

---

## Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations

*Collective Learning and Systemic Reflexivity: The Role of Third Parties in the  
Structuring of Meta-Organizations*

Virginie Xhaufclair

---



### Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2110>

DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2110](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2110)

ISBN : 1710-7377

ISSN : 1710-7377

### Éditeur

Association d'Économie Politique

### Référence électronique

Virginie Xhaufclair, « Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations », *Revue Interventions économiques* [En ligne], 48 | 2013, mis en ligne le 01 novembre 2013, consulté le 17 juin 2019. URL : <http://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2110> ; DOI : [10.4000/interventionseconomiques.2110](https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.2110)

---

Ce document a été généré automatiquement le 17 juin 2019.



Les contenus de la revue *Interventions économiques* sont mis à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution 4.0 International.

---

# Apprentissage collectif et réflexivité systémique : le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations

*Collective Learning and Systemic Reflexivity: The Role of Third Parties in the Structuring of Meta-Organizations*

Virginie Khaufclair

---

## Introduction

- 1 Le « territoire » est devenu le nouveau périmètre de référence pour la gouvernance de l'action publique, celle-ci étant de plus en plus conçue comme coordonnée et multinationaux (Duran et Thoenig, 1996 ; Pradel Miquel *et al.*, 2013). Ses acteurs bénéficient d'une autonomie toujours plus grande pour y mettre en place des dispositifs nouveaux permettant de prendre en charge les compétences qui leur sont progressivement transférées (Klein, 2008). Dans cette perspective, le territoire est désormais conçu comme un système d'acteurs porteurs de projets d'innovation sociale (Van Dyck et Van den Broeck, 2013), dont résultent nombre de nouvelles « méta-organisations » (Arhne et Brusson, 2005) : cluster, pôles de compétitivités, groupements d'employeurs, etc. Les dynamiques qui président à la structuration de ces méta-organisations sur base territoriale sont diversifiées. Si ces dernières peuvent résulter de démarche « top-down » consistant en la mise en œuvre de politiques publiques, les méta-organisations sont fréquemment issues de processus « bottom-up », émergents, du fait d'acteurs locaux souhaitant innover en partenariat pour organiser des réponses nouvelles aux besoins sociaux s'exprimant sur le territoire (Moulaert, 2009).
- 2 Quels sont les processus d'action collective qui permettent la mise en œuvre de ces innovations sociales ? Quels sont les leviers permettant aux acteurs locaux de sortir de

leurs routines pour concevoir, mettre en place et pérenniser ces structures collectives nouvelles ? Dans cet article, nous décrivons le processus ayant permis la création du groupement d'employeurs Job'Ardent en Belgique, où ce type de méta-organisation est quasi inexistant. Cette structure redéfinit le périmètre de la gestion de l'emploi flexible, en permettant à plusieurs co-employeurs d'engager ensemble des travailleurs et de les partager en fonction de leurs besoins respectifs en main-d'œuvre (Xhaufclair, 2012 ; Regalia, 2006). La création de cette forme triangulaire d'emploi a impliqué que les membres du groupement d'employeurs sortent de leurs routines pour mettre en œuvre un processus d'apprentissage collectif permettant à la fois la créativité nécessaire à l'instauration d'une structure de gouvernance et l'acceptation des risques liés au transfert de certaines de leurs prérogatives à cette même structure.

- 3 La question relative à la capacité des acteurs à sortir de leurs routines et à exprimer leur capacité d'agence dans des contextes institutionnels poussant à la reproduction des pratiques et des institutions a généré, et génère encore, énormément de travaux de recherche. La résolution de ce « paradoxe structure-agence » (Garud *et al.*, 2007) est notamment au centre du courant de recherche néo-institutionnaliste, initié par Di Maggio (1988), qui interroge les modalités des processus de changement institutionnel, par le biais de l'entrepreneuriat individuel et collectif. Nous souhaitons enrichir ce paradigme en abordant l'action collective mise en œuvre dans une perspective d'innovation sociale comme un processus d'apprentissage collectif s'appuyant sur un processus de transformation individuelle (Acquier et Aggeri, 2006). Les travaux sur l'action collective posent le plus souvent le problème en termes de rapport de l'acteur individuel au collectif, en mettant en avant les problèmes d'intérêts contradictoires ou de déséquilibre du rapport coût-bénéfice de l'investissement (Hargrave et Van de Ven, 2006). Notre postulat est que le dépassement des routines identitaires et relationnelles est le préalable nécessaire pour sortir de la répétition et innover en partenariat, et que le levier de cette transformation des acteurs est leur réflexivité. C'est cette réflexivité qui permet d'activer la capacité d'agence des individus, et d'en faire des acteurs sociaux, c'est à dire des acteurs capables de privilégier l'intérêt collectif au détriment de leur intérêt propre (Dubois *et al.*, 2008).
- 4 Étonnamment, la réflexivité des acteurs est une notion peu travaillée dans les travaux relatifs à l'action collective, au changement, à l'innovation sociale. Dans la première partie de cet article, nous proposons une brève revue de la littérature explorant la mobilisation de la notion de réflexivité en lien avec les processus de changement et d'action collective. Nous verrons que ces travaux placent généralement l'accent sur la dimension purement cognitive de la réflexivité. La présentation, dans la seconde partie de cet article, du processus collectif ayant mené à la création du groupement d'employeurs Job'Ardent, nous permettra de montrer comment s'opère cette réflexivité et comment elle contribue à la sortie des routines. Dépasant les conceptions purement mentalistes de la réflexivité et nous appuyant sur la philosophie pragmatiste issue des travaux de Dewey, nous proposerons le concept de *fonction de tercésiation* (Lenoble et Maesschalck, 2003 ; 2010) et montrerons comment il complète la dimension cognitive de la réflexivité par ses caractéristiques politiques et pragmatiques.
- 5 Dans une troisième et dernière partie, nous mettrons en évidence le rôle crucial d'acteurs tiers adoptant cette *fonction de tercésiation*, et mettant de la sorte les acteurs des projets d'innovation sociale en capacité d'être réflexifs et d'innover en partenariat. Nous verrons comment ces tiers peuvent, au travers de leurs actions, aider les acteurs à travailler les

différentes dimensions de leur réflexivité. Précisons néanmoins que ce rôle de tiers ne doit pas être confondu avec celui du méta-organisateur. Les actions de tiers que nous décrirons sont celles qui permettent la création de la méta-organisation et la structuration d'une forme de gouvernance en son sein. Cependant, comme nous le verrons en conclusion, la *fonction de tercésation* que nous décrirons peut sans nul doute permettre d'élargir la vision de l'intermédiarité, en précisant les contours du nouveau rôle de médiation pris par les nouveaux intermédiaires émergeant dans les territoires qui, dépassant leur rôle originel, en arrivent à porter une capacité politique de transformation ou d'adaptation de structures existantes.

## Action collective et innovation

### De la capacité à innover

- 6 L'action collective n'est pas nécessairement synonyme de changement et d'innovation sociale. Lorsque des acteurs agissent ensemble dans la poursuite d'un intérêt commun (Tilly, 1978), ils sont confrontés à diverses pressions dites « isomorphiques » (DiMaggio et Powell, 1983) et à de nombreux freins (manque de légitimité, de ressources, de leadership, de réseaux, etc.) qui tendent à limiter leur capacité d'innovation et à les inscrire dans une logique de reproduction.
- 7 Depuis une vingtaine d'années néanmoins, le courant de la sociologie institutionnaliste a connu un véritable renouveau au travers du travail d'un nombre toujours croissant de chercheurs désireux de comprendre les ressorts du changement non isomorphique et l'expression de la capacité d'agence des acteurs sociaux. Ils se sont attelés à décrire la nature du travail institutionnel nécessaire pour créer, maintenir, transformer ou « perturber » les institutions. Ce travail institutionnel se révèle particulièrement relationnel, appuyé sur des processus de légitimation, d'argumentation persuasive, de contestation et de combat au sein et au sujet des champs institutionnels. C'est dans ce cadre qu'a émergé la figure de l'entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988), acteur visionnaire et déterminé, politique et stratège, dont le travail relationnel permet de transformer les institutions ou d'en faire émerger de nouvelles (Fligstein, 1997 ; Garud *et al.*, 2002). Assez rapidement toutefois, d'importantes lacunes ont été identifiées dans ces théories de l'entrepreneuriat institutionnel, car elles contribuent à renforcer la vision très individuelle et héroïque du processus en se centrant sur l'action d'un seul acteur, l'entrepreneur institutionnel. Or, nombre de changements institutionnels sont des processus sociaux complexes, impliquant des enjeux très divers portés par des acteurs qu'il s'agit de rassembler autour d'intérêts communs (Dorado, 2005). Dans ces contextes, il n'y a pas d'entrepreneur individuel. Le changement requiert une action collective.
- 8 Cette mise en évidence de la nature collective de nombreux processus d'entrepreneuriat institutionnel ne résout cependant pas le paradoxe structure-agence (Garud *et al.*, 2007). Au contraire, ce dernier est encore plus prégnant lorsqu'il s'agit d'action collective, car l'innovation implique le dépassement des identités traditionnelles et des routines relationnelles (Rerup et Feldman, 2011 ; Feldman et Pentland, 2003). Dans le paradigme néo-institutionnaliste, les acteurs sont conditionnés par les institutions tant dans leurs identités propres que dans leur manière de percevoir les identités et rôles des autres parties prenantes et leur façon d'interagir avec ces dernières. Cette approche théorique

tend en effet à naturaliser l'identité et les intérêts des acteurs en jeu (Hasselbladh & Kallinikos, 2000).

- 9 La sociologie de l'action organisée montre que les structures d'action collective favorisent la perpétuation de l'ordre existant et que tout changement requiert un processus d'apprentissage collectif. Cette théorie, qui pense les acteurs dans leurs rapports d'interaction, interroge le poids de la structure des relations sociales dans les processus de changement. Elle tend plutôt à marquer la tendance à la perpétuation des rapports de domination. Ainsi, Crozier et Friedberg (1977) ne pensent le changement qu'au travers de crises exogènes qui obligent l'ensemble des acteurs à se repositionner. Pour qu'il y ait changement, il faut que l'ensemble du système d'action concret se transforme. Il ne s'agit pas de la transformation d'un acteur héroïque, quels que soient les moyens qu'il emploie pour ce faire, mais de la transformation du système d'action au travers de la mise en pratique de nouveaux jeux entre les acteurs. Il faut donc changer le jeu, et non les personnes. Selon Crozier et Friedberg (1977), changer le jeu c'est apprendre à jouer autrement. Dans la mesure où il est risqué de jouer seul de manière nouvelle, cela implique un apprentissage collectif. Si la sociologie de l'action organisée permet de compléter utilement la sociologie néo-institutionnaliste en rendant compte des dynamiques de relation entre acteurs, elle est peu prolixue sur les modalités des processus d'apprentissage collectif qui permettent cette transformation des systèmes d'action.
- 10 Dans cette perspective, il apparaît que l'un des enjeux majeurs de l'action collective est le risque d'inertie identitaire et relationnelle des acteurs impliqués. Cette inertie a pour conséquence une incapacité à sortir du système de jeux en vigueur au sein du champ. Dans cet article, nous postulons qu'il est nécessaire de travailler l'identité des acteurs pour dépasser l'inertie collective et les routines d'interaction. Le défi, au travers de ce travail sur les identités, est de générer un changement de position qui va permettre à son tour une remise en question des conceptions supposées acquises (Battilana, 2006). La question qui s'ensuit concerne logiquement les conditions dans lesquelles les acteurs peuvent sortir de cette perpétuation des identités et jeux routiniers. À l'appui de la tradition philosophique pragmatique américaine (Dewey, 1933 ; Schön, 1983, 1987), nous proposons que l'un des leviers de cette transformation est celui de la réflexivité des acteurs. Néanmoins, cette réflexivité ne doit pas être uniquement cognitive, mais travaillée également sur les plans politiques et pragmatiques.
- 11 Voyons, dans la section suivante, comment cette notion de réflexivité peut être reliée aux travaux sur l'action collective dans une perspective d'innovation.

## **Le levier de la réflexivité**

- 12 Le concept de réflexivité traverse nombre de courants théoriques des sciences humaines et sociales, et y constitue selon les cas une figure plus ou moins centrale. Au-delà des écoles et débats, la réflexivité apparaît comme un concept fondamental de la sociologie de l'action. Elle permet notamment de penser le rapport de l'individu à son contexte, d'analyser la relation entre l'agence et la structure, et de décrire les processus par lesquels les acteurs en viennent à transformer les institutions. La réflexivité n'est toutefois pas une notion homogène.

## Une notion hétérogène

- 13 Nous proposons de distinguer trois conceptions de la réflexivité, en fonction du vecteur de cette opération (Maesschalck, 2010).
- 14 La première approche peut être qualifiée d'« externaliste », en ce qu'elle conçoit l'opération de réflexivité des acteurs comme incitée de l'extérieur. C'est en réalité celle du paradigme néo-institutionnaliste pour lequel les choix disponibles sont définis d'en haut, en dehors des acteurs, au sein de périmètres institutionnels desquels les acteurs ne peuvent sortir. Les approches « externalistes » consacrent le primat de la structure et disqualifient les acteurs dans leur capacité à transformer en profondeur les institutions. C'est cette perspective qui génère le paradoxe de l'« agence encastrée ».
- 15 La seconde approche peut être décrite comme « internaliste », dans la mesure où la réflexivité est cette fois incitée par des leviers internes aux acteurs. Elle s'opère en référence à des règles déjà données par rapport auxquelles l'acteur va prêter une attention particulière.
- 16 La troisième approche est dite « pragmatiste », et décrit une réflexivité inscrite dans la pratique. John Dewey, le philosophe américain considéré comme l'un des fondateurs de la pensée pragmatiste, définit la réflexivité comme la considération active, persistante et soigneuse de toute croyance ou forme supposée de connaissance à la lumière des raisons sous-jacentes et des conclusions ultimes auxquelles elles conduisent. Dewey conçoit l'expérience humaine comme un élément central de la réflexivité, mais une expérience active et orientée vers le futur, plutôt que passive et orientée vers le passé (Henkel, 1995).
- 17 Nous donnons ci-après deux exemples des conceptions internaliste et pragmatiste de la réflexivité, la conception externaliste étant illustrée par le paradigme néo-institutionnaliste décrit dans la section précédente

## La réflexivité autonome de Margaret Archer

- 18 Dans une perspective internaliste, Mutch (2007) s'appuie sur le travail d'Archer (2003) pour montrer en quoi la réflexivité autonome constitue une compétence déterminante de l'entrepreneur institutionnel dans l'expression de sa capacité d'agence (Mutch, 2007).
- 19 Mutch (2007) observe que la notion d'entrepreneur institutionnel permet essentiellement de décrire le phénomène de changement institutionnel, et non de comprendre la nature de l'agence qui y est sous-jacente. Il souligne l'apport des travaux de Margaret Archer pour comprendre la morphogenèse de l'agence (Archer, 2000). Sur base de ces travaux, Mutch suggère que la question pendante, en ce qui concerne la relation de l'agence à la structure, est celle de la réflexivité. Archer met en évidence le caractère premier de l'agence par rapport à la structure, et développe une théorie de l'agence qui met en avant les aspects non sociaux des humains. Elle propose une vision séquentielle de l'identité sociale comme étant issue de l'identité personnelle. Au départ, l'être humain n'est qu'un agent déterminé. Une fois qu'il a pris conscience de son identité, il devient un acteur social, endosse les rôles nécessaires pour transformer la société dans un sens qui lui permet d'être en accord avec ses préoccupations ultimes.
- 20 Cette construction de l'identité personnelle procède d'un processus de délibération réflexive au travers duquel les acteurs expriment et ordonnent leurs préoccupations. La délibération réflexive est une introspection qui prend la forme d'un dialogue interne avec

soi-même, afin de forger son identité personnelle. La notion de conversation interne s'appuie sur la tradition pragmatique américaine, en particulier sur le travail de Peirce qui a conceptualisé la délibération interne comme un dialogue entre les différentes phases de l'ego : l'ego évalue de manière critique ses habitudes, ses manières de réagir à certains contextes, il se projette dans le futur et imagine un autre moi capable d'agir différemment et de dépasser les répétitions du passé.

- 21 L'un des modes de conversation interne est la réflexivité autonome (Archer, 2003). Cette forme de réflexivité est basée sur des « conversations internes » solitaires menées avec une visée stratégique. Il s'agit pour l'acteur de réaliser son projet individuel. Elle est favorisée par l'expérience de « discontinuités structurelles » rencontrées par l'acteur au cours de son existence, qui font en sorte que celui-ci n'est pas particulièrement lié à une communauté qu'il chercherait à préserver. Une telle réflexivité amènerait les acteurs à se confronter aux structures sociales qui les entourent et à chercher à les changer. Elle constituerait la caractéristique distinctive des entrepreneurs institutionnels, et illustrerait la nature même de la relation d'agence (Mutch, 2007).

### L'expérimentalisme réflexif des pragmatistes

- 22 En philosophie politique, les pragmatistes réfléchissant sur la gouvernance démocratique ont défendu l'idée que les formes adéquates de participation ne peuvent être établies à l'avance, indépendamment des expérimentations sociales et de la formation des identités d'acteurs rendues possibles par ces expérimentations.
- 23 L'expérimentalisme démocratique proposé par Dorf et Sabel (1998) décrit un changement incrémental permis par une transformation graduelle des perceptions des acteurs par le biais d'une opération de réflexivité menée collectivement au travers de l'expérimentation d'une forme nouvelle de gouvernance. Les acteurs concernés par le dispositif testé se laissent enseigner en commun par cette expérience : c'est l'idée du « codesign ». Cette approche pragmatiste souligne l'intérêt de dépasser les approches essentiellement cognitives et délibératives qui expliquent la transformation des institutions et des formes de gouvernance par un travail de conviction, d'argumentation, de mobilisation des parties prenantes par certains acteurs visionnaires et polycompétents. Elle propose une lecture de la transformation des institutions comme un processus d'apprentissage collectif basé sur la mise à l'épreuve du terrain et l'évaluation comparative menée par l'ensemble des parties concernées.
- 24 Les contributions d'Argyris et Schön (1978, 1996) permettent d'approfondir cette démarche expérimentaliste en développant sa dimension réflexive. Ils interrogent les conditions de possibilité de la pratique du « codesign », en proposant la théorie du « double loop learning », appelée également théorie de l'apprentissage réflexif. L'idée est que le processus expérimentaliste de l'enquête conjointe ne donnera des résultats que si on prête attention aux stéréotypes et aux routines des acteurs participants. Le simple fait d'expérimenter ensemble et de prêter attention aux enseignements tirés de cette expérimentation ne suffit pas pour transformer les approches et comportements antérieurs des acteurs. Le seul « choc » lié à l'expérimentation ne peut à lui seul provoquer le recadrage (*reframing*) nécessaire, c'est-à-dire l'adaptation du cadre d'analyse. L'opération de recadrage (*reframing*) exige de porter une attention spécifique aux éventuelles « stratégies défensives » que les acteurs participant à l'enquête conjointe risquent de développer pour garantir la reproduction de leurs « frames » antérieurs et

éviter de devoir modifier leurs comportements. Permettre cette attention spécifique nécessite d'organiser la réflexivité des acteurs, c'est-à-dire un retour par les acteurs sur leurs cadres d'analyse antérieurs. Cette attention particulière permettra aux acteurs de développer la capacité à se mettre à la place de l'autre et à agir dans un cadre tout en étant conscient de l'existence possible de cadres alternatifs (Schön et Rein, 1994).

### Apports et limites de la réflexivité des acteurs

- 25 Les deux conceptions de la réflexivité que nous venons de décrire permettent de dépasser les approches externalistes présentant les structures et institutions comme premières et déniaient aux acteurs la capacité de les transformer en profondeur. Qu'il s'agisse de la réflexivité autonome d'Archer ou de l'expérimentalisme réflexif des théoriciens pragmatistes, ces deux conceptions confèrent aux acteurs la capacité à concevoir des institutions alternatives et à les mettre en œuvre. Ces formes de réflexivité constituent un outil permettant aux acteurs de s'extraire de leurs routines et de mettre en œuvre la transformation identitaire corrélée au processus d'apprentissage collectif.
- 26 Cependant, la réflexivité autonome décrite par Archer et appliquée par Mutch à la figure de l'entrepreneur institutionnel reste un processus purement cognitif et individuel. Alors que nous cherchons à comprendre les leviers permettant l'action collective dans une perspective d'innovation, cette clé de lecture nous permet uniquement de déceler le travail cognitif réalisé mentalement par certains individus pour concevoir des alternatives et planifier à cette fin leur stratégie. Une telle conception de la réflexivité est en outre déconnectée des systèmes relationnels dans lequel est engagé l'entrepreneur institutionnel. La connexion entre sa transformation individuelle et celle à laquelle il incite les autres acteurs reste à ce stade de l'ordre de la boîte noire. Enfin, en dehors de la « discontinuité structurelle » vécue par certains acteurs, peu d'indices nous sont donnés pour comprendre la provenance de cette capacité réflexive, et encore moins pour la stimuler chez les acteurs.
- 27 Sur ce dernier point, la contribution de Schön et Argyris (1978 ; 1996) présente elle aussi une limite. Tout semble se passer comme si le seul fait d'inciter à cette attention réflexive pouvait générer automatiquement les attitudes et compétences qu'appelle cette capacité à transformer ses « cadres » (*frames*). La compétence serait déjà implicitement présente chez les acteurs, il n'y aurait qu'à encourager la réflexivité des acteurs pour qu'elle se développe. Leur apport spécifique est néanmoins de penser la réflexion dans l'action et l'interaction, et de montrer ainsi comment le changement peut émerger de la transformation des identités et rôles des acteurs.

## La réflexivité à l'épreuve d'une expérience de terrain

- 28 Nous proposons maintenant d'observer la façon dont s'opère la réflexivité des acteurs de terrain dans le cadre du récit d'un processus d'action collective ayant mené à la création d'un dispositif d'emploi innovant sur le sol belge : le groupement d'employeurs Job'Ardent. Job'Ardent est le deuxième groupement d'employeurs né en Belgique. Il a été créé en 2008, à la suite d'un long processus d'action collective porté par notre propre centre de recherche universitaire, une chambre de commerce et des PME locales. Ce dispositif défait la relation d'emploi traditionnellement bilatérale entre employeur et travailleur en instaurant une relation triangulaire entre les travailleurs mutualisés, les



utilisateurs de cette main-d'œuvre et le groupement d'employeurs constitué et géré par ces mêmes utilisateurs. Représentée dans le schéma ci-dessous, cette pratique de gestion triangulaire constitue une réelle innovation dans un marché du travail marqué par des formes d'emploi traditionnellement bilatérales et standardisées (Xhaufclair, 2011), et au sein duquel les réactions institutionnelles consistent essentiellement à faire rentrer les nouvelles réalités du travail dans les catégories juridiques et conventionnelles existantes.

- 29 Il nous semble pertinent d'analyser en profondeur cette innovation portée par divers acteurs. En effet, celle-ci nous semble pouvoir être considérée comme un succès, puisqu'en 5 ans, elle s'est institutionnalisée, fonctionne désormais en toute autonomie et compte plus de 30 employeurs membres employant ensemble une dizaine de travailleurs. Or, d'autres tentatives similaires menées dans le cadre du même projet de recherche-action et portées par certains des mêmes acteurs ont quant à elles connu l'échec (Xhaufclair et al., 2010 ; Xhaufclair et Pichault, 2011).



- 30 À la suite de la présentation de cette étude de cas, nous distinguerons les différentes opérations de réflexivité réalisées par les parties prenantes de ce processus ayant conduit, selon nous, la réalisation d'un apprentissage collectif.

## Éléments de méthodologie

- 31 L'étude du processus de création de Job'Ardent est issue d'une recherche-action coordonnée par notre centre de recherche entre 2005 et 2008 dans le cadre d'un financement européen. L'objectif de cette recherche, en termes de contribution théorique, était d'identifier, au travers d'une démarche inductive et expérimentale, les conditions d'une gouvernance socialement responsable des dispositifs territoriaux de gestion de l'emploi. À cette fin, diverses parties prenantes du marché du travail local — managers d'entreprises, responsables syndicaux, fédérations patronales sectorielles, organismes publics de formation, collectivités locales, etc. — ont été impliquées dans une dynamique d'innovation sociale qui visait à concevoir, accompagner et évaluer différents projets pilotes ambitionnant de mettre en œuvre des méta-organisations organisant des pratiques d'emploi innovantes : partenariats d'entreprises, entreprises réseaux, pôles de compétitivité, zones d'activité industrielle, etc.). Le groupement d'employeurs Job'Ardent constitue l'un de ces projets pilotes. Le travail d'analyse des données issues de ces expérimentations a été mené collectivement, sur la base d'un premier décodage effectué par nos soins, et a donné lieu à la formulation d'un ensemble de critères permettant de décrire les dispositifs interorganisationnels émergents et de les faire évoluer dans le sens de l'équilibre et de la pérennisation (Xhaufclair et Pichault, 2010). Dans ces différents

projets pilotes, nous nous sommes fortement impliqués, notre rôle dépassant souvent les prérogatives traditionnelles du chercheur-intervenant (Xhauflair et Pichault, 2011). Pour cette raison, nous décrivons le processus de notre propre point de vue, en tant que porteur de la démarche. Nous enrichissons notre propre lecture d'éléments issus des entretiens d'évaluation continue menés avec les différentes parties prenantes du projet pilote.

## La création de Job'Ardent

- 32 Le dispositif du groupement d'employeurs a été inventé en France au tournant des années 1980. Il permet à plusieurs employeurs de se partager des travailleurs en fonction de leurs besoins spécifiques en compétences ou de leurs cycles d'activité, pour peu que ces besoins ou cycles soient complémentaires et non concurrents. Pour ce faire, les employeurs se regroupent au sein d'une structure de la mutualisation de main-d'œuvre, le groupement d'employeurs (GE), qui engage les travailleurs à temps plein et les détache chez les membres utilisateurs en fonction de leurs besoins. Cette pratique innovante de conciliation de la flexibilité et de la sécurité a poursuivi son développement en France : on dénombre en 2012 plus de 5000 GE employant 30000 salariés<sup>1</sup>.
- 33 Malgré ses qualités et l'évaluation très positive qui en est faite par ses parties prenantes, ce dispositif de mutualisation de l'emploi peine à sortir des frontières qui l'ont vu naître. Ainsi, en Belgique, malgré l'existence d'une loi de 2001 autorisant cette pratique<sup>2</sup>, très peu de GE s'y sont développés. En 2005, lorsque, dans le cadre d'un projet de recherche européen portant sur le développement d'une gouvernance de l'emploi au niveau local, notre centre de recherche s'intéresse aux formes innovantes de gestion de l'emploi flexible, nous découvrons l'unique GE belge, Jobiris, situé dans la région bruxelloise. Ce GE rassemble une dizaine d'entreprises du secteur agroalimentaire, dont deux fleurons de l'industrie locale, et emploie une vingtaine de travailleurs, à la grande satisfaction de toutes ses parties prenantes. Ce succès reste cependant méconnu.
- 34 Pressentant l'intérêt de tels dispositifs pour le marché du travail local (Xhauflair et Pichault, 2012), plusieurs chercheurs de notre centre désirent en étudier la pertinence en réalisant une expérience pilote. En 2006, ils entament une campagne d'information et de sensibilisation des acteurs locaux, dans l'optique de rassembler autour d'eux des partenaires pour lancer un projet expérimental. Les chercheurs multiplient les séminaires, les événements, sur le thème « Vos besoins de flexibilité sont-ils rencontrés ? Des solutions innovantes pour gérer l'emploi flexible ». Ils rencontrent les employeurs locaux par le biais de différents réseaux. Dans ce cadre, ils entrent en contact avec le directeur de la Chambre de commerce locale, lui aussi au fait de l'existence des GE et convaincu de leur pertinence, notamment pour résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée que rencontrent nombre de ses membres, majoritairement des PME. Il voit également dans le partage de main-d'œuvre un nouveau service qu'il pourrait proposer à ses membres<sup>3</sup>. Les chercheurs et le directeur de la Chambre de Commerce (CCI) constatent la convergence de leurs objectifs respectifs, et décident d'unir leurs forces pour faire aboutir ceux-ci.
- 35 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 — font part de leur intérêt pour un tel projet. Leurs besoins en main-d'œuvre sont divers : elles souhaitent notamment partager un webdesigner, un

- qualiticien, un logisticien. Elles ont également mobilisé à cette fin un troisième partenaire, l'entreprise Steel Office, qui conçoit, produit et vend du mobilier de bureau.
- 36 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. 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 GE 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.
- 37 La quête de partenaires complémentaires prend plus de temps que prévu. Les employeurs ont du mal à comprendre ce qu'un GE pourrait apporter de plus que le recours à l'intérim ou à la sous-traitance. Ceux qui perçoivent l'intérêt potentiel d'une main-d'œuvre fidélisée et formée à leurs pratiques mettent en balance cet avantage avec l'investissement personnel et temporel qu'ils pensent requis pour participer à un GE. La perspective de pouvoir offrir à quelques travailleurs des emplois stables et à temps complet plutôt qu'une relative insécurité d'emploi ne parvient pas à prendre le pas sur le risque perçu par les employeurs. Pourquoi changer des pratiques d'emploi qui, si elles ne donnent pas pleine satisfaction, ne sont pas non plus inefficaces ? Et pourquoi serait-ce aux employeurs de changer leurs pratiques pour offrir une meilleure qualité d'emploi aux travailleurs ? Ces derniers ne pourraient-ils pas eux-mêmes changer leurs attentes en termes de sécurité d'emploi ?
- 38 Dans un tel contexte, quelques mois s'écoulent avant que de nouveaux partenaires potentiels 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. Toutefois, le patron de l'entreprise Steel Office 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. Il est membre actif d'une fédération patronale, et participe à d'autres cercles locaux à vocation économique.
- 39 Après plusieurs actions de communication et de sensibilisation, 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 diverses par la taille, le secteur d'appartenance, et la localisation géographique. Contre toute attente, la première réunion de ce partenariat potentiel se clôt sur la demande expresse des entreprises présentes de donner vie à un GE, dans les délais les plus brefs. Mais la complémentarité n'est pas encore parfaite, et les accompagnateurs —chercheurs et CCI— doutent de la viabilité du projet.
- 40 Ils approfondissent alors leur étude de faisabilité : ils réalisent des analyses des besoins, rédigent une ébauche de statuts pour le groupement, ainsi qu'un projet de « règlement d'ordre intérieur », notamment sur la base des documents mis à disposition par le GE bruxellois JobIris. Les documents sont soumis aux futurs partenaires lors de nouvelles réunions. Les représentants des entreprises discutent les documents soumis, demandent quelques modifications à la marge, mais valident globalement les textes proposés. Alors

que le partenariat est enfin complet, l'un des employeurs pressentis fait machine arrière. C'est une déception pour les chercheurs et le directeur de la CCI, qui voient à nouveau s'éloigner la perspective de la création du GE et baissent un peu les bras. Mais contre toute attente de la part des accompagnateurs, les entrepreneurs décident de passer à la vitesse supérieure et de créer le GE, quoi qu'il arrive. Ils estiment que les risques encourus sont relativement faibles et veulent avancer. Les employeurs demandent dès lors à leurs accompagnateurs de les aider à donner vie au GE dans les plus brefs délais. Ils sollicitent également leur aide pour le recrutement du futur infographiste partagé.

- 41 En quelques semaines, les événements s'enchaînent : création du groupement en mai 2008 —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 CCI, obtention de l'agrément des autorités publiques et, enfin, engagement de l'infographiste en juillet de la même année. 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.
- 42 Le développement de Job'Ardent va se poursuivre, et en 2013, Job'Ardent compte plus de trente entreprises membres, issues de divers secteurs, qui occupent ensemble près d'une dizaine de travailleurs à temps plein. Plutôt que de créer à chaque fois un nouveau groupement, l'option a été prise d'agrandir le groupement existant, dans un objectif de rapidité, d'économie d'échelle, et aussi d'accroissement de la sécurité des membres et des travailleurs, car un plus grand nombre d'utilisateurs potentiels diminue les risques en cas de retrait ou de difficultés passagères chez un des membres. Les chercheurs se sont petit à petit retirés de la dynamique, et limitent désormais leur accompagnement à des évaluations régulières, qui montrent une grande satisfaction de la part de toutes les parties prenantes, utilisateurs comme travailleurs partagés. Job'Ardent semble avoir trouvé sa vitesse de croisière et avoir atteint une taille critique qui lui permet d'autofinancer la gestion quotidienne du GE, toujours assumée par la CCI.

## Analyse du cas : la réflexivité en action

- 43 L'analyse du processus collectif ayant donné naissance à Job'Ardent permet de relever diverses actions et opérations ayant activé la réflexivité des parties prenantes, et ayant permis au final la création du groupement d'employeurs. Nous prêtons une attention particulière aux différentes dimensions de la réflexivité identifiées dans notre revue de littérature, à savoir ses aspects cognitifs, relationnels et pragmatiques. Nous mettons en lumière la façon dont ces différentes facettes de la réflexivité des acteurs sont activées tout au long du processus d'innovation. Nous relatons comment le partenariat d'acteurs, —incluant les employeurs locaux, les chercheurs-intervenants, le directeur de la CCI— réalise ensemble et de manière progressive divers apprentissages.

## Une théorisation alternative

- 44 Les premières actions des chercheurs s'appuient essentiellement sur le levier cognitif visant à susciter une modification du cadre de référence, ou *reframing* (recadrage) au sens de Schön et Rein (1994), par le biais de la proposition d'une théorisation alternative (Maguire *et al.*, 2004). Le centre de recherche mène auprès des entreprises un travail d'argumentation persuasive en mobilisant un ensemble d'arguments pour justifier la pertinence des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre. Les chercheurs sont attentifs à « traduire » cette problématisation en fonction des acteurs à laquelle elle s'adresse : auprès des employeurs, ils insistent sur la sécurité apportée par le fait d'avoir une main-d'œuvre formée toujours disponible, sur le faible coût d'une telle solution et la facilité de création et de gestion d'un tel dispositif ; auprès des organisations syndicales, ils soulignent le caractère socialement responsable de cette forme de triangulation, à la différence de l'intérim, et se font l'écho des retours très positifs exprimés par les travailleurs du GE bruxellois. Ils cherchent également le soutien des responsables politiques régionaux, en mettant en évidence les avantages que les PME locales pourraient retirer de ces formes innovantes d'emploi.
- 45 Avec le concours de la CCI, le centre de recherche organise également quelques « grand-messes » autour des GE. Ils y convient des membres de GE français afin qu'ils témoignent de leurs pratiques. Certains de ces événements rassemblent plusieurs dizaines de personnes. Cependant, hormis la demande formulée par Indes, Lounge et SteelOffice, aucune autre entreprise ne manifeste son souhait de participer à ce projet innovant. On constate ici qu'un travail basé uniquement sur la modification des représentations des acteurs est insuffisant pour les faire « sortir du cadre » et les mener à l'action. Le travail d'argumentation et de théorisation permet d'ouvrir le champ des possibles, mais ne suffit pas à convaincre les employeurs que les coûts et risques perçus par rapport au changement proposé sont inférieurs au bénéfice qu'ils tireront à terme de leur participation au GE. L'information donnée aux employeurs par les chercheurs et la CCI crée les conditions d'une discontinuité structurelle qui favorise l'émergence d'une réflexivité autonome chez certains acteurs et leur permet de concevoir des pratiques d'emploi dans un cadre partenarial. Mais cette réflexivité « internaliste » ne suffit pas à stimuler une appropriation collective de la démarche par les acteurs.

## Une transformation du système d'action

- 46 Le travail cognitif décrit précédemment a permis l'extension du cadre de référence des acteurs, mais n'a pas pu influencer à lui seul sur leurs interactions. C'est en réalité l'association non routinière entre quelques entreprises désireuses de tester une nouvelle forme de mobilisation de la main-d'œuvre, un centre de recherche et une chambre de commerce qui va constituer l'amorce d'un nouveau système d'action. Un tel périmètre de fonctionnement contraint les acteurs à sortir des limites juridiques et organisationnelles de leurs propres entreprises. Il les force à construire un cadre nouveau spécifiquement dédié au projet qu'ils forment ensemble. Les entreprises partenaires optent pour un statut légal, celui du Groupement d'intérêt économique (GIE)<sup>4</sup>. Elles collaborent avec l'équipe de recherche et le directeur de la Chambre pour en déterminer l'objet, 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. Informel et mouvant au départ, ce périmètre devient peu à peu un vrai cadre de référence, au fur et à mesure de son institutionnalisation.

- 47 Ce « cadre » (« *frame* ») alternatif permet aussi une transformation des acteurs autour des rôles qu'ils endossent dans le système d'action renouvelé. La collaboration nouvelle entre les chercheurs et le directeur de la CCI va pousser ces derniers à remettre en question leurs manières de faire. Ils vont donc sortir de leurs rôles habituels, se définir de nouveaux rôles et se doter de nouvelles méthodologies. De la même manière, la rencontre entre les acteurs composant le partenariat à l'origine du futur 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. L'absence de lien préalable leur permet de se découvrir mutuellement sous l'angle du projet collaboratif, avec moins d'a priori sur les intérêts et enjeux respectifs. Une fois le partenariat ébauché, des rôles nouveaux sont créés et répartis entre les participants (communication des besoins en termes de main d'œuvre et de compétences, gestion des conflits éventuels, etc.), et leurs échanges sont très vite centrés sur la création et la mise en œuvre du groupement d'employeurs. Toutefois, dialoguer et débattre, même dans un cadre de référence renouvelé, ne suffit pas à donner corps à l'innovation projetée.

## Un processus pragmatique d'essai, erreur et ajustement

- 48 Longtemps, les partenaires du projet de GE se cantonnent au stade de la discussion et de la conception, convaincus qu'il est impossible de créer le groupement sans avoir atteint la complémentarité parfaite entre employeurs permettant de couvrir un engagement à temps plein. Cette hypothèse de départ est surtout celle portée par les accompagnateurs chercheurs et CCI, qui craignent de faire prendre de risques inconsidérés aux employeurs qu'ils ont mobilisés dans le projet, ainsi qu'aux travailleurs qui seraient engagés dans le GE. Après plusieurs défections de partenaires potentiels, le plus souvent liées à la durée du processus, les tiers accompagnateurs s'essouffent, et sont amenés à interroger la pertinence de leur méthodologie. Ces périodes de remise en question suscitent alors, de manière non intentionnelle, des moments de « lâcher prise », qui offrent aux entreprises partenaires des ouvertures leur permettant de donner leur propre « patte » au dispositif à construire. Les acteurs autour de la table sont en effet 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.
- 49 Il est à noter également que les partenaires ont d'emblée et régulièrement été confrontés à des retours d'expérience relatés par des témoins privilégiés —fondateurs ou membres de groupements d'employeurs existants ou disparus en Belgique et en France. La confrontation régulière à l'expérience d'autres acteurs, notamment lors des rencontres organisées avec les membres d'autres groupements, est sans nul doute l'un des ingrédients qui permettent aux acteurs autour de la table de sauter le pas. Les employeurs décident ainsi de passer à l'acte, malgré les imperfections et les incertitudes du processus en cours, jugeant, selon leur propre système de valeurs, que les risques encourus sont finalement peu élevés.
- 50 Cette stratégie s'avère au final payante, car elle permet aux employeurs de s'approprier le projet, de réévaluer les risques et les bénéfices, d'opérer les ajustements nécessaires, pour

au final, mettre au point un nouveau dispositif d'emploi. Au fur et à mesure que le partenariat se développe et s'élargit, les fondateurs occupent d'ailleurs eux-mêmes la position de « témoin privilégié » lors des séances de sensibilisation et d'information ultérieures.

## La réflexivité : un apprentissage collectif complexe et non spontané

- 51 Le récit de ce processus d'action collective permet de mettre en lumière les différents moments de l'apprentissage collectif réalisé par les parties prenantes du projet pilote. Nous pouvons observer qu'activés isolément et/ou séquentiellement, les différents leviers de réflexivité – cognitif, politique et pragmatique- ne permettent pas de concrétiser le changement escompté. Par ailleurs, nous discernons le rôle crucial joué par les acteurs tiers (chercheurs, CCI) accompagnant le processus collectif, en assurant que chacun des trois leviers de la réflexivité des acteurs puisse être actionné.

### Une réflexivité systémique

- 52 Si le travail cognitif appuyé sur la théorisation alternative et l'argumentation persuasive peut générer un contexte de « discontinuité » favorable au développement d'une réflexivité autonome, notre étude de cas montre néanmoins que la transformation des représentations ne suffit pas à engendrer l'action. La capacité projective (Dorado, 2005 ; Seo et Creed, 2002) stimulée par cette démarche de réflexivité ne suffit pas à donner vie aux projets conçus dans leur for intérieur par les différentes parties prenantes.
- 53 Le travail sur les rôles et relations entre acteurs est essentiel, car il permet d'inscrire les projets et stratégies individuels dans le champ et de susciter la mobilisation requise par le projet d'innovation. Ce travail sur le système d'action n'est cependant pas une fin en soi. Sans objectifs exprimés, sans cadre ébauché, le risque est grand que les acteurs soient rapidement déboussolés, puis lassés, et enfin désinvestis. On se souviendra à ce sujet des travaux éclairants d'Alter (1993) sur la lassitude des acteurs dans un processus d'innovation. Il ne peut être dissocié d'un travail réflexif sur les identités et rôles endossés préalablement. Il ne s'agit pas ici d'un simple « enrôlement » (Akrich, Callon et Latour, 1988), consistant à assigner à chaque protagoniste un rôle qui lui permet de défendre ses intérêts et de contribuer au processus d'innovation. Il s'agit d'abord et avant tout d'un *désenrôlement* des acteurs, c'est-à-dire une prise de distance à l'égard de leur identité, des intérêts et enjeux qui y sont traditionnellement affectés, avant un *reenrôlement* dans un cadre nouveau au sein duquel chaque partie prenante a effectué la même démarche réflexive.
- 54 Un tel changement de position, initié par une réflexivité autonome connectée à un travail sur les rôles, n'est toutefois pas suffisant pour permettre la confiance nécessaire au « passage à l'acte ». Le risque d'une reproduction des routines est également important. Comme l'a démontré l'approche incrémentale (Lindblom, 1959), le poids du passé, les routines comportementales, les décisions antérieures interviennent de façon cruciale dans la conduite d'un processus de changement. En outre, les objectifs effectivement poursuivis émergent souvent en cours de route, si bien que la stratégie ne peut être formulée qu'au fur et à mesure, sur la base d'orientations prises antérieurement. Le

processus d'apprentissage collectif doit donc se compléter d'une démarche expérimentaliste qui met les acteurs en situation de tester effectivement les dispositifs conçus et d'ajuster ceux-ci en fonction de l' « enquête conjointe » réalisée, mais aussi, et surtout de la transformation des attentes liées au dispositif. La confrontation à l'expérience stimule une réflexivité pragmatique qui permet aux acteurs d'adapter leurs cadres de référence en cours d'action plutôt que préalablement à celle-ci.

## L'apprentissage collectif, un processus non spontané

- 55 Nous voyons donc que la réflexivité des acteurs doit être stimulée de manière systémique pour permettre le passage à l'acte et éviter la reproduction des routines d'interaction. Il s'agit donc d'actionner les différents leviers de la réflexivité de manière combinée et dans la durée pour permettre aux acteurs de réaliser progressivement les apprentissages nécessaires et d'opérer les ajustements de cadre requis. Or, nous avons vu qu'on ne peut considérer comme données les capacités des acteurs à manifester une attention réflexive et à transformer leurs cadres de référence. C'est pour la majorité d'entre eux un apprentissage à réaliser. Il serait également naïf de croire que les acteurs vont prendre le temps et se donner les moyens d'organiser des expérimentations locales dans une perspective d'enquête conjointe. Comment dès lors s'assurer que cet apprentissage collectif puisse s'appuyer efficacement sur une dynamique réflexive intégrée ? À notre avis et sur base de l'analyse réflexive de notre propre rôle dans le processus de création de Job'Ardent (Xhaufclair et Pichault, 2011), c'est ici que les acteurs tiers peuvent jouer un rôle particulièrement crucial.

## Tiers et fonction de tercésation

- 56 Nous concevons le rôle de tiers non comme celui d'un surhomme, entrepreneur héroïque, qui posséderait intrinsèquement l'ensemble des compétences et atouts nécessaires pour mettre en œuvre le changement, mais comme une fonction collective amenant les acteurs à se mettre en mouvement au travers d'une démarche réflexive. L'usage du terme tiers ne doit pas non plus mener à une confusion avec la figure traditionnelle du tiers neutre et équidistant. Nous décrivons ici la fonction de tiers que nous avons nous-mêmes expérimentée en collaboration avec le directeur de la CCI dans le cadre de la création de Job'Ardent et le directeur de SteelOffice. Dans ce cadre, nous n'avons nullement prétendu à la neutralité, mais nous avons explicité et assumé nos intérêts dans le processus (intérêt scientifique pour les chercheurs, stratégie de développement pour la chambre de commerce, quête de main-d'œuvre flexible pour le directeur de Steel Office) tout en préservant notre statut de partenaire externe. De même, nous n'avons pas voulu nous poser en experts ou consultants apportant la solution optimale aux acteurs du réseau, mais plutôt en relais vers d'autres acteurs capables d'apporter une expertise ponctuelle sur des points spécifiques.
- 57 Dès lors, afin d'éviter toute confusion avec la conception classique de la fonction de tiers, nous la qualifierons de *fonction de tercésation*, en référence aux travaux de Lenoble et Maeschalck (2010), qui s'appuient eux-mêmes sur les apports des théoriciens pragmatistes ayant réfléchi aux conditions de l'apprentissage collectif. Au travers de la notion de *tercésation*, Lenoble et Maeschalck (2010) désignent l'opération d'autotransformation qu'accomplissent les acteurs concernés par un processus



d'innovation lorsqu'ils réalisent un déplacement par rapport à leur propre positionnement identitaire et par rapport aux identités, intérêts et enjeux qu'ils prêtent a priori à leurs partenaires.

- 58 Sur base de cette contribution théorique, nous concevons la *fonction de tercésation* comme consistant à organiser la réflexivité des acteurs en vue de faire émerger chez eux les compétences nécessaires pour dépasser les compulsions de répétition. Lorsqu'il endosse cette fonction, le tiers devient ainsi un agent de réflexivité et un accélérateur d'apprentissages collectifs (Gadille, 2008).
- 59 Dewey (1933) avait bien saisi l'importance du rôle de l'enseignant ou du coach réflexif. Son rôle est moins celui de la présentation des faits que celui de la création d'un environnement d'apprentissage stimulant l'étudiant à atteindre de nouveaux paliers de découverte. Schön a quant à lui sorti de la sphère de l'éducation ces réflexions sur l'apprentissage critique et réflexif pour développer un modèle de réflexivité applicable à toutes les formes de pratique professionnelle. Il constate qu'alors que certains apprennent à être réflexifs dans l'action, d'autres apprennent à les aider dans cette tâche. Il qualifie ces individus rares de « coaches de la réflexion dans l'action » (Schön, 1992).
- 60 La mission de ces acteurs prenant en charge la *fonction de tercésation* est complexe, car leurs interlocuteurs n'ont pas été éduqués à se donner de nouveaux rôles, a fortiori en dehors du cadre organisationnel : les compulsions de répétition et les stratégies défensives reprennent vite le dessus. L'enjeu de leur fonction est donc d'aider les acteurs à produire d'autres rapports entre eux, en évoluant dans la définition de leur propre positionnement et des attentes qui en résultent par rapport aux différentes parties prenantes. Elle implique de pousser les acteurs à « s'auto-capaciter » (Maesschalck, 2008), en amenant l'individu et le groupe à être acteurs de leur propre transformation dans un processus d'action collective.
- 61 Le rôle du tiers endossant une *fonction de tercésation* est donc de créer les conditions d'un processus d'apprentissage collectif qui intègre les différentes dimensions de la réflexivité. Il s'agit de (1) soutenir le travail de théorisation alternative, en formulant des chaînes de causalités qui ouvrent le champ des possibles pour les acteurs et font évoluer leurs représentations (dimension cognitive); (2) stimuler la transformation du système d'action en travaillant les rôles et les modes d'interaction (dimension politique); (3) favoriser le passage à l'acte dans le cadre d'une dynamique d'expérimentation (dimension pragmatique).
- 62 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 fonction peut être considérée 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).

## Conclusion

- 63 Dans cet article, nous nous sommes intéressées aux processus d'action collective mis en œuvre au niveau local dans l'objectif de concevoir des méta-organisations répondant de manière innovante à des besoins sociaux. Notre revue de la littérature s'intéressant aux processus d'innovation et de changement fait immédiatement surgir le fameux paradoxe « structure-agence », et en corollaire la question relative à la capacité des acteurs à sortir

de leurs routines et à exprimer leur capacité d'agence dans des contextes institutionnels poussant à la reproduction des pratiques et des institutions. Nous avons vu que la réflexivité apparaît comme un élément central de l'apprentissage collectif réalisé par les parties prenantes d'un processus d'action collective. Néanmoins, nous constatons que cette même réflexivité n'est généralement abordée que sous l'une de ses facettes, le plus souvent cognitive, et que cette conception de la réflexivité ne suffit pas à susciter le passage à l'acte et la prise de risque inhérente à toute innovation visant l'intérêt général au détriment de certains intérêts individuels.

- 64 Au travers de l'analyse du processus de création du GE Job'Ardent, nous avons mis en évidence les différentes opérations de réflexivité menées par les parties prenantes du projet, et nous avons vu que celles-ci ne pouvaient être activées isolément et séquentiellement, au risque de ne pas permettre l'apprentissage collectif sous-jacent à toute innovation partenariale. La réflexivité des parties prenantes d'une action collective constitue bien, selon nous, la clé permettant d'éviter la reproduction des pratiques, mais elle doit être abordée de manière systémique, en travaillant parallèlement et en interaction les dimensions cognitive, politique et pragmatique de la réflexivité. En pratique, il s'agit d'assurer (1) un travail centré sur la formulation de théorisations alternatives, (2) une transformation du système d'action appuyée sur un processus de désenrôlement et de réenrôlement des acteurs, (3) un travail expérimentaliste d'enquête conjointe passant par une démarche d'essais, erreurs, et ajustements.
- 65 On ne peut cependant pas postuler l'existence spontanée d'une compétence réflexive chez les acteurs associés à une dynamique d'action collective. Celle-ci n'est pas innée, mais fait l'objet d'un apprentissage dans l'action. Encore faut-il que les conditions de l'action soient favorables à un tel apprentissage. C'est pour répondre à cette limite que nous proposons d'organiser et de soutenir le processus de changement institutionnel via une *fonction de tercisation* endossée par un ou plusieurs acteurs tiers. Cette fonction se distingue des conceptions traditionnelles du tiers neutre et équidistant ou du tiers expert. Elle peut être associée à une contrainte pragmatique qui vise à soutenir les acteurs dans l'opération de réflexivité qu'ils mènent en vue de réaliser une innovation institutionnelle. Lorsque les acteurs se *tercisent*, ils développent et incorporent une nouvelle grille de lecture qui leur permet de ré-éclairer leurs positions respectives et dès lors de réaliser un déplacement par rapport à leur propre compréhension de la situation, afin de faire progressivement émerger l'innovation.
- 66 En créant les conditions de cet apprentissage collectif, le tiers a pour objectif final de céder la place à un processus où les acteurs assument eux-mêmes la fonction de praticien réflexif à l'égard de leurs propres pratiques (Redmond, 2006 ; Schön, 1983). Il s'agit donc au final de soutenir l'émancipation des acteurs par rapport aux pressions isomorphiques des structures qui les entourent. À cet égard, nous pouvons d'ailleurs pointer une limite à notre proposition théorique et méthodologique. En effet, les acteurs, parties prenantes de la structuration d'une méta-organisation et de la gouvernance associée, restent des individus. Même si, grâce au soutien d'acteurs tiers, ces individus parviennent à réaliser ce changement de position, cela n'implique pas pour autant que ces derniers arrivent à activer un processus de réflexivité similaire au niveau de l'organisation qui les emploie. Si ces acteurs disposent généralement d'une grande autonomie dans le cadre du mandat qui leur est octroyé, ils restent inscrits dans des liens de subordination et dans des cadres très prescrits, qui constituent des contraintes limitant fortement l'extension du processus d'apprentissage au sein de l'organisation.

67 Par ailleurs, nous avons décrit comment un travail systémique de la réflexivité des acteurs appuyé par des acteurs tiers endossant une *fonction de tercésation* permettait l'innovation en partenariat. Notre contribution concerne ici essentiellement la phase de création d'une méta-organisation. Néanmoins, en lien avec le constat de faiblesse structurelle des méta-organisations traversées de conflits profonds puisque « menaçant » potentiellement l'autonomie et l'identité de leurs membres (Dumez, 2008), nous souhaitons encourager le développement de recherche interrogeant la prolongation de cette démarche réflexive dans les phases de développement et de stabilisation de la méta-organisation. Il apparaît que la *fonction de tercésation* prise en charge par les tiers accompagnant la phase de création pourrait également aider à définir le rôle des méta-organisations en charge de la gouvernance de la structure. L'enjeu est de pérenniser cet apprentissage collectif, de manière à éviter de retomber dans routines et à permettre de régénérer constamment la méta-organisation. Nous pensons que cette contribution théorique aide à préciser et à élargir le rôle que peuvent porter les nouveaux intermédiaires émergeant dans les territoires dans un contexte de gouvernance multiniveaux. Précisons cependant que ce processus d'apprentissage aussi celui du (des) tiers. Nous souhaitons ainsi modérer une conception du tiers endossant une *fonction de tercésation* qui pourrait sembler à son tour quelque peu « héroïque ». On se souviendra que dans l'expérience Job'Ardent, nous avons nous-mêmes appris à mettre en œuvre la fonction de tercésation, au travers d'un véritable processus d'essais, erreurs et d'ajustements méthodologiques, et de manière souvent non intentionnelle...

---

## BIBLIOGRAPHIE

- Acquier, Aurélien et Franck Aggeri (2006). *Entrepreneuriat institutionnel et apprentissages collectifs. Le cas de la Global Reporting Initiative (GRI), XVème Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), Annecy / Genève*
- Ahrne, Göran. et Brunsson, Nils (2005). *Organizations and Meta-Organizations, Scandinavian Journal of Management*, vol. 21, n° 4, pp. 429-449.
- Akrich, Madeline, Michel Callon et Bruno Latour (1988). *À quoi tient le succès des innovations ? Premier épisode : l'art de l'intéressement, Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 11, pp. 4-17.
- Alter, Norbert (1993). *La lassitude de l'acteur de l'innovation, Sociologie du travail*, vol. 35, n° 4, pp. 447-468.
- Archer, Margaret S. (2000). *Being Human: the Problem of Agency*, Cambridge, Cambridge University Press, 323 pages.
- Archer, Margaret (2003). *Structure, agency and the internal conversation*, Cambridge, Cambridge University Press, 370 pages.
- Argyris, Chris. et Donald A. Schön (1978). *Organizational learning, vol. 1: a theory of action perspective*, Reading, MA, Addison-Wesley, 344 pages

- Argyris, Chris. et Schön, D. (1996). *Organizational learning, vol. 2: theory, method and practice*, Reading, MA, Addison-Wesley, 305 pages.
- Battilana, Julie (2006). Agency and Institutions. The enabling role of individuals' social position, *Organization*, vol. 13, n° 5, pp. 653-676.
- Callon Michel (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques dans la Baie de Saint-Brieuc, *L'Année sociologique*, n° 36, p. 169-208
- Crozier, Michel et Erhard Friedberg (1977). *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 445 pages.
- Dewey, John (1902). *The Child and the Curriculum*, Chicago, University of Chicago Press, 40 pages.
- Dewey, John (1916). *Democracy and Education*, New York, The Free Press, 434 pages.
- Dewey, John (1933). *How We Think*, New York, Heath, 301 pages.
- DiMaggio, Paul J. (1988). Interest and agency in institutional theory, dans Lynne G. Zucker (sous la Direction de), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*, Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3-22.
- DiMaggio, Paul J. et Walter Powell (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, vol. 48, pp. 147-160.
- Dorado, Silvia (2005). Institutional entrepreneurship, partaking and convening, *Organization Studies*, vol. 26, n° 3, pp. 385-414.
- Dorf, Michael C. et Charles F. Sabel (1998). À Constitution of Democratic Experimentalism, *Columbia Law Review*, vol. 98, pp. 267-473.
- Parul Bakshi, Anne-Sophie Brouillet, Dubois, Jean-Luc et Chantal Duray-Soundron, (sous la direction de) (2008), *Repenser l'action collective. Une approche par les capacités*, Paris, L'Harmattan, 280 pages.
- Dumez, Hervé (2008). Les méta-organisations, *Le Libellio d'Aegis*, vol. 4, n° 3, pp. 31-36.
- Duran, Patrice et Jean.-Claude Thoenig (1996). L'État et la gestion publique territoriale, *Revue française de science politique*, vol. 4, pp. 580-623.
- Feldman, Martha S. et Brian T. Pentland (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change, *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, pp. 94-118.
- Fligstein, Neil (1997). Social skill and institutional theory, *American Behavioral Scientist*, vol. 40, n° 4, pp. 397-405.
- Gadille, Martine (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.
- Garud Raghu, Sanjai Jain et Arun Kumaraswamy (2002). Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : the Case of Sun Microsystems and Java, *Academy of Management Journal*, Vol 45, n° 1, pp. 196-214.
- Garud, Raghu, Cynthia Hardy et Steve Maguire (2007). Institutional entrepreneurship as embedded agency : An introduction to the special issue, *Organization Studies*, vol. 28, n° 7, pp. 957-969.
- Hasselbladh, Hans et Janis Kallinikos (2000). The Project of Rationalization : A Critique and Reappraisal of Neo-Institutionalism in Organization Studies », *Organization Studies*, 21, n° 4, pp. 697-720.

- Henkel, Mary (1995). Conceptions of Knowledge and Social Work Education, dans Margaret Yellowly and Mary Henkel (éditeurs), *Learning and Teaching in Social Work*, London, Jessica Kingsley Publishers, pp. 67-84.
- Klein, Juan-Luis (2008). Territoire et Régulation, *Cahiers de Recherche Sociologique*, n° 45, pp. 41-58.
- Lawrence, Thomas, Roy Suddaby et Bernard Leca (2009). *Institutional Work, Actors and Agency in Institutional Studies of Organization*, Cambridge University Press, 324 pages.
- Lenoble, Jacques et Marc Maesschalck (2003). *Towards a Theory of Governance : the action of norms*, Kluwer Law International, The Hague, 362 pages.
- Lenoble, Jacques et Marc Maesschalck (2010). *Democracy, Law and Governance*, Farnham, Ashgate, 277 pages.
- Lindblom, Charles E. (1959). The Science of 'Muddling Through', *Public Administration Review*, Spring, pp. 79-88.
- Maesschalck, Marc (2008). Droit et "capacitation" des acteurs sociaux. La question politique de l'application des normes, *Dissensus. Revue de philosophie politique de l'ULg*, n° 1, p. 84-95.
- Maesschalck, Marc (2010). *Transformation de l'éthique. De la phénoménologie radicale au pragmatisme social*, Bruxelles, PIE Peter Lang, 278 pages.
- Maguire, Steve, Cynthia Hardy et Thomas Lawrence (2004). Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS Treatment Advocacy In Canada, *Academy of Management Journal*, vol. 47, n° 5, pp. 657-679.
- Moulaert Frank (2009). Social Innovation, Institutionnally Embedded, territorially (RE) Produce, dans Diana MacCallum, Frank. Moulaert, Jean Hillier and Serena Vicari Haddock (éditeurs), *Social Innovation and Territorial Development*, Farnham (UK) and Burlington VT, US : Ashgate Publishing Limited, pp. 11-24.
- Mutch, Alistair (2007). Reflexivity and the Institutional Entrepreneur : A Historical exploration, *Organization Studies*, vol. 28, n° 7, pp. 1123-1140.
- Pradel Miquel, Marc, Marisol Garcia Cabeza et Santiago Eizzaguirre Anglada (2013). Theorizing multi-level governance in social innovation dynamics, in Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood et Abdellilah Hamdouch (éditeurs), *The International Handbook of Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 155-168.
- Powell, Walter et Paul DiMaggio, (sous la Direction de) (1991). *The new institutionalism in organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 pages.
- Redmond, Bairbre (2006), *Reflection in action. Developing reflective practice in health and social services*, Farnham, Ashgate, 172 pages.
- Regalia, Ida (Editeur) (2006). *Regulating New Forms of Employment. Local Experiments and Social Innovation in Europe*, London, Routledge, 289 pages.
- Rerup, Claus et Martha Feldman (2011). Routines as a source of change in organizational schemata : The role of trial-and-error learning, *Academy of Management Journal*, vol. 54, n° 3, pp. 577-610
- Seo, Myeong-Gu et W. E. Douglas Creed, (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change, *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 2, pp. 222-247.
- Schön, Donald A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*, New York, Basic books, 374 pages.

- Schön, Donald A. (1987). *Educating the reflexive practitioner : Toward a new design for teaching and learning in the professions*, San Francisco, Jossey-Bass, 355 pages.
- Schön, Donald A. (1992). The crisis of Professional Knowledge and the Pursuit of an Epistemology of Practice, *Journal of Interprofessional Care*, vol. 6 n° 1, pp. 49-63
- Schön, Donald A. et Martin Rein (1994). *Frame reflection : toward the resolution of intractable policy controversies*, New York, Basic Books, 247 pages.
- Tilly, Charles (1978), *From Mobilization to Revolution*, Reading, MA : Addison-Wesley, 349 pages.
- Van Dyck, Barbara et Pieter Van den Broeck (2013). Social innovation : a territorial process », dans Frank Moulaert, Diana MacCallum, Abid Mehmood et Abdellilah Hamdouch (éditeurs), *The International Handbook of Social Innovation. Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham, Edward Elgar, pp. 131-141.
- Volckrick, Elisabeth (2007). Intervenir en tiers aujourd'hui, *Négociations*, 2007/1, n° 7, pp. 75-88
- Volckrick, Elisabeth (2009). Les usages du tiers dans la négociation », *Négociations*, 2009/2, n° 12, pp. 131-146.
- Xhaufclair, Virginie (2011). *La formation de régulations équilibrées et pérennes au niveau inter-organisationnel, Le cas des pratiques de mutualisation de main-d'œuvre*, Liège, Editions de l'Ulg, Thèse de troisième cycle, 334 pages.
- Xhaufclair, Virginie (2012). La mutualisation de main-d'œuvre. Diversité des pratiques et nouveaux enjeux, dans José Allouche, (sous la direction de), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, pp. 948-955.
- Xhaufclair, Virginie François Pichault et Marc Maeschalck (2010). Partenariats interorganisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne, *Management et Avenir*, n° 33, pp. 298-316.
- Xhaufclair, Virginie et François Pichault (2011). Le chercheur comme entrepreneur de l'innovation inter-organisationnelle, *SociologieS*, Dossiers, Les partenariats de recherche, mis en ligne le 18 octobre.
- Xhaufclair Virginie et Pichault François (2013). Toward sustainable employment schemes at the inter-organizational level, in Koene B., Galais N., and Garsten C. (éditeurs), *Management and Organization of Temporary Agency Work*, London, Routledge, sous presse.
- Xhaufclair Virginie et François Pichault (2012). Du Tiers à la Tercéisation. Modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel », *Négociations*, automne-hiver, pp. 43-59.

## NOTES

1. Chiffres communiqués par le CRGE Poitou-Charentes
2. Moyennant quelques restrictions par rapport au modèle français: en Belgique, les engagements au sein du GE doivent se faire impérativement en contrat à durée indéterminée et à temps plein (Loi du 12 août 2000)
3. En Belgique, les CCI sont des organismes à but non lucratif et financièrement autonome. Elles ne disposent pas de la puissance institutionnelle des CCI françaises par exemple.
4. En Belgique, un groupement d'intérêt économique est « une société constituée par contrat, pour une durée déterminée ou indéterminée, entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales, dont le but exclusif est de faciliter ou de développer l'activité économique de ses membres, d'améliorer ou

*d'accroître les résultats de cette activité à laquelle l'activité du groupement d'intérêt économique doit se rattacher et par rapport à laquelle elle doit avoir un caractère auxiliaire » (article 839 du Code des Sociétés)*

---

## RÉSUMÉS

Les méta-organisations apparaissant dans les territoires pour répondre à de nouveaux besoins sociaux sont issues de processus d'action collective. Les acteurs porteurs de ces dynamiques sont confrontés à la difficulté de sortir de leurs routines et d'exprimer leur capacité d'agence dans des contextes institutionnels poussant à la reproduction. Au travers du cas de la création d'un groupement d'employeurs en Belgique, nous voyons que ces innovations requièrent un apprentissage collectif basé sur la réflexivité des acteurs. Cette réflexivité ne peut être uniquement cognitive, mais doit être abordée de manière systémique, en travaillant parallèlement et en interaction les dimensions cognitive, politique et pragmatique de la réflexivité. Les acteurs tiers jouent un rôle crucial dans le soutien à ces processus d'apprentissage collectif, en endossant une *fonction de tercéisation* qui met les partenaires des projets innovants en capacité de travailler les différentes dimensions de leur réflexivité.

Meta-organizations emerging at the local level in order to meet new social needs arise from collective action processes. The actors supporting these innovative dynamics face the challenge of getting away from their routines and of expressing their agency in institutional contexts favoring isomorphism. Our case study of the creation process of an employer's pool in Belgium shows that these innovations rely on a collective learning process based on actors' reflexivity. This reflexivity can not be only of a cognitive nature. It has to be addressed in a systemic way, working at the same time on the cognitive, strategic and pragmatic features of reflexivity. Third party actors play a pivotal role in supporting these collective learning processes. They undertake a *terceisation role* allowing the innovative projects stakeholders to work on the many aspects of their reflexivity.

## INDEX

**Mots-clés :** méta-organisations, apprentissage collectif, réflexivité, tiers, tercéisation, innovation sociale, pragmatisme, expérimentation sociale, groupement d'employeurs

**Keywords :** meta-organizations, collective learning, reflexivity, third party, terceisation, social innovation, pragmatism, social experimentation, employers' pools

## AUTEUR

**VIRGINIE XHAUFLAIR**

Centre d'Economie Sociale, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège