trilogi et de ses parties prenantes, les chercheurs n'ont pas poussé le questionnement assez loin : ils ont eux-mêmes conclu qu'un partenariat entre Trilogi et PiecElec était la meilleure solution de complémentarité possible et qu'il n'y avait pas grand-chose à faire de plus. Cela montre bien qu'on est dans le prolongement des routines, et que le travail de repositionnement qui permettrait de sortir de la répétition ne s'est pas effectué. Dans le cadre de Job'Ardent par contre, la fonction de tiers est partagée par différents acteurs : l'équipe de recherche, le directeur de la Chambre, et même à certains moments le directeur de Steel Office, l'un des entrepreneurs concernés. Cet entrecroisement de stratégies génère des situations imprévues, une créativité inédite, qui au final provoque un basculement de la part des acteurs, emportés dans une dynamique que personne n'avait réellement planifiée. En synthèse, nous observons que les chercheurs sont restés prisonniers de leurs routines de chercheurs-intervenants dans le premier cas, et que leur interaction inhabituelle avec la Chambre de commerce leur a permis de mettre en œuvre une réelle fonction de tercésation.

4.2 Un cadre d'action à (re)définir

Dans le cas de pluriactivité, en l'absence d'une demande explicite de la part des acteurs, les chercheurs n'ont pas pu construire un cadre d'intervention multilatéral et inclusif qui aurait compris les décideurs de Trilogi, de PiecElec et des autres entreprises intéressées, les représentants des travailleurs, et d'autres le cas échéant. Un travail de reframing a été effectué, mais uniquement au niveau du partenariat territorial constitué dans le cadre du projet européen, et non au niveau d'un « groupe de travail » restreint qui aurait constitué le niveau d'action pertinent pour mettre en œuvre un projet pilote. Dans le cadre du partenariat territorial, le DRH de Trilogi coopère avec les permanents syndicaux en charge de son entreprise dans l'élaboration de pistes d'action et l'analyse des données rapportées par les chercheurs. Toutefois, l'interaction au sein de ce cadre de substitution ne suffit pas à donner naissance à un groupe ad hoc, et lorsque surviennent des « événements polluants », tels que les grèves sauvages que connaît l'entreprise pour d'autres raisons, la poursuite des discussions entre acteurs est entravée, y compris dans cet autre « cadre » que constitue le partenariat territorial. Ceci démontre que le travail de reframing n'a pas pu être mené jusqu'au bout.

Les choses se passent de manière fort différente dans le cas de Job'Ardent. L'association improbable entre les quelques entreprises désireuses de tester une nouvelle forme de mobilisation de la main-d'œuvre crée d'emblée un cadre d'action inédit. Ce périmètre de fonctionnement contraint les acteurs à sortir des limites juridiques et organisationnelles de leurs propres entreprises. Il force ceux-ci à construire un cadre nouveau spécifiquement dédié au projet qu'ils forment tous ensemble. Informel et mouvant au départ, ce périmètre devient peu à peu un vrai cadre de référence, au fur et à mesure de son institutionnalisation. Les

entreprises partenaires optent pour un statut légal, celui du GIE. Elles collaborent avec l'équipe de recherche et le directeur de la Chambre pour en déterminer l'objet, en définir les missions et les principes qui régissent son activité. Elles formulent ensemble un certain nombre de règles de fonctionnement, qu'elles consignent dans un règlement d'ordre intérieur qui régira leurs interactions.

En ce qui concerne le besoin de main-d'œuvre en tant que tel, il n'est au départ, pour la plupart des participants potentiels, que la vague expression d'un souhait — « j'aimerais disposer de tel type de compétences à temps partiel » — et d'une idée — « il serait intéressant de tester des alternatives à l'intérim et à la sous-traitance, telles que la mutualisation de main-d'œuvre par exemple ». Toutefois, la méthodologie mise en œuvre par les tiers accompagnateurs contraint ces entrepreneurs à cerner leur besoin de manière précise, et à formuler celui-ci dans des termes nouveaux, via l'outil prospectif d'analyse des besoins en main-d'œuvre partagée conçu par les chercheurs et le directeur de la Chambre.

