

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UNE VISÉE DE  
TRANSFORMATION SOCIALE : TROIS ÉTUDES DE CAS DE  
COOPÉRATIVES D'ACTIVITÉS ET D'EMPLOI

[Justine Ballon](#), [Mélissa Boudes](#)

ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise »

2021/4 n° 45, Vol. 10 | pages 29 à 56

ISSN 2259-2490

DOI 10.3917/rimhe.045.0029

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-rimhe-2021-4-page-29.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour ARIMHE.

© ARIMHE. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Article de recherche

# La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale : trois études de cas de coopératives d'activités et d'emploi.

Justine BALLON<sup>7</sup> et Mélissa BOUDES<sup>8</sup>

### Résumé :

Dans un contexte de croissance du travail indépendant, les Coopératives d'Activités et d'Emploi (CAE) se singularisent par l'importance qu'elles accordent à l'autonomie dans le travail et la protection sociale de leurs membres, dans un cadre favorisant la coopération. Notre problématique questionne les expérimentations menées par les CAE en matière de gestion des ressources humaines (GRH) prenant en compte ces spécificités. Cette recherche s'appuie sur les résultats d'enquêtes qualitatives complémentaires menées auprès de trois CAE. Théoriquement, nous croisons deux champs de la littérature de la GRH : l'un consacré aux systèmes d'emplois atypiques dans le cadre des mutations à l'œuvre et, l'autre, traitant de sa déclinaison dans les organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS). Nous proposons une première définition de la GRH des CAE à partir de la distinction de cinq fonctions auxquelles sont associés des outils de gestion caractéristiques des organisations qui s'inscrivent dans les zones grises de l'emploi et du travail et de l'identité coopérative de cette forme organisationnelle. Nous discutons des tensions qu'il en résulte selon quatre dimensions : l'autonomie dans et par le travail, la formation et les apprentissages, la coopération de production et la régulation de relations complexes. Sur le plan théorique, nous soulignons la nécessité de faire évoluer les outils conceptuels de la GRH pour considérer les formes d'emplois atypiques, qui plus est dans les OESS.

### Mots clés :

Coopératives d'activités et d'emploi, gestion des ressources humaines, autonomie, coopération.

---

<sup>7</sup> Docteure, Sciences économiques, Université de Paris, LADYSS/CNRS (UMR 7533) - justine.ballon@gmail.com

<sup>8</sup> Maître de conférences, Sciences de gestion, Université Paris-Saclay, Université d'Evry, IMT-BS, LITEM (EA 7363) - melissa.boudes@imt-bs.eu

*Article de recherche* : **La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi** -  
Justine BALLON et Mélissa BOUDES

**Abstract:**

In a context of growth of self-employment, Business and Employment Cooperatives (BECs) stand out for the importance they give to autonomy in work and for the social protection of their members in a framework that promotes cooperation. Our problematic questions the new experiments carried out by the BECs in HRM, by focusing on their objective of social transformation concerning the autonomy of their members through cooperation. This research is based on complementary qualitative surveys of three BECs. Theoretically, we combine two fields of HRM literature: one devoted to atypical employment systems in the context of changes at work and the other to its declination in social and solidarity economy organizations. We propose an initial definition of the HRM in BECs based on the distinction of five functions, to which are associated management tools, characteristic of their inclusion in the grey areas of employment and work and of their cooperative identity. We discuss the resulting tensions according to four dimensions: autonomy in and through work, training and learning, production cooperation, and the regulation of complex relationships. On the theoretical level, we stress the need to develop the conceptual tools of HRM to consider atypical forms of employment, especially in social economy.

**Key words:**

Business and employment cooperatives, human resources management, autonomy, cooperation.

## Introduction

L'introduction progressive de la gestion et de ses outils au sein des organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS) a suscité des remous dans un univers marqué par la prééminence d'une approche militante et informelle de l'organisation (Rousseau, 2007). Surtout lorsqu'elle considère les personnes sous le prisme des ressources qu'elles détiennent, la gestion des ressources humaines (GRH) semble, de plus, entrer en opposition frontale avec la primauté donnée à l'émancipation des personnes sur la performance économique dans les OESS (Everaere, 2011). Dans un contexte de croissance du travail indépendant et des formes d'emploi atypiques, certaines OESS se donnent pour objectif d'améliorer les conditions de développement d'une activité entrepreneuriale et d'emploi de ces « nouveaux travailleurs ». Parmi elles, les Coopératives d'activités et d'emploi (CAE) proposent une combinaison singulière entre entrepreneuriat, salariat et coopération, la loi ESS de 2014 ayant reconnu la singularité de leur régime d'emploi avec le contrat d'entrepreneur-salarié-associé. En effet, leur situation d'emploi repose sur une double contractualisation : un contrat commercial entre la CAE et la clientèle doublé d'un contrat de travail entre la CAE et l'entrepreneuse. La combinaison d'une activité entrepreneuriale avec un emploi salarié, dans un cadre coopératif que le sociétariat formalise, vise à limiter les écueils de l'entrepreneuriat individuel, comme l'isolement, le manque de compétences et de réseau, les fragilités économiques ou encore les incertitudes d'emploi (Veyer et Sangiorgio, 2006). Ce dispositif améliore les conditions de développement d'une activité entrepreneuriale (Stervinou et Noël, 2008), en donnant accès à la protection sociale issue du salariat. Les CAE rassemblent des travailleuses autonomes<sup>9</sup>, dans le sens de personnes travaillant seules ou au sein de petits collectifs de production en vue de percevoir une rémunération à partir de leur activité entrepreneuriale.

En brouillant les frontières instituées entre salariat, entrepreneuriat et sociétariat, les CAE bousculent la GRH, historiquement façonnée autour de la norme d'emploi salarié en contrat à durée indéterminée. Dans une perspective exploratoire, cet article aborde la GRH en considérant la spécificité du contexte dans lequel elle se déploie, et les enjeux de pouvoir qui l'animent (Pichault et Nizet, 2013). En effet, ces coopératives portent un projet sociopolitique, dans le sens d'une intention définissant l'orientation productive collectivement, actée par des valeurs, des principes et des finalités. Il s'agit de comprendre comment les CAE expérimentent des dispositifs de GRH singuliers dans une perspective de transformation sociale visant à accroître l'autonomie des personnes par la coopération. Pour cela, nous nous appuyons sur les résultats de trois études de cas de CAE.

---

<sup>9</sup> La population des CAE étant majoritairement féminine (60 % en moyenne), le féminin est utilisé pour qualifier les membres des CAE : travailleuses autonomes, salariées de l'entité mutualisée.

## **1. La GRH bousculée par les mutations des organisations et de l'emploi**

Afin de clarifier notre problématique, dans cette partie, nous abordons l'évolution de la GRH dans un contexte de mutation du travail et de l'emploi. Ensuite, le statut coopératif des CAE nous amène à étudier le rapport ambivalent des OESS avec la GRH. Enfin, nous présentons une revue de la littérature sur les pratiques de GRH dans les coopératives.

### *1.1. Les mutations de l'emploi modifient la GRH*

Si la norme d'emploi reste le salariat, les formes atypiques d'emploi situées entre salariat et entrepreneuriat/indépendance progressent rapidement. En 2019, la part des indépendants dans la population active atteint son plus haut niveau depuis vingt ans, soit 12 %, ce qui représente 3,3 millions de personnes<sup>10</sup>. En effet, le processus d'externalisation engagé par les entreprises éloigne les travailleurs des frontières organisationnelles. Ces mutations interviennent alors que les politiques d'emploi facilitent le travail à temps partiel et la création d'entreprises individuelles, et que les travailleurs aspirent à davantage d'autonomie et de sens dans leur travail (Bologna, 2016). Les relations entre les travailleurs et les entreprises prennent ainsi des formes de plus en plus variées (Beaucourt et Louart, 2012 ; Grégoire, 2018). Elles questionnent la pérennité des emplois et la qualité des conditions de travail, qui sont parfois subies plus que choisies (Richet et *al.*, 2018) et interrogent l'évolution du lien de subordination à l'employeur vers une dépendance économique à la clientèle. Ces mutations de l'emploi et du travail ont fait émerger des organisations dites intermédiaires du marché du travail (Lorquet, 2017) qui agissent entre les travailleurs et leur clientèle et redessinent le rôle et les fonctions de la GRH. Dans ces zones grises du travail et de l'emploi, des expérimentations d'organisations inédites (Bureau et Dieuaide, 2018) cherchent à réduire les incertitudes et l'individualisation des responsabilités grâce à la mutualisation de services (Grégoire, 2018), à l'instar des CAE. Ces organisations créent un ensemble éclectique de situations d'emplois atypiques, notamment en raison du travail hors entreprise, hors droit du travail, de rémunérations basées sur le chiffre d'affaires et l'absence de droit de grève (Bologna, 2016). Nous pouvons qualifier les membres entrepreneurs de CAE de travailleurs autonomes : des personnes qui développent, gèrent et contrôlent une activité entrepreneuriale. Ils se différencient des travailleurs indépendants par leur inscription dans un système de régulation, qui, simultanément, renforce et contraint leur travail.

---

<sup>10</sup> Jauneau Y., Vidalenc J. (2020), *Une photographie du marché du travail en 2019*, INSEE Première, n°1793 - <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4314980> (consulté le 5-11-21)

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

La croissance du nombre de ces travailleurs indépendants et autonomes impacte le cœur de la GRH que ce soit le recrutement, la gestion des contrats ou encore la rémunération. Le collectif de travail évolue avec des relations plus éphémères qui renforcent l'isolement professionnel (Beaucage et Bellemare, 2007). Ces modes d'organisations déplacent les responsabilités des entreprises vers les travailleurs qui doivent gérer leurs trajectoires professionnelles et les incertitudes économiques. Leur appréciation contrastée à propos de leurs conditions d'emploi révèle des inégalités significatives au sein de cette population (Beaucage et Bellemare, 2007). Cette évolution s'accompagne aussi d'un changement dans la nature du contrôle sur le travail et fait émerger un nouvel enjeu : gérer les conditions de son autonomie (Beaucourt et Louart, 2012). Or, l'autonomie dans le travail recouvre deux idéologies : l'approche libérale l'estime à partir du libre choix individuel de l'entrepreneur tandis que l'approche sociale s'intéresse à l'émancipation sociale par et dans le travail (Grégoire, 2018). En tant qu'OESS, les CAE se positionnent dans la seconde perspective. Elle interroge l'orientation de leur GRH.

*1.2. Le rapport ambigu des organisations de l'économie sociale et solidaire à la GRH*

La GRH en ESS constitue un champ d'études grandissant, tant elle joue un rôle important pour trouver un compromis « entre le projet sociopolitique et le projet économique en cohérence avec le socle des valeurs de l'ESS » (Lethielleux et Valéau, 2020, p.11). En effet, dans ce champ, les valeurs et les principes guident l'organisation du travail et la gestion de la production. La loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014 pose notamment comme conditions d'appartenance à l'ESS : une gouvernance démocratique et une participation allant au-delà d'un apport en capital. Les CAE s'appuient, en sus, sur l'identité coopérative dont les valeurs et les principes sont déclinés statutairement. L'Alliance coopérative internationale a ainsi établi en 1995 sept principes coopératifs : l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; le pouvoir démocratique exercé par les membres ; la participation économique des membres ; l'autonomie et l'indépendance ; l'éducation, la formation et l'information, la coopération envers les coopératives ; l'engagement envers la communauté. Ces spécificités expliquent que « le concept de GRH est souvent mal perçu par les dirigeants d'économie sociale », car il est associé « à une conception capitaliste des travailleurs comme constituant une ressource » (Davister, 2007, p.10), alors que les OESS font primer la réponse aux besoins de leurs membres bénéficiaires dans le cadre de leur projet sociopolitique (Bidet et *al.*, 2019). L'enjeu concerne alors la mise en œuvre d'une GRH permettant de concilier une approche à la fois gestionnaire et militante (Akingbola, 2013). La GRH des OESS se rapprocherait de celles des TPE par leur dimension « intuitive, opportuniste, voire improvisée » (Everaere, 2011, p.19), aussi qualifiée d'affective et informelle (Davister, 2007). La fourchette de rémunérations est plus réduite et définie suivant un principe d'égalité. Les

***Article de recherche* : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

relations sociales s'inscrivent dans un rapport critique à la subordination, avec toutefois des situations contrastées. De plus, comparées aux organisations à but lucratif, les OESS se distinguent par des activités et des populations très hétérogènes (Davister, 2007 ; Everaere, 2011). Dans les associations, par exemple, on retrouve des salariés, des bénévoles et des bénéficiaires, ce qui impacte la GRH (Ndiaye et Cousineau, 2020). Les OESS sont aussi marquées par un paradoxe : si l'humain est au cœur de leurs actions, le surplus social octroyé aux bénéficiaires de l'organisation se fait parfois au détriment du bien-être des bénévoles et des salariés (Combes-Joret et Lethielleux, 2018). Ndiaye et Cousineau (2020) suggèrent ainsi d'intégrer à la GRH, un management des paradoxes identitaires, dans des espaces de discussion entre les différents membres, ce qui permettrait d'aligner les pratiques avec le surplus identitaire que procurent les OESS à leurs membres (Guillot-Soulez et Soulez, 2020).

Parmi ces travaux, la comparaison des fonctions « classiques » de GRH avec celles des OESS réalisée par Davister (2007), permet d'identifier des différences. Certaines fonctions sont presque inexistantes dans les OESS (planification des RH, gestion des carrières), tandis que d'autres sont gérées différemment (gestion des candidatures et du temps de travail). Toutefois, la professionnalisation des OESS, marquée par l'introduction d'outils de gestion issus de la sphère lucrative, réinterroge ce résultat (Harrisson et Gervais, 2007). Considérant leur portée normative vers l'évaluation, le contrôle du travail et de la production (Davister, 2007), se pose la question de la cohérence entre les moyens employés et les valeurs portées (Eynaud et Mourey, 2012 ; Valéau, 2013). En matière de recrutement, l'introduction de dispositifs de GRH engendre ainsi un dilemme entre le besoin d'une compétence (personne professionnelle) et la proximité culturelle avec le projet sociopolitique (personne militante) (Battilana et Dorado, 2010). Etant donné l'importance du contexte pour penser la GRH (Pichault et Nizet, 2013), il importe de considérer le caractère démocratique de la gouvernance des OESS donnant aux membres un rôle singulier vis-à-vis de la direction (Everaere, 2011). Selon Rousseau (2007), plutôt qu'un rejet complet d'outils de gestion inadaptés, il serait fructueux de questionner leur implémentation afin qu'ils puissent être porteurs de sens. Dans cette perspective adaptative, les OESS tentent de « dépasser les tensions entre leur projet social et les impératifs économiques pour développer des outils en imprégnant la philosophie gestionnaire du mythe des organisations de l'ESS » (Maisonasse et al., 2019, p.22). Elles combinent logiques militante et gestionnaire au cours d'un processus collectif non linéaire d'innovation et d'hybridation continu (Baluch et Ridder, 2020) permettant d'éviter les risques d'isomorphisme (Codello-Guijarro, 2015). Dans le cas d'une OESS autogérée, Canivenc et Moreau (2020) montrent que la recomposition permanente des pratiques de GRH garantit la cohérence avec les principes hiérarchiques, égalitaristes et solidaires énoncés. Toutefois, cette capacité d'innovation

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

se heurte dans la pratique à des difficultés, voire des impasses, face aux impératifs économiques (Everaere et Valéau, 2012).

En matière de GRH dans les Société coopérative et participative (SCOP) plus spécifiquement, représentant le statut majoritairement adopté par les CAE, on relève plusieurs adaptations en matière de recrutement (Juban et *al.*, 2015a), de rémunération (Juban et *al.*, 2015b), d'entretien d'évaluation (Jaumier et *al.*, 2018), ou encore de gestion des emplois (Charmettant et *al.*, 2016). Ces adaptations consistent notamment à « recollectiviser » des dimensions pensées au niveau individuel et à faire primer la sécurité sur la flexibilité. L'importance de la circulation des informations qui alimente des processus de décision collective s'en trouve soulignée (Eynaoud et Mourey, 2012). A ce titre, étant donné la double qualité des membres (salariés et sociétaires), il importe de considérer la gouvernance pour envisager la GRH (Juban, 2019), l'un des enjeux étant d'entretenir une dynamique collective et démocratique dans des espaces collectifs favorables aux débats contradictoires (Maisonasse et *al.*, 2020). Ainsi, la GRH des SCOP se caractérise-t-elle par l'importance donnée aux valeurs, par le rôle de la coopération et du processus de décision démocratique, et la recherche d'une association fructueuse entre liberté et responsabilité.

### *1.3. Les pratiques de GRH dans les coopératives*

Les CAE repose sur la mutualisation de services nécessaires au développement d'une activité entrepreneuriale, comme la comptabilité, et la création d'espaces propices à la coopération de production, telle que la création d'une marque par deux personnes. L'entité met en œuvre des dispositifs de mutualisation, d'apprentissage et de coopération en salariant des personnes dédiées à ces activités, par exemple pour la paye. Dans les CAE, les ressources humaines incluent les travailleuses autonomes et des salariées de l'entité mutualisée, toutes ayant vocation à devenir sociétaires de la coopérative, ce qui les place, d'après les principes coopératifs, sur un pied d'égalité en matière de gouvernance. La GRH des CAE se caractérise par des contrats et des relations d'emploi atypiques. Elles invitent à reconsidérer la subordination et la responsabilité, en y incluant une dimension collective.

Dans les CAE, l'intégration des salariées repose sur une perception d'ensemble des qualités personnelles (Stervinou et Noël, 2008) plus que sur l'expérience entrepreneuriale, le potentiel de développement de l'activité entrepreneuriale, les compétences de gestion ou les connaissances de l'ESS (Veyer et Sangiorgio, 2006 ; Hernandez et Lethielleux, 2015). La relation d'emploi des travailleuses autonomes avec la coopérative commence par un contrat d'appui au projet d'entreprise (CAPE) qui permet de bénéficier du soutien de la CAE, et le cas échéant, de continuer à percevoir des allocations chômage. Cette relation se poursuit par la signature d'un contrat de travail : le contrat d'entrepreneur salarié associé (CESA). Il engage à devenir sociétaire



**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

de la coopérative au bout de trois ans, par l'achat de parts sociales, et permet de participer au processus de décision. Quant aux salariées de l'entité mutualisée, elles disposent d'un contrat de travail classique, principalement en CDI, et ont également la possibilité de devenir sociétaires.

D'un point de vue juridique, les travailleuses autonomes confient la gestion de leur activité à la coopérative, tandis que la coopérative « assure la responsabilité civile et pénale des actes professionnels d'un entrepreneur qu'elle connaît à peine » (Veyer et Sangiorgio, 2006, p.98). La confiance tient ainsi une place primordiale dans cette relation. « Le salarié est [...] autonome, mais pas indépendant » (Devolvé et Veyer, 2011, p.80). Ce système d'emploi détourne le lien de subordination du contrat salarial, en l'utilisant pour ouvrir un accès au régime général de sécurité sociale, et en y associant une autonomie dans l'organisation du travail, sans oublier le pouvoir décisionnaire attaché à la relation sociétaire (Bureau et Corsani, 2019). Contrairement aux salariées de l'entité mutualisée dont le salaire est fixé par la CAE, le salaire des travailleuses autonomes est seulement encadré contractuellement par la CAE et évolue en fonction du chiffre d'affaires généré par l'activité (Bodet et de Grenier, 2012). Les responsabilités sont partagées entre la personne, la coopérative et le collectif. Il s'agit d'une « subordination volontaire au collectif » (Devolvé et Veyer, 2011, p.86). Les relations au sein des CAE reposent ainsi sur un contrat social de coopération (Hiez, 2006), source de confiance réciproque et favorable à l'autonomie.

Les CAE proposent un accompagnement individuel et collectif s'adaptant aux expériences et aux situations hétéroclites (Allard et *al.*, 2013). L'objectif est de favoriser l'acquisition de compétences en matière entrepreneuriale (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010) et de pratiques propres à l'ESS (Hernandez et Lethielleux, 2015). La dimension pédagogique de l'accompagnement fait des CAE un « outil d'expérimentation » (Stervinou et Noël, 2008) pour tester et développer une activité entrepreneuriale en minimisant la prise de risque et en se confrontant progressivement aux contraintes et aux compétences nécessaires. Ces apprentissages révèlent l'importance de l'éducation à la coopération (Charles-Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010), au cours d'ateliers d'apprentissages collectifs et réciproques, constituant une forme de « néo-compagnonnage » (Stervinou et Noël, 2008). La CAE représente un environnement capacitant (Allard et Bravo, 2020) qui favorise le développement des personnes, des collectifs et de l'organisation au moyen de dynamiques d'apprentissage continu. L'organisation des activités de l'entité mutualisée montre l'attention particulière portée à l'éducation permanente de la coopération visant l'émancipation et le développement du pouvoir d'agir des membres par une « formation à la coopération [et de] formation par la coopération » (Draperi, 2011, p.175).

Bodet et de Grenier (2012, p.103) soulignent « la centralité de la coopération et du modèle démocratique des CAE ». Face à l'entrepreneuriat individuel, elles représentent

*Article de recherche* : **La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi** -  
Justine BALLON et Mélissa BOUDES

« une sorte de laboratoire au sein duquel s'expérimente la formation de collectifs à géométrie variable, offrant une palette étendue de possibilités d'articulation entre activité individuelle et engagement collectif » (Bureau et Corsani, 2015, p.223). Le cadre mis en œuvre par les salariées de l'entité mutualisée permet d'enclencher des processus de coopération variables au sein de plusieurs types de collectifs (Leclercq et Romanovski, 2018). Les groupes métiers favorisent la « formation mutuelle et la construction de réseaux professionnels » (Bureau et Corsani, 2015, p.226). Les coopérations peuvent se traduire par la mutualisation de moyens de production, comme l'achat d'un logiciel, ou la sous-traitance entre activités entrepreneuriales dans le cadre d'un appel d'offres. Il existe également des marques collectives composées de plusieurs travailleuses autonomes qui développent une activité productive collective à long terme. Néanmoins, si la dimension collective constitue un élément fort du projet politique des CAE, une majorité des membres développent leur activité entrepreneuriale de manière individuelle (Ballon et *al.*, 2019).

Comme toute entreprise, les CAE doivent garantir un dialogue social et la représentation des intérêts de leur personnel. Cependant, les institutions émanant du droit du travail s'avèrent inadaptées à la spécificité de leurs relations d'emplois (Delvolvé et Veyer, 2011). Les dispositifs sont donc à élaborer pour répondre aux problématiques de risques et de santé au travail, comme les modes de régulation des conflits entre les différentes catégories de membres de la CAE. Dans les SCOP, la relation sociétaire est souvent considérée comme suffisante pour la prise en compte des intérêts des salariées. Dans les CAE, cela se complexifie avec la présence de salariés de l'entité mutualisée et de travailleuses autonomes. Dévolvé et Veyer (2011, p.93), dans une approche politique des relations dans les CAE, considèrent que les salariées de l'entité mutualisée sont des « employées du collectif ». Ces dernières disposent cependant d'un pouvoir de contrôle non négligeable sur les travailleuses autonomes, puisqu'elles déclenchent le remboursement des frais et établissent le montant du salaire à verser. Par sa visée de transformation sociale, la GRH dans les CAE ressort ainsi comme singulière.

## **2. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi**

A ce stade, la singularité de la GRH dans les CAE est envisagée au regard d'une orientation stratégique et de fonctions tournées vers l'autonomie des membres, la mutualisation et la coopération. Afin de façonner un cadre analytique adapté à la qualification de la GRH des CAE, et dans une « stratégie de recherche compréhensive » (Yin, 2003, p.14), trois études de cas ont été menées entre 2013 et 2019 auprès des coopératives d'activité d'emploi : Artenréel, Coopaname et Oxalis. Selon Yin (2003), cette approche permet d'étudier des situations dans leur complexité en mobilisant une diversité de sources d'informations à trianguler, tout en bénéficiant des développements théoriques antérieurs pour la collecte et l'analyse des données.

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

*2.1. Présentation des trois cas de l'étude*

Nos cas (Tableau 1) ont été choisis pour refléter la diversité des CAE selon plusieurs critères : diversité géographique (rurale/urbaine), sectorielle (généraliste/spécialiste), taille, niveau de développement des dispositifs de GRH, projet politique.

Tableau 1 : Les trois cas de l'étude

	Artenréel	Coopaname	Oxalis
Statut social	SARL-Scop	SA-Scop	SA-Scop
Chiffre d'affaires (€)	1,35 million	10,2 millions	8,2 millions
Nb de membres	117	798	260
Nb de salariées	81	444	187
Nb salariées/mutualisé	7	28	18
Nb de sociétaires	42	306	185

Basée en Alsace, Artenréel est la première CAE spécialisée dans la culture créée en France et fait partie du groupe de CAE Coopération. Elle défend l'idée d'un entrepreneuriat culturel autour de la figure de l'artiste entrepreneur. C'est une coopérative plutôt urbaine avec des antennes dans des espaces ruraux. La CAE a été créée il y a 17 ans. Relativement petite, la taille de cette CAE reflète aussi la spécificité du secteur culturel. Sur le plan de la RH, il n'existe aucun personnel dédié. Les dispositifs de GRH sont étroitement liés aux dispositifs d'accompagnement des travailleuses autonomes, à l'instar de la formation.

En Ile-de-France, Coopaname est une CAE généraliste fondée en 1995. Elle se distingue par sa taille. C'est la plus grosse CAE en termes de chiffres d'affaires, de nombre de salariés et de sociétaires. Son projet politique de mutuelle de travail se répercute dans la construction de dispositifs spécifiques, notamment en matière de GRH, pour laquelle elle dispose d'un personnel dédié. C'est la première CAE à avoir créé une instance de représentation du personnel. Coopaname compte des membres dans toute la France.

Créée dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes, Oxalis s'est développée depuis 2001 dans plusieurs régions, dont la Bretagne, la Région Sud ou encore la Nouvelle Aquitaine. CAE généraliste, elle est plutôt implantée en zones rurales. Les dispositifs de GRH sont plus formalisés en matière de formation que sur la représentation du personnel, jusqu'à

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

la création du CESE. Les associés discutent de sujets tels que l'égalité femme-homme, la maternité des travailleuses autonomes et la surcharge de travail.

**2.2. Mode de collecte des données**

Sur une durée cumulée de huit ans, nous avons réuni un corpus de données issues de 65 entretiens semi-directifs, d'une trentaine de sessions d'observation participante, complétée par une analyse documentaire (Tableau 2).

