

**Marc-André VILETTE**  
**Enseignant-chercheur en GRH**  
**Groupe ESC Clermont**

**ELEMENTS DE PROFIL**  
**DES ENTREPRENEURS-SALARIES**  
**DANS UNE COOPERATIVE D'ACTIVITES ET D'EMPLOI**

**ESCAE**

# ESCAE

## ELEMENTS DE PROFIL DES ENTREPRENEURS-SALARIES DANS UNE COOPERATIVE D'ACTIVITES ET D'EMPLOI

*Forme encore peu développée d'entrepreneuriat social, la coopérative d'activités et d'emploi (CAE) permet d'accompagner les porteurs de projets entrepreneuriaux. A ce titre, les particularités de la CAE devraient avoir une influence sur les compétences et l'identité professionnelle de ces porteurs, sous le statut original d'entrepreneur salarié.*

*La première partie de l'article donnera des éléments sur l'entrepreneuriat collectif en ESS et l'entrepreneuriat social, la CAE, les profils d'entrepreneurs, leurs compétences et leur identité professionnelle. Dans la seconde partie, nous présenterons une enquête exploratoire dans une de ces coopératives, qui infirme en partie certains aspects de la revue de littérature.*

L'adoption par le Parlement le 21 juillet dernier d'une loi spécifique à l'Economie Sociale et Solidaire (ESS par la suite) illustre l'importance croissante de celle-ci. En effet, au cours de ces dernières décennies, ni l'économie capitaliste, ni l'économie publique n'ont pu répondre à une certaine demande sociale, favorisant ainsi le développement de l'économie solidaire (Gianfaldoni et Richez-Battesti, 2005).

La tradition européenne de cette dernière et l'intérêt pour des formes alternatives d'entreprise, ont contribué à l'émergence de la notion d'entrepreneuriat social (Seghers et Allemand, 2007). Afin de répondre à cette demande sociale (Barthélémy et Slitine, 2011 ; Charles Pauvers, Urbain et Schieb-Bienfait, 2011), l'entrepreneuriat apporte en particulier des solutions originales à l'insertion pour les demandeurs d'emploi (Bacq et Janssen, 2008), et peut même permettre aux plus favorisés de sortir de l'exclusion (Brasseur, 2009)

La Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE ci-après) représente une de ces formes d'entreprise sociale (Draperi, 2010). Cependant, ce type de structure relativement nouvelle est encore peu développé, ce qui explique sans doute une littérature assez récente. Au regard de celle-ci, nous avons donc souhaité plus particulièrement examiner certaines caractéristiques peu étudiées des porteurs de projet entrepreneurial accueillis en CAE, à savoir leurs compétences individuelles et leur identité professionnelle. Ce choix se justifie d'autant plus

[Texte]

que « la CAE permet de se réappropriier l'acte d'entreprendre, à travers l'acquisition de compétences, la constitution de réseaux, l'évolution des représentations identitaires. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005, p. 16)

Notre problématique pourra ainsi être formulée : comment la coopérative d'activités et d'emploi influence-t-elle les compétences et l'identité professionnelle de ses entrepreneurs-salariés ?

La première partie de l'article donnera des éléments sur l'entrepreneuriat collectif en ESS et l'entrepreneuriat social, la CAE, les profils d'entrepreneurs, leurs compétences et leur identité professionnelle. Dans la seconde partie, nous présenterons une enquête exploratoire dans une de ces coopératives, qui infirme en partie certains aspects de la revue de littérature.

## **La coopérative d'emplois et d'activités**

### **Entrepreneuriat collectif en ESS et entrepreneuriat social**

L'économie sociale et solidaire est caractérisée par deux critères : le choix du statut juridique collectif et la vocation à produire une utilité sociale. C'est « l'idée de mettre l'économie au service de la personne, de considérer que la finalité de l'économie, c'est l'émancipation des hommes et des femmes. » (Draperi, 2008, p. 20) En effet, « l'économie sociale est un mouvement qui vise à impliquer des individus dans des formes démocratiques d'organisation où les préoccupations sociétales (sociales, civiques, environnementales et/ou équitables) priment sur l'économie. » (Jeantet, 2006)

De par son utilité sociale, l'ESS permet à l'entrepreneuriat de s'exprimer différemment. Ainsi, à « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? » (Schieb-Bienfait et Urbain, 2004), semble répondre par l'affirmative « L'entrepreneuriat social. Pour entreprendre autrement » (Janssen, Bacq et Brouard, 2012). Dans cette forme d'économie, l'entrepreneuriat se caractérise par la primauté de la dimension sociale. L'organisation engendre une création de valeur, qui n'est pas forcément financière, comme dans d'autres formes d'entreprises, mais généralement sociale (Boncler et Hlady-Rispal, 2003). « Des expressions comme « utilité sociale », « impact social » ou encore « valeur sociale » apparaissent régulièrement pour désigner cet aspect de la production de l'entreprise sociale. » (Mertens et Marée, 2013, p.

116). L'entrepreneuriat social est « prometteur en termes d'impact tant social qu'économique tel que la création d'emplois » (Janssen, Bacq et Brouard, 2013, p. 19).

Dans le contexte de la création d'entreprise, l'entrepreneuriat collectif en économie « classique » présente déjà plusieurs intérêts (regroupement des ressources, intelligence du groupe, sentiment de sécurité, influence des partenaires), y compris dans le secteur des nouvelles technologies (Moreau, 2005), pourtant souvent associé aux bouleversements de la libéralisation et de la mondialisation.

L'une des formes les plus répandues d'entrepreneuriat collectif est la SCOP (initialement Société COopérative de Production, devenue Société COopérative et Participative). Ses principales caractéristiques sont les suivantes : les salariés détiennent au moins 51 % du capital, décident ensemble des grandes orientations de leur entreprise, élisent leurs dirigeants – avec leurs parcours particuliers (Bataille-Chédotel et Huntzinger, 2002 ; Huntzinger et Moysan-Louazel, 1999) –, décident également du partage des bénéfices – hormis les réserves impartageables – ; l'esprit Scop favorise l'information et la formation des salariés, la solidarité entre eux, les échanges avec d'autres Scop par différents réseaux coopératifs.

La CAE est le dernier type de Scop apparu en France.

### **Les particularités de la CAE**

Indiquons préalablement qu'aujourd'hui en France, les CAE sont fédérés par deux réseaux : Coopérer pour entreprendre (le principal avec 80 CAE) et Copea. Elles accompagnent environ 6 500 entrepreneurs-salariés (ES ensuite).

#### *D'abord pour les individus*

Le premier exemple de ces nouvelles formes d'organisations coopératives est apparu il y a près de 20 ans : « née en novembre 1995, la Scop Cap Services s'est donné pour métier d'accompagner celles ou ceux qui, face à la dégradation de l'emploi, ont décidé de créer leur propre activité. » (Giacometti, 2001, p. 154) Son fonctionnement évolue avec le temps : « Cap Services ne devient une CAE qu'au fil du temps, à mesure que ses concepteurs ajustent leurs réponses aux problèmes des porteurs de projets. » (Giacometti, 2005) « Elle est d'abord une couveuse – qui est elle-même l'aboutissement d'une réflexion menée dans un cadre associatif –, puis une coopérative d'activités. » (Draperi, 2014, p. 218)

La CAE s'adresse surtout à des entrepreneurs qui sont demandeurs d'emploi (voir les profils supra). « L'objectif premier de la CAE est d'offrir à des porteurs de projet souvent issus du chômage une alternative à l'immatriculation d'une entreprise individuelle. » (Delvoldé et

[Texte]

Veyer, 2011, p. 79). Les CAE vont en effet proposer en quelque sorte un parcours d'entrepreneur : celui-ci va pouvoir expérimenter son projet de création en tant qu'entrepreneur accompagné, puis devenir entrepreneur-salarié, enfin passer éventuellement entrepreneur associé (Avisé, 2009), voire quitter la CAE pour créer une structure indépendante.

En effet, afin d'innover en matière de statut pour le porteur de projet, les CAE « constituent une véritable alternative à la démarche classique de création d'entreprise et de recherche d'emploi tout en offrant une forme novatrice de travail (le statut d'entrepreneur-salarié). » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005, p. 3) C'était une volonté délibérée sur le plan juridique : « le mouvement des coopératives d'emploi souhaite la reconnaissance d'un statut particulier (entrepreneurs/salariés ou salariés/entrepreneurs) pour les salariés non coopérateurs tenant compte de leur double situation : salariés de la coopérative et véritables travailleurs indépendants. » (Laurent, Mouriaux et Mundler, 2006)

Cette innovation pose évidemment la question de la subordination : « la nature de la subordination dans une CAE questionne à chaque fois en ce qu'elle n'épouse pas un schéma classique du salariat. » (Delvoldé et Veyer, *ibid*, p. 84) « Les CAE sont en effet construites sur le refus de la subordination » (Bodet, De Grenier et Lamarche, 2013). Ce statut original relève sans doute de la parasubordination, à mi-chemin entre salariat et entrepreneuriat (Hernandez, 2007).

### *La nature de la structure*

Les structures d'accompagnement entrepreneurial sont nombreuses : L'Agence Pour la Création d'Entreprise, la Chambre de Commerce et d'Industrie, la Chambre des Métiers, l'Anvar, l'Afpa, Pôle Emploi, les collectivités territoriales, l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique... Les CAE « s'inscrivent en complément des autres dispositifs, ce qui confère à leur positionnement une certaine spécificité, particulièrement en comparaison des sociétés de portage. » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2005, p. 3) auxquelles elles sont parfois assimilées de prime abord, alors que leur fonctionnement réel est différent. « Il s'agit bien d'un portage mais sans finalité lucrative et qui s'inscrit dans le cadre d'une démarche économique collective. [...] Ces coopératives se distinguent des autres formes de portage d'abord en tant que coopérative (entreprise commune, société de personnes, dont tous les participants ont des droits égaux indépendamment du montant de leur apport en capital) » (Mouriaux, 2006, p. 20).

De plus, les individus qui travaillent dans les CAE sont attachés à ces différences, en particulier leurs dirigeants : « dans le cas des gérants de coopératives d'activités et d'emploi, le statut juridique de leur entreprise (SCOP) est érigé en symbole de ce refus [de l'entreprise classique]. Les sociétés de portage salarial, pourtant situées sur le même créneau d'activité mais qui sont des entreprises classiques, constituent pour les gérants de coopératives des figures repoussoirs auxquelles il convient pour eux de ne pas être assimilés. » (Darbus et Lazuech, 2010, p. 5)

### *La dimension collective*

Cette dimension est également présente. De manière générale, la coopérative apporte la perception d'être inséré dans une communauté de travail (Francfort et al., 1995). « Les Scop, au travers de leur mission, accordent une place importante à la dimension humaine et à la notion de communauté. » (Bayle-Cordier et Stervinou, 2013, p. 146). Cet aspect se retrouve naturellement dans les CAE, avec leur évolution évoquée précédemment. « L'ambition première de Cap Services lorsqu'elle fut créée en 1995, était de sécuriser les premiers pas de porteurs de projets ayant l'intention de créer leur entreprise individuelle.[...] Les CAE de deuxième génération ne visent plus à sécuriser la création d'entreprises individuelles, mais bien à construire une alternative à celles-ci, via un projet d'entrepreneuriat collectif. » (Sangiorgio et Veyer, 2009, p. 55-56)

Ainsi, les CAE assurent à la fois un accompagnement individualisé et collectif des porteurs de projet et un statut de salarié. Elles constituent un cadre économique, juridique et social, à même d'accueillir, d'accompagner et d'héberger des projets d'activités économiques de tous types. Elles poursuivent un objectif de développement collectif et solidaire d'activités, en s'inscrivant dans une logique d'insertion par l'économique. Cet accompagnement collectif pourrait d'ailleurs être assimilé à une forme de néo-compagnonnage (Stervinou et Noël, 2008).

## **Les profils d'entrepreneurs**

### *Les demandeurs d'emploi*

De nombreux auteurs indiquent que beaucoup d'entrepreneurs sont des demandeurs d'emploi qui, ne trouvant pas d'activité au travers du « sacro-saint CDI à temps plein mono-employeur », cherchent à construire la leur. Le chômage pousse en effet de plus en plus de demandeurs d'emploi, à créer leur propre entreprise et ainsi leur emploi. « Près d'une

[Texte]

entreprise sur deux est créée par une personne au chômage ou à la recherche d'un emploi » (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, 2010). La logique d'action de la réinsertion professionnelle concerne des acteurs qui vivent des situations de rupture professionnelle : très souvent demandeurs d'emploi en difficulté pour retrouver un emploi salarié, ils s'appuient sur leur expérience, leurs espaces d'opportunités et l'ensemble de leurs ressources disponibles pour se réinsérer professionnellement et socialement, en utilisant la voie entrepreneuriale (Fayolle, 2003). On notera au passage que l'un des traits de caractère prêtés aux entrepreneurs, à savoir une forte confiance en eux, ou du moins en leur bonne étoile (Julien et Marchesnay, 1996), est sans doute moins présent dans ce cas.

Les entrepreneurs de CAE sont souvent des personnes en situation de chômage ou vivant des minima sociaux (Stervinou et Noël, 2008). « 80% des candidats à l'entrepreneuriat collectif font l'expérience de périodes plus ou moins longues et répétées de chômage. » (Darbus, 2006, p. 30)

### *Les salariés*

Les autres entrepreneurs sont encore salariés et hésitent à quitter leur poste pour « voler de leurs propres ailes ». Leurs motivations peuvent naître et s'exprimer alors qu'ils sont encore chez leur employeur, au sens où « chaque membre de l'organisation est une entreprise à part entière (« Moi S.A. ») » (Hernandez, 2001, p. 235). On peut alors parler d'intrapreneur. Plusieurs éléments le distinguent encore de l'entrepreneur : l'intrapreneur entreprend pour l'organisation qui l'emploie, tandis que l'entrepreneur entreprend pour lui-même ; ce dernier a d'emblée un pouvoir de décision alors que le premier doit convaincre pour l'obtenir ; l'un risque son argent, pendant que l'autre met en jeu sa crédibilité personnelle ; celui-là est certain de profiter des fruits de ses innovations réussies, mais celui-ci reste dépendant de la générosité variable de son employeur ; pour finir, l'entrepreneur se choisit lui-même, tandis que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation.

La taille de l'organisation joue un rôle dans l'expression de ces salariés : dans les PME, qui ont créé 440 000 emplois entre 2007 et 2008 (soit avant le début de la crise récente), contre 34 000 destructions pour les plus grandes (Pole Emploi, 2009), l'intrapreneuriat présente des caractéristiques originales : l'intrapreneur est plus vite identifié, la synergie avec l'entrepreneur est plus naturel qu'avec le gestionnaire hiérarchique de la grande entreprise, le contexte relationnel plus convivial est facilitateur, l'intrapreneur perçoit différemment la promotion, il lui est plus difficile de garder l'anonymat (Carrier, 2000). L'importance du dirigeant dans la PME fera de lui, selon sa capacité à partager ses prérogatives, un catalyseur

[Texte]

ou un frein. Dans ce second cas, l'une des issues à envisager pourra être l'externalisation, par le biais de l'entrepreneuriat, par recours à la forme PME (PMIsation), ce qui donne l'occasion aux salariés concernés – l'intrapreneur au premier chef – de continuer l'activité en la reprenant à leur compte (Paturel, 2000).

### **Compétences et identité professionnelle des entrepreneurs-salariés**

« De par ses fondements, l'économie sociale et solidaire constitue un projet très ambitieux et prometteur pour les ressources humaines » (Everaere, 2011, p. 17). Elle n'implique pas pour autant des supports originaux. Ainsi, dans les SCOP qui nous intéressent plus particulièrement, les outils de gestion de ressources humaines ne sont pas fondamentalement différents de ceux de l'entreprise classique (Mathé et Rivet, 2003).

De même, le vocabulaire utilisé dans celle-ci peut générer un rejet dans celles-là : par exemple, « le concept de GRH est souvent mal perçu par les dirigeants d'économie sociale parce qu'il est souvent associé dans leur esprit à une conception capitaliste des travailleurs comme constituant une « ressource » à exploiter au même titre que les autres ressources (financières, matérielles, énergétiques, etc) de l'entreprise » (Davister, 2006).

Malgré tout, comme dans tout collectif de travail, les dirigeants de l'ESS ont à traiter « les problématiques de management, autour de la question-clé des compétences » (Everaere, ibid, p. 21) Celle-ci est d'ailleurs posée de manière significative dans les CAE, comme nous l'avons indiqué en introduction (Charles Pauvers et Schieb-Bienfait, infra)

#### *Les compétences*

En France, la gestion des compétences a fait l'objet d'une littérature foisonnante, particulièrement depuis le début des années 90 (l'accord ACAP 2000 chez Sollac à Dunkerque). Si des dizaines de définitions ont été énoncées, « il y a un relatif accord sur ce qu'est une compétence individuelle : une combinaison de ressources – liées à l'expérience ou à la formation de la personne, mais aussi à la situation de travail dans laquelle elle se trouve – qui rend une personne au travail « capable de... », dans un contexte précis. » (Defélix, Klarsfeld et Oiry, 2006, p. 2)

Si nous nous centrons sur l'entrepreneuriat social, les compétences sont de quatre types : cognitives, fonctionnelles, relationnelles et métacompétences (Van der Yeught et Bergery, 2013). Plus particulièrement pour les CAE, « les conditions d'entrée sont simples : disposer d'un savoir-faire dont on souhaiterait vivre de manière autonome ; être prêt à mettre en œuvre ce savoir-faire sans attendre et sans que cela requiert de gros investissements financiers ; avoir

[Texte]



envie de mettre en œuvre ce savoir-faire dans un cadre collectif hétérodoxe dont on a bien compris les règles et l'esprit. » (Veyer et Sangiorgio, 2006, p. 90)

Cette volonté affichée se heurte cependant à la réalité du profil des individus : « bien que relativement qualifiés (près de 67% ont au moins le bac, contre un peu plus de 30% pour l'ensemble de la population [nombre de candidats] sont cependant porteurs de titres scolaires peu rentables et dévalués. » (Darbus, 2006, p. 28). Seuls « certains sont titulaires de compétences et de qualifications qui les protègent du chômage dans la mesure où, dans leur branche, le travail ne manque pas. » (ibid, p. 31)

Par ailleurs, il semble généralement souhaitable d'articuler la gestion des compétences individuelles et des compétences collectives (Le Boterf, 2001) – celles-ci liées de manière non univoque à la performance (Bataille, 2001) –. Pour définir ces dernières, Retour et Krohmer distinguent « quatre attributs essentiels constitutifs de la compétence collective – le référentiel commun, le langage partagé, la mémoire collective, et enfin l'engagement subjectif. » (2006, p. 152)

Dans le contexte particulier des CAE, l'apport des compétences devrait alimenter les compétences collectives : « les compétences diverses des coopérateurs salariés associés font la force du réseau et du collectif. Elles peuvent être sollicitées pour des besoins divers » (Allard et al., 2013) D'ailleurs, la proposition de ces CAE est aujourd'hui de « partager une entreprise entre entrepreneurs pour mutualiser les compétences et se donner collectivement des droits, de la sécurité et des opportunités. » (Veyer et Sangiorgio, ibid, p. 92). Nous pouvons mentionner ici que, indépendamment des spécificités du contexte, « la création d'un collectif repose sur les multiples interactions entre les membres qui le composent mais, simultanément, les compétences collectives ont des impacts sur le développement des membres du collectif. » (Defélix, Picq et Retour, 2009, p. 214)

Pour faire le lien avec l'identité professionnelle, que nous souhaitons également approfondir en CAE, nous citons Chédotel et Pujol qui, dans les SCOP, ont cherché à « montrer que les processus d'identification sociale jouent un rôle déterminant pour passer du niveau individuel au niveau collectif de compétence. » (2009, p. 79), sachant que « les SCOP revendiquent une identité forte et duale, c'est-à-dire à la fois fondées sur des valeurs entrepreneuriales (compétitivité) et des valeurs d'économie sociale (solidarité, démocratie, primauté de la personne). » (ibid., p. 84)

[Texte]

### *L'identité professionnelle*

Pour Sainsaulieu, « façon dont les différents groupes au travail s'identifient aux pairs, aux chefs, aux autres groupes, l'identité au travail est fondée sur des représentations collectives distinctes, construisant des acteurs du système social d'entreprise » (1985, p. IX)

Nous lui préférons la définition de Dubar, selon lequel « l'identité n'est autre que le résultat à la fois stable et provisoire, individuel et collectif, subjectif et objectif, biographique et structurel, des divers processus de socialisation qui, conjointement, construisent les individus et définissent les institutions. » (2000, p. 109)

En CAE, l'identité professionnelle semble liée au statut d'ES : « changeant de statut pour être entrepreneur-salarié, certains recourent à de nouvelles identités plus rentables » (Darbus, *ibid*, p. 32). Ce statut rend malléable leur identité : « la volonté de reconnaissance de leur singularité est particulièrement exprimée par les membres des coopératives d'emploi et d'activités. [...] Ils revendiquent la reconnaissance d'un statut de « salariés-entrepreneurs » qui entérinerait leur appartenance à une communauté de travailleurs à la fois autonomes et solidaires. L'identité n'est pas figée » (Laurent, Mouriaux et Mundler, *ibid*, p. 47).

Plus généralement, les phénomènes (aléas des marchés, reconfiguration des alliances avec des partenaires, déplacement de l'investissement, qui glisse des activités productives vers des activités de négociation de prestations et de transformation du savoir) à l'origine de l'émergence des nouvelles formes d'organisation et d'emploi (comme la CAE) génèrent en effet un flou, voire une rupture identitaire, dont souffrent les salariés (Freiche et Le Boulaire, 2000). Ceux-ci tendent alors à perdre leur identité d'entreprise (Dubar, 2000).

Cette dernière est l'une des quatre de la typologie établie par cet auteur. Ces formes identitaires peuvent s'interpréter à partir des modes d'articulation entre transaction objective et transaction subjective, comme des résultats de compromis « intérieurs » entre identité héritée et identité visée, mais aussi de négociations « extérieures » entre identité attribuée par autrui et identité incorporée par soi.

Les identités construites sur le mode de la continuité impliquent un espace de réalisation, de type organisationnel (entreprise) ou professionnel (métier). Celles construites sur le mode de la rupture impliquent une dualité entre l'espace de production de son identité passée et celui de construction de celle d'avenir.

En cas de reconnaissance, l'identité visée est légitimée par une institution (entreprise, organisme de formation). En cas de non-reconnaissance, l'avenir de l'institution ne coïncide pas avec l'avenir de l'individu.

**Tableau 1**

**Les quatre processus identitaires typiques selon C. Dubar**

Identité pour soi	Identité pour autrui	Transaction objective	
		Reconnaissance	Non-reconnaissance
Transaction subjective	Continuité	Promotion (interne) <i>Identité d'entreprise</i>	Blocage (interne) <i>Identité de métier</i>
	Rupture	Conversion (externe) <i>Identité de réseau</i>	Exclusion (externe) <i>Ident. de hors-travail</i>

Nous mobiliserons cette grille de lecture pour positionner les interviewés de notre enquête de terrain.

### **Une recherche exploratoire**

Dans un article de 2007, Draperi oppose aux deux traditions universitaire (classique, fonctionnaliste) et critique, la tradition de pensée à part entière de l'économie sociale qui promeut la recherche-action, et dont il dresse une liste d'auteurs spécifiques. Nous pourrions y ajouter le nom d'Henri Fayol (Peaucelle, 2000), bien que ce dernier soit abondamment cité par les tenants de la tradition fonctionnaliste.

Surtout, dans ce même article, Draperi indique que « la mise en œuvre par la (les) même(s) personne(s) d'une recherche-action articulant les deux métiers, exercés professionnellement ou non, de chercheur et d'acteur définit l'éducation et l'émancipation spécifiques à l'économie sociale. » (idid, p. 73) Or, nous pensons nous être inscrit dans cette lignée, mais de façon diachronique : en effet, il y a plusieurs années, nous avons travaillé dans une CAE pendant environ un an. Peu après cette expérience, nous avons participé à un colloque sur le management des SCOP (dont font donc partie les CAE). A cet effet, nous avons alors mené une modeste enquête auprès d'ES de la CAE dans laquelle nous avons opéré, tant par le nombre d'interviewés que par l'incomplétude du guide d'entretien..

Nous n'avons alors identifié qu'une seule publication sur les CAE. Notons néanmoins que, sur les 3 autres antérieures à notre enquête (parmi la douzaine que nous mentionnons aujourd'hui), deux ne parlent que de Cap Services, la première créée.

C'est donc au regard d'une bibliographie mobilisée considérablement étoffée (y compris au-delà de celle dédiée aux CAE) que nous avons réexploité les données recueillies initialement.

[Texte]

Pour ce faire, une des difficultés vient des éléments (non verbaux par ex.) ne figurant pas sur les notes d'entretien, et qui sont naturellement moins présents à l'esprit en raison du temps écoulé.

## **Méthodologie**

Concernant le terrain d'étude, il s'agissait donc de la CAE dans laquelle nous avons travaillé. Implantée en Haute –Savoie et adhérente au réseau Copea, elle a connu une forte croissance, puisque créée par 6 cofondateurs, elle comptait 51 ES au bout de 5 ans, malgré quelques départs..

Nous avons eu recours à une méthodologie qualitative de nature exploratoire. « Une recherche ne devrait être qualifiée d'exploratoire que si elle l'est réellement, c'est-à-dire si, de près ou de loin, le sujet n'a jamais été traité. » (Igalens, 1998, p. 73) Or, comme nous l'avons déjà indiqué, assez peu de travaux ont été publiés sur la CAE aujourd'hui, et moins encore au moment de l'enquête.

La composition de l'échantillon s'explique par la recherche d'une diversité d'angles de vue. Elle passe par la prise en compte de différences en termes d'âge (de 40-45 à 50-55) et d'ancienneté (de 15 mois à 5 ans), de spécialité (du traitement de l'image au droit) et de niveau (de bac+1 à bac+5 de formation initiale), ainsi que de type d'activité. Précisons que, si la plupart des membres de cette CAE étaient qualifiés et expérimentés, cette diversité est néanmoins limitée par le nombre restreint d'interviewés.

D'autre part, pour des raisons de proximité et de réseau social lié à notre propre pratique, notre échantillon est donc constitué d'entrepreneurs-salariés de la CAE dans laquelle nous avons exercé. « Une recherche exploratoire comporte souvent une collecte de données effectuée sur un échantillon de convenance » (ibid). Ceci a sans doute facilité la programmation des entretiens dans des délais courts (liés alors au colloque sur les SCOP). Cependant, la connaissance mutuelle est source de biais potentiels, sur lesquels nous reviendrons en conclusion.

Notons par ailleurs que nous avons partiellement utilisé la méthode « boule de neige » : par exemple, une fois l'un des entrepreneurs identifié et interviewé, nous lui avons demandé de nous référer à un autre entrepreneur, que nous ne connaissions pas puisqu'il n'était pas engagé dans la CAE lorsque nous y avons oeuvré.

[Texte]

Nous avons mené des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005) d'une durée comprise entre 45 minutes (le seul par téléphone) et 1h45. Parmi les thèmes du guide initial de l'interviewer figuraient certains de ceux proposés en vue du colloque initial, en particulier les compétences et l'identité professionnelle.

Le matériel recueilli a donné lieu à une analyse de contenu (contenu du discours pour un entretien semi-directif) « semi-formatée » car une partie des thèmes a été fixée avant l'entretien, mais en se laissant la possibilité de découvrir de nouveaux thèmes au cours de l'analyse de contenu (Romelaer, 2005). L'analyse de contenu vise à réduire les informations afin de les catégoriser et de les mettre en relation avant d'aboutir à une description ou une explication (Wacheux, 1996).

Le tableau ci-dessous reprend les principales caractéristiques des cinq entrepreneurs-salariés de cet échantillon.

**Tableau 2**  
**Caractéristiques des interviewés**

Sexe	Age	Ancienneté	Formation initiale	Activité(s)
H	50-55	5 ans	Centrale Paris	Coaching-gestion de projets
F	45-50	15 mois	Ingénieur informatique	Accompagnement-formation en management et communication
H	45-50	2 ans	Post-bac traitement de l'image et publicité	Expression visuelle
F	40-45	4,5 ans	Bac+4 sciences de l'information	Communication
H	40-45	3,5 ans	Bac+4 droit	Formation en droit immobilier

## Résultats et discussion

Si nos résultats appuient certains aspects de la littérature, repérés ou non avant l'enquête initiale, d'autres parmi ceux-ci sont contestés, voire infirmés.

*Les demandeurs d'emploi représentent une part significative des porteurs de projet entrepreneurial*

Tous les entrepreneurs-salariés interrogés ont connu des difficultés plus ou moins importantes dans leur parcours professionnel. Leur entrée dans la CAE fait suite à la perte d'un emploi, remontant parfois à plusieurs années, pendant lesquelles leur situation a été instable. Illustrons par l'exemple d'Isabelle.

**Isabelle** a la quarantaine, et 4 ans et demi d'ancienneté dans la CAE. Titulaire d'une Maîtrise en Sciences de l'information, elle a un parcours qu'elle qualifie elle-même de « *patchwork* » : enseignante de latin, chargé de communication en grande entreprise, écriture d'un livre, deux ans à l'étranger... Elle essaie de développer une activité de journalisme d'entreprise.

*« J'ai de grosses difficultés à me réinsérer dans le monde du travail. C'est tellement galère de trouver du travail. Ici, ça m'a permis de sortir du chômage. Je n'ai pas un emploi classique, mais bien un statut social pour valider mes trimestres de retraite. »*

*La primauté sociale n'exclut pas l'aspect économique*

Comme indiqué précédemment, pour la plupart des publications sur l'économie sociale, « c'est toute l'idéologie même de l'ESS qui fait de l'amélioration du sort de l'humain le but même des activités économiques, ceci en rupture avec le système capitaliste classique. (Everaere, ibid, p. 18) Or, plusieurs interviewés indiquent un positionnement moins marqué de leur CAE. C'est le cas d'Annie.

**Annie** approche la cinquantaine. Elle est entrée dans la CAE il y a 15 mois. Ingénieur informatique de l'Institut Supérieur des Métiers, elle a d'abord été manager d'équipe support chez un grand constructeur, avant d'évoluer vers la fonction RH (en particulier GPEC). Elle développe aujourd'hui une activité d'accompagnement et de formation en management et en communication.

*« La dimension économique est moins présente. La rentabilité n'est pas dans le discours coopératif. Il y a une certaine ambiguïté entre la rentabilité et le social dans notre*

*coopérative. Elle a un positionnement très particulier, avec plus le souci de rentabilité que dans les autres, mais sans déperdition de la dimension humaine. »*

Cette différence avec la littérature dominante se retrouve néanmoins chez certains auteurs : ainsi, un glissement « conduit les structures de l'économie sociale, en particulier celles qui se trouvent directement confrontées aux règles du marché, à se rapprocher du point de vue des pratiques managériales des entreprises classiques. Ce glissement est particulièrement visible du côté des coopératives d'activités et d'emploi. » (Darbus et Lazuech, 2010)

*La copropriété de la coopérative et la prise de décisions associée ne sont pas toujours valorisées*

Comme indiqué initialement, la participation au capital donne au coopérateur un pouvoir de décision. Celui-ci est censé l'impliquer davantage dans la coopérative. « La participation aux décisions est souvent avancée comme une source importante de motivation et de coopération entre les membres. L'idée principale est que les salariés s'investiront d'autant plus dans leur travail qu'ils se sentiront en mesure de peser sur les décisions qui les concernent et concernent leur entreprise. » (Fauvy, 2009, p. 145)

Cette caractéristique se retrouve assez logiquement dans les CAE. « Le fait que tout salarié peut devenir associé fait tendre à choisir non plus seulement sur des critères « techniques », mais aussi sur une appétence à la copropriété de l'outil de production et à la finalité sociale de l'entreprise (citation de CS, coopérative d'activités et d'emploi) » (Everaere, ibid, p. 26)

Pourtant, dans la CAE étudiée, l'importance accordée au sociétariat ne semble pas partagée par tous, à l'image de Jacques.

**Jacques** a bientôt 55 ans. Fondateur de la CAE, il a 5 ans d'ancienneté dans celle-ci. Diplômé de l'Ecole Centrale Paris, il a acquis une expérience industrielle (nucléaire, climatisation-réfrigération, robotique), jusqu'à être PDG, avant de développer son activité de conseil en management et organisation, coaching de dirigeants et gestion de projet.

*« Je participe aux débats. Il faut contribuer aux décisions importantes. Je regrette d'ailleurs que devenir sociétaire soit obligatoire – et non volontaire – au bout de 18 mois dans la CAE, et que cette opportunité ne soit pas valorisée auprès de ceux qui ne sont encore que salariés. »*

Néanmoins, nous pouvons relativiser cet avis qui n'a été exprimé que par un seul interviewé. De plus, nous pouvons faire l'hypothèse que son passé de dirigeant et sa situation de fondateur orientent son opinion.

Notons cependant que, par ailleurs, dans une SCOP récemment constituée par certains salariés pour reprendre un commerce culturel en faillite, la co-gérante que nous accompagnons en RH se plaint que « [s]es collègues ne sont pas tous vraiment « *Scopeurs* ». Certains se comportent encore comme de simples salariés. »

### *Le vécu dans la CAE réoriente le processus identitaire des interviewés*

Tous les interviewés reconnaissent que leur identité professionnelle a évolué avec leur parcours dans la CAE (malgré la diversité de sa durée), mais pas pour les mêmes raisons : deux parlent d'un changement de métier (d'opérationnel à conseil pour l'un, à formateur pour l'autre), le troisième estime que le parcours « *a pu[l]'aider à y voir plus clair* », les deux autres soulignent que la confrontation au marché a permis d'éclaircir leurs compétences. Citons à nouveau Isabelle.

**Isabelle** « *J'ai évolué, ça ne fait pas l'ombre d'un doute. J'ai éclairci mes compétences, ce qui est une obligation pour la démarche commerciale, car j'avais essuyé tellement d'échecs. En fait, je me suis construit une identité professionnelle à partir d'un puzzle.* »

Si nous cherchons à utiliser la grille de Dubar pour nos interviewés, nous pouvons considérer que tous étaient en rupture quand ils ont intégré la CAE.

Par contre, vis-à-vis de cette dernière, les deux premiers sont sans doute dans un processus identitaire d'entreprise (le premier comme co-fondateur, la seconde en devenant permanente à mi-temps – c'est-à-dire que la CAE lui fournit une activité assurant un salaire à 50% d'un ETP – pour accompagner les nouveaux arrivants). Les troisièmes et quatrième semblent glisser vers une identité de hors-travail, eu égard à leurs difficultés à générer du chiffre d'affaires et à leurs activités bénévoles dans des domaines culturels connexes. Enfin, le dernier tendrait vers une identité de réseau, au titre de la formation suivie pour préparer un diplôme professionnel.

Si nous nous sommes initialement plutôt intéressé à l'identité individuelle, nous avons néanmoins rappelé l'identité forte et duale des SCOP (Chédotel et Pujol, infra).

[Texte]



Or, dans la CEA étudiée, alors que les ES se présentent au titre de la CAE dans leurs démarches commerciales, ils ne s'identifient pas (ou peu) à celle-ci, de par leur relative autonomie de fonctionnement : « *ce sont mes clients, pas ceux de la coopérative* ».

D'ailleurs, leur représentation de l'identité de celle-ci est très hétérogène : « *il y a encore du boulot pour la définir* », « *diversité et rigueur* », « *en croissant, elle devient une entreprise comme une autre* », « *une pépinière de projets d'entrepreneuriat* », « *la cohabitation de deux systèmes : des entrepreneurs-salariés qui ont roulé leur bosse et un collègue d'apprentis* ».

Cette difficulté vis-à-vis de l'identité collective va également se retrouver au niveau des compétences.

*La dimension coopérative ne permet pas la construction de compétences collectives à partir des compétences individuelles*

Interrogés sur leurs compétences, tous parlent spontanément de celles en lien direct avec le(s) métier(s) qu'ils exercent -ou ont exercé(s)-, à l'exclusion de celles que la littérature prête au créateur d'entreprise, qu'elles soient à dominante individuelle, sociale et même cognitive (Charles Pauvers et alii, 2004). Faut-il alors émettre l'hypothèse que ces entrepreneurs-salariés sont encore plutôt salariés qu'entrepreneurs ? Tous soulignent pourtant la particularité de devoir « *aller chercher le travail* » (mais à regret, pour certains).

Par ailleurs, tous évoquent la richesse de la diversité des entrepreneurs-salariés et l'intérêt qu'elle présente en termes d'échanges, d'ouverture, de découverte de métiers, de réseaux. Cependant, ils constatent également la difficulté à associer des compétences trop éloignées. Mais même dans les axes spécialisés (regroupant des entrepreneurs-salariés travaillant respectivement dans la communication et l'industrie), les collaborations concrètes et contributions communes restent trop rares.

Ainsi, plus généralement, si la croissance de la CAE est significative (infra), la dimension collective reste davantage difficile à appréhender que dans une SCOP classique, de par la diversité des projets individuels. Leur addition ne semble pas faire un projet collectif. Signalons d'ailleurs que Marc parle d'absence d'identité collective plutôt que de compétence collective.

**Marc** a 46 ans. Il est entré à la CAE il y a 2 ans. Après des études dans l'image et la publicité, il travaille dans une société d'édition publicitaire. Puis il devient indépendant, avec une petite structure en design graphique, pendant 12 ans. Suivent 5 années de collaborations diverses, à l'issue des quelles il se remet à son compte durant 2 ans. Il intègre alors la CAE sur une activité d'expression visuelle

*« L'entreprise ne va pas dans le même sens. Il n'y a pas d'objectif commun, de vision. Il y a encore du boulot pour définir une identité collective. Pour raisonner en termes d'image, de visibilité, il faudrait mettre des moyens, comme le 5<sup>ème</sup> anniversaire. Chacun pourrait alors s'y reconnaître à différents degrés. »*

Cette difficulté se retrouve cependant dans la littérature postérieure à l'enquête. Ainsi, « certaines CAE, nées sous le signe de la première génération, rencontrent de nombreuses difficultés à migrer vers le modèle d'entreprise partagée » (Ribeiro et Vignaud, 2010, p. 15).

*Travailler dans une coopérative n'est pas un choix délibéré pour les interviewés*

Comme la méthodologie en indiquait la possibilité, ce premier thème ne figurait pas dans le guide d'entretien, mais a émergé dans l'analyse de contenu.

Tous les interviewés avaient bien dans l'idée de créer ou de poursuivre une activité autonome, en rupture avec le salariat classique. Cependant, aucun n'a volontairement fait le choix de la coopérative, à l'issue d'une réflexion au sujet du statut adopté.

Ainsi, le co-fondateur songeait plutôt à recourir à une société de portage (une autre interviewée l'a d'ailleurs expérimenté). Mais il s'est rallié à la proposition d'un autre co-fondateur, qui connaissait le cadre original de la CAE au travers d'une activité précédente (et qui deviendra ensuite le directeur).

Quant aux autres, ce sont plutôt les circonstances qui ont joué : un a lu un article sur la CAE dans la presse économique locale, un autre est venu sur recommandation d'un entrepreneur-salarié avec qui il était en relation, les deux derniers ont été mis en relation par l'intermédiaire de CTP. En effet, l'association locale Compétences en Temps Partagé est hébergée par la CAE. D'ailleurs, tous les interviewés connaissent le Travail à Temps Partagé et quatre considèrent l'exercer au sein de la CAE (Vilette, 2009). Paradoxalement, le seul à avoir une perception différente est le co-fondateur, alors qu'il était adhérent de cette association au moment de la création de la CAE, comme les cinq autres co-fondateurs (le futur directeur ayant même été co-fondateur puis président de CTP).

[Texte]

Tentons d'analyser cette absence « d'appétence » pour la coopérative.

Tout d'abord, si le Travail à Temps Partagé fait partie pour certains, comme indiqué précédemment, de leurs trajectoires de vie, celles-ci ne leur ont pas donné l'occasion de connaître le milieu coopératif.

Ensuite, en termes d'attentes vis-à-vis de la CAE, tous évoquent l'aide administrative (factures, salaires, tenue des comptes), que l'on peut obtenir dans d'autres types de structure. Ils mentionnent également l'accompagnement (souvent par différence avec le portage), plus caractéristique du contexte coopératif, à l'image de Patrice.

**Patrice** a la quarantaine, et 3 ans et demi d'ancienneté dans la CAE. Après une Maîtrise de droit, il est 2 ans vacataire à l'Education Nationale. Il va ensuite se lancer dans l'administration de biens. Les 12 ans d'expérience dans ce domaine s'interrompent brutalement. Il suit alors une formation de formateurs, pour dispenser de la formation en droit immobilier. Insatisfait par le portage lors des 2 premières années d'activité, il entre à la CAE. *« J'ai obtenu des aides variées : du conseil, de l'assistance, de la présence, de l'amitié. Ça crée des liens entre les individus. Je me suis senti mis à l'aise, j'ai été soutenu. Et aujourd'hui, avec la taille, la structuration, la professionnalisation, ça prend une dimension fonctionnelle. »* (création d'un poste d'accompagnement à mi-temps, sur lequel est d'ailleurs recrutée Annie)

Par contre, seuls deux d'entre eux citent d'abord la liberté (« *On n'est pas managé* »), alors que celle-ci est souvent évoquée parmi les motivations prioritaires du créateur d'entreprise. D'ailleurs, ces deux entrepreneurs-salariés sont sans doute également ceux qui fonctionnent comme tel. Les autres semblent plutôt peiner à développer leur activité pour s'éloigner du statut de demandeur d'emploi.

## **Conclusion**

Après avoir rappelé quelques éléments sur l'entrepreneuriat collectif en ESS puis les particularités de la Coopérative d'Activités et d'Emploi, nous avons donc analysé l'influence de cette dernière sur les compétences et l'identité professionnelle de ses entrepreneurs-salariés.

[Texte]

Or, si sur celles-ci, notre enquête exploratoire confirme l'impact évoqué par la littérature, concernant celles-là en revanche, nos résultats sont plus contrastés : en effet, d'une part, les interviewés se focalisent sur leurs compétences individuelles métier au détriment de celles spécifiques à l'entrepreneur ; d'autre part, l'image positive affichée sur le plan collectif – « chaque CAE, qui naît comme structure d'appui à la création d'activité, et grandit comme entreprise à mesure de son appropriation par ses entrepreneurs-salariés [...] qui est conçue pour accompagner des démarches entrepreneuriales individuelles et qui nourrit sa croissance des pratiques entrepreneuriales collectives qu'elle génère » (Veyer et Sangiorgio, *ibid*) – n'est pas reflétée par les interviewés : les compétences collectives ne parviennent pas à se construire, ce qui peut en partie s'expliquer par le fait que « la CAE n'est plus tout à fait une coopérative de production. Elle est une coopérative d'éducation coopérative. » (Drapéri, 2014, p. 221)

Quant au choix non délibéré de travailler dans une coopérative, il ne vient pas appuyer l'idée que « pour ces nouveaux dirigeants [de l'économie sociale], la création d'entreprise « autre » est largement liée au fait qu'ils ne se reconnaissaient plus dans les objectifs et les méthodes managériales employées au sein de la fonction publique ou de l'entreprise classique. » (Darbus et Lazuech, *ibid*, p. 16) Soulignons néanmoins que ces personnes sont certes salariées, comme les ES, mais exercent bien un rôle de direction.

Cependant, plusieurs limites de la recherche sont à mentionner :

- l'échantillon n'est pas représentatif, compte tenu non seulement d'une taille insuffisante, mais aussi par exemple, de l'origine géographique (les raisons du développement variable de la CAE, selon les régions, peuvent également orienter les répondants) ;
- le mode d'accès aux interviewés (réseau personnel) est source de biais potentiels, comme indiqué précédemment : en effet, bien que nous n'ayons perçu de gêne à aucun moment, la connaissance mutuelle peut avoir inhibé quelque peu l'expression. Cependant, nous pensons qu'elle l'a plutôt facilitée, certaines informations sensibles nous ayant été livrées (mais non reproduites dans cet article, car n'étant pas en lien direct avec notre problématique actuelle) ;
- Nous n'avons pas distingué les interviewés selon leur ancienneté (donc leur avancement dans l'accompagnement et leur situation de coopérateur), car elle ne nous a pas semblé différencier leurs réponses. Cet aspect aurait cependant pu faire l'objet de davantage de vigilance.

[Texte]

Au-delà de pallier ces limites, cette enquête offre d'autres perspectives de recherche.

D'une part, afin de dépasser ce regard à un instant donné (ce qui semble réducteur pour bien comprendre un processus d'accompagnement – et donc son influence sur les compétences et l'identité des ES), il semble nécessaire de revisiter le terrain étudié, dans une optique longitudinale. Cela permettrait également d'enrichir le guide d'entretien initial autour des aspects sur lesquels nous nous sommes centré.

D'autre part, outre la distinction selon l'ancienneté, nous pourrions chercher à obtenir une triangulation des données, en réalisant des entretiens auprès des permanents (salariés, dont le directeur) de la coopérative, mais aussi d'anciens entrepreneurs-salariés qui ont quitté la CAE (dont certains interviewés initiaux peut-être).

Enfin, nous nous sommes volontairement focalisé sur des individus dont le niveau de qualification est plutôt élevé, alors que la CAE concerne d'autres populations. La poursuite de nos échanges récents avec d'autres CAE permettrait d'étudier lesdites populations.

## Bibliographie

**Allard F., Amans P., Bravo-Bouyssy K. et Loup S.**, 2013, « L'accompagnement entrepreneurial par les Coopératives d'Activités et d'Emploi : des singularités à questionner », *Management international*, vol. 17, n° 1, p. 72-85.

**Avise**, 2009, *Coopératives d'Activités et d'emploi. L'entreprise partagée*, Edition déléguée Baton rouge/polyprint édition.

**Bacq S. et Janssen F.**, 2008, « L'entrepreneuriat social. Enfant terrible ou fils légitime ? », in Schmitt C. (dir.), *Regards sur l'évolution des pratiques entrepreneuriales*, Presses Universitaires du Québec, p. 141-158.

**Barthélémy A. et Slitine R.**, 2011, *L'entrepreneuriat social. Innover au service de l'intérêt général*, Vuibert.

**Bataille F.**, 2001, « Compétence collective et performance », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, p. 66-81.

**Bataille-Chédotel, F. et Huntzinger, F.**, 2002, « Quelle gouvernance pour les sociétés coopératives de production ? », *Actes du 6<sup>ème</sup> CIFEPME*, HEC Montréal.

**Bayle-Cordier J. et Stervinou S.**, 2013, « Les Scop et l'entrepreneuriat social », *Revue Internationale PME*, vol. 25(3-4), p. 123-154.

**Bodet C., De Grenier N. et Lamarche T.**, 2013, « La coopérative d'activités et d'emploi à la recherche d'un modèle productif », *Recma*, n° 329.

**Boncler J. et Hlady-Rispal M.**, 2003, *Caractérisation de l'entrepreneuriat en économie solidaire*, Editions de l'Adreg.

**Brasseur M.**, 2009, « Introduction », in Brasseur M. (coord.), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruylant.

**Carrier C.**, 2000, « L'intrapreneuriat. A la recherche de complices innovants et entrepreneurs », in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems, p. 199-210.

**Charles Pauvers B., Schieb-Bienfait N. et Urbain C.**, 2004, « La compétence du créateur d'entreprise innovante : quelles interrogations ? », *Revue internationale PME*, vol. 17(1).

**Charles Pauvers B. et Schieb-Bienfait N.**, 2005, « L'entrepreneur-salarié, une forme innovante de maintien de l'identité professionnelle ? », *Actes du 16<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH*, Paris-Dauphine.

**Charles Pauvers B. et 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*, n° 3, mai-juin, p. 107-120.

**Charles Pauvers B., Urbain C. et Schieb-Bienfait N.**, 2011, « Emergence

entrepreneuriale et innovation sociale dans l'économie sociale et solidaire : acteurs, projets et logiques d'action », in Flahaut E., Noguès H. et Schieb-Bienfait N., *L'économie sociale et solidaire. Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales*, Presses Universitaires de Rennes, p. 53-77.

**Chédotel F. et Pujol L.** 2009, « De la compétence individuelle à la compétence collective : l'influence des processus d'identification sociale et le rôle du manager », in Defélix C. Picq T. et Retour D. (coord.), *Gestion des compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, p. 79-99.

**Darbus F.**, 2006, « Reconversions professionnelles et statutaires. Le cas des coopératives d'emploi et d'activités », *Regards sociologiques*, n° 32, p. 23-35.

**Darbus F. et Lazuech G.**, 2010, « Quelle identité pour les cadres de l'économie sociale ? », *Actes du 23<sup>ème</sup> colloque de l'ADDES*, Paris.

**Davister C.**, 2006, « La gestion des ressources humaines en économie sociale », *Les Cahiers de la Chaire Cera*, n° 1, mai.

**Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry E.**, 2006, « Introduction », in Defélix C., Klarsfeld A. et Oiry e. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 1-9.

**Defélix C. Picq T. et Retour D.**, 2009, « Conclusion », in Defélix C. Picq T. et Retour D. (coord.), *Gestion des*

*compétences. Nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, p. 211-221.

**Delvoldé N. et 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*, n° 319, p. 78-96.

**Drapéri J-F.**, 2007, « Fondements éthiques et posture épistémologique de la recherche en économie sociale », *Recma*, n° 303, p. 67-82.

**Drapéri J-F.**, 2008, Au bénéfice de la crise ? Pour un projet d'économie sociale et solidaire », *Recma*, n° 313, p. 19-35.

**Drapéri J-F.**, 2010, « L'entrepreneuriat social : du marché public au public marché », *Recma*, n° 316, p. 18-40.

**Drapéri J-F.**, 2014, *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, 2<sup>ème</sup> éd.

**Dubar, C.**, 2000, *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

**Everaere C.**, 2011, « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue Française de Gestion*, n° 217, p. 15-33.

**Fauvy S.**, 2009, « La mobilisation des personnels et les dispositifs de participation des ressources humaines dans les SCOP », in Laville J-L. et Glémain P. (dir), *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*, Desclée de Brouwer, p. 139-164..

**Fayolle A.**, 2003, *Le métier de créateur d'entreprise*, Editions d'Organisation.

**Francfort I., Osty F., Sainsaulieu R. et Uhalde M.**, 1995, *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer

**Freiche J. et Le Boulaire M.**, 2000, *L'entreprise flexible et l'avenir du lien salarial*, L'Harmattan

**Giacometti D.**, 2001, « Coopérer pour entreprendre. De l'expérience de Cap Services à la création d'un réseau de promotion de l'entrepreneuriat collectif », *Recma*, n° 281, p. 154-161.

**Giacometti D.** (coord.), 2005, *Cap Services. Mode d'emploi*, éd. 10CAP.

**Gianfaldoni P. et Richez-Battesti N.**, 2005, « Réseaux d'accompagnement et de financement à la création des très petites entreprises : une analyse économique du surplus social », in Amintas A., Gouzien A. et Perrot P. (dir), *Les chantiers de l'économie sociale et solidaire*, Presses Universitaires de Rennes, p. 323-338.

**Hernandez E-M.**, 2007, « Entre entrepreneuriat et salariat : la parasubordination », in Fayolle A. (dir.), *L'art d'entreprendre*, Paris, Village Mondial, p. 79-85

**Hernandez E-M.**, 2001, *L'entrepreneuriat. Approche théorique*, L'Harmattan.

**Huntzinger F. et Moysan-Louazel A.**, 1999, « Apports et limites des théories contractualistes de la firme appliquées à la

carrière des dirigeants de coopératives », *Revue internationale PME*, vol. 12(4).

**Igalens J. et Roussel P.**, 1998, *Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Economica.

**Janssen F., Bacq S. et Brouard F.**, 2013, « L'entrepreneuriat social : un thème pour la recherche passée, présente et future », *Revue Internationale PME*, vol. 25(3-4), p. 17-44.

**Janssen F., Bacq S. et Brouard F.**, 2012, « Appel à communications pour le numéro spécial : L'entrepreneuriat social. Pour entreprendre autrement », *Revue Internationale PME*.

**Jeantet T.**, 2006, *Economie sociale, la solidarité au défi de l'efficacité*, Les études de la Documentation Française.

**Julien P-A. et Marchesnay M.**, 1996, *L'Entrepreneuriat*, Economica.

**Laurent C., Mouriaux M-F. et Mundler P.**, 2006, « Combinaisons d'activités professionnelles et multifonctionnalités de l'agriculture : une résurgence de la dimension territoriale ? », *Centre d'Etudes de l'Emploi*, Document de travail, n° 70, octobre.

**Le Boterf, G.**, 2001, *Construire les compétences individuelles et collectives*. Editions d'Organisation.

**Mathé J-C. et Rivet A.**, 2003, « La SCOP : une entreprise alternative ? »,



*Revue des Sciences de Gestion : direction et gestion*, n°200, p. 67-75.

**Mertens S. et Marée M.**, 2013, « La « performance » de l'entreprise sociale », *Revue Internationale PME*, vol. 25(3-4), p. 91-122.

**Moreau R.**, 2005, « Les raisons de l'entrepreneuriat collectif : le cas des équipes créatrices d'Entreprises de Nouvelles Technologies », *Gestion 2000*, n°3, p. 123-142.

**Mouriaux M-F.**, 2006, « Du fait au droit. Diverses figures du temps partagé. », *Centre d'Etudes de l'Emploi*, Document de travail, n° 77, décembre.

**Paturel R.**, 2000, « Externalisation et entrepreneuriat », in Verstraete T. (dir.), *Histoire d'entreprendre*, Ems, p. 173-185.

**Peaucelle J-L.**, 2000, « Henri Fayol et la recherche-action », *Gérer et comprendre*, n° 62, décembre, p. 73-87.

**Pôle Emploi**, 2009, *Les Cahiers Statistiques*, n° 02, août.

**Retour D. et Krohmer C.**, 2006, « La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences », in Defélix. C., Klarsfeld A. et Oiry e. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Vuibert, p. 149-183.

**Ribeiro E. et Vignaud C.**, 2010, « Expérimentation et innovation sociale d'une Coopérative d'Activité et d'Emploi », *note de recherche*, Faculté de

Sciences Economiques et de Gestion, Université Lumière Lyon 2.

**Romelaer P.**, 2005, « L'entretien de recherche », in Roussel, P. et Wacheux, F. (dir.). *Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, p.101-137.

**Sainsaulieu R.**, 1985, *L'identité au travail*, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 2<sup>ème</sup> éd.

**Sangiorgio J. et Veyer S.** 2009, « Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale », *Projectique*, n°1, p. 51\_61

**Schieb-Bienfait N. et Urbain C.**, 2004, « L'entrepreneuriat social, une autre façon d'entreprendre ? », *Recma*, n° 293, p. 68-92.

**Seghers V. et Allemand S.**, 2007, *L'audace des entrepreneurs sociaux. Concilier l'efficacité économique et l'innovation sociale*, Editions Autrement.

**Stervinou S. et Noël C.**, 2008, « Les coopératives d'activité et d'emploi ; un outil juridique au service d'un entrepreneuriat responsable », *Management&Avenir*, n°20, p. 65-86.

**Van der Yeught C. et Bergery L.**, 2013, « Quelles compétences de l'entrepreneuriat social et solidaire transférer vers la petite entreprise responsable ? », *Revue Internationale PME*, vol. 25(3-4), p. 155-194.

**Veyer S. et 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. 5, n° 2, p. 89-102.

**Vilette M-A.**, 2009, « Entreprendre à temps partagé : la coopérative d'emplois et d'activités, pour accompagner l'insertion professionnelle », in M. Brasseur (dir.), *Entrepreneuriat et insertion*, Bruylant, p. 229-244.

**Wacheux F.**, 1996, *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.