Il semble que le cadre créé ad hoc autour de ce projet de partage de main-d'œuvre soit suffisamment dense, liant et légitime pour résister au retrait de certains partenaires, à un mauvais recrutement de travailleur, etc. A la différence du cas de pluriactivité des travailleurs de Trilogi, l'impact des événements perturbateurs apparaît moins nocif dans le cas de Job'Ardent. Nous faisons l'hypothèse que le cadre d'action nouvellement créé et articulé autour de l'action des deux tiers accompagnateurs fabrique la confiance nécessaire pour résister aux péripéties qui émaillent le processus. Il permet aux parties prenantes de ces compromis d'amorcer une démarche de tercéisation au travers de laquelle ils vont pouvoir recomposer leur identité dans ce nouveau cadre.

4.3 Un travail de désenrôlement et de réenrôlement

Penchons nous à présent sur les dynamiques identitaires et relationnelles à l'œuvre au sein des deux processus que nous relatons.

Dans le « cas Trilogi », le processus prend naissance dans la relation nouée depuis quelques années déjà entre le DRH de Trilogi et le centre de recherche. L'intérêt des chercheurs pour la mise en œuvre de la pluriactivité rencontre opportunément celui du DRH et de son CEO pour une solution à la problématique des temps partiels majoritaires dans l'entreprise. Toutefois, seul le DRH et son assistant vont être effectivement impliqués dans la démarche, même s'ils assurent l'équipe de recherche du soutien de leurs supérieurs. A partir de cette amorce, le processus va fonctionner à deux niveaux.

D'une part, le DRH va accepter de soutenir les demandes de financements soumises par le centre de recherche au Ministre régional compétent et à la Commission européenne. Celles-ci ayant fini par aboutir, le DRH rejoint le partenariat territorial constitué dans le cadre de ces projets. Dans ce contexte, il se retrouve en présence de certains de ses interlocuteurs syndicaux, mais aussi d'autres acteurs représentants d'entreprises ou d'organisations avec lesquelles il n'a aucune habitude de collaboration. L'équipe de recherche anime les différentes réunions de partenariat en y injectant des données issues de son travail de « benchmarking des pratiques de flexicurité », et en faisant retour de ses contacts et avancées auprès des « terrains pilotes ». Cette méthodologie va conduire le DRH à entendre des discours nouveaux de la part des autres partenaires, à faire évoluer ses propres attentes et perspectives d'action, à sortir du périmètre de sa fonction pour s'inscrire dans un projet collectif et, ce faisant, à contribuer à la

formulation des conditions d'une flexicurité économiquement et socialement responsable. Son discours apparaît très progressiste, à l'instar d'un des permanents syndicaux, qui se dit désireux de passer à l'action selon les modalités « pilotes » et les conditions déterminées par le partenariat territorial. L'autre permanent syndical est plus mesuré, prudent, voire méfiant. Cependant, il affirme soutenir le projet.

D'autre part, l'équipe de recherche va tenter de concrétiser les pistes d'action dessinées en partenariat territorial, en constituant un groupe de travail ad hoc chargé de donner vie à un dispositif pilote de pluriactivité « économiquement et socialement responsable ». Elle identifie comme partenaires pertinents le DRH de PiecElec, les représentants d'entreprises voisines et potentiellement complémentaires, et les acteurs syndicaux — c'est-à-dire les permanents mais également les délégations élues chez Trilogi. Hormis les réunions rassemblant les deux DRH et quelques autres entreprises partenaires, les chercheurs ne parviendront cependant pas à réunir autour de la même table les représentants des entreprises et ceux des travailleurs, et ce malgré la conviction exprimée par tous de la pertinence de la démarche.

Le cas de Job'Ardent apparaît à nouveau sensiblement différent. La rencontre entre les acteurs qui composent le partenariat qui au final donnera naissance au GIE, s'organise autour d'un besoin partagé qui, bien qu'encore imprécis, permet de donner un sens collectif à la démarche. Ces entrepreneurs ne se connaissent pas pour la plupart : ils ne proviennent pas des mêmes secteurs d'activité, n'ont pas d'historique de collaboration, et sont issus d'entreprises assez différentes l'une de l'autre. Cette absence de passif leur permet de se découvrir mutuellement sous l'angle du projet collaboratif, sans a priori sur les intérêts et enjeux respectifs. La dynamique des réunions fait qu'il y a finalement peu de place pour ce type de préoccupations : une fois le partenariat ébauché, les réunions sont centrées sur la création et la mise en œuvre du groupement d'employeurs. Ceux qui décideront au final de se lancer n'ont jamais formulé la moindre inquiétude sur la nature des relations entre partenaires, sans doute en partie rassurés par le fait que chacun d'eux a été introduit dans le groupe par la Chambre de commerce ou par l'Université. Après deux années de fonctionnement et un triplement de la taille du groupement, on ne note toujours aucune tension sur des problématiques que l'on aurait pu s'attendre à voir émerger : par exemple l'opportunité d'accepter tel ou tel membre, la question de répartition du pouvoir et de la décision au sein du partenariat, l'implication plus ou moins grande de chacun dans le fonctionnement, etc.

Lorsque l'on considère les deux démarches en parallèle, on observe que la question des rôles et des identités est centrale pour la réussite du processus. Dans le cas de Job'Ardent, le caractère inédit du groupe constitué a permis d'éviter les routines identitaires et les habitudes d'interaction qui auraient pu conditionner la perception des intérêts et enjeux des autres parties. Dans le « cas Trilogi » par contre, il s'est avéré impossible de « faire ensemble autre chose ». Un déplacement identitaire a été amorcé dans le chef du DRH de Trilogi et de l'un des permanents syndicaux grâce à la dynamique du partenariat territorial, ce qui a permis de faire évoluer les attentes respectives et les modalités d'interaction. Ce niveau n'était cependant pas celui adéquat pour mettre en œuvre une démarche pilote, et les acteurs se sont montrés rétifs à la création d'un « groupe de travail pilote » au niveau local qui les aurait impliqués dans un mode renouvelé de collaboration, dans une autre façon de travailler ensemble.

En outre, dans le cas de Job'Ardent, les parties prenantes du processus étaient les « patrons » des entreprises partenaires : ils avaient donc le pouvoir d'engager leurs entreprises. Dans le cas de la pluriactivité au contraire, les acteurs mobilisés par les chercheurs étaient soit des DRH, qui ne pouvaient prendre de décision sans en référer au comité de direction de leurs entreprises, soit des permanents syndicaux pris en étau entre les délégations syndicales locales et la tête du syndicat. Dès lors, alors que le déplacement identitaire s'est opéré aisément dans le processus Job'ardent en raison du caractère inédit du partenariat et des rôles à endosser, celui-ci a été beaucoup plus laborieux dans le «cas Trilogi » et n'a pas concerné l'ensemble des acteurs parties prenantes du processus d'innovation. La plupart des acteurs sont restés arc-boutés sur leurs positions et rôles traditionnels, et ceux qui ont amorcé ou opéré ce déplacement identitaire n'ont pas été en mesure de mettre en mouvement leur propre organisation d'appartenance pour qu'elle effectue elle-aussi ce déplacement.

On notera également que les syndicats n'ont été impliqués que partiellement dans le « cas Trilogi », et pas du tout dans le cas Job'Ardent ; ceux-ci étaient pourtant présents dans deux des entreprises partenaires de Job'Ardent. Sur base de cette observation, l'on pourrait conclure hâtivement que leur absence a constitué un facteur de succès de la démarche Job'Ardent. Cette déduction simpliste doit être nuancée. La mise en lumière de l'importance du déplacement identitaire et du processus d'enrôlement dans des rôles inédits nous enseigne deux éléments. D'une part, l'inclusion a priori de tous les acteurs qui apparaissent comme « parties prenantes » de la problématique, au sens de Freeman (1984), risque de mener à une dilution des dynamiques innovantes à cause de la reproduction des routines et des rôles traditionnels. Cette inclusion doit se penser de manière ad hoc, progressive, en fonction de la nature du besoin qui se fait jour. D'autre part, les fonctionnements de l'institution syndicale en Belgique condamnent, dans une certaine mesure, les délégués de terrain à une position de « gardiens du temple » peu compatible avec des logiques d'innovation. Les conditions d'un déplacement identitaire n'étant pas réunies, ils ne peuvent donc pas vraiment jouer un rôle moteur dans le processus.

