

COMMENT CONCILIER FLEXIBILITÉ ET SÉCURITÉ EN TPE/PME ?

Auteurs :

Laura BEUKER, doctorante
CRIS - Institut des Sciences Humaines et Sociales
Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 7 - 4000 Liège
Bât. B31 - Bureau 2.93
laura.beuker@ulg.ac.be

Julie GERARD, doctorante
CRIS - Institut des Sciences Humaines et Sociales
Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 7 - 4000 Liège
Bât. B31 - Bureau 1.97
julie.gerard@ulg.ac.be

Frédéric SCHOENAERS, Professeur de sociologie
CRIS - Institut des Sciences Humaines et Sociales
Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 7 - 4000 Liège
Bât. B31 - Bureau 1.95
frederic.schoenaers.be@ulg.ac.be

Fabrice TRAVAGLIANTI, doctorant
ValoRH - Faculté de Psychologie et des Sciences de l'Education
Université de Liège
Boulevard du Rectorat, 5 - 4000 Liège
Bât. B32 – 1.15
fravaglianti@ulg.ac.be

Résumé :

Face à la libéralisation du marché, à l'externalisation des échanges et aux progrès technologiques, les entreprises doivent, à présent, jongler entre des dispositifs et des mesures destinés à assouplir le marché du travail, tout en procurant une certaine sécurité et stabilité à leur main-d'œuvre. C'est dans ce cadre que cette communication vise à comprendre et à saisir la manière dont les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) belges francophones tentent de concilier flexibilité et sécurité dans ce contexte de mondialisation et de concurrence exacerbée (Auer, 2008). En d'autres termes, nous verrons d'une part, quels dispositifs de flexibilité et de sécurité ces deux types d'entreprise mobilisent dans leur gestion de l'emploi et d'autre part, dans quelle mesure ces dispositifs sont propres à leurs structures configurationnelles et pratiques de gestion des ressources humaines (GRH), à l'aune de la théorie de la contingence structurelle (Mintzberg, 1982 ; Pichault et Nizet, 2000). À l'aide de 67 entretiens semi-directifs réalisés au sein de 54 TPE/PME belges, nous déterminerons tout d'abord, les pratiques de GRH véhiculées sur base d'indicateurs de flexibilité et de sécurité préalablement définis et ensuite, le type de configuration prédominant en proposant un modèle explicatif des facteurs et enjeux influençant ces pratiques.

Mots clés : Flexibilité, Sécurité, PME, TPE, GRH.

COMMENT CONCILIER FLEXIBILITÉ ET SÉCURITÉ EN TPE/PME ?

Introduction

Face à la libéralisation du marché, à l'externalisation des échanges et aux progrès technologiques, les entreprises doivent, à présent, jongler entre des dispositifs et des mesures destinés à assouplir le marché du travail tout en procurant une certaine sécurité et stabilité à leur main-d'œuvre (Auer, 2008). En réponse à cette exigence de souplesse, de nouvelles formes de travail et d'organisation apparaissent au sein de multiples secteurs, dont celui des TPE/PME. Confrontées à un impératif d'innovation, ces dernières, selon Boyer (1986), sont poussées à développer des stratégies de flexibilité (quantitative et qualitative) parallèlement au déploiement d'un contre-discours marqué par des enjeux de sécurisation (des carrières, des transitions et d'employabilité en général).

Ces évolutions économiques et sociales ont fait émerger la *flexicurité* ; un concept politique ayant sous-tendu la réorganisation des marchés du travail dans certains pays européens (Xhauflair et Donnay, 2005). D'origine hollandaise, l'idée de départ était de tenter de concilier de manière synchronique et délibérée, flexibilité et sécurité en accroissant d'une part, la flexibilité du marché de l'emploi (comme l'organisation du travail et les relations collectives de travail) et d'autre part, la sécurité d'emploi (tels que la protection sociale et l'employabilité), en particulier en faveur des travailleurs fragilisés se trouvant dans le marché de l'emploi (Wilthagen et Rogowski, 2002). Pourtant, ce concept a été traduit et mis en pratique de multiples manières au sein de l'Union Européenne (UE), compte tenu des spécificités locales, organisationnelles, économiques et politiques caractérisant chacun de ses 27 pays.

C'est ainsi qu'en Belgique, les pratiques *flexicurisantes* sont souvent cantonnées à un secteur, un dispositif, une catégorie de travailleurs, etc. et s'inscrivent parfois en désaccord avec d'autres politiques et pratiques mises en œuvre (Xhauflair et Donnay, 2005). De plus, il semblerait qu'il n'y ait pas d'usage systématique de la *flexicurité* dans la mise en œuvre d'appariements et de pratiques structurelles. Dès lors, comment ce discours prônant un modèle particulier de relation État-marché se traduit-il sur le terrain ? Comment les TPE/PME allient-elles exigences de flexibilité et besoins de sécurité ? À quelles concrétisations assiste-t-on dans leur gestion quotidienne ?

Dans cette communication, nous tenterons de saisir l'effectivité de l'introduction du concept de *flexicurité* dans les secteurs des TPE/PME, à travers les discours de multiples acteurs. Nous verrons ainsi comment les TPE/PME belges tentent de concilier flexibilité et sécurité dans ce contexte de mondialisation et de concurrence. Partant de la *flexicurité* et de son émergence au sein du contexte européen, nous en présenterons les enjeux actuels au sein de TPE/PME belges. Ensuite, nous présenterons les deux modèles de configurations – entrepreneurial et adhocratique – et de GRH – arbitraire et individualisant – définissant traditionnellement les TPE et PME, à l'aune de la théorie de la contingence structurelle (Mintzberg, 1982 ; Nizet et Pichault, 1995, 2000). Ce paradigme, dans le cadre d'une démarche exploratoire, permet de mettre en évidence les évolutions qui peuvent affecter les entreprises suite à l'émergence, puis à l'opérationnalisation de nouveaux outils de management. En effet, l'analyse de l'impact de ces outils, lorsqu'ils renvoient à un souci d'augmenter la flexibilité et/ou la sécurité, permet de mettre en évidence des transformations de structures organisationnelles ou de politiques de GRH. Dès lors, de nouveaux modèles managériaux répondant aux exigences de flexibilité et aux attentes de sécurité ont-ils émergés au sein du secteur des TPE/PME? Si oui, quels en sont les impacts sur les configurations de structures et de politiques de GRH? À l'aide de 67 entretiens semi-directifs réalisés au sein de

54 TPE/PME situées en Belgique francophone, nous nous pencherons sur une analyse exploratoire de l'impact concret de la prise en compte des exigences de flexibilité et des besoins de sécurité sur la mise en œuvre de pratiques de GRH au sein des diverses entreprises. Enfin, nous verrons, en vertu de ces évolutions, quels types de configuration et de modèle RH définissent, à ce jour, les TPE/PME belges.

1. Origine de la flexicurité

L'objet de cette section est, tout d'abord, de présenter l'origine de la *flexicurité* en partant de son émergence dans l'UE et de son développement au sein de deux pays faisant figure de modèles en matière de conciliation de flexibilité et sécurité : les Pays-Bas et le Danemark. Ensuite, nous mettrons en évidence sa traduction en termes de pratiques de flexibilité et sécurité.

1.1 *Emergence de la flexicurité en Europe*

Face à un contexte concurrentiel grandissant et aux exigences de souplesse croissantes, l'UE a développé le concept de *flexicurité*, un idéal politique prônant l'accroissement de la flexibilité des entreprises tout en procurant une sécurité renforcée aux travailleurs (Conter, 2009). Cet idéal politique s'est progressivement transformé en recommandations dans le cadre des Lignes directrices pour l'emploi et s'est imposé comme une priorité des politiques européennes. Au départ explicitement nommée dans le Livre Blanc « *Croissance, compétitivité, emploi* » adopté par la Commission européenne en 1993, cette exigence d'allier flexibilité des entreprises et sécurité des travailleurs a constitué le cœur de nombreux autres discours et programmes politiques¹, pour finir par s'effacer progressivement des réformes politiques dès 2010, à la suite de la mise en œuvre de la Stratégie Europe 2020 et des nombreuses crises financières et économiques (Conter, 2012).

