



## **Identification et gestion des paradoxes organisationnels :**

### **Le cas des Coopératives d'Activité et d'Emploi**

**Gravez Maxime**

**CRESEM – Université de Perpignan**

**maxime.gravez@etudiant.univ-perp.fr**

**Da Fonseca Marie**

**MRM – Université de Perpignan**

**Marie.da-fonseca@univ-perp.fr**

**Botti Laurent**

**CRESEM – Université de Perpignan**

**Laurent.botti@univ-perp.fr**

#### **Résumé :**

---

A partir de la typologie des paradoxes organisationnels de Smith et Lewis (2011), cet article participe à l'étude des paradoxes en Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE). Les CAE sont des organisations hybrides qui accompagnent des entrepreneurs-salariés dans le déploiement de leur activité. Le caractère exploratoire de cette recherche nous positionne dans une démarche abductive et qualitative. Vingt entretiens semis-directifs sont réalisés dans différentes CAE. Ils permettent d'identifier les différents types de paradoxes présents dans les CAE et d'envisager les modalités de gestions mises en œuvre.

**Mots-clés :** Paradoxes, Modalités de gestion, Entrepreneurs salariés, Coopétition, Coopérative Activité et Emploi

---

# Identification et gestion des paradoxes organisationnels :

## Le cas des Coopératives d'Activité et d'Emploi

### INTRODUCTION

Les paradoxes, les tensions et les contradictions font partie de la vie organisationnelle (Michaud, 2013). Ils sont présents dans la plupart des secteurs d'activité comme la mode (Froment, 2015), l'agroalimentaire (Granata, Le Roy, 2014) ou encore la télécommunication (Fernandez, Le Roy, 2015). Arnoud, Krohmer et Falzon (2018) définissent la notion de paradoxe comme « *une contradiction durable, voire permanente, entre des éléments qui s'excluent mais coexistent malgré tout* » (p.166).

Smith et Lewis (2011) établissent une typologie qui fait autorité dans la littérature scientifique. Elle présente les différents types de paradoxes pouvant se retrouver dans les organisations et les tensions qui en découlent. Les modalités de gestion de ces paradoxes ont un impact direct sur les individus qui les subissent selon leurs dispositions personnelles et le contexte dans lequel ils se confrontent aux paradoxes (Valette, Fatien-Diochon et Burellier, 2018). La compréhension des paradoxes se montre donc importante pour que ces derniers puissent être gérés dans le cadre d'un management adéquat c'est à dire permettant d'envisager l'atteinte d'objectifs et la pérennité de l'organisation considérée (Bollecker, Nobre, 2016 ; Miron-Spektor, Ingram et Keller, Smith et Lewis, 2017 ; Sharma et Bansal, 2017 ; Bounazef, Salaouatchi, Crutzen et Vancallie, 2020). Au-delà de la nécessaire identification des paradoxes organisationnels, la littérature se penche donc sur les modalités de leur gestion. Valette, Fatien-Diochon et Burellier (2018) exposent ainsi plusieurs modalités de gestion des paradoxes telles que : *l'acceptation, la confrontation, ou encore le non-management.*

Avec le développement des nouvelles formes organisationnelles telles que les Sociétés Coopératives de Production (SCOP), dont les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) et les Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif (SCIC), il apparaît nécessaire d'interroger la typologie de Smith et Lewis (2011). Est-ce que cette typologie s'applique à ces formes organisationnelles hybrides ou font-elles naître de nouveaux types de paradoxes ? Et quelles sont les modalités de gestion de ces paradoxes ? Peu de recherches se penchent sur l'identification des paradoxes dans les organisations singulières, autant par leur statut que par leur fonctionnement. Nous pouvons citer par exemple Michaud et Audebrand (2014) qui étudient les coopératives de

solidarité et la gérance coopérative (Michaud et Audebrand, 2022). Anton, Grimand, Bellini, Becuwe et Boespflug (2021) l'appliquent au secteur public et Gilbert et Laporte (2021) au secteur hospitalier. Cependant, à la connaissance des auteurs de cet article, aucune recherche n'est faite avec cette typologie en Coopérative d'Activité et d'Emploi (CAE).

En mettant en perspective la théorie sur les paradoxes organisationnels, les connaissances sur leurs modalités de gestion et les caractéristiques inhérentes aux CAE, cet article vise ainsi à répondre à la question suivante : Quels sont les paradoxes présents au sein des Coopératives d'Activité et d'Emploi et comment sont-ils gérés par ces organisations ? Pour atteindre cet objectif, dans une première section consacrée à la revue de la littérature, nous proposerons une synthèse des connaissances sur les paradoxes organisationnels et leurs modalités de gestion. Nous exposerons également dans cette première section la littérature sur le champ des CAE. Dans la seconde section, nous aborderons la méthodologie utilisée pour le recueil des données qualitatives. Par la suite, nous mettrons en exergue les résultats de notre recherche. Enfin, nous exposerons les limites et les pistes pour les recherches futures. Par conséquent, le présent article se positionne dans une étude empirique afin d'identifier au mieux les paradoxes présents dans les CAE.

## **REVUE DE LITTÉRATURE**

La revue de littérature présente en premier lieu les paradoxes organisationnels selon la typologie de Smith et Lewis (2011). En second lieu, les modalités de gestion de ces paradoxes et enfin le fonctionnement des CAE, en tant qu'organisation hybride.

### **1.1 LES PARADOXES ORGANISATIONNELS**

Les recherches sur les paradoxes explorent l'émergence de ces phénomènes dans de nombreux contextes tels que l'innovation technologique (Guo, Bo, Tong et Zhang, 2020), le secteur social au sens de Civera, Cortese, Mosca et Murdock (2020), la mode (Froment, 2015), l'agroalimentaire (Granata et Le Roy, 2014) ou encore la télécommunication (Fernandez et Le Roy, 2015). Au sein de cette vaste littérature, la typologie des paradoxes organisationnels de Smith & Lewis (2011) fait autorité. Ces auteurs identifient 4 types de paradoxes organisationnels : (1) *Les paradoxes d'apprentissage (learning paradoxes)*, (2) *Les paradoxes d'appartenance (belonging paradoxes)*, (3) *Les paradoxes de gestion (organizing paradoxes)* et (4) *les paradoxes d'exécution (performing paradoxes)*.

(1) *Les paradoxes d'apprentissage (learning paradoxes)* se révèlent lorsqu'il y a évolution, renouvellement ou innovation dans le système organisationnel de l'entreprise. De la volonté de

se baser sur le passé pour construire le futur de l'organisation découle des tensions entre l'innovation radicale ou progressive, et entre le changement épisodique ou le changement continue. Pour Albert-Cromarias et Dos Santos (2020), le paradoxe d'apprentissage « *se manifeste au travers de la dualité qu'imposent la concurrence et la coopération entre établissements.* » (p.52).

(2) *Les paradoxes d'appartenance (belonging paradoxes)* se révèlent entre l'individu et le collectif où chacun recherche dans l'organisation à la fois l'homogénéité et la distinction. Il se crée alors des tensions par la coexistence dans l'organisation d'oppositions à l'attribution de rôles, et d'appartenance contradictoire. Pour Michaud et Audebrand (2014), « *ces paradoxes correspondent aux tensions entre identité personnelle et appartenance à un groupe ou entre les rôles opposés que doivent tenir simultanément les membres d'une organisation.* » (p.155).

(3) *Les paradoxes de gestion (organizing paradoxes)* se révèlent lorsqu'un résultat peut être atteint de différentes manières. Les tensions découlent de l'opposition des contextes de travail collaboratif et compétitif, de l'autonomie et du contrôle, ou encore de la routine et du changement. Un exemple se retrouve dans la double ambition (économique et artistique) de l'entrepreneur créatif. Le paradoxe est illustré par les tensions par rapport aux résultats souhaités de l'organisation et aux stratégies à privilégier pour y arriver (Horvath et Dechamp, 2020).

Enfin, (4) *les paradoxes d'exécution (performing paradoxes)* se révèlent par la pluralité des parties prenantes et de leurs objectifs menant à la concurrence. Les tensions prennent forme entre les demandes divergentes et souvent contradictoires des différentes parties prenantes internes et externes à la structure (Smith et Lewis, 2011). Nous retrouvons ces paradoxes au sein de coopératives où les travailleurs, poussés par leur éthique sociale, sont tiraillés entre effectuer un travail de qualité ou en quantité pour répondre aux exigences financières de l'organisation afin d'assurer sa pérennité (Audebrand, 2017). Le tableau ci-dessous reprend la typologie de Smith et Lewis (2011).

**Tableau 1. Tableau récapitulatif des paradoxes organisationnels**

<b>Paradoxe organisationnel</b>	<b>Situation</b>
<i>Paradoxes d'apprentissage</i>	Évolution, dans le système organisationnel de l'entreprise
<i>Paradoxes d'appartenance</i>	Entre l'individu et le collectif dans leurs systèmes de valeur
<i>Paradoxes de gestion</i>	Dans une organisation, un résultat peut être atteint de différentes manières.
<i>Paradoxes d'exécution</i>	Pluralité des parties prenantes et de leurs objectifs.

*Source : Smith, Lewis, 2011*

Pour Jarzabkowski, Lê et Van de Ven, 2013, les paradoxes peuvent se retrouver à trois niveaux différents au sein des organisations. En effet, certains paradoxes vont concerner le niveau micro, c'est à dire des individus, leurs rôles dans l'organisation et leurs objectifs. Au niveau méso, vont se retrouver les paradoxes qui concernent l'identité des groupes dans l'organisation. Puis au niveau macro, tout ce qui concerne la structure organisationnelle. Plus récemment, Grimand, Oiry et Ragainne, 2018 ont montré que les paradoxes organisationnels peuvent se trouver au niveau individuel, collectif, organisationnel ou encore inter organisationnel. Au-delà des tensions que peuvent créer les paradoxes organisationnels, ils peuvent être à la genèse d'évolutions managériales. Puisqu'ils vont permettre le dépassement, l'invention de réponses nouvelles et l'adoption d'une vision plus dynamique des organisations (Arnoud, Krohmer, et Falzon, 2018). De plus, les paradoxes organisationnels vont jouer un rôle dans l'utilisation des outils de gestion. L'introduction de nouveaux outils, potentiellement adaptés aux paradoxes, permettra de révéler les paradoxes au sein des organisations, de renforcer leur lisibilité et d'améliorer leur prise de conscience par les individus (Grimand, Oiry et Ragainne, 2018).

Les paradoxes sont essentiellement perceptuels, les individus tentent de donner un sens à ce qu'ils vivent dans un monde en constante évolution, ils simplifient fréquemment la réalité en polarité, ou en distinctions qui masquent des interrelations complexes (Lewis et Dehler, 2000). Pour une meilleure compréhension et une évolution des pratiques managériales, il est alors nécessaire de rechercher des modalités de gestion des paradoxes en CAE.

## 1.2 DES TENSIONS CRÉATRICES DE VALEUR

Si les paradoxes peuvent déstabiliser une organisation ou un individu, certains auteurs (Lewis, Dehler 2000 ; Lüscher, Lewis, 2008 ; Jarzabkowski, Lê et Van de Ven, 2013) mettent en avant que leur management puisse être créateur de valeur. Jarzabkowski, Lê et Van de Ven (2013), établissent qu'il existe deux sortes de réponses aux tensions générés par les paradoxes, la réponse défensive et la réponse active. Selon ces auteurs, la réponse défensive apporte une réponse sur le court-terme aux paradoxes mais ne fournit pas une nouvelle façon de travailler ou de comprendre le paradoxe. Au contraire, la réponse active va traiter le paradoxe sur une base de long-terme et reconnaitra le paradoxe comme une condition naturelle du travail. Le passage d'une réponse défensive à une réponse active se fait par le développement ou le maintien d'une certaine agilité qui permettra une gestion des paradoxes adaptés aux évolution de l'organisation. D'autre part, selon Lewis et Dehler (2000), la formation et la sensibilisation des individus aux paradoxes, en permettant leur compréhension, accentuent leur acceptation, voire diminuent les tensions qui en découlent. Enfin, selon Lüscher et Lewis (2008) le fractionnement de situations paradoxales par les managers permet de voir leurs perspectives et de créer du sens collaboratif et productif afin d'aller au-delà du paradoxe par la confrontation : *« Le fractionnement expose des perspectives alternatives qui peuvent faciliter la confrontation, tandis que l'acceptation réduit la défensive pour faciliter le fractionnement, et la confrontation sociale peut alimenter l'exploration de questions indiscutables et favoriser une construction de sens plus collaborative et productive. » (p.236)*

Plus récemment, la littérature sur les modalités de gestion des paradoxes s'est orientée vers la gestion des incohérences et des tensions qui en découlent. Zghal (2003), Bollecker & Nobre (2016), Valette, Fatien-Diochon & Burellier (2018) et Ndiaye (2020) identifient au total 8 méthodes de management différentes. Zghal (2003) fait appel à la culture d'entreprise qui va permettre le partage des mêmes valeurs, normes, croyances et autres schèmes mentaux qui orientent divers comportements individuels ou collectifs. Bollecker et Nobre (2016) mettent en avant la méthode de l'acceptation, de la confrontation et de la transcendance. L'acceptation correspond à vivre avec le paradoxe en évitant d'affronter la complexité de ce dernier ainsi que les débats susceptibles de créer des tensions. Contrairement à l'acceptation, la confrontation vise à encourager les débats afin d'atteindre une meilleure compréhension du paradoxe. Enfin, la transcendance considère ce qui constitue le paradoxe en dépendance réciproque. De plus, Valette, Fatien-Diochon et Burellier (2018) définissent en premier lieu les méthodes de non-management comme un évitement total de la gestion du paradoxe. En second lieu, la délégation

des paradoxes par la réception et la gestion du paradoxe par plusieurs individus. Et enfin, la diffraction découlant de la délégation des paradoxes qui consiste à la modification du traitement des paradoxes selon chaque personne qui reçoit ces paradoxes. Plus récemment, l'ajustement (Ndiaye, 2020) reconnaît la légitimité de chaque pôle du paradoxe et de leur interdépendance.

Bien qu'intéressantes, certaines de ces propositions présentent des limites. En ce qui concerne la proposition des modalités de gestion de Zghal (2003), elle paraît complexe et son processus long à mettre en place par la multitude de critères à prendre en considération. Concernant Bollecker et Nobre (2016), leur proposition de management des tensions générées par les paradoxes se rapproche des propositions avancées par Ndiaye (2020) où le recours à une hiérarchie ou une tierce personne est nécessaire pour apporter des solutions. Celle de Valette, Fatien Diochon et Burellier (2018) a l'avantage d'être opérationnelle et applicable à des profils variés d'individus. De plus, ces auteurs font une proposition de délégation et d'hybridation des méthodes de gestion des paradoxes tout en laissant apparaître l'efficacité des méthodes les plus utilisées en entreprise : *l'acceptation, la confrontation, la transcendance*. Ces propositions de management des tensions générées par les paradoxes sont présentées dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2. Propositions de gestion des paradoxes**

Modalités de gestion des paradoxes	Caractéristiques			
<b>Acceptation</b>	Apprendre à vivre avec le paradoxe.	Agir « par les paradoxes ».		
<b>Confrontation</b>	Promouvoir le débat.	Création d'espaces de discussions.	Amélioration des échanges et de la clarté directionnelle.	
<b>Transcendance</b>	Faire avec le paradoxe dans un autre contexte.	Trouver une conciliation.		
<b>Non-management</b>	Refus et/ou un rejet total de gestion du paradoxe.			
<b>Délégation des paradoxes</b>	Peu prévisible.	Sélection de profils de personnes à disposition forte.	De manière homogène dans l'acceptation.	Apporter en situation les ressources cognitives.
<b>Diffraction</b>	Division des paradoxes au niveau individuel. Cohabitation de différente posture des acteurs et entre eux.	Prise en compte de la nécessité de gérer deux formes de paradoxes.		

Source : Auteurs.

Pour ces auteurs, le management des paradoxes consiste à ne pas chercher à faire disparaître les paradoxes mais à tolérer les différentes réponses proposées par les individus, notamment selon leurs dispositions personnelles (Valette, Fatien Diochon, Burellier, 2018). Cependant, *“elles [les différentes réponses] ne prennent pas en compte les variations intra-individuelles.”* (p.118), il sera alors nécessaire de prendre en compte les éléments situationnels afin que les individus puissent adopter une gestion de paradoxe *“flexibles”* et *“temporaires”* (p.118).

Ainsi le champ des CAE est tout trouvé à l'application des modalités de gestion des paradoxes. Par leurs caractéristiques coopérative, démocratique et accompagnatrice d'activité

entrepreneuriale, la présence de paradoxe est envisageable et nécessite une certaine gestion. D'une part, à la connaissance des auteurs, aucune recherche n'applique aux CAE la typologie des paradoxes de Smith & Lewis (2011) afin d'identifier les paradoxes présents. D'autre part, les différentes modalités de gestions proposées par Valette, Fatien Diochon & Burellier (2018), proposent une pluralité d'option applicable à une multitude de profil d'individu pouvant être retrouvés en CAE. Ainsi, en premier lieu, sera présenté dans la suite de la revue de littérature l'origine des CAE. En second lieu, le fonctionnement de ces dernières en tant qu'entreprise sociale accompagnatrice d'activité entrepreneuriale. Enfin, il sera mis en lumière les paradoxes inhérents à ce type d'organisation.

### **1.3 LES CAE UNE FORME HYBRIDE D'ORGANISATION**

Les CAE s'inscrivent dans le champ de l'ESS généralement sous la forme de SCOP. C'est en 1995 qu'apparaît la première SCOP, la Scop Cap Services qui à sa création est couveuse d'entreprises. Le fonctionnement de la couveuse va évoluer et tendre vers celui d'une CAE (Vilette, 2015). Elles ont pour cœur de métier le développement de projets entrepreneuriaux de la part d'entrepreneur-salarié (ES) (Sangiorgio, Veyer, 2009 ; Charles-Pauvers, Schieb-Bienfait, 2012 ; Hernandez, Lethielleux, 2016 ; Bajard, Leclercq, 2019). Identifiées comme *“une forme d'organisation des activités humaines dans le domaine économique”* (Dohet, 2018, p.5), les CAE s'identifient par un projet de coopération. Elles se distinguent donc par leur *“mélange de conventions économiques et démocratiques”* (Jaumier, Pasquier, Joannidès de Lautour, 2018, p.87) en lien avec la loi Hamon de 2014.

Par sa mission, une CAE a des obligations légales, réglementaires, contractuelles, fiscales, sociales et comptables vis-à-vis des entrepreneurs et de leurs activités. Elles assurent ainsi l'accompagnement individuel de chacun des entrepreneurs. De plus, elles véhiculent les valeurs de l'ESS comme le stipule le Ministère de l'Economie des Finances et de la Relance : *“la place des hommes et des femmes”, “l'adhésion aux projets de l'ESS”, “la gestion démocratique”, “la lucrativité limitée”, “la gestion autonome et indépendante”* et *“les principes de solidarité et de responsabilité”*. En ce qui concerne le contrat co-signé entre l'entrepreneur et la CAE, l'entrepreneur va d'une part, être lié à la CAE et va pouvoir bénéficier de la sécurité du contrat salarial (Hernandez, Lethielleux, 2016), tout en disposant des obligations d'un entrepreneur qui va travailler pour développer son activité. Comme le soulignent Hernandez et Lethielleux (2016), *« d'un côté, comme tout salarié, celui-ci [l'entrepreneur] est lié par un contrat de subordination à son employeur, la CAE. Le paradoxe réside dans le fait que le travail en question est un travail d'entrepreneur, pour lequel il est autonome »* (p.40). De plus, selon les

travaux de Véro et Zimmermann (2018), ainsi que ceux d'Allard et Bravo (2020), les CAE peuvent être considérées comme des entreprises capacitanes dans le sens où elles permettent aux entrepreneurs « *d'apprendre à la fois des autres, mais aussi d'eux-mêmes.* » (p.100)

Selon Leclercq et Romanowski (2019) la coopération est caractérisée au sein des CAE comme "*l'existence de règles définissant les relations entre les acteur.rice.s, quelle que soit la finalité de cette relation.*" (p.50). Nous parlons alors d'une "*approche relationnelle plutôt égalitariste*" afin que les pouvoirs et les ressources entre les coopérateurs soient équilibrés. Cet équilibre est atteint par l'établissement de règles de gouvernance "*sous la forme des, contrats, règlements ou statuts plus ou moins contraignants*" (p.50). Enfin, la coopération "*rassemble des acteur.rice.s qui se reconnaissent des intérêts partagés et choisissent de s'épauler sous des formes qui peuvent être très diverses.*" (p.50). Ainsi, des groupes de métiers peuvent être créés en tant qu'espace de coopération où les ES mutualisent des ressources autour d'un intérêt commun (Leclercq, Romanowski, 2019).

Bien que les recherches soient abondantes sur le sujet des paradoxes au travers d'une multitude de secteur d'activité, les CAE, forme hybride d'organisation n'ont pas encore été étudiées sous ce prisme. L'étude des CAE par le prisme des paradoxes semblent intéressant car d'une part l'hybridité des CAE laisse présager l'existence de différents types de paradoxes. D'autres part, le contrat co-signé par les entrepreneurs et la CAE, garantissant un statut à la fois d'entrepreneur et de salarié, peut aussi être source de paradoxes. Enfin, la place de la coopération dans une organisation où il est possible de retrouver des entrepreneurs sur le même secteur d'activité interroge sur les potentiels paradoxes présents dans ce type d'organisation. La présence de paradoxe générant des tensions (Smith & Lewis, 2011), il est alors possible de se demander comment ces structures gèrent ces paradoxes ? Ainsi, nous nous questionnons sur les paradoxes auxquels sont confrontés les entrepreneurs et quels sont les modalités de gestion développées pour faire face à ces tensions par les individus et/ou la structure ?

## **2. MÉTHODOLOGIE**

Afin de répondre au mieux à ces questions de recherche, nous avons effectué une recherche qualitative exploratoire qui vise à identifier l'ensemble des paradoxes rencontrés par les entrepreneurs dans une structure telle qu'une CAE.

Compte tenu du caractère exploratoire de la recherche, nous nous positionnons dans une démarche abductive et qualitative. D'une part, la démarche abductive permet "*une incursion dans les phénomènes réels qui s'inscrivent dans des systèmes ouverts dont la finalité ne sera*

*jamais totalement circonscrite*” (Hallée, Garneau, 2019, p. 134). De plus, elle va “*interroger les faits empiriques dans un va-et-vient entre la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l’expérience.*” (p.126). Ensuite, si les hypothèses sont importantes dans l’abduction, celles-ci doivent rester flexibles et modifiables au cours de la recherche. C’est pour cela que nous n’excluons pas la découverte de nouveaux paradoxes organisationnels et de nouvelles méthodes de management en lien avec ces paradoxes. D’autre part, la démarche qualitative va nous permettre d’enrichir les connaissances des paradoxes organisationnels au sein des CAE. En utilisant la recherche-action (Reason, Bradbury, 2006), la transformation de la réalité par la prise en compte du contexte de la recherche va permettre de créer des connaissances par l’intervention du chercheur (Thietart, 2014, p.177).

Afin de recueillir les données, nous avons effectué des entretiens-semis-directifs. Les entretiens-semis-directifs ont été conduits avec 20 acteurs répartis dans 4 CAE généralistes différentes. Il a été interrogé des gérants ou gérantes de CAE, des porteurs de projet en Contrat d’Appui au Projet d’Entreprise, des Entrepreneurs-Salariés et des Entrepreneurs-Salariés-Associés comme l’expose le tableau 4. Cette diversité nous permet de recueillir le point de vue de tous les acteurs de la coopérative (cf. tableau 4). Les entretiens se sont articulés autour de 7 thèmes établis dans un guide d’entretien : *Le statut de la personne interviewée dans la CAE, l’activité de l’entrepreneur dans la CAE, l’évolution de la personne interviewée dans la CAE, la coopération, la concurrence, les situations critiques vécues au sein de la CAE, et la place de l’ESS dans le travail de la personne interviewée.*

Ces données ont été analysées et codifiées par la méthode de codage multithématique à l’aide du logiciel Nvivo (Bazeley & Jackson, 2013). Dans un premier temps, les entretiens ont été codés à partir du guide d’entretien. Ainsi des verbatims, selon les thèmes prédéfinis, ont pu être mis en avant. Dans un second temps, un tri des verbatims a été effectué. Ce tri a permis d’effectuer des regroupements de témoignages. À la suite de ses regroupements, des verbatims ont pu être mis en avant en fonction des nœuds créés dans le logiciel. Ainsi, l’analyse des entretiens-semis-directifs par le logiciel a permis de mettre en lumière le lexique des activités entrepreneuriales et celui des difficultés que rencontrent les acteurs des CAE. Cette méthode a permis de faire ressortir les tensions générées par les paradoxes et donc de les mettre en lumière.

Le tableau ci-dessous reprend l’ensemble des entretiens réalisés, en fonction des statuts des interviewés et présente quelques caractéristiques sur les acteurs interrogés telles que leur ancienneté dans la CAE, et leur activité.

**Tableau 3. Les entretiens-semis-directifs en CAE.**

<b>Code de l'entretien</b>	<b>Ancienneté dans la CAE</b>	<b>Statut</b>	<b>Activité</b>	<b>Durée de l'entretien</b>
<b>Gérante 1</b>	14 ans	Gérante	-	47 mins 58 secs
<b>Gérante 2</b>	5 ans	Gérante	-	54 mins 20 secs
<b>Gérant 3</b>	7 ans	Gérant	-	1 h 04 mins 41 secs
<b>Gérante 4</b>	11 ans	Gérante	-	43 mins 08 secs
<b>CAPE 1</b>	1 an et 5 mois	CAPE	Formation informatique	13 mins 34 secs
<b>CAPE 2</b>	6 mois	CAPE	Mixage de musique	54 mins 38 secs
<b>CAPE 3</b>	1 an et 3 mois	CAPE	Cabinet de recrutement	49 mins 54 secs
<b>ES 1</b>	3 ans	ES	Rédactrice Web	1 h 20 min 30 secs
<b>ES 2</b>	3 ans	ES	Mixage de musique	1 h 19 min 28 secs
<b>ES 3</b>	3 ans	ES	Permaculture en agroécologie	50 mins 01 secs
<b>ES 4</b>	2 ans	ES	Naturopathe	40 mins 48 secs
<b>ES 5</b>	3 ans	ES	Formations numériques pour les séniors	57 mins 19 secs
<b>ES 6</b>	2 ans	ES	Tapisserie d'ameublement	48 mins 16 secs
<b>ESA 1</b>	12 ans	ESA	Verrier	1 h 14 mins 19 secs
<b>ESA 2</b>	9 ans	ESA	Formation informatique	1 h 18 mins 37 secs
<b>ESA 3</b>	15 ans	ESA	Développement informatique	1 h 03 mins 02 secs
<b>ESA 4</b>	14 ans	ESA et directeur	Conception graphique	1h 39 mins 50 secs
<b>ESA 5</b>	13 ans	ESA	Communication	48 mins 46 secs
<b>ESA 6</b>	3 ans	ESA	Graphiste	47 mins 23 secs
<b>ESA 7</b>	10 ans	ESA et co-directeur	Conseil d'entreprise	1 h 12 mins 39 secs

*Source : Auteurs*

Cette méthodologie permet de répondre aux questions soulevées par la revue de littérature et d'apporter les connaissances nécessaires pour étudier les gaps théoriques identifiés.

### 3) RÉSULTATS

Les résultats mettent en lumière les différents paradoxes organisationnels rencontrés en CAE (3.1) et permettent d'identifier à quel niveau se situent ces paradoxes. Dans un second temps les modalités de gestion des paradoxes mises en place par les CAE sont mises en exergue (3.2).

#### 3.1 LES ENTREPRENEURS-SALARIÉS AU CŒUR D'UN ENSEMBLE DE PARADOXES

##### LES PARADOXES AU NIVEAU MICRO

Les CAE proposent aux entrepreneurs d'avoir un double statut, à la fois entrepreneur mais également salarié. C'est tout l'intérêt pour les individus d'intégrer une CAE, puisqu'ils peuvent développer leur activité tout en étant protégés par le statut de salarié. Ce double statut est paradoxal puisqu'il oppose deux états contradictoires. En découle alors des tensions au niveau micro, c'est à dire, au niveau des individus. En effet, il est fréquent au sein des CAE de retrouver une concurrence entre les activités accompagnées : il peut y avoir plusieurs paysagistes, designers, ou graphistes dans une CAE. Les entrepreneurs sont donc dans une logique de développement individualiste de leur activité qui va permettre le développement collectif de la CAE. Leur progression bénéficie donc également à leurs concurrents, par l'intermédiaire de la CAE à laquelle ils adhèrent. Comme en témoigne les deux entrepreneurs suivants *“Oui il y a une concurrence il ne faut pas se le cacher et c'est parfois un petit peu compliqué” (ESA 6). “Une entrepreneure a pris à partie une autre entrepreneure en dénigrant son travail devant tout le monde pendant un groupe de travail. Elle se trouvait exactement sur le même secteur d'activité qu'elle.” (ESA 7).*

Les entrepreneurs peuvent alors se retrouver en situation de concurrence dans un environnement coopératif créé par et pour la CAE. D'autant plus que dans les faits, le statut de salarié n'est *in fine* pour les entrepreneurs qu'un *“régime social” (ESA 7)*. De par leur statut de salarié de la CAE, les individus vont alors s'identifier à un entrepreneuriat particulier car différent des entrepreneurs classiques de l'économie capitaliste. Cette tension entre le souhait d'appartenir à un groupe homogène (les entrepreneurs) et le caractère distinctif de leur statut de salarié nous permet d'identifier un autre paradoxe chez les individus interrogés : *“Le statut de salarié c'est un régime social en fait. Je suis entrepreneur, je suis autonome sur mes activités, je suis autonome sur mes clients, sur les territoires où je développe mon activité, je n'ai pas de compte à rendre à l'équipe si ce n'est d'équilibrer mes comptes et être honnête et juste dans mon*

*travail.*” (ESA 7). La sécurité que leur procure le statut de salarié est également bien identifiée : *“On a quand même une certaine sécurité, il y a le salariat, une cotisation pour la retraite, les bulletins de salaire [...] il y a le côté coopératif qui est intéressant, on appartient à un groupe, on réfléchit ensemble, on a une vision commune”* (ESA 6). De plus, pour eux la CAE va être mobilisée comme un accompagnateur plus que comme un employeur. Or, en tant que salariés, ces individus ont des comptes à rendre à la structure qui les emploie. Cette double affiliation va créer un certain nombre de tensions, notamment du fait de la gestion exercée par la CAE sur les activités des entrepreneurs.

### **LES PARADOXES AU NIVEAU MICRO/MACRO**

De surcroît, des paradoxes apparaissent entre le niveau micro (niveau de l'individu, entrepreneurs-salariés) et le niveau macro (niveau du collectif, de l'organisation et de ses valeurs). Pour qu'elle puisse fonctionner et croître, la CAE a besoin que les entrepreneurs fassent croître leur activité et leur chiffre d'affaires. *« Là dans la CAE ils te sortent un bilan par structure [...] et après la référente va nous dire par exemple notre chiffre d'affaires ou, les augmentations, les diminutions de notre salaire pour l'année prochaine. Et puis on n'a pas de problème d'un point de vue légal, sinon on te dit que tu vas faire une bêtise”* (ES 1). De ce fait, elle va exercer un contrôle sur plusieurs aspects, comme la rémunération des