4.4 Un processus d'essais, erreurs et corrections

Les deux processus peuvent également être distingués sur le plan de la dynamique d'apprentissage collectif qu'ils ont permis d'engendrer.

Du côté de Trilogi, ce processus d'apprentissage est déjà enclenché lorsque débute « officiellement » le projet. Il est le fait des travailleurs eux-mêmes, qui confrontés à leur besoin de sécurité et à l'absence de réponse de la part de Trilogi, font une tentative de réponse nouvelle. Ils prennent le risque d'essayer autrement, s'ajustent en fonction des opportunités disponibles, rencontrent des difficultés dans la conciliation des temps de travail et des temps familiaux, et découvrent notamment la complémentarité « idéale » que représente la pluriactivité chez Trilogi et chez PiecElec.

Cette « complémentarité parfaite » constitue l'hypothèse de base sur laquelle s'ancre la démarche pilote que proposent les chercheurs au DRH de Trilogi. Puisque la situation est a priori optimale, comme semblent en témoigner les acteurs rencontrés —travailleurs concernés, DRH des entreprises concernées, il ne s'agit pas de la mettre en cause mais plutôt de voir comment on peut l'optimiser, la développer et l'institutionnaliser. Tous les facteurs de succès paraissent rassemblés et le projet semble facile à réaliser. Toutefois, la dynamique d'essai, erreur et correction qui avait été initiée avec succès par les travailleurs n'est pas appropriée par les DRH et les représentants syndicaux. Ces acteurs se cantonnent dans une

position passive, recevant avec un relatif intérêt les propositions faites par l'équipe de recherche autour du scénario de complémentarité entre Trilogi et PiecElec, qui incluent des propositions alternatives à celui-ci. Les acteurs coïncident cependant sur des détails, relatifs à des différences entre les deux entreprises en termes d'organisation du travail, de formation ou de recrutement. Ils évoquent des actions à prendre au sein de leur propre organisation pour dépasser ces « détails », mais aucun ne relaie effectivement et efficacement la question. DRH et syndicats sont dans une optique d'investissement minimum, ne veulent prendre aucun risque, et lorsqu'arrive la crise, l'idée même de passage à l'acte est totalement évacuée.

Dans le cas de Job'Ardent, la démarche a été longue — près de deux années — avant que ne se produise le basculement qui a permis la création du groupement d'employeurs et l'engagement d'un premier travailleur, en quelques semaines à peine. L'hypothèse de départ des accompagnateurs était la suivante : « on ne peut pas avancer tant qu'on n'a pas la garantie d'une complémentarité parfaite permettant de couvrir un engagement à temps plein, et qu'on n'a pas l'engagement effectif et formel de chacun ». Les chercheurs et la CCI ont ainsi consacré leur énergie à faire advenir cette situation. Mais à plusieurs reprises, alors qu'ils touchaient au but, ils se trouvaient confrontés au retrait d'un partenaire qui rompait le fragile équilibre du partenariat. On peut interpréter ce comportement comme une preuve de la non pertinence de cette hypothèse de départ.

Ces différents ratés au démarrage poussent les tiers accompagnateurs à remettre en question le bien-fondé de leur méthodologie. Leur collaboration est encore récente : les chercheurs et le directeur de la Chambre cherchent leurs marques dans ce processus qui constitue une première pour eux. Ces périodes de remise en question, voire de « lâcher prise », offrent aux entreprises partenaires des ouvertures qui leur permettent de donner leur propre « patte » au dispositif à construire. Les acteurs autour de la table sont des patrons d'entreprise animés d'une volonté entrepreneuriale. Au travers de leurs requêtes et de leurs actions, accélérant le tempo de la création effective du groupement, ils montrent qu'ils sont prêts à accepter le risque — surtout s'il est partagé — et à jouer le jeu de l'expérimentation. Ils changent également leurs habitudes en acceptant de recruter un « demandeur d'emploi difficile à placer », ainsi que l'exige la loi belge sur le groupement d'employeurs, et se montrent ensuite heureux d'avoir pris ce parti. A posteriori, l'un d'entre eux estime les risques financiers et organisationnels tellement faibles, même en cas de non usage des travailleurs partagés, qu'il qualifie le groupement d' « assurance main-d'œuvre ».

On peut conclure de ce point qu'il importe d'offrir aux parties prenantes d'un processus d'action collective la latitude nécessaire pour faire fonctionner le compromis, même bancal. La fonction de tercésation doit permettre un « passage à l'acte » qui va permettre aux acteurs de se l'approprier, de réévaluer les risques et les bénéfices, d'opérer les ajustements nécessaires, pour peut-être au final créer une nouvelle pratique.

4.5 La confrontation à d'autres expériences

Dans cette section, nous mettons en évidence une dernière dimension qui permet de comparer les modalités des deux démarches. Il s'agit de prêter attention à la présence ou non d'une dynamique intersubjective.

Prenons tout d'abord le « cas Trilogi » : celui-ci se caractérise par un déficit de confrontation des acteurs à des expériences similaires ou alternatives et, parallèlement, par un déficit d'interaction entre les parties potentiellement concernées. Dans ce projet, nous devons

constater que les acteurs intéressés n'ont été confrontés qu'à une représentation abstraite et décontextualisée des dispositifs de flexicurité existant par ailleurs. La méthodologie mise en œuvre dans le projet européen visait à initier une démarche réflexive au niveau des « partenaires territoriaux » qui soit de nature à stimuler leur imagination pour concevoir et mettre en œuvre de nouvelles pistes et modalités de conciliation des besoins de flexibilité et de sécurité. Or, ce « benchmarking » —c'est ainsi que fût baptisée cette phase du travail, bien qu'elle se distingue nettement d'une réelle démarche de benchmarking— fût mené de manière très unidirectionnelle : les chercheurs collectaient des données pertinentes sur différents terrains, et alimentaient la réflexion des partenaires territoriaux sur cette base. Malgré l'invitation qui leur a été faite à plusieurs reprises de rencontrer les acteurs de ces dispositifs « benchmarkés » —lors de visites d'entreprises, de voyages d'étude, etc., rares sont les partenaires à avoir saisi ces opportunités : ils se sont contentés des récits quelque peu abstraits et déjà formatés que leur ont restitués les chercheurs des expériences de terrain qu'ils ont eux-même découvertes. Si elles ont tout de même suscité des débats riches entre les membres du partenariat territorial, ces données étaient néanmoins biaisées car déjà « calibrées » par les chercheurs, et elles ne permettaient pas de faire apparaître toute la richesse du processus d'essai-erreur-correction par lequel étaient passés les acteurs de ces innovations, ni l'évolution de leurs positionnements respectifs. De plus, ces données n'ont pas été appropriées par les acteurs du potentiel « projet pilote pluriactivité » comme socle d'une confrontation autour du compromis à construire. Elles auraient pourtant permis d'envisager d'autres possibles pour la démarche et de repenser les bases du compromis émergent.

On peut à nouveau noter des différences sensibles avec la façon dont les choses se sont déroulées dans le projet « Job'Ardent ». Au travers de leur participation aux séminaires d'information sur les pratiques de mutualisation de main-d'œuvre, les partenaires de ce projet ont été d'emblée confrontés à des expériences nouvelles, relatées par les témoins privilégiés —fondateurs ou membres de groupements d'employeurs existants ou disparus en Belgique et en France— qui étaient conviés lors de ces événements. Ces séances étaient également ponctuées de moments de questions-réponses et de débat entre l'ensemble des participants. Ceci a ancré la démarche, dès l'amont, dans une dynamique d'intersubjectivité, qui a permis à chacun de se situer par rapport aux expériences relatées et au faisceau d'intérêts en présence parmi les participants.

Au fur et à mesure que le partenariat se constitue, les « membres fondateurs » occupent eux-mêmes la position de « témoin privilégié » lors des séances de sensibilisation et de mobilisation organisées dans le cadre du développement du dispositif en émergence. Cette dynamique de confrontation des expériences sera sous-jacente à l'ensemble du processus de recrutement des partenaires. Elle permet en outre aux acteurs d'appréhender une grande diversité d'enjeux et d'intérêts dans la constellation des partenaires potentiels qui gravitent autour du noyau des fondateurs et de leurs accompagnateurs.

La confrontation régulière à l'expérience relatée par d'autres, notamment lors des rencontres organisées avec les acteurs d'autres groupements, est sans nul doute l'un des « ingrédients » qui permettent aux acteurs de « sauter le pas ». Par ces interactions et l'intersubjectivité qui en découle, ceux-ci peuvent mieux appréhender les conditions de mise en œuvre d'une telle innovation, mais aussi les risques et les bénéfices qui en découlent. Davantage qu'un simulacre de comparaison qui serait basé sur des données abstraites, ce partage d'expériences permet une forme de compréhension partielle des enjeux et des intérêts, et finit par réduire suffisamment l'incertitude pour oser avancer.

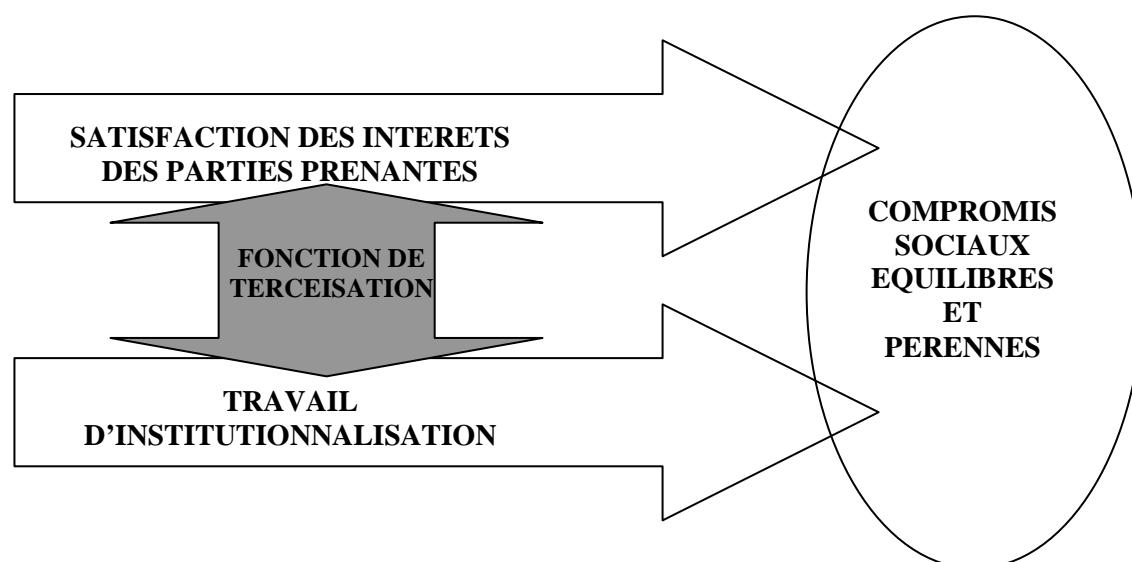
5. LES DIMENSIONS DE LA FONCTION DE TERCÉISATION

A partir des éléments d'analyse que nous venons d'avancer, nous avons pu faire émerger en creux les caractéristiques de l'intervention du (des) tiers. Nous avons surtout tenté de discerner certaines variations dans les modalités de son intervention qui semblent avoir eu un impact sur la dynamique de l'action collective et la réussite du processus. Sur la base des cinq temps de notre analyse, nous pouvons identifier cinq dimensions du processus qui ressortissent à notre sens de la fonction de tercésiation. Le tiers « tercésiateur » est en charge de faire advenir ces conditions en amont pour permettre aux parties prenantes d'un processus d'innovation sociale inter-organisationnelle d'opérer ce déplacement. Nous proposons et décrivons ces conditions dans le tableau synthèse présenté ci-dessous :