**Tableau 2** : Les données collectées par cas de l'étude

	Artenréel	Coopaname	Oxalis
Type d'observations participantes réalisées	Sessions d'informations collectives, ateliers et formations, réunions de l'entité mutualisée, rendez-vous d'accompagnement individuel, réunions projets et de groupes métiers, événements festifs, séminaires associés, assemblées générales		
Nb entretiens	7	44	14
Type d'archives collectées	Contrats de travail, comptes rendus de réunion, livret d'accueil, compte-rendu de comités de pilotage, Étude de faisabilité, rapports d'activités, statut, rapport de cabinet de conseil		

Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Deux guides d'entretien ont été élaborés pour Coopaname d'une part, et pour Artenréel et Oxalis, d'autre part. Ils sont reproduits respectivement en annexe 1 et en annexe 2. Les observations participantes ont donné lieu à des prises de notes systématiques afin de constituer un corpus de données et procéder à l'analyse de contenu. L'objectif de chaque collecte était plus large que l'étude présentée dans cet article qui représentait un dénominateur commun d'exploration des trois cas de l'étude.

**2.3. Analyse des données**

Nous avons procédé à une analyse de contenu des données collectées. L'analyse des dispositifs de gestion et des pratiques relatives à la GRH dans les CAE a été réalisée en quatre temps. Tout d'abord, notre démarche a été inductive. En effet, au fil du recueil des données, nous avons relevé la centralité de l'autonomie dans le travail dans les CAE : sur le plan politique, de l'organisation du travail, de la formation et des trajectoires professionnelles. Or, sa mise en œuvre dépend de l'accompagnement des travailleuses autonomes par la CAE. Nous avons aussi constaté la spécificité des

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

relations sociales dans les CAE et leur difficulté à concevoir un dialogue social et des instances de représentation du personnel adaptées. Enfin, nous avons identifié un problème structurel de surcharge de travail au sein de l'entité mutualisée à l'origine de plusieurs cas de burnout des salariées. Alors que nos résultats montraient le caractère essentiel et singulier de la GRH des CAE, nous constatons, parallèlement, un manque de considération de son importance. Dans une deuxième phase de l'analyse de contenu, nous avons relevé les caractéristiques de l'emploi, les motivations des membres, l'organisation du travail, les modes de management, les tensions et les régulations mises en œuvre, entre les catégories de membres. Dans une troisième étape, nous avons mobilisé la grille de Davister (2007) pour identifier les fonctions de GRH des CAE, pour les compléter dans un quatrième temps (Tableau 3).

Tableau 3 : Critères d'analyse des données

Démarche	Critères
1 <sup>ère</sup> étape	Autonomie : projet politique ; organisation du travail ; formation ; trajectoires professionnelles Relations sociales, dialogue social Surcharge de travail
2 <sup>ème</sup> étape	Caractéristiques de l'emploi ; motivation ; organisation du travail ; modes de management ; tensions ; régulation
3 <sup>ème</sup> étape	Fonctions GRH de Davister (2007) : gestion de la motivation et de l'implication, gestion de la diversité, développement et renforcement de la culture d'entreprise, recrutement et sélection, politique salariale, conditions et climat de travail, styles de leadership, gestion du temps de travail, gestion des contrats, gestion des départs, planification des ressources humaines, description de profils de fonctions/organigramme, évaluation de la performance, politique de formation, gestion des compétences, gestion des carrières.
4 <sup>ème</sup> étape	Relations sociales de travail et gestion des contrats ; accompagnement de l'évolution professionnelle ; conditions de travail ; suivi de l'évolution de l'activité entrepreneuriale ; culture coopérative

### 3. Les fonctions caractéristiques de la GRH dans les CAE

Nos résultats ont fait ressortir une réticence des CAE à mobiliser les outils de GRH issus des entreprises à but lucratif, en raison de leur inadéquation avec leur projet sociopolitique. Principalement composées de petites et moyennes entreprises, il n'existe aucun personnel dédié à la GRH à l'exception de la paye. Pourtant, la GRH est centrale dans les CAE et s'exerce au-delà des fonctions classiques. Une déclinaison des fonctions et des outils de GRH propres aux CAE émerge (Tableau 4), du fait de leur régime

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

d'emploi, de la présence de plusieurs catégories de membres et de leur gouvernance démocratique.

**Tableau 4** : Fonctions et outils de GRH propres aux CAE de l'étude

Fonctions GRH	Description fonctions	Outils de gestion
Relations sociales de travail et gestion des contrats	Gestion des contrats entre la CAE et les entrepreneuses salariées associées et des contrats et flux financiers entre les ESA et leur clientèle.	Gestion des contrats de travail, des devis et des appels d'offres, facturation, remboursement des frais professionnels, assurance civile professionnelle.
Accompagnement de l'évolution professionnelle	Accompagnement individuel et collectif selon trois dimensions : sociale, professionnelle et entrepreneuriale.	Formation, rendez-vous individuels et accompagnement collectif, co-accompagnement, rencontres informelles, extranet, réunions mensuelles, collectif métier.
Conditions de travail	Santé et sécurité au travail, représentation des intérêts des salariées, protection des risques sociaux et économiques, conditions de travail/bien-être.	Suivi médecine du travail, document unique, entretiens professionnels, adaptation du CSE, collectifs métier, comité social et économique.
Suivi de l'évolution de l'activité entrepreneuriale	Evaluation des performances économiques des activités entrepreneuriales et des performances économiques de la CAE en tant qu'entreprise partagée.	Suivi des activités entrepreneuriales, décision sur leur maintien, leur transformation ou leur arrêt, règles de distribution du travail et des richesses au niveau des activités entrepreneuriales collectives.
Culture coopérative	Education coopérative, relations sociétaires et règles de gouvernance.	Animation de la communauté de membres, documents d'information pour les sociétaires, organisation d'espaces d'échanges, séminaires.

**3.1. De la gestion de contrats de travail à la gestion d'un rapport coopératif d'activités**

Dans les CAE de notre étude, la spécificité de la relation salariale réside dans l'absence d'une décision unilatérale de l'employeur, mais plutôt d'une discussion entre les deux parties considérées également. Ainsi, l'évolution du salaire fonctionne par un système d'avenants au CESA issus d'une concertation entre la travailleuse autonome et sa référente selon la situation personnelle et le chiffre d'affaires.

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

« *J'ai appelé mon chargé d'accompagnement et je lui ai dit [...] il faut que je me fasse une augmentation sur les deux prochains mois parce que je cherche un appart [...]. J'ai augmenté mon salaire* » (entrepreneur-salarié-associé à Coopaname).

On constate une imbrication subtile et complexe de plusieurs types de contrats (commercial, salarié, sociétaire) et de modalités de rémunération (remboursement des frais, avance sur salaire, salaire), le tout évoluant dans le temps pour s'adapter aux besoins des membres. Pour améliorer les conditions d'emplois des travailleuses autonomes, les CAE expérimentent des dispositifs originaux, comme le système d'avenants. Ils sont ajustés à des situations atypiques souvent précaires. La double et la triple qualité des membres des CAE associent plusieurs contrats et rôles dans un contrat de coopération, basée sur une relation de confiance réciproque, qui se traduit par une coresponsabilité entre les parties. Le rapport coopératif d'activités singularise le caractère hybride de la GRH des CAE.

« *Une permanence locale composée d'une équipe « relais/ressources » de coopanamiennes aguerries a été lancée pour répondre aux questions pratiques, organisationnelles et même informatiques.* » (extrait de rapport d'activités de Coopaname, 2016, p.39).

Cependant, la multiplicité de contrats et leur adaptation aux besoins des personnes nécessitent des ressources humaines et financières conséquentes : un défi dans un contexte de baisse des subventions.

« *Certaines personnes qui rentrent dans la CAE ne sont pas très cadrées niveau compta. Ça fait qu'on passe énormément de temps à aider ces personnes. Mais le problème après, c'est que ça créé une surcharge de travail qui fait que j'ai du mal à m'organiser.* » (salariée de l'entité mutualisée chez Oxalis).

### *3.2. De la gestion des carrières à l'accompagnement des parcours professionnels*

Parmi les activités au cœur du projet des CAE figure l'accompagnement à la création et au développement d'une activité entrepreneuriale au fil de processus d'apprentissages individuels et collectifs. La notion de carrière ne fait pas partie du vocabulaire des CAE, qui rejettent cette approche orientée, selon eux, vers la performance individuelle. De plus, elles ne sont pas en mesure d'offrir des évolutions aux salariés de l'entité mutualisée puisque les postes sont limités et que les travailleuses autonomes choisissent leur évolution professionnelle, y compris en dehors de la CAE. La notion de parcours professionnel apparaît plus adaptée pour saisir l'accompagnement des travailleuses autonomes dans le développement de leur activité et de leurs revenus. Leurs trajectoires professionnelles sont marquées par des changements de statuts, la combinaison de plusieurs revenus issus de différents emplois complétés par des minima sociaux. La formation est au cœur de la GRH des CAE comme l'indique la forte dimension pédagogique des activités mutualisées.

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

« Dans les entreprises classiques, il n'y pas autant d'échanges et d'apprentissages mutuels que dans une CAE » (entrepreneuse-salariée-associé à Coopaname).

En cohérence avec leur projet sociopolitique, l'accompagnement des parcours professionnels s'inscrit dans une approche plus large que la seule sphère professionnelle. Il inclut une compréhension de la situation personnelle pour aider les travailleuses autonomes à réaliser des choix adaptés et trouver des solutions pour garantir la continuité de leur salaire. C'est dans cet esprit qu'il faut considérer le travail de mise en réseau des travailleuses autonomes, qui favorise le partage d'expériences et de bonnes pratiques entre pairs.

« La coopérative est structurée en laboratoires métiers. Je fais partie du laboratoire des photographes. [...] Entre nous, il y a énormément d'entraide sur des prestations, de partage de savoir-faire. On se prête du matériel si des collègues ont besoin d'un flash ou d'un éclairage. [...] Il y a autre chose qui est né de ce labo photo : le pack photo qui consiste à réaliser pour des entrepreneurs, des photos pour mettre en avant leur produit. » (entrepreneuse-salariée à Arténréel).

Cet accompagnement professionnel est moins observable pour les salariées de l'entité mutualisée, ce qui interroge la capacité des CAE à gérer leur parcours professionnel. On remarque certaines lacunes concernant leur formation professionnelle et des perspectives d'évolutions limitées motivant des départs, mais surtout une surcharge de travail chronique.

« Je vois bien quand je demande à C. qui suit ma comptabilité, elle me dit oui, mais ensuite ce n'est pas fait, car elle ne sait pas faire ! Excel, elle ne maîtrise pas ! Moi, ça m'inquiète ce manque de compétences » (Entrepreneur-salarié-associé à Coopaname).

« Tu te dis : cette journée-là, pitié ne me mettez pas de rendez-vous. Il faut que je lise les 350 mails que j'ai à lire. [...] Des fois c'est tenable, des fois c'est pas tenable. » (chargée d'accompagnement à Coopaname).

### 3.3. De la gestion des conditions de travail interne à une gestion plus globale

Comme dans toute entreprise, les CAE sont responsables des conditions de santé, de sécurité et de la qualité de vie au travail. Plus évidente à assumer pour les salariées de l'entité mutualisée puisqu'elles exercent leur travail dans les locaux de la coopérative, il est en revanche plus difficile de contrôler les conditions de travail des travailleuses autonomes qui exercent leurs activités depuis leur domicile, dans un espace de cotravail ou chez leur client. Le conseil social et économique (CSE) reste encore expérimental, car peu adapté à ce système d'emploi atypique. Leur rôle relève davantage de la sensibilisation aux normes de sécurité, en particulier pour les métiers nécessitant l'usage d'outils dangereux. A Coopaname, un document unique des risques professionnels a été établi et diffusé auprès des membres. Ainsi, leurs actions s'orientent sur des éléments communs à toutes les travailleuses autonomes, comme les risques d'auto-exploitation



**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

ou problèmes issus des rapports avec la clientèle. A Oxalis, un numéro de téléphone a été mis en place pour que les travailleuses autonomes puissent partager des situations de souffrance au travail. De fait, on remarque un risque de multiplication des heures de travail, susceptible de nuire à leur santé, et celui d'une sous-tarifcation de leurs services afin d'attirer la clientèle au détriment d'un revenu décent. C'est ce qui explique l'importance des collectifs métiers de travailleuses autonomes qui permettent l'échange de bonnes pratiques pour éviter les souffrances.

*« Les temps collectifs : c'est le plus important ! C'est capital ! C'est le pilier dans cette aventure collective ! [...] Il peut y avoir des formes de reconnaissance du travail réalisé par les pairs exerçant le même métier. [...] En fait, moi, ce que je regrette, c'est plutôt de ne pas pouvoir me libérer plus. »* (entrepreneuse-salariée à Coopaname)

Les espaces de convivialité permettent aussi d'exposer les difficultés rencontrées avec la clientèle. Par ailleurs, des espaces de médiation visent à réguler les situations conflictuelles entre travailleuses autonomes ou entre travailleuses autonomes et salariées de l'entité mutualisée par exemple. Coopaname a mis en place des comités composés de membres élus parmi l'ensemble des salariées de la CAE et de membres tirés au sort parmi les sociétaires, afin de représenter les différentes catégories de membres, pour réguler les situations conflictuelles. Artenréel a mis en œuvre des ateliers consacrés à la gestion du temps pour les travailleuses autonomes.

### *3.4. De l'évaluation des performances au suivi de l'évolution de l'activité entrepreneuriale*

Les résultats de nos entretiens montrent que le terme de performance n'est pas utilisé par les membres de CAE qui vise à proposer une approche alternative des activités professionnelles. Certaines CAE assument ainsi pleinement une évaluation subjective de leurs résultats.

*« [...] mesurer la performance pour mesurer la performance, fin je m'en fous quoi... à partir du moment où chacun, de manière subjective estime qu'il est heureux, épanoui, je n'en sais rien, mais voilà, parce qu'il gagne bien sa vie en faisant ce qu'il a envie de faire ou s'il le choisit, etc. [...] »* (Extrait d'un focus group avec des membres de Coopaname).

Les discussions collectives menées au sein de Coopaname, à l'occasion de l'adaptation du modèle économique face à la baisse des subventions, aboutissent au choix de poursuivre l'accompagnement des activités entrepreneuriales qui peinent à se développer, quitte à afficher une moins bonne performance économique. Le choix d'intégrer une CAE s'explique par la recherche d'un cadre de travail alternatif aux entreprises à but lucratif qu'une partie des travailleuses autonomes a choisi de quitter.

*« J'ai quitté ma boîte, car j'étais critique des choix stratégiques. Le travail n'était plus en accord avec mes principes et mes valeurs »* (entrepreneuse-salariée associée de Coopaname).

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

Toutefois, on notera que dans certaines CAE, comme chez Oxalis, il est demandé un certain niveau de chiffre d'affaires pour rester. Si l'on remarque que les dispositifs de suivi de gestion restent encore peu développés, en particulier dans les CAE qui revendiquent l'utilité sociale, voire l'intérêt général de leurs activités, le contexte de baisse des ressources publiques les oblige à être vigilantes sur le développement des activités entrepreneuriales au regard des dépenses de l'entité mutualisée. De fait, les financeurs publics demandent que leurs subventions soient justifiées par le nombre de personnes accompagnées ou encore l'évolution des revenus des travailleuses autonomes.

[Un dispositif de gestion numérique des frais professionnels mis en place avec l'application Expensya utilisable sur smartphone et ordinateur permet de] « *photographier ses frais professionnels pour les communiquer plus simplement à la coopérative et les enregistrer plus facilement* » (rapport d'activités 2017 de Coopaname).

Par ailleurs, on observe chez Coopaname et Artenréel à partir de 2017 un recensement plus systématique dans les rapports d'activités du nombre de collectifs de marque ou de réponses aux appels d'offres.

### *3.5. De la culture d'entreprise à la culture coopérative*

En tant que coopérative, les CAE inscrivent leur GRH dans une culture organisationnelle historique qui repose sur des éléments intangibles (valeurs et principes coopératifs) et tangibles (ex. : séminaires associés) variables selon les cas. Nous la définissons ici à partir de leur projet sociopolitique : l'intention de transformation sociale vers un travail autonome et démocratique. L'enjeu est de faire vivre une identité culturelle propre à chaque CAE par la génération d'un sentiment d'appartenance, un processus d'intégration avec présentation de l'ESS, du mouvement coopératif et des CAE ou encore d'ateliers consacrés au sociétariat. Nous avons analysé la culture coopérative à partir de la relation sociétaire, l'éducation à la coopération et le système de gouvernance.

La relation sociétaire constitue une forme de contrat social instituant des liens et des engagements noués entre les sociétaires, par la propriété et la gestion collective de leurs moyens de production. Elle détermine les règles et les modes d'intégration au sociétariat, les modalités de représentation des sociétaires selon leur statut juridique, voire les modalités de rémunération du capital social. L'éducation à la coopération vise à faire vivre la communauté de sociétaires, à partir d'un récit collectif sur l'histoire de la CAE : elle donne sens aux activités productives. Des salariées de l'entité mutualisée animent la vie collective et démocratique pour favoriser la participation des membres. Le système de gouvernance concerne l'organisation d'espaces et de règles de délibérations pour la prise de décision collective. Cette fonction propre à la GRH des coopératives vise à instituer dès l'intégration de la CAE une forme de citoyenneté

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

économique. Concrètement, il s'agit de mettre à disposition des ressources documentaires et d'établir des espaces d'information et de délibération : les universités annuelles thématiques de Coopaname (protection sociale), les séminaires annuels d'Artenréel.

« *Au début, le sociétariat ne représentait pas grand-chose pour moi. Je n'avais pas connaissance des coopératives. [...] Mais, pendant mes 18 mois de CAPE, j'ai fait partie du conseil d'administration élargi. C'est devenu évident que j'avais envie de faire cela, d'apporter une contribution supplémentaire* » (Entrepreneuse-salariée-associée à Oxalis).

#### **4. Discussion : des fonctions de GRH sous tensions**

La déclinaison des fonctions RH identifiées par Davister (2007) aux cas des CAE aboutit à l'identification de cinq fonctions, dont découlent des dispositifs qui singularisent leur gestion. Cette analyse descriptive nous permet de définir la GRH des CAE comme un ensemble d'activités d'accompagnement orientées vers l'apprentissage du travail autonome, le développement commercial d'une activité entrepreneuriale et la coopération de production. Elle s'inscrit dans une structure capable de gérer une pluralité de contrats et d'instaurer une régulation des relations entre les membres et avec leur clientèle. Cela nous amène à relever les tensions qui surgissent dans la mise en œuvre de cette GRH.

En effet les CAE tentent d'allier projet sociopolitique (réinventer les rapports au travail) et projet économique (permettre aux personnes de vivre de leurs compétences) en s'appuyant sur un ensemble d'instruments provenant de l'entrepreneuriat, du salariat et de la coopération. Ces tensions sont au cœur d'un processus d'innovation continue visant la conception d'une GRH adaptée aux objectifs des CAE, et cela malgré les contraintes et les inadéquations du cadre juridique. Canivenc et Moreau (2020) insistent d'ailleurs sur cet enjeu de processus d'innovation continue. Ces tensions sont à la fois problématiques et constitutives d'une dynamique collective démocratique, à condition qu'elles soient abordées dans des espaces collectifs de discussion dédiés (Juban, 2019 ; Maisonnasse et al., 2020 ; Ndiaye et Cousineau, 2020). Dans les CAE, cette question de GRH se complexifie par l'organisation de relations entre entrepreneuriat, salariat et sociétariat, où gouvernance et GRH apparaissent intimement liées. Enfin, la complexité des relations sociales dans les CAE relève d'un régime d'emploi spécifique et progressif pour les travailleuses autonomes, et la présence d'un salariat distinct, celui des salariés de l'entité mutualisée, qui forme une communauté de membres avec des statuts diversifiés. Si les tensions qui traversent les OESS ont déjà été explorées (Battilana et al., 2015 ; Deville et Mourey, 2018), celles propres aux CAE se situant au croisement des tensions liées à la forme organisationnelle hybride et des tensions liées aux transformations du marché du travail ressortent comme singulières. On retrouve toutefois également dans les tensions identifiées par Denos, Maurel et Pantin (2021) à

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

propos d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides des points de similitudes dans la mesure où elles concernent l'appartenance individuelle/collective, l'organisation entre formalisme et créativité, l'apprentissage entre innovation et conformité et enfin la performance sociale/économique. C'est pourquoi nous étudions les tensions qui traversent ces fonctions sur le plan de l'autonomie et la formation des membres, le développement de la coopération commerciale et la régulation des relations.

#### *4.1. Une autonomie enchâssée*

La GRH dans les CAE se caractérise d'abord par une dimension d'autonomie dans et par le travail, qui vient concrétiser l'objectif d'émancipation de leur projet sociopolitique. En effet, les salariées de l'entité mutualisée n'interviennent pas dans les choix des travailleuses autonomes concernant leur offre, leur clientèle, leur organisation du travail, leurs achats, etc. En revanche, les travailleuses autonomes peuvent solliciter l'avis de leur référente salariée de l'entité mutualisée ou de leurs pairs. Cette autonomie reste bordée, car les travailleuses autonomes ne disposent pas de leur propre numéro de Siret ; ainsi, les salariées de l'entité mutualisée pourront avoir un droit de regard, soit une forme de contrôle lorsque la responsabilité de la CAE est engagée. De même, en tant qu'employeuse, la CAE est garante du respect des conditions de sécurité et de santé au travail. Ainsi, elle peut intervenir auprès d'une travailleuse autonome qui ne se protégerait pas, alors même qu'elle exerce un métier dangereux. On remarque que la diversité des travailleuses autonomes génère des appréciations distinctes en matière d'autonomie. Si certaines aimeraient voir leur travail davantage encadré, d'autres expriment leur satisfaction. Dans l'ensemble, la plus forte contrainte à leur autonomie provient de la clientèle, en particulier sur des marchés concurrentiels. L'autonomie des salariées de l'entité mutualisée s'avère plus réduite dans la mesure où leurs missions sont déterminées : services nécessaires au fonctionnement de la CAE. Toutefois, nos enquêtes montrent qu'elles disposent d'une certaine flexibilité dans l'organisation de leur travail et peuvent s'impliquer dans des projets collectifs annexes à leur emploi. Cette autonomie peut paraître à certaines trop grande et elles aimeraient bénéficier d'un encadrement plus important pour éviter les surmenages. Ainsi, parmi les objectifs de la GRH des CAE, il y a l'importance des conditions de l'autonomie dans et par le travail, via un processus d'accompagnement, la création de liens professionnels solidaires et des dispositifs de mutualisation. Toutefois, on relève une forme d'hétéronomie incompressible par rapport à la clientèle et du fait de la concurrence. On voit ici comment en inventant de nouvelles modalités de GRH, les CAE s'attaquent à la tension autonomie-sécurité qui traverse le marché du travail. Ce faisant, elles internalisent cette tension plutôt que de l'externaliser.

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

*4.2. Formation professionnelle et formation coopérative*

La centralité donnée à la formation professionnelle engendre une tension caractéristique de la GRH des CAE, alors que celles-ci portent un projet éducatif visant le développement d'un pouvoir d'agir (Draperi, 2014 ; Allard et Bravo, 2020), du fait d'un manque structurel de moyens et d'un double apprentissage métier et coopératif. Ces processus concernent autant les salariées de l'entité mutualisée qui doivent s'adapter aux différents métiers des personnes accompagnées, que les travailleuses autonomes qui apprennent à développer une activité entrepreneuriale en découvrant l'organisation de la CAE. Les salariées de l'entité mutualisée investissent un temps conséquent à l'ingénierie pédagogique en concevant des ateliers thématiques. Cependant, les moyens alloués à la formation et l'ingénierie pédagogique des salariées de l'entité mutualisée restent faibles. Cela est d'autant plus important que l'apprentissage de l'accompagnement au développement d'activités entrepreneuriales se fait dans la CAE, par conséquent la qualité de formations est inégalitaire selon les CAE. On remarque aussi l'absence de référentiel de formation, et de suivi de l'acquisition et de l'usage des connaissances et des compétences par les travailleuses autonomes. Autrement dit, alors que les dispositifs de GRH en matière de formation des organisations à but lucratif pourraient être intéressants à mobiliser dans les CAE, ils restent peu utilisés. Obligation légale, les plans de formation des CAE demeurent limités en raison de la taille des CAE, de l'informalité des processus de demande de formation et du contrôle des salariées de l'entité mutualisée dans leur élaboration. Ils sont particulièrement complexes à concevoir, car ils concernent des métiers hétéroclites. De plus, les CAE sont confrontées à un fort turnover des travailleuses autonomes. Le problème pour les CAE concerne le manque de compétences RH au sein de l'entité mutualisée pour gérer l'enjeu stratégique de la formation et du processus d'apprentissage continu, auquel s'ajoute un manque chronique de personnel générant des surcharges de travail. Sur le plan de la formation, la tension qui traverse la GRH des CAE concerne la structuration des processus d'apprentissages et la mesure de leurs effets avec de faibles moyens financiers (baisse des subventions).

*4.3. Le développement de la coopération de production*

L'objectif de la GRH dans les CAE est d'établir des conditions de coopération propices à l'établissement de relations humaines et professionnelles solidaires entre travailleuses autonomes. Celles-ci sont incitées à mutualiser leurs compétences et leurs moyens de production afin d'accroître la quantité de la production, leurs revenus ou se répartir les tâches selon leurs compétences. Pour soutenir ces dynamiques, l'entité mutualisée accompagne, organise et gère les coopérations de production en créant des espaces propices aux rencontres, à l'interconnaissance ou encore à la création de marques

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

collectives. Le défi concerne aussi la croissance du chiffre d'affaires des activités entrepreneuriales et des liens réciproques entre travailleuses autonomes. En lien avec l'évolution des marchés publics, l'accompagnement de collectifs s'opère depuis 2010, comme l'indique le choix d'organisation en pôles métiers et en laboratoires à Artenréel et la réorientation collective de l'accompagnement à Coopaname. L'enjeu RH concerne le passage d'activités entrepreneuriales principalement individuelles vers plus d'actions collectives. Les dynamiques de coopération de production au sein des CAE interrogent la propension des travailleuses à travailler en collectif, les moyens alloués pour les favoriser et l'articulation des différents temps de production. De fait, les travailleuses autonomes font l'expérience d'une tension d'appartenance (Denos *et al.*, 2021) entre leur activité individuelle et les projets collectifs. Si la coopération de production prend de l'ampleur, elle se heurte au manque de moyens et de dispositifs, au temps long de la coopération, à la difficulté de la valoriser (Bureau et Corsani, 2015) et d'instaurer une participation régulière nécessaire à la vie du collectif. Autrement dit, la coopération de production, comme dispositif de GRH des CAE, n'en est qu'à ses prémises dans une majorité des CAE.

#### *4.4. La régulation des relations sociales entre conformité et innovation*

Les CAE sont confrontées à l'inadéquation des instances de représentation du personnel et du dialogue social. Etroitement liés au salariat, ces dispositifs sont inadaptés aux situations d'emplois atypiques caractérisées par une diversité de situations de travail et la complexité des relations sociales. C'est ce qui explique leur faible déploiement dans des CAE de petites tailles. La création du comité social et économique vient impulser une nouvelle dynamique comme l'illustre Oxalis et Artenréel qui engagent un travail réflexif à ce propos. L'un des enjeux concerne la protection des travailleuses autonomes dans leurs rapports avec leur clientèle. Les dispositifs mis en place restent encore limités par manque de moyens mais protègent davantage que d'autres formes d'entrepreneuriat, le micro-entrepreneuriat, par exemple. Nos résultats rejoignent les travaux montrant comment les OESS engendrent des conditions de travail difficiles (Combes-Joret et Lethielleux, 2018). Globalement, la régulation des relations sociales au sein des CAE s'avère beaucoup plus complexe. Pour les travailleuses autonomes, elle dépasse les frontières organisationnelles en touchant les relations à la clientèle et confronte les CAE à leur manque de moyens. Pour les salariées de l'entité mutualisée, elle relève de la limitation des engagements dans le projet collectif, qui doit néanmoins respecter leur autonomie. Caractéristique de la GRH des CAE, la régulation des relations sociales consiste à mettre en cohérence plusieurs rapports dialectiques entre l'entrepreneuriat et le salariat, entre l'individuel et le collectif, entre la subordination et l'indépendance. Finalement, cette recherche atteste de la relation paradoxale des CAE à la GRH, qui reste un impensé organisationnel et une composante centrale de leur organisation. Ce

***Article de recherche* : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

paradoxe trouve sa source dans le décalage institutionnel vis-à-vis de la norme d'emploi, du rejet politique des outils de gestion provenant des organisations à but lucratif et du manque chronique de moyens les obligeant à innover de façon continue (Canivenc et Cousineau, 2020) à partir de bricolages institutionnels.

## **Conclusion**

Nos trois études de cas aboutissent à la distinction de cinq fonctions de GRH caractéristiques des CAE : la gestion de relations sociales de travail complexes, l'accompagnement de l'évolution professionnelle des travailleuses autonomes et des salariées de l'entité mutualisée, l'amélioration des conditions de travail au-delà des injonctions légales, le suivi de l'évolution des activités entrepreneuriales et enfin l'entretien de la culture coopérative. En ce sens, nous proposons une relecture de la grille de Davister (2007), enrichie de références plus récentes à propos d'espaces collectifs de discussion (Maisonasse et *al.*, 2020 ; Ndiaye et Cousineau, 2020). La considération de ces fonctions permet de qualifier la singularité de la GRH des CAE, qui se révèle caractéristique des mutations du travail et de l'emploi et de leur identité coopérative.

Quatre enjeux de GRH dans les CAE ont été identifiés : l'autonomie dans et par le travail, la formation et les apprentissages, la coopération de production et la régulation de relations complexes. Parmi ces tensions, nous identifions les contraintes liées aux institutions inadaptées, à l'insuffisance de ressources, à la difficulté de stimuler la coopération et, enfin, les rapports sociaux inégaux qui perdurent entre les travailleuses autonomes et leur clientèle. Plusieurs pistes de recherche pourraient être alors poursuivies. Tout d'abord, notre grille d'analyse pourrait être mobilisée pour un plus grand panel de CAE. Ensuite, il serait intéressant d'analyser l'impact du processus d'institutionnalisation des CAE sur les pratiques de GRH. Une comparaison entre les fonctions et les pratiques de GRH dans les CAE SCOP et SCIC permettrait également de considérer les effets sur les rapports entre les différentes catégories de membres. Considérant la croissance du travail indépendant et de formes de travail atypiques, d'autres études de cas comparatives pourraient être mises en œuvre, comme les sociétés de portage salarial, les entreprises d'insertion par l'activité ou les espaces de cotravail.

## Références

- Akingbola K. (2012), Context and Nonprofit Human Resource Management, *Administration & Society*, vol.45, p.974-1004.
- Allard F., Amans P., Bravo-Bouyssy K., Loup S. (2013), L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activité et d'Emploi : des singularités à questionner, *Management international*, vol.3, n°17, p.72-85.
- Allard F., Bravo K. (2020), Que nous enseignent les coopératives d'activité et d'emploi sur les milieux capacitants ?, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise*, vol.9, n°41, p.93-102.
- Ballon J. (2019), The entrepreneur-salaried employee-associate, *Society and Business Review*, vol.14, n°4, p.415-430.
- Ballon J., Bodet C., Bureau M.-C., Corsani A., De Grenier N., Desgris A.L. (2019), Mutualiser le travail, une utopie concrète ? L'expérience de Coopaname, *Les Mondes du travail*, n°23, p.65-76.
- Baluch A.M., Ridder H.-G. (2021), Mapping the Research Landscape of Strategic Human Resource Management in Nonprofit Organizations: A Systematic Review and Avenues for Future Research, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.50, n°3, p.598-625.
- Battilana J., Dorado S. (2010), Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations, *Academy of Management Journal*, vol.53, n°6, p.1419-1440.
- Battilana J., Sengul M., Pache A.-C. (2015), Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises, *Academy of Management Journal*, vol.58, n°6, p.1658-1685.
- Beaucage A., Bellemare G. (2007), La diversité du succès des travailleuses autonomes. *Recherches sociographiques*, vol.48, n°2, p.11-36.
- Bidet E., Filippi M., Richez-Battesti N. (2019), Repenser l'entreprise de l'ESS à l'aune de la RSE et de la loi Pacte, *Revue internationale de l'économie sociale*, vol.3, n°353, p.124-137.
- Bodet C., de Grenier N. (2012), La mutuelle de travail interroge le modèle salarial, *L'Expansion Management Review*, vol.3, n°146, p.102-109.
- Bologna S. (2016), *Le mouvement des freelances : origines, caractéristiques et développement*, Institut Universitario Europeo - <https://smartbe.be/wp-content/uploads/2016/09/Les-cahiers-Sergio-bologna-web-page.pdf>
- Bureau M.-C., Corsani A. (2015), Les coopératives d'activité et d'emploi : pratiques d'innovation institutionnelle, *Revue Française de Socio-Economie*, vol. 1, n°15, p.213-231.
- Bureau M.-C., Dieuaide, P. (2018), Institutional change and transformations in labour



**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**

Justine BALLON et Mélissa BOUDES

and employment standards, *Transfer: European Review of Labour and Research*, vol.3, n°24, p.261-277.

Canivenc S., Moreau F. (2020), Singularité et spécificité des pratiques organisationnelles démocratiques. Les enseignements de quatre organisations autogérées, @GRH, vol.2, n°36, p.145-173.

Charles-Pauvers B., Schieb-Bienfait, N. (2010), La compétence entrepreneuriale : la gestion des ressources humaines au service des démarches d'accompagnement : le cas des coopératives d'activité et d'emploi, *Gestion 2000*, vol.32, n°1, p.77-96.

Charmettant H., Juban J.-Y., Magne N., Renou Y. (2016), La sécuflexibilité : au-delà des tensions entre flexibilité et sécurité de l'emploi, les sociétés coopératives et participatives (SCOP), *Formation et Emploi*, vol.2, n°134, p.107-124.

Codello-Guijarro P. (2015), Les entreprises sociales et solidaires à l'épreuve des outils de gestion, *Revue Française de Gestion*, vol.1, n°246, p.103-109.

Combes-Joret M., Lethielleux L. (2018), L'organisation du travail : un impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire, in Béji-Bécheur A. (ed.), *Gestion des entreprises de l'économie sociale et solidaire*, Paris, EMES, p.187-202.

Davister C. (2007), La gestion des ressources humaines en économie sociale, *Cahier du CRISES - Collection étude théorique* - <https://crises.uqam.ca/cahiers/et0706-la-gestion-des-ressources-humaines-en-economie-sociale>

Delvolvé N., Veyer S. (2011), La quête du droit : approche de l'instauration d'une représentation du personnel dans une coopérative d'activités et d'emploi, *RECMA*, vol.1, n°319, p.78-96.

Denos G., Maurel C., Pantin F. (2021), Tensions et opportunités : le cas d'un dispositif participatif dédié à l'émergence d'organisations hybrides, *Innovations*, n°2, p.189-218.

Deville A., Mourey D. (2018), Concilier performance économique et projet socio-politique au sein des coopératives : une gestion pour de nouveaux possibles, *Revue Française de Gestion*, vol.44, n°276, p.63-83.

Draperi J.-F. (2011), *Postface*, in Bost E., *Aux Entrepreneurs Associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Valence, REPAS, p.173-175.

Everaere C. (2011), Valeurs et pratiques de GRH en économie sociale, *Revue Française de Gestion*, vol.8, n°217, p.15-33.

Everaere C., Valéau P. (2012), *La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire*, Paris, De Boeck Supérieur.

Eynaud P., Mouray D. (2012), Professionnalisation et identité des associations du secteur social : chronique d'une mort annoncée ?, *Politiques et management public*, vol.29, n°4, p.671-693.

Grégoire M. (2018), Evolution et diversité des situations de travail : une analyse à travers les notions de « travail autonome » et de « travail au projet », @ GRH, vol.3, n°28, p.35-64.

**Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -**  
Justine BALLON et Mélissa BOUDES

- Guillot-Soulez C., Soulez C.G. (2020), La valorisation du modèle coopératif dans une perspective RH : pratiques et perceptions, in Deville A., Lamarque E., Michel G. (eds), *Valeurs coopératives et nouvelles pratiques de gestion*, Paris, éditions EMS, p.225-246
- Harrisson D., Gervais A.-M. (2007), *La gestion des ressources humaines et les relations du travail dans le secteur de l'économie sociale*, Montréal, CRISES.
- Hernandez E.-M., Lethielleux L. (2015), Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement... pour entreprendre autrement, *Gestion 2000*, vol.32, n°1, p.77-96.
- Hiez D. (2006), Le coopérateur ouvrier ou la signification du principe de double qualité dans les Scop, *Revue internationale de l'économie sociale*, vol.1, n°299, p.34-55.
- Juban J.-Y. (2019), Pérenniser la gouvernance démocratique dans une organisation fondée sur un projet socio-politique. Etude du cas de la société coopérative et participative Ardelaine, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise*, vol.8, n°35, p.24-49.
- Juban J.-Y., Boissin O., Charmettant H., Renou Y. (2015b), La théorie des incitations en question : politiques de rémunération et design organisationnel des SCOP, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise*, vol.3, n°17, p.64-83.
- Juban J.-Y., Charmettant, H., Magne N. (2015a), Les enjeux cruciaux du recrutement pour les organisations hybrides : les enseignements à tirer d'une étude sur les Scop, *Management & Avenir*, vol. 8, n° 82, p.81-101.
- Lethielleux L., Valéau P. (2020), Editorial, *@GRH*, vol.2, n°36, p.9-12.
- Lorquet N., Oriane J.-F., Pichault F. (2017), Who takes care of non-standard career paths? The role of labour market intermediaries, *European Journal of Industrial Relations*, vol.24, n°3, p.279-295.
- Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N. (2019), Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire, Management, Homme & Entreprise*, vol.1, n°34, p.3-29.
- Maisonnasse J., Petrella F., Richez-Battesti N., Hirczak M. (2020), Articuler conventions valorielle et délibérative dans les pratiques de GRH d'une coopérative : le cas de SCOP-Ti, *@GRH*, vol.3, n°36, p.13-36.
- Ndiaye A., Cousineau M. (2020), Mise en lumière des paradoxes entre les salariés et les bénévoles. Propositions d'un management adapté, *@GRH*, vol.2, n°36, p.119-143.
- Pichault F., Nizet J. (2013), *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approche contingente et politique*, Paris, Seuil, Coll. Points/Economie.
- Richet D., Bignon N., Mariotte H. (2018), *Les créateurs d'entreprises : la frontière entre salariat et entrepreneuriat s'atténue*, Paris, INSEE.
- Rousseau F. (2007), L'organisation militante, *RECMA*, vol.1, n°303, p.44-66.

***Article de recherche : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -***

*Justine BALLON et Mélissa BOUDES*

Stervinou S., Noël C. (2008), Les coopératives d'activité et d'emploi (CAE) : un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable, *Management & Avenir*, vol.6, n°20, p.65-86.

Valéau P. (2013), La fonction RH dans les associations : les valeurs militantes à l'épreuve de la professionnalisation, *RECMA*, vol.2, n°328, p.76-94.

Veyer S., Sangiorgio J. (2006), L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des Coopératives d'Activités et d'Emploi, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.2, n°5, p.89-102.

Yin R. (2003), *Applications of case study research*, New York, Sage Publications.

## **Annexe 1 : Guide entretien Coopaname**

### **I-Présentation de l'interlocuteur et de son parcours**

Profil de l'interviewé : Pourriez-vous vous présenter en quelques phrases ?

La CAE et l'interviewé : Quand avez-vous entendu parler pour la première fois des coopératives d'activités et d'emploi ? Qu'en pensiez-vous ?

Définition de la CAE : En quelques mots, comment définiriez-vous la CAE ? Qu'est-ce qui différencie les CAE des autres dispositifs d'accompagnement de création d'entreprise selon vous ? Du portage salarial, des couveuses, des pépinières, ...

### **II-Fonctionnement de Coopaname**

Relation avec Coopaname : Quand avez-vous entendu parler pour la première fois de Coopaname ? A quelle occasion ? Le premier contact ? Avec qui ? Quand avez-vous intégré la coopérative ? Comment cela s'est-il passé ?

Avantages/Inconvénients de la CAE : Qu'est-ce que la CAE a changé pour vous ? Est-ce que la CAE vous a permis d'exercer des activités que vous n'auriez pas pu exercer sans la CAE ? Avez-vous, en parallèle, d'autres activités professionnelles en dehors de la CAE ? Si, oui lesquelles ? Pourquoi ? De quel accompagnement/formation bénéficiez-vous ?

Spécificité du contrat de travail : Quel type de contrat vous lie à la CAE ? A-t-il évolué (sociétariat) ? Connaissez-vous ce statut/contrat avant d'intégrer la CAE ? Quelles sont vos obligations spécifiques ? Quel est votre degré d'autonomie ?

Relations internes/externes de la CAE : Quels sont vos rapports à la CAE ? Aux membres permanents ? Aux autres entrepreneurs ? Qu'attendez-vous d'eux ? Qu'attendent-ils de vous ? Avez-vous également des rapports avec les partenaires de la Coopaname ? Comment se déroulent vos relations avec vos clients ? Ces rapports ont-ils évolué au cours du temps ?

### **III- Evolution**

Evolution Coopaname : Depuis votre arrivée avez-vous constaté des évolutions au sein de Coopaname ? Si oui, lesquels ? Comment avez-vous vécu ces changements ? Vous attendez-vous dans les prochaines années à de nouveaux changements ? Si oui, lesquels et pourquoi ? Souhaiteriez-vous que la coopérative évolue de cette manière ou d'une autre, et pourquoi ?

Evolution parcours professionnel : Comment envisagez-vous votre avenir professionnel ? Cette évolution se fera-t-elle en partenariat avec Coopaname ?

*Article de recherche* : **La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi** -  
Justine BALLON et Mélissa BOUDES

## **Annexe 2 : Guide d'entretien Artenréel et Oxalis**

### **Profil**

Lieu géographique d'activité  
Statuts  
Fonctions  
Mandats  
Métiers  
Objet de l'activité professionnelle  
Niveau de revenus  
Autres activités professionnelles  
Parcours professionnel  
Parcours dans coopérative  
Situation sociale et économique

### **Métier**

Lieu d'exercice des activités professionnelles  
Descriptions activités (procès de travail, nature)  
Organisation du travail/de la production  
(journée, semaine type)  
Type & nombre de clients  
Activités coopératives

### **Travailler de façon autonome dans une coopérative**

Sens du travail/valeur  
Articulation des différents temps de travail  
Choix d'exercer son activité professionnelle dans la coopérative  
Attentes  
Déceptions  
Formation

### **Relations professionnelles**

Nature des liens  
Attentes  
Modalités  
Tensions  
Nature des échanges  
Production individuelle/collective  
Hiérarchie/rapports de pouvoir  
Autonomie  
Rapports aux différents statuts/rôles  
Apports  
Limites/tensions

### **Modèle économique**

Modalités de prospection commerciale  
Stratégie  
Gestion de l'activité productive  
Financement  
Investissement  
Revenus  
Risques

### **Gouvernement**

Sociétariat (représentation, signification, implication)  
Temps consacré

### **Dimensions transversales**

Travail/production  
Individuel/collectif  
Économique/politique  
Autonomie/Subordination  
Dépendance/indépendance  
Entrepreneuriat/Salariat  
Autogestion/institutionnalisation  
Commentaires  
Ressentis  
Apprentissages  
Satisfaction (échelle de 1 à 5)  
Nature et contenu du travail  
Relations sociales  
Conditions de travail  
Autonomie  
Organisation du travail de la coopérative

***Article de recherche* : La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale. Trois études de cas de coopératives d'activité d'emploi -  
Justine BALLON et Mélissa BOUDES**

Formation  
Représentation  
Expression  
Participation  
Compromis  
Tensions

**Politique**

Valeurs/Principes  
Rapport aux valeurs/principe/charte de la  
coopérative  
Articulation entre positionnement individuel et  
collectif