À ce jour, l'accent est dorénavant mis sur un nouveau modèle de gouvernance économique, qui repose sur la surveillance renforcée des équilibres macro-économiques des États membres.

1.2 *Le Modèle hollandais du Polder*

C'est aux Pays-Bas que la *flexicurité* est née, dans les années 90, sous l'appellation du modèle national, le « Modèle Polder » (Wilthagen et Tros, 2004). Ce modèle dit de « l'économie concertée » repose sur une démarche proactive de la part des divers acteurs politiques et sociaux (Xhaufclair et Donnay, 2005).

À son origine, la flexibilité était connotée positivement, car on voyait en elle un potentiel d'accroissement de l'emploi des femmes (Xhaufclair et Donnay, 2005). Par la suite, de nombreuses tentatives visant à réformer le droit du travail ont vu le jour tels que l'assouplissement des modalités de recours au travail à temps partiel, l'accord « flexibilité-sécurité », la protection contre le licenciement des travailleurs intérimaires, etc. (Conter, 2009). Toutes visaient une diminution de la protection des contrats standards et un renforcement de la protection des contrats atypiques (les CDD, les intérimaires, les contrats de remplacement, etc.).

Ce modèle positionne « la *flexicurité* comme une stratégie d'activation du marché du travail où la protection sociale a pour rôle de faciliter la circulation de la main-d'œuvre, par le biais d'une structure intégrée d'intermédiation sur le marché du travail décentralisant ses

¹Tels que le rapport de l'emploi en Europe de 2006 ; le Traité de Lisbonne de 2000 ; Le Livre Vert ; l'adoption de principes communs de flexicurité en 2007 ; etc.

prérogatives au niveau des acteurs locaux et sociaux » (Xhaufclair et Donnay, 2005, p.6 et 7). Pour ce faire, ce modèle hollandais s'appuie sur une culture du consensus économique et social dans un contexte politique de coalition. Alors que le taux de syndicalisation y est faible, le « Modèle Polder » est marqué par le rôle majeur des syndicats dans les processus décisionnels.

1.3 Le « Triangle d'or » Danois ou le « Golden Triangle »

Le Danemark s'est également inspiré de ce nouveau paradigme *flexicurisant*, en conciliant, sous le concept de « Triangle d'or » (Madsen, 2002), une forte compétitivité et sécurité sociale, grâce à un marché du travail flexible, dynamique, alliant mobilité et sécurité (Rasmussen, 2006). En effet, le modèle danois, comme système d'emploi hybride, opte pour un échange entre un degré élevé de flexibilité externe (forte possibilité de variation du volume de main-d'œuvre en recourant au marché du travail) et un haut niveau de sécurité du revenu et de l'emploi. De la sorte, il assure et favorise la réinsertion des individus dans le marché du travail grâce à deux effets : la motivation et la qualification (Conter, 2009). Plus précisément, le modèle du « Triangle d'or » incarne, dans un marché du travail très faiblement réglementé (absence de durée légale du travail et de contrat de travail imposé, grande liberté en matière d'embauche et de licenciement), les flux de personnes entre les différentes situations de travail, les programmes sociaux et les programmes actifs d'intervention sur le marché du travail² (Conter, 2011).

Notons que c'est dans un contexte marqué par un très haut taux de syndicalisation et un système de gouvernance caractérisé par une « décentralisation centralisée » que ces pratiques de *flexicurité* s'inscrivent (Xhaufclair et Donnay, 2005 ; Rasmussen, 2006).

1.4 De la flexicurité à la flexibilité et sécurité en Belgique

Corollairement à ces deux pays, la Belgique se caractérise par un contexte économique, social et politique particulier.

Tout d'abord, selon Xhaufclair et Donnay (2005), la Belgique se définit par un secteur industriel prédominant par rapport au secteur des services propres aux pays scandinaves, ce qui l'incite à se focaliser sur des formes plus « fordistes » de flexibilité. Celles-ci soutiennent non seulement la flexibilité interne (variation du temps de travail) au travers de pratiques telles que le travail à horaires atypiques (travail de nuit, en pauses, etc.), le travail à temps partiel, les interruptions de carrière (Gautié, 2009), mais aussi la flexibilité externe via le recours fréquent aux contrats temporaires, à l'intérim et au système de préretraite en cas de restructuration (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2006).

Ensuite, les mesures de protection des travailleurs sont incarnées, en Belgique, par la *sécurité sur le revenu* (mécanisme d'indexation automatique), à la différence des Pays-Bas et du Danemark, qui insistent surtout sur la *sécurité de l'emploi*. Néanmoins, on remarquera des indices de sécurité d'emploi, notamment dans la protection du contrat de travail à durée indéterminée (CDI) par un système de préavis, ou encore le dispositif de mise en « chômage technique ou temporaire ». Ce dernier permet une suspension du contrat de travail en fonction des aléas de la production, et une indemnisation des travailleurs par la sécurité sociale (Conter, 2009).

Enfin, le système belge de relations professionnelles se décrit par une institutionnalisation et centralisation de la participation syndicale dans le processus décisionnel public (Beaujolin-Bellet et Moulin, 2006). Ce système est marqué par une

²Comme, par exemple, des allocations de chômage généreuses, une prise en charge forte des demandeurs d'emploi, des caisses de retraite privées.

pression et un interventionnisme étatique, principalement en matière de détermination des salaires, et par le fort taux d'adhésion syndicale (avoisinant les 80%) de salariés (Saglio, 2001 ; Tixier 2008). C'est sur base d'une concertation et d'une codécision bipartite (syndicat, patronat) et maintenant tripartite (syndicat, patronat et État) qu'est géré l'emploi.

C'est donc en fonction des spécificités locales (types de secteur, d'entreprises, etc.), organisationnelles (des relations professionnelles intenses, un corporatisme exacerbé, des partenariats, etc.), économiques (une dette économique grandissante, une politique budgétaire, etc.) et politiques (un pays pilarisé, un interventionnisme étatique, etc.) que la Belgique s'ajuste au modèle de *flexicurité* prôné par l'Europe. Le contexte de notre pays amène les acteurs institutionnels et locaux à concevoir la *flexicurité* comme un oxymore mettant en tension des prétendus besoins de flexibilité (ressentis et vécus par les enjeux actuels de la compétitivité) et de sécurité (marqués par une exigence d'employabilité et le développement d'une sécurité de carrière). En Belgique, il semblerait dès lors qu'il n'y ait pas d'usage systématique de la *flexicurité* dans la mise en œuvre d'appariements et de pratiques structurelles. Dès lors, comment le modèle d'État-marché prôné par le paradigme *flexicurité* se décline-t-il dans le contexte belge et plus précisément celui des TPE/PME ?

2. Ancrage théorique et méthodologique

Afin d'appréhender la manière dont les TPE et PME belges tentent de concilier flexibilité et sécurité dans leurs pratiques quotidiennes, nous mobiliserons le modèle de la contingence structurelle³ en mettant en perspective deux modèles de configuration et de GRH. Après une brève présentation de celui-ci, les éléments méthodologiques de la recherche seront présentés.

2.1 *La théorie de la contingence structurelle : mise en perspective de deux modèles de configuration et de GRH*

Le courant de la contingence structurelle, partant notamment des travaux fondateurs de Burns et Stalker (1961), met en évidence le lien existant entre l'investissement de forme (Friedberg, 1993) que devrait opérer une organisation donnée et les caractéristiques de son environnement. Ainsi, à environnement instable et concurrentiel devrait correspondre la mise en place d'une structure flexible et peu formalisée et, *a contrario*, à environnement stable et faiblement concurrentiel devrait émerger une structure routinière et fortement régulée. Ces travaux ont été plus récemment popularisés par les apports de Mintzberg (1982) qui, outre le lien environnement-structure, a également mis en évidence l'importance du cycle de vie des organisations (et son impact sur la transformation des structures). Enfin, plus récemment encore, d'autres auteurs (Pichault et Nizet, 2000 ; Pichault et Schoenaers, 2003) ont poursuivi la démarche en établissant un lien logique de continuité entre configuration de structure organisationnelle et type de politique de GRH.

Dans la foulée de ces travaux, nous tenterons de mettre en perspective les impacts des modifications environnementales (et qui induisent un appel au développement d'une logique de flexicurité) sur les configurations et les structures organisationnelles.

2.1.1 *Présentation des deux types de configuration*

Dans la mesure où notre matériau empirique se concentre sur le cas des TPE/PME, nous postulons, à la suite des travaux de Torres (2003), que les configurations organisationnelles qui leurs sont typiques renvoient aux modèles entrepreneurial et

³En effet, ce modèle nous permettra de rendre compte de l'interdépendance entre les structures des TPE/PME et leur contexte.

adhocratique. En effet, la petite taille des entreprises visées et le fait qu'elles soient toutes situées dans le secteur marchand représentent des variables discriminantes allant en ce sens. Les présentations qui suivent sont essentiellement tirées de Nizet et Pichault (1995).

La configuration adhocratique tient sa dénomination de l'expression *ad hoc* signifiant le fait que dans ces structures les opérateurs fonctionnent dans le cadre de groupes de projet. La division du travail tant horizontale (degré de polyvalence) que verticale (différence conception/exécution) est faible. Ceci s'explique par le fait que le passage des opérateurs de projets en projets nécessite qu'ils effectuent le plus souvent de nouvelles tâches ou qu'ils occupent pratiquement à chaque reprise un nouveau rôle. Par ailleurs, la réalisation de chaque projet (faisant généralement preuve d'un fort degré de singularité) nécessite une prise en charge relativement autonome de la part des opérateurs. La coordination du travail repose sur la capacité d'ajustement mutuel entre les opérateurs (hautement qualifiés) qui induit une communication latérale nourrie afin d'intégrer leurs compétences respectives. Dans ces organisations, les décisions stratégiques sont essentiellement prises par le sommet stratégique qui coordonne l'action des différents groupes de projets, tandis que les décisions opérationnelles font l'objet d'une décentralisation plus marquée. Les buts de mission sont ici dominants tout en ne négligeant pas la place laissée aux buts d'efficience.

La configuration entrepreneuriale renvoie à l'idée que l'organisation est placée sous l'autorité directe d'un *leader* qui en est le plus souvent propriétaire (et le fondateur également). Toutes les décisions (stratégiques et opérationnelles) sont le fait du *leader*. La division horizontale du travail y est faible du fait de la polyvalence observée. Par contre la division verticale est, pour sa part, forte du fait du contrôle direct qui est exercé par le *leader* en personne sur les opérateurs (généralement peu qualifiés). Le mécanisme de coordination entre les opérateurs est donc ici qualifié de « supervision directe ». Le pouvoir de décision est fortement centralisé dans les mains du propriétaire qui, au départ de sa perception du marché, orientera les objectifs généraux et les décisions d'ordre plus opérationnel. Les buts de mission sont ici dominants mais ils sont essentiellement identifiables aux valeurs et préoccupations du *leader*. La survie occupe une place importante.

2.1.2 Politique de GRH

Pour ce qui concerne les politiques de GRH, nous postulons également que la petite taille des organisations étudiées, ainsi que leur ancrage dans le secteur privé, induit une préférence pour l'adoption des modèles arbitraire ou individualisant. Les présentations ci-dessous reprennent les éléments de la théorie produite par Pichault et Nizet (2000).

Le modèle arbitraire de GRH se caractérise principalement par l'absence de critère prédéfini de structuration de la politique de GRH et donc par la prédominance de l'informel. Les différentes dimensions de la politique de GRH y relèvent de la responsabilité quasi exclusive du seul dirigeant qui adopte souvent une posture paternaliste.

Le modèle individualisant, pour sa part, est caractérisé par la personnalisation du lien salarial puisque les critères d'établissements de ce dernier sont négociés sur une base interpersonnelle entre le salarié (le plus souvent hautement qualifié) et sa hiérarchie directe. Le modèle est centré sur la notion de compétences et sur leur reconnaissance par la hiérarchie. Dès lors, contribuer au développement des compétences des ressources humaines devient un enjeu stratégique de la politique RH et orientera la définition concrète de toute une série de ses variables : recrutement, formation, promotions, salaires et primes, etc.

Le tableau n°1, ci-dessous, met en évidence les caractéristiques principales d'une série de variables clés des politiques de GRH observables dans ces deux modèles (Pichault et Nizet, 2000, p.119 et 136).

Tableau 1 : Caractéristiques RH des modèles arbitraire et individualisant

Modèle arbitraire	Modèle individualisant
Peu de planification des effectifs	Gestion prévisionnelle des compétences privilégiant la sélection
Formation sur le tas	Formation alternée, très valorisée, visant les savoir-être
Évaluation et promotion sur le mode intuitif	Évaluation fondée sur les compétences et la DPO (direction par objectifs)
Salaire à la pièce, à la tâche autonome ou au temps aléatoire	Promotion au mérite
Indifférenciation entre temps de travail et temps libre	Salaire variable, déterminé a posteriori
Communication centralisée	Temps de travail aménagé
Relations professionnelles inexistantes	Relations professionnelles fondées sur l'expression directe

2.1.3 Liens entre structure organisationnelle et politique de GRH

Dans une perspective de contingence structurelle, Pichault et Nizet (2000) mettent en évidence un effet de continuité « logique », d'une part, entre structure entrepreneuriale et politique de GRH arbitraire et, d'autre part, entre structure adhocratique et politique de GRH individualisante. Dans ce cadre, ce sont les caractéristiques de taille (petite dans nos cas, ce qui nous oriente vers la présence des deux configurations choisies), le niveau de qualification (faible/élevé) des opérateurs et un degré de centralisation du pouvoir (élevé/faible) qui orientent ce lien logique.

Partant du constat, établi ci-dessus, mettant en avant le fait que l'environnement des TPE/PME subit une ère de fortes variations (liées à la mondialisation, à la nécessité de recherche de compétitivité ou encore aux développements technologiques incessants) entraînant un appel fort à implémenter un modèle *flexicurisant* pour y faire face, le cadre théorique de la contingence structurelle nous permettra d'identifier les impacts réels (ou non) de ce dernier.

À présent, nous allons aborder la méthodologie qui nous a permis de tester l'existence d'une certaine continuité entre le type de configuration, le modèle de GRH et les initiatives en flexibilité et sécurité mises en œuvre au sein des TPE/PME belges étudiées.

2.2 Posture méthodologique

2.2.1 L'étude de la flexibilité et sécurité en TPE/PME

La présente étude s'inscrit dans un projet d'Actions de Recherche Concertées (ARC), débuté en octobre 2011 et financé par l'Université de Liège. Ce projet associe trois centres de recherche de l'Université de Liège : le ValoRH, (Faculté de psychologie et des Sciences de l'Éducation) le LENTIC (HEC-École de gestion) et le CRIS (Institut des Sciences humaines et Sociales) autour du thème général de la *flexicurité*⁴.

Dans le cadre de cette communication et compte-tenu des réalités contextuelles de la Belgique (voir *supra*), nous avons décidé de scinder notre étude en termes de besoins en flexibilité et en sécurité au sein de TPE/PME⁵, situées aux quatre coins de la Belgique francophone. Pour ce faire, dans une perspective exploratoire, nous avons sélectionné une cinquantaine de TPE/PME (N = 54) de manière non raisonnée, de sorte à offrir une plus

⁴Par ailleurs, le travail de récolte des données a pour partie bénéficié de la participation des étudiants de M2 en GRH et de M2 en sciences de gestion.

⁵Ce secteur particulier a été choisi pour deux raisons. Premièrement, pour combler un biais méthodologique (l'absence de données relatives aux TPE/PME) lié à une première recherche d'une plus grande envergure se focalisant uniquement sur des entreprises de grandes tailles. Deuxièmement, parce que ce secteur nous semblait intéressant en vertu de son caractère singulier – la non-obligation d'avoir une délégation syndicale en son sein.

grande diversité. Seuls les critères de la taille (moins de 15 personnes pour les TPE et moins de 50 personnes pour les PME) et du lieu géographique (Belgique) ont été retenus comme critères de sélection.

L'appréhension des besoins en termes de flexibilité et de sécurité a été mise en lumière au travers de cinq indicateurs de ressources humaines : les départs, les salaires, le temps de travail, la formation et les relations professionnelles (voir *infra*). Ces indicateurs, inspirés de la théorie de la contingence structurelle de Pichault et Nizet (2000) ont été redistribués en deux catégories : la « flexibilité » et la « sécurité ». C'est ainsi que la catégorie « flexibilité » comprendra comme indicateurs : la flexibilité numérique (les départs : taux de *turnover*, mesures de reconversion mises à disposition, etc.), la flexibilité salariale (les salaires : à temps fixe/aléatoire, barémique, négociée, etc.) et la flexibilité quantitative (le temps de travail : interne ou externe). La catégorie « sécurité », quant à elle, sera définie en termes de formation⁶ (court terme/long terme, technique/savoir-être/savoir-faire, polyvalence versus expertise, etc.) et de relations professionnelles (présence ou non d'organisation syndicale au sein de l'entreprise).

En plus de ces cinq indicateurs, la GRH au sein de ces différentes entreprises sera également analysée de manière plus générale de sorte à pouvoir définir le degré de formalisation et de complexité de cette dernière au sein des deux types de configurations.

2.2.2 Méthode de recherche

Afin de saisir les diverses pratiques de GRH mises en œuvre au sein des 54 TPE/PME étudiées, nous avons opté pour une démarche qualitative reposant sur 67 entretiens semi-directifs menés auprès de quatre catégories d'acteurs. C'est ainsi que 21 chefs d'entreprise, 27 salariés, 5 GRH (ou fonction équivalente) et 14 cadres ont été rencontrés, pendant une durée moyenne de 60 minutes.

La méthode de collecte reposait sur une grille d'entretien (Travaglianti, De Cia, Orianne, Pichault et Hansez, 2013) réalisé par l'équipe du ValoRH. En effet, début 2012, 60 entretiens semi-directifs ont été réalisés sur base de cette grille auprès de multiples acteurs travaillant au sein d'entreprises belges comprenant un effectif de plus de 50 personnes. L'objectif de cette étude était d'étudier les perceptions des travailleurs en termes d'attente en flexibilité et en sécurité. Les détails du protocole sont présentés à la figure n°1.

Grille d'entretien : flexibilité et sécurité au travail

(Travaglianti, De Cia, Orianne., Pichault et Hansez, 2013)

Les entretiens semi-structurés comprenaient une série de questions ouvertes faisant essentiellement référence à : (a) l'explication d'une journée type de travail, (b) les représentations des travailleurs sur la flexibilité au travail et la sécurité d'emploi, et (c) la définition d'un bon emploi.

Les questions étaient assez ouvertes afin d'appréhender, le plus largement possible et sur base d'une expression spontanée, les attentes des travailleurs (Van Campenhoudt, Franssen et Cantelli, 2009). Après avoir reçu l'accord des personnes interrogées via un consentement éclairé, les entretiens étaient systématiquement enregistrés en vue d'être intégralement retranscrits dans le but de faciliter l'analyse des données

Par ailleurs, l'entretien prévoyait l'exploration systématique de la liste des différents

⁶Même s'il nous faudra être attentif au fait que la formation peut également être désignée comme de la flexibilité qualitative interne. Nous avons fait le choix de placer cette dernière dans la catégorie « sécurité » eu égard au maintien ou à l'amélioration de l'employabilité via le « *long life learning* » développé initialement par la Commission Européenne (2007).

indicateurs de flexibilité/sécurité mis en évidence par Muñoz et al. (2009) dans leur rapport sur la qualité de l'emploi en Europe. Pour rappel, ces indicateurs étaient (a) le contenu du travail, (b) la carrière, (c) la conciliation vie privée-vie professionnelle, (d) les formations, (e) les revenus, (f) le contrat de travail, (g) le temps de travail, (h) l'espace de travail, (i) les conditions physiques de travail et (j) les droits et protections sociales.

Figure 1 : Protocole de recherche

Dans le but d'assurer une certaine continuité entre les deux recherches, nous avons décidé de mobiliser la même méthode de collecte en adaptant cette grille d'entretien aux caractéristiques des TPE/PME présentées ci-dessus, mais aussi aux enjeux actuels en flexibilité et en sécurité mis en avant lors de la première phase d'entretiens.

À présent, deux pans qualitatifs propres à ce premier programme de recherche (composant le projet ARC) peuvent être soulevés : un portant sur les entreprises de 50 travailleurs et plus, et un autre, ayant trait aux entreprises comportant moins de 50 travailleurs.

3. Pratiques de flexibilité et sécurité en PME

3.1 Flexibilité et sécurité : des variables multidimensionnelles

En réponse à ce contexte en mutation constante (voir *supra*), il semblerait que la flexibilité se présente comme l'un des moyens permettant à l'ensemble des entreprises de s'adapter au mieux aux évolutions touchant leur environnement. Corolairement, cet impératif de flexibilisation semble faire émerger des enjeux de sécurisation. Ceux-ci concernent tant les individus que les nombreuses transitions (ayant trait notamment à la formation, l'emploi, le chômage, la retraite ou encore les activités sociales utiles non rémunérées) qui jalonnent leur parcours (Schmidt, 1995 ; Gazier, 2008). Le secteur des TPE/PME n'échappe pas à ces nouvelles tendances. Concrètement, comment ces dernières parviennent-elles à concilier flexibilité et sécurité dans leur gestion de l'emploi? Afin de répondre à cette question, nous avons décidé de circonscrire notre analyse à cinq indicateurs spécifiques, issus de la théorie exposée ci-dessus.

En effet, la flexibilité – tout comme la sécurité – est multidimensionnelle ; elle peut dès lors s'apprécier sous diverses formes, allant de l'externalisation à la sous-traitance (flexibilité quantitative externe) en passant par la polyvalence ou le développement des compétences (flexibilité qualitative interne ou fonctionnelle), pour ne citer que quelques exemples. Ces différentes formes de flexibilité sont reprises dans le tableau n°2 présenté ci-dessous. Ce dernier croise des types de flexibilité interne-externe à des types de flexibilité quantitative-qualitative (Brunhes, 1990 ; Xhaufclair et Donnay, 2005 ; Auer, 2008).

Tableau 2 : Différentes formes de flexibilité

	<i>Flexibilité quantitative</i>	<i>Flexibilité qualitative</i>
<i>Flexibilité externe</i>	Ajustement du volume d'emploi (via les embauches, licenciements, CDD, intérim, etc.) <i>Flexibilité numérique (ou numérique externe selon Auer, 2008)</i>	Modification des systèmes de production (réalisation de partenariats, externalisation, etc.) <i>Flexibilité productive (ou fonctionnelle externe selon Auer, 2008)</i>
<i>Flexibilité interne</i>	Répartition interne de l'emploi à volume constant (heures variables, temps partiel, heures supplémentaires, etc.) <i>Flexibilité temporelle (ou numérique interne selon Auer, 2008)</i>	Modification de l'organisation du travail (rotation, exécution des tâches multiples, responsabilisation du travailleur, polyvalence, etc.) <i>Flexibilité fonctionnelle (ou fonctionnelle interne selon Auer, 2008)</i>

Comme le présente la figure n°2 présentée ci-dessous (Auer, 2008, p.9), la sécurité, quant à elle, peut être relative au poste de travail, à l'emploi ou à des politiques de marché (droit sociaux, protection sociale, etc.). À cela, Wilthagen et Tros (2004) y ajoutent la sécurité de carrière – assurée notamment par le développement de son employabilité – la sécurité de revenu ou encore la sécurité de combinaison d'un emploi avec d'autres activités (comme l'activité complémentaire, le bénévolat, etc.).

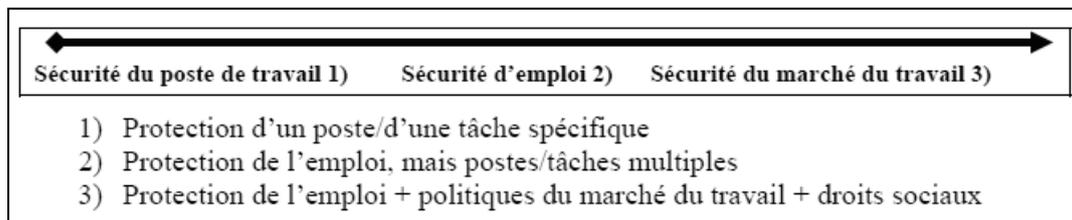


Figure 2 : De la sécurité du poste de travail à la sécurité du marché du travail (Auer, 2008, p.9)

Cette évolution des formes de sécurité met en évidence l'un des enjeux lié à la *flexicurité* (telle que nous la concevons) : le passage d'une sécurité *de* l'emploi (incarnée par l'image « idéale-typique » d'un salarié engagé à temps plein et à durée indéterminée au sein d'une entreprise dans laquelle il exercera toute sa carrière) à une sécurité *en* emploi (entendue comme une sécurisation des trajectoires professionnelles notamment par un renforcement de l'employabilité de l'individu), rendue possible par le *Long Life Learning*⁷, qui est l'une des composantes de *flexicurité*, prônée par la Commission Européenne (2007).

Notre hypothèse est la suivante : si le modèle *flexicuritaire* (au sens intégratif de la flexibilité et de la sécurité dans une démarche de mise en cohérence « optimisée ») fait sens au sein des TPE/PME, nous devrions observer un recours accru à des techniques de flexibilité qualitative interne favorisant un développement de compétences allant dans le sens de la recherche d'une amélioration de la performance organisationnelle et de l'employabilité des salariés. Cette hypothèse de départ devrait alors nous mener à observer une transformation des structures entrepreneuriales traditionnelles (induisant une politique de GRH arbitraire donc peu formalisée) vers des structures plus adhocratiques, reposant sur une GRH individualisante.

3.2 Analyse du matériau : les indicateurs relatifs à la flexibilité

3.2.1 Un impératif de flexibilité

De façon prédominante, il semblerait que les multiples TPE/PME composant notre échantillon se définissent comme étant, et devant être, flexibles. Étonnamment, il semblerait que certains salariés et cadres aient parfois même « intégré » les caractéristiques et les contraintes inhérentes à leur secteur d'activité :

« La flexibilité c'est une manière d'être. [...] moi, la flexibilité, c'est jusqu'au bout des ongles car j'habite ici. [...] Elle est totale. » (Un chef d'équipe, secteur du tourisme)

3.2.2 Une flexibilité interne prédominante liée à un impératif de réactivité

Le type de flexibilité mobilisé dans les TPE/PME est essentiellement la flexibilité interne, consistant à moduler les heures de travail (via des horaires variables, des heures supplémentaires, etc.) ou encore à modifier l'organisation de celui-ci (la polyvalence, des rotations de poste, etc). Lorsqu'elles ont recours à la flexibilité interne, qu'elle soit de nature

⁷ « Des stratégies globales d'apprentissage tout au long de la vie pour garantir une capacité d'adaptation, et une aptitude à l'emploi permanentes des travailleurs, en particulier des plus vulnérables » (Commission Européenne, 2007, p.14)

qualitative ou quantitative, les TPE/PME interrogées invoquent des raisons liées à l'impératif de réactivité envers la clientèle, dans un contexte de compétitivité exacerbée. Cette capacité de réactivité semble parfois être la source d'une « plus-value », essentielle dans le contexte précité :

« Donc si tu parles de flexibilité, évidemment, ils n'ont pas ce service chez beaucoup d'autres fournisseurs dans le sens où nous, c'est en fonction du volume et en fonction des besoins qu'on les sert [...] voilà tu parles de flexibilité et ça, pour les clients, c'est que du bonheur. » (Un salarié, secteur de l'Horeca).

Cette capacité de réactivité peut être partiellement imputable à la polyvalence des individus et à leur autonomie professionnelle, fortement valorisées dans les discours de plusieurs répondants. Il semblerait ainsi qu'au-delà d'un salarié détenteur d'un statut unique, travaillant à temps plein et à durée indéterminée, ce soit « d'individus flexibles, capables de connaître des changements successifs de poste, de fonction, de responsabilité et d'organisation » (Xhauflair et Donnay, 2005, p.3) dont les organisations aient désormais besoin. Toutefois, dans certains cas, la taille réduite de TPE/PME peut être un frein à la polyvalence des individus et au développement de compétences annexes. Ces quelques entreprises appartiennent à la configuration adhocratique et se caractérisent par un personnel hautement qualifié et spécialiste :

« Encore une fois on est tellement petit comme société que chacun a réellement son poste et on n'est pas deux personnes à faire la même chose [...] Chaque personne fait vraiment ce qu'il a à faire. » (Un employé, secteur automobile)

À contrario, les TPE/ PME interrogées ne semblent pas tellement recourir à la flexibilité externe, légitimée par l'ajustement du volume d'emploi au pic d'activité de secteurs « fluctuants » (selon les périodes de l'année, la clientèle, etc.). Lorsqu'elle est mobilisée, la flexibilité externe prend la forme d'un recours ponctuels à des étudiants, des temps partiel, de l'intérim, des engagements ou encore à du chômage économique, mis en exergue assez paradoxalement pour sa « lourdeur administrative » et son « manque de souplesse » par un salarié.

3.2.3 Une flexibilité salariale « tempérée »

Alors que la majorité des TPE/PME de notre échantillon possèdent une rémunération barémique, certaines mettent en place un système rémunérateur négocié ou ancré sur le mérite ou l'ancienneté. Ces différences peuvent s'expliquer par deux éléments : le secteur d'activité et le statut de la personne rencontrée.

Tout d'abord, dans les secteurs de la construction et des services, bien que la rémunération soit barémisée, voire standardisée, nous remarquons la présence de primes de risque spécifiques à ce type d'activité. D'autres secteurs (comme le secteur bancaire, de la location et du commerce) n'hésitent pas, quant à eux, à user d'incitants financiers ou de primes afin de motiver leur personnel.

« C'est clair que chez nous les commerciaux et dans la plupart des entreprises, je pense qu'il en va ainsi, ils ont un salaire fixe minimum et vont toucher des commissions en fonction de leurs ventes. Et, si tout fonctionne bien, ils vont gagner beaucoup. Par contre, si tout va mal, ils vont gagner le salaire minimum. Voilà. » (Un chef d'entreprise, secteur de la location)

Ensuite, une spécificité liée au statut semble également émerger : alors que les ouvriers ont une rémunération essentiellement barémique, les employés ont majoritairement un salaire

négocié à l'entrée ou renégociable lors d'évaluations régulières. Ce dernier se discute le plus souvent avec le chef d'entreprise ou, s'il y en a un, avec le GRH :

3.2.4 Une gestion des départs intuitive

Face à la pression des marchés et à l'insécurité d'emploi, certaines entreprises ont mis en œuvre des dispositifs (convention, accord, prépension, etc.) leur permettant d'assurer une certaine stabilité d'emploi à leur personnel. À titre illustratif, une banque a récemment signé une convention l'interdisant de licencier jusqu'en 2014 :

« Il y a de moins en moins de sécurité d'emploi [...] Maintenant il y a une convention qui a été signée avec les syndicats et notre employeur comme quoi on ne licencierait pas jusqu'en 2014. » (Un chef d'entreprise, secteur bancaire)

Malgré ces divers dispositifs d'adaptation, quelques entreprises sont toujours confrontées à un taux important de *turnover* interne. Enfin, à côté de ces dispositifs structurels, d'autres entreprises ont décidé de ne pas renouveler leurs effectifs ou de cesser de recruter.

3.2.5 Flexibilité et réciprocité entreprise-salarié

Comme illustré ci-dessus, le secteur des TPE/PME se définit essentiellement au travers de sa flexibilité interne/externe. Toutefois, il ne faut pas pour autant tomber dans le piège d'un « *manichéisme naïf* », consistant à croire que les besoins en flexibilité sont uniquement relatifs à l'entreprise, et les besoins de sécurité aux individus. C'est au contraire une sorte de « *trade-off* » qui semble se dessiner (Xhauflair et Donnay, 2005). En effet, cet appel à la flexibilité n'est pas unilatéral : la recherche de ce qui ressemblerait à un équilibre « *win-win* » semble légion au sein des différentes TPE/PME belges interrogées. En effet, nombre d'employés/employeurs acceptent de se plier aux exigences de flexibilité auxquelles sont confrontées les entreprises en échange de divers services, d'une souplesse horaire, d'une autonomie professionnelle, etc :

« La flexibilité au travail, je trouve que ça doit aller dans les deux sens. Il doit avoir une flexibilité de la part de l'employé, dans le sens où pour nous, c'est important de pouvoir être là et disponible quand il y a du monde. Donc, d'arranger les horaires en fonction de cela. Mais, il doit aussi avoir une flexibilité au niveau de l'employeur de permettre à l'équipe de pouvoir aussi gérer ses horaires en fonction des enfants, de leur vie, des conjoints. Je trouve que quand la flexibilité, elle est dans les deux sens, ça amène beaucoup plus d'équilibre. » (Un chef d'entreprise, secteur de l'Horeca)

Ainsi, la flexibilité désirée par les travailleurs est souvent instrumentalisée afin de concilier au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle. De nombreux salariés ont évoqué ce désir de pouvoir ajuster leur horaire afin d'aller rechercher leur enfant à l'école ou à la crèche, de se rendre chez le dentiste, etc. Cette flexibilité horaire est bien souvent acceptée, en échange de télétravail, d'une plus grande disponibilité en période de *rush*, etc :

« C'est peut-être arriver 10 minutes en retard parce que je dois emmener mon enfant à l'école ou je dois aller chez le médecin, et bien je resterai une fois 10 minutes en plus. » (Un employé, secteur automobile)

De manière tendancielle, l'ensemble des salariés semblent avoir intégré un rapport au travail particulier, reposant sur une demande de flexibilité et d'autonomie dans le travail, qui vont somme toute assez dans le sens des attentes de certaines entreprises. Mais est-ce totalement superposable ? Sommes-nous dans une optique de complémentarité ou d'arbitrage entre besoins de flexibilité et de sécurité ? Cette volonté de flexibilité des travailleurs est-elle compatible avec la flexibilité et la réactivité demandées par l'employeur ?

3.3 Analyse du matériau : les indicateurs relatifs à la sécurité

3.3.1 Des formations dans une vision à court terme

Il semblerait que l'ensemble des personnes interrogées possèdent majoritairement un avis positif sur la formation. En effet celle-ci permettrait essentiellement de « *se diversifier et de devenir de plus en plus professionnel* » (Un chef d'entreprise, secteur de l'Horeca).

Malheureusement, de nombreux obstacles tels que les coûts financiers et/ou temporels jalonnent le chemin vers l'amélioration et/ou le maintien de l'employabilité des travailleurs. C'est d'ailleurs pour cette raison que la majorité des formations, lorsqu'elles ont lieu, sont réalisées sur le tas ou à court terme (CT) de manière informelle. Dans ce contexte, l'attention porterait dorénavant sur l'adaptation du volume de main d'œuvre aux contingences du secteur d'activité concerné :

« Alors que les plus anciens ont reçu plusieurs types de formations payées par l'entreprise à leur arrivée (langues étrangères, Excel, Outlook, ensemble des produits Inox), la société, vu ses difficultés financières, ne peut plus investir dans ce type de formations. Les nouveaux embauchés apprennent donc plutôt le métier sur le tas et ne bénéficient plus de ces formations pourtant bien utiles. » (Un salarié, secteur de la vente)

Toutefois, dans certaines entreprises, notamment en présence d'un service RH, les formations sont formalisées en interne, ou prises en charge par un organisme externe.

À côté de ces contraintes économiques et temporelles, nous remarquons que pour de nombreux salariés, suivre une formation constituerait paradoxalement un frein à leur propre sécurité d'emploi. En effet, la législation en vigueur dans certains secteurs (dont l'Horeca) contraindrait certains salariés à quitter temporairement leur emploi, afin de pouvoir développer leur employabilité. À l'inverse, certains chefs d'entreprises licencieraient le personnel souhaitant se former :

« Ceux de la cuisine qui auraient voulu faire un stage chez un collègue. Ce n'est pas possible pour eux de faire un stage sans qu'ils perdent leur droit au niveau sécurité. Ils ne sont pas couverts par des assurances. C'est dommage parce qu'ils pourraient très bien avoir des échanges entre collègues. Mais non, on est obligé de rompre leur contrat. Ils doivent être engagés par l'autre alors qu'ils devraient avoir une possibilité de pouvoir faire des échanges sans perdre... » (Un chef d'entreprise, secteur de l'Horeca)

En vertu des divers éléments qui précèdent, il semble que nous soyons assez éloignés du modèle de formation continuée prôné idéalement par la *flexicurité* (Commission Européenne, 2007). En outre, la formation, lorsqu'elle est organisée, est plutôt développée dans une optique « réactive » (c'est-à-dire quand une nouvelle législation apparaît et qu'il faut développer de nouveaux savoirs ou encore quand une nouvelle technologie est implantée). Celle-ci est alors mise au profit des seuls objectifs organisationnels.

Au-delà des formations offertes aux travailleurs, c'est véritablement l'assurance d'un revenu pécunier régulier qui semble conférer à ces derniers un sentiment de sécurité, de même que la « *transparence* » du sommet stratégique quant aux finances et à la compétitivité de l'entreprise ou encore l'efficience du travail fournit par le salarié. En ce qui concerne les chefs d'entreprise, c'est l'affluence et la satisfaction de la clientèle qui nourrit un tel sentiment : « *parce que sans clients, forcément, pas de travail ! Et donc pas de sécurité* » (Un chef d'entreprise, secteur alimentaire). Leurs priorités sont donc dédiées principalement à la mission de l'entreprise, c'est-à-dire aux clients, au marché et à leur survie dans un contexte de

compétitivité exacerbée. Il semblerait ainsi que la majorité des entreprises belges étudiées fournisse une sécurité liée au revenu, ou à l'emploi, plutôt qu'une sécurité plus « longitudinale » relative à la carrière du salarié.

3.3.2 L'absence d'organisation syndicale

Concernant les relations professionnelles, la majorité des entreprises rencontrée ne possèdent pas de délégation en leur sein. Alors que certains jouent sur le nombre de salariés⁸ afin d'éviter toute représentation, d'autres n'y trouvent tout simplement pas d'utilité. Toutefois, cette absence de représentation syndicale semble être palliée par la proximité, à la fois hiérarchique et relationnelle, du sommet stratégique. Cette proximité (rendue indispensable en l'absence d'outils RH formalisés et typique du modèle arbitraire se déployant dans les organisations de type entrepreneurial) engendrerait dialogue, rapidité et prise en considération.

« Mes desideratas ? Non pas vraiment, c'est plus de manière spontanée et ça c'est encore mieux. Je ne dois pas aller me plaindre ou attendre que les syndicats se bougent pour avoir quelque chose. » (Un salarié, secteur de la vente)

4. Discussion des résultats

Voici, au tableau n°3, une synthèse des résultats empiriques observés :

Tableau 3 : Synthèse des différents items par dimension RH

Catégories	Indicateurs	Entrepreneurial	Adhocratique
Caractéristiques	<i>Taille</i>	Moins de 50 personnes	Souvent moins de 15 personnes
	<i>Mécanisme de coordination</i>	Faible ou informel Supervision directe	Faible ou informel Ajustement mutuel
	<i>Personnel et division du travail</i>	Polyvalent et autonome	Autonome et spécialiste
	<i>Prise de décision</i>	Chef d'entreprise et/ou actionnaire	Chef d'entreprise, secondé par ses opérateurs qualifiés
GRH	<i>Modèle RH</i>	Arbitraire	Individualisant
	<i>Prise en charge</i>	Sommet hiérarchique (chef d'entreprise)	Opérateur (cadre ou RH) ou sommet hiérarchique
	<i>Caractéristique</i>	Intuitive, critères implicites	Formalisée dans un cadre interpersonnel
Flexibilité	<i>Des départs</i>	Soumise à la pression du pic d'activité (non-renouvellement de la main d'œuvre, préretraite, etc.)	Turnover élevé, soutien à l'employabilité
	<i>Salariale</i>	Fixe selon des barèmes	Négociée, salaire au rendement, prime de motivation
	<i>Quantitative</i>	Impératif de réactivité à la demande, Win-Win	Impératif de réactivité à la demande, Win-Win
Sécurité	<i>Formation</i>	Non formalisée (pas de département), à CT, sur le tas, orientée technique	Organisée en externe ou plus rarement institutionnalisée
	<i>Relation professionnelle</i>	Absente	Peu présente

⁸En effet, comme nous l'avons souligné préalablement, en dessous de 50 salariés, l'entreprise n'a pas l'obligation de posséder une délégation syndicale en son sein.

Sur base de ce recensement, plusieurs constats peuvent, dès à présent, être mentionnés :

Partant du postulat que les TPE/PME composant notre échantillon répondent aux types de configuration entrepreneuriale ou adhocratique, nous avons remarqué une prédominance significative pour le modèle entrepreneurial. Parallèlement à la théorie de Mintzberg (1982), nous remarquons que les mécanismes de division et de coordination du travail sont principalement faibles ou informels – sauf sur le plan vertical où un contrôle direct s'exerce généralement. Les travailleurs, en vertu de leur polyvalence et de leur autonomie, fonctionnent par ajustement mutuel ou par supervision directe, lorsque que le processus décisionnel se trouve entre les mains du sommet stratégique. Ce premier constat peut-être lié aux spécificités sectorielles de notre échantillon, étant donné qu'un certain nombre d'entreprises rencontrées étaient issues du secteur de l'Horeca, de la construction ou encore de la vente (secteurs se spécifiant par une division du travail pouvant être qualifiée de forte et une supervision directe quasi omniprésente).

Bien que nous soyons conscients du fait que le degré de formalisation des pratiques RH puisse varier d'une entreprise à l'autre, les pratiques RH effectives sont majoritairement intuitives et laissées à l'appréciation du pouvoir discrétionnaire du chef d'entreprise (ou sommet stratégique). Nous nous situons de la sorte dans le modèle de GRH « arbitraire » (Pichault et Nizet, 2000). Les formations, par exemple, sont informelles et principalement organisées sur le tas. Lorsqu'elles sont proposées (par la Commission paritaire, Fond de formation, etc.) leur suivi est conditionné à l'aval préalable du chef d'entreprise, souvent rebuté par les coûts engendrés en temps et en argent. Il est quelque peu paradoxal que les chefs d'entreprises ne développent pas (et ne formalisent pas) de formations à long terme au niveau de leurs stratégies, alors que celles-ci constituent, en quelque sorte, un « passeport » vers l'employabilité et la survie de leur structure dans un secteur de plus en plus compétitif. Ces diverses pratiques de GRH nous mènent à constater un effet de contingence relativement fort, confirmant de la sorte une certaine continuité logique dans le déploiement des différentes dimensions de politiques de GRH.

De façon plus générale, il semblerait que règne au sein de nos différentes TPE/PME un « *management de proximité*⁹ » (Jaouen et Tessier, 2008), c'est-à-dire qu'en l'absence de délégation syndicale ou d'un service de GRH (entres autres), c'est la proximité, notamment relationnelle et hiérarchique, qui est le terreau de discussions entre le sommet hiérarchique et les opérateurs concernés. Le degré de décentralisation¹⁰ est intermédiaire, en ce sens que les désidératas des individus sont débattus directement avec le responsable, ce qui semble, dans ce cas, nous situer dans un modèle plus « individualisant ».

En ce qui concerne les pratiques de flexibilité, ces dernières sont souvent mobilisées en interne et visent à renforcer une forte propension à la réactivité, rendue indispensable dans un secteur où règne la compétitivité. Toutefois, les injonctions de flexibilité ne sont pas unilatérales : loin s'en faut ! Les travailleurs, eux aussi, désirent pouvoir bénéficier d'arrangements, officiels ou non, afin de parvenir à concilier leur vie privée et professionnelle.

Globalement, et en vertu de l'ensemble des éléments qui précèdent, l'ensemble des décisions prises sont menées dans le court terme, en raison de la compression permanente du temps. De façon conséquente, ce sont souvent les solutions qui sont efficaces le plus

⁹ Par « *management de proximité* », nous entendons une endogénéisation des questions RH dans un management de proximité de type entrepreneurial.

¹⁰ Entendue comme « *La possibilité de participation de l'employé la définition de politique de GRH le concernant* » (Nizet et Pichault, 2000)

rapidement qui sont mobilisées, au détriment de celles pouvant engendrer de plus grands effets, mais moins immédiats (Jaouen et Tessier, 2008). Dans l'impossibilité de se détacher d'un *core business* « court-termiste », la conciliation des besoins en flexibilité et en sécurité semble être, en quelque sorte, un « luxe » dans un contexte de réactivité à outrance.

L'ensemble des constats précités nous permet d'affirmer que la *flexicurité*, au sein des TPE/PME, reste tributaire d'un effet de contingence entre structure configurationnelle et politique de GRH. Nous n'avons ainsi pas observé d'évolution ou de transformation des structures « traditionnelles » caractérisant les TPE/PME, comme par exemple la transposition d'une configuration entrepreneuriale (arbitraire) à une configuration adhocratique (individualisante).

Dans ce contexte en mutation constante, le modèle adhocratique semble toujours se caractériser par une gestion « réactive » engendrée par de multiples contraintes pesant à ce jour sur les TPE/PME (exigences concurrentielles et souplesse exacerbée). Celles-ci défient sans cesse le sommet stratégique, en contraignant les cadres et chefs d'entreprise à développer des stratégies « intuitives » – de formation, d'évaluation, de positionnement, etc. – de court terme. Les contraintes précitées favorisent ainsi les buts de mission (comme remplir le carnet de commandes en fonction des aléas du marché) au détriment des buts de système, pensés dans le réactif et l'anticipation des besoins internes et externes. Par conséquent, il semblerait que les pratiques de GRH, mobilisées en termes de besoins en flexibilité et sécurité sont peu formalisées et pensées dans une perspective longitudinale. Les objectifs de *flexicurité* prônés par l'Europe ne représenteraient donc pas un enjeu stratégique au sein du secteur des TPE/PME.

Conclusion

À travers cet article, nous avons discuté de la manière dont les TPE/PME belges tentent de concilier flexibilité et sécurité dans leurs pratiques de GRH, au travers de cinq indicateurs (Mintzberg, 1982 ; Pichault et Nizet, 2000) : flexibilité numérique, salariale et quantitative d'une part, formation et relations professionnelles d'autre part. Pour ce faire, 67 entretiens semi-directifs ont été réalisés au sein de 54 TPE/PME situées en Belgique francophone.

Lors de la mise à plat des données et de l'analyse du matériau, nous avons constaté qu'en matière de flexibilité, les TPE/PME interrogées se cantonnent fortement à l'utilisation de flexibilité quantitative (c'est-à-dire à un ajustement du volume d'emploi ou répartition interne de l'emploi à volume constant). Ce fait n'est pas étonnant, eu égard de l'impératif de réactivité indispensable à la survie de ces entreprises. En outre, nous avons également souligné l'existence d'une flexibilité salariale, incarnée dans un système négocié ou ancré sur le mérite ou l'ancienneté des individus. En matière de formation, nous avons tenté de rendre compte des nombreux obstacles (à la fois temporels et financiers) qui jalonnent le chemin vers l'amélioration ou le maintien de l'employabilité des individus (Beaucourt et Schoenaers, 2010). Ensuite, nous avons envisagé le fait que ces dernières étaient majoritairement organisées de façon « réactive » (c'est-à-dire lors de l'introduction de nouvelles législations ou encore de nouvelles technologies, etc.). Les formations semblent parfois n'être envisagées qu'au seul profit des objectifs organisationnels. Enfin, nous avons mis en exergue un rapport au travail assez particulier se développant chez les travailleurs, sous la forme d'une demande accrue de flexibilité et d'autonomie de la part de ces derniers, afin de concilier au mieux leur vie privée et leur vie professionnelle.

À la suite de l'analyse des configurations et pratiques de RH relatives aux TPE/PME en matière de flexibilité et sécurité, nous avons conclu à la présence affirmée d'une

contingence organisationnelle entre une configuration entrepreneuriale et un modèle de GRH arbitraire. Cette contingence, caractérisée par une stratégie intuitive et à court terme, entre en contradiction avec les objectifs *flexicurisants* prônés par l'UE depuis les années 90.

Le type de stratégie mobilisé au sein de l'ensemble des TPE/PME étudiées met ainsi en évidence une absence de recul et de réflexion, pourtant nécessaires à la mise en œuvre d'une structure de GRH *flexicurisante*. L'absence d'une vision à long terme et l'égotrophie (A. Jaouen et N. Tessier, 2008) témoignent de l'absence de détachement par rapport au « *core business* ». Le sommet stratégique préfère jouer soit sur le produit, en régissant à la demande, ou soit sur la gestion et le management de proximité. Il est dès lors difficile pour lui de se positionner dans une stratégie à long terme, compte tenu de l'absence de moyens temporels et financiers adéquats.

Bibliographie

- Auer P. (2008), « La sécurité du marché du travail : comment conjuguer flexibilité et sécurité pour l'emploi décent », *Cahiers de l'économie et du marché du travail*, vol. 1, pp.1-22.
- Beaucourt C., Schoenaers F. (2010) « Les implicites de la gestion des compétences dans les entreprises artisanales », in Vilette M.-A., P. Louart (coord.) *La GRH dans les PME*, Vuibert.
- Beaujolin-Bellet R., Moulin Y. (2006), « Restructurations accompagnées de suppressions d'emploi : quand les managers locaux promeuvent et conduisent un schéma alternatif à la décision prise par la direction du groupe », *Management & Avenir*, pp.1-24.
- Boyer R. (1986), *La flexibilité du travail en Europe*, Paris, La Découverte.
- Brunhes B. (1990), « La flexibilité du travail, définitions et modèles », *Les Cahiers Français*, n°246, pp.73-77.
- Burns T., Stalker GM. (1961), *The management of Innovation*, Tavistock, London.
- Commission Européenne (2007), « Vers des principes communs de flexicurité : des emplois plus nombreux et de meilleure qualité en combinant flexibilité et sécurité » *Communication de la Commission*, COM359 final, pp.1-44.
- Conter B. (2009), « Chapitre 1 : Enjeux de la traduction nationale des principes européens de « flexicurité » », in Conter B., Lemistre P., et Reynes B (2009), *L'ancienneté professionnelle à l'épreuve de la flexicurité* Toulouse, Presses Universitaire des sciences sociales de Toulouse, pp. 20-45.
- Conter B. (2011), *Origines et impacts de la flexicurité*, courrier hebdomadaire n°2095-2096, CRISP.
- Conter B. (2012), *La stratégie européenne pour l'emploi : de l'enthousiasme à l'effacement*, CRISP, Bruxelles.
- Gautié J. (2009), « Chapitre 2 : De la sécurité de l'emploi à la flexicurité », in Conter B., Lemistre P., et Reynes B (2009), *L'ancienneté professionnelle à l'épreuve de la flexicurité* Toulouse, Presses Universitaire des sciences sociales de Toulouse, pp. 47-77.
- Gazier B. (2008), « Genre, flexicurité et Marchés Transitionnels du Travail : angle mort ou fenêtre de tir ? », *Travail, genre et sociétés*, n°19, pp 170-176.
- Jaouen A., Tessier N. (2008), *Les pratiques de GRH des très petites entreprises*, AGRH : Dakar, 19^{ème} Congrès de l'AGRH.
- Lemistre P., Reynes B. (2009), Introduction générale, in Conter B., Lemistre P., et Reynes B (2009), *L'ancienneté professionnelle à l'épreuve de la flexicurité* Toulouse, Presses Universitaire des sciences sociales de Toulouse, pp. 11-20.
- Madsen P. Kongshøj (2002), « Politique de marché du travail active et flexibilité : amis ou ennemis ? Quelques observations basées sur le cas du Danemark (et sur l'UE) », in Auer P., Gazier B. (ed.), *L'avenir du travail, de l'emploi et de la protection sociale : dynamique du changement et protection des travailleurs*, Compte-rendu du symposium France/OIT, Lyon 2002.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les éditions d'organisation.

- Muñoz de Bustillo R. *et al.* (dir) (2009), *Indicators of Quality of job in the European Union*, European Parliament.
- Nizet J., Pichault F. (1995). *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*. Paris: Gaëtan Morin Europe.
- Pichault F., Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Paris, Seuil (Coll. Points, Essais).
- Pichault F., Schoenaers F. (2003), « HRM practices in a process of organisational change: a contextualist perspective », *Applied Psychology, an International Review*, volume 52, issue 1, 2003, pp. 120-143.
- Rasmussen P. (2006), « Le triangle d'or danois », *La revue nouvelle*, n° 12 / décembre 2006, pp.30-35.
- Saglio J. (2001), « Les relations professionnelles entre négociation et consultation », in Pouchet A. (2001), *Sociologie du travail : quarante ans après*, Elsevier, pp.233-248.
- Tixier P-E (2008), « Les évolutions de la dyade négociation collective-représentation », in D. Vrancken, C. Dubois, F. Schoenaers (2008), *Penser la négociation. Mélanges en hommage à Olgierd Kutry* (2008), De Boeck, pp. 227-235.
- Schmid G. (1995), « Le plein emploi est-il encore possible ? Les marchés du travail « transitoires » en tant que nouvelle stratégie dans les politiques d'emploi », *Travail et Emploi*, n°65, décembre, pp. 5-17.
- Torres O. (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, pp. 119-138.
- Travaglianti F., De Cia J., Oriante J-F., Pichault F., Hansez I. (2013), « Flexibilité au travail et sécurité d'emploi: quelles sont les attentes des travailleurs? », Texte produit dans le cadre du 48ème congrès international de la Société d'Ergonomie de Langue Française, Paris (28 au 30 Août 2013). [À paraître]
- Van Campenhoudt L., Franssen A., Cantelli F. (2009), *La méthode d'analyse en groupe. Explication, applications et implications d'un dispositif de recherche*, France, Sociologies Théories et recherches.
- Wilthagen T., Rogowski R. (2002), « Legal Regulation of Transitional Labour Market » , in Schmid G., Gazier B. (ed.), *The Dynamics of Full Employment: Social Integration through Transitional Labour Markets*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, pp. 233-273.
- Wilthagen T., Tros F. (2004), « The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets », *Transfer*, European Review of Labour and Research, Vol.10, Number 2, summer 2004, pp. 166-186.
- Xhaufclair V., Donnay I. (2005), « Construire l'Europe sociale dans l'entreprise, conditions et enjeux de la flexicurité », 16^{ème} conférence de l'AGRH, Paris Dauphine.