Conditions	Description
1. Contribuer à une problématisation non routinière	La fonction de tercésiation vise à construire un processus de résolution de problème qui ne repose pas sur les routines des uns et des autres. Cela implique que le tiers ne soit pas seulement physiquement extérieur, mais surtout qu'il ne s'inscrive pas dans les routines des acteurs qu'il accompagne.
2. Créer un nouveau cadre d'interaction	Le tiers tercésiateur réalise avec les acteurs un travail cognitif de description des choses et d'établissement de chaînes de causalité qui va permettre de nommer les choses et dire les choses autrement. Ce faisant, il contribue à créer un cadre d'action ad hoc et inédit au sein duquel les acteurs pourront générer de nouveaux schémas d'interaction.
3. Désenrôler et réenrôler	La fonction de tercésiation consiste à travailler trois axes avec les acteurs : identité, rôle et relation aux autres acteurs, afin de leur permettre de s'associer différemment dans le processus de recherche de solutions. L'enjeu n'est pas tant le « casting » que le mode de coopération : il s'agit de s'extraire des rôles conventionnels pour permettre une transformation des conditions de satisfaction chez l'acteur et un détachement de l'acteur individuel par rapport à l'acteur collectif.
4. Encourager l'erreur et sa correction	Le tiers tercésiateur doit inscrire les acteurs dans une démarche incrémentale, en structurant des étapes intermédiaires, en testant des alternatives et en opérant les ajustements nécessaires pour intégrer de manière progressives les attentes qui se font jour. Cette démarche itérative permet de déplacer progressivement les conditions de satisfaction des acteurs par la confrontation à la réalité de terrain.
5. Favoriser l'intersubjectivité	La fonction de tercésiation favorise un processus d'apprentissage basé sur un rapport dialogique qui permet aux acteurs de prendre du recul par rapport à ce qu'ils pensaient être le compromis idéal dans telle situation. L'intersubjectivité qu'elle génère permet à l'acteur de réévaluer sa position par rapport au risque, et à partir de cette compréhension partielle mais nouvelle du système d'intérêts, de réduire suffisamment l'incertitude pour se mettre en mouvement.

CONCLUSION

A partir de deux études de cas de compromis sociaux émergeant à l'échelon inter-organisationnel, nous avons tenté d'identifier les modalités de l'action du(des) tiers accompagnateur(s) qui permettent la conclusion de compromis qualifiés d'équilibrés et de durables. Au travers de l'analyse transversale de deux cas contrastés, l'un ayant abouti à la création d'un nouveau dispositif de régulation, l'autre n'ayant pu dépasser le stade du bricolage unilatéral, nous avons pu relever cinq caractéristiques différentiatrices des modalités de l'action du tiers qui expliquent selon nous le succès ou l'échec du processus : (1) contribuer à une problématisation non routinière, (2) créer un nouveau cadre d'interaction, (3) désenrôler et réenrôler, (4) encourager l'erreur et sa correction, (5) favoriser l'intersubjectivité. Ces cinq caractéristiques constituent les dimensions de la *fonction de tercésiation*, qui consiste à appuyer le double processus de satisfaction des parties prenantes et d'institutionnalisation du compromis et à garantir que ces deux dynamiques soient menées à leur aboutissement. En synthèse, nous proposons de représenter cette posture méthodologique comme suit :



L'exploration de cette fonction de tercésiation nous a permis d'éclairer en quoi elle diffère d'une conception plus traditionnelle du rôle de tiers ou de la fonction de tiers. Répétons que ce n'est pas le tiers qui tercése les parties prenantes du compromis, mais que le caractère crucial de son rôle réside dans la mise en place des conditions en amont rendant possible l'opération de tercésiation chez les acteurs. Au travers de cette *opération de tercésiation* (Lenoble et Maesschalck, 2006), les acteurs développent et incorporent une nouvelle grille de lecture qui leur permet de rééclairer les positions respectives et dès lors réaliser un déplacement par rapport à leur propre compréhension de la situation, pour au final dépasser les routines institutionnelles et faire émerger une nouvelle institution

Précisons toutefois qu'au travers de cet article, nous n'avons fait qu'esquisser une fonction qui mériterait d'être explorée plus en profondeur et fondée sur l'observation d'un plus grand nombre de processus d'innovation sociale. Il serait à tout le moins utile de pouvoir analyser des cas où la fonction de tercésiation a été portée par des acteurs autres que des chercheurs, afin de diminuer le risque de biais lié à l'ambivalence du rôle de chercheur-intervenant. De

plus, il nous semble que la mise en perspective d'un nombre accru de compromis émergents accompagnés par un tiers permettrait de creuser l'articulation temporelle des cinq dimensions de la fonction de tercisation et des variables des deux processus de satisfaction et d'institutionnalisation (Xhaufclair et Pichault, 2010). Ceci afin de dégager des régularités dans l'action temporelle qui renforceraient les aspects méthodologiques de la posture que nous proposons.

BIBLIOGRAPHIE

- Angué K. (2009), « Rôle et place de l'abduction dans la création de connaissances et dans la méthode scientifique peircienne », *Recherches qualitatives*, vol. 28/2, pp. 64-94
- Argyris, C. (1970). *Intervention Theory and Methods. A Behavioral Science View*, Reading (Ma), Addison-Wesley
- Argyris C. et Schön D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley
- Berten A. (2005), « Du tiers au tiers », in J-P.Lebrun et E. Volckrick, *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès
- Boltanski L. et Thévenot L. (1991), *De la justification*, Paris, Gallimard
- Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001), *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Paris, Editions du Seuil
- Collins H. et Evans R., *Rethinking Expertise*, Chicago and London, The University of Chicago Press, 2007
- Dumoulin L., La Branche S., Robert C., et Warin P. (éd.), *Le recours aux experts. Raisons et usages politiques*, Grenoble, PUG, 2005
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman
- Gadille M. (2008), « Le tiers comme agent de réflexivité et accélérateur d'apprentissages collectifs : le cas du dispositif des pôles de compétitivité », *Humanisme et Entreprise*, n°289, pp. 61-79
- Lebrun J-P. (2005), « La distinction des tiers », in J-P.Lebrun et E. Volckrick, *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès
- Lenoble, J et Maesschalck, M. (2006), « Au-delà des approches néo-institutionnalistes et pragmatistes de la gouvernance » *Synthesis report for the REFGOV research project*, REFGOV Working papers series
- Maguire, S., Hardy C., Lawrence, T. B (2004). Institutional Entrepreneurship In Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy In Canada, *Academy of Management Journal*, 47/5, pp. 657-679
- Manin B. (2006), *Les conditions du bon débat*, Sciences humaines, n°169, pp. 44-48
- Peirce, C.S. (1878), *Écrits sur le signe*, Paris, Seuil
- Power M. (2005), *La société de l'audit. L'obsession du contrôle*, Paris, La Découverte, 1999
- Redmond B. (2006), *Reflection in action. Developing reflective practice in health and social services*, Farnham, Ashgate
- Regalia I. (dir.) (2006). *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and Social Innovation in Europe*. London, Routledge
- Reynaud J.-D. (1997), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin
- Salinger E. et Crease R. (ed.), *The Philosophy of Expertise*, New York, Columbia University Press, 2006
- Sen A. (2000), *Repenser l'inégalité*, Editions du Seuil, Paris
- Schön D.A. (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in action*, New York, Basic books

- Schön D.A. (1987), *Educating the reflexive practitioner: Toward a new design for teaching and learning in the professions*, San Francisco, Jossey-Bass
- Trépos J.-Y. (1996), *La sociologie de l'expertise*, Paris, PUF, 1996
- Verstraeten M. (2007), *Stratégies et pratiques de l'intervention*, Bruxelles, De Boeck
- Volckrick, E. (2000), « Les usages du tiers dans la négociation », *Négociations*, 2007/1, vol. 7, pp. 133-146
- Volckrick, E. (2005), « Les dispositifs de médiation et la question du tiers. Vers une interprétation pragmatique du tiers », in J-P.Lebrun et E. Volckrick, *Avons-nous encore besoin d'un tiers ?*, Ramonville Saint-Agne, Edition Erès
- Volckrick, E. (2007), « Intervenir en tiers aujourd'hui », *Négociations*, 2007/1, vol. 7, pp. 75-88
- Xhaufclair V. et Pichault F. (2009a), "Les pratiques de flexicurité : pour une approche analytique", dans Pras, B. (sous la coordination de), *Management : tensions d'aujourd'hui*, Paris, Vuibert, 2009, Collection "FNEGE", pp. 255-266
- Xhaufclair V. et Pichault F. (2009b), « 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, 9-11 septembre
- Xhaufclair V., Pichault, F. et Maeschalck M. (2010), « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management et Avenir*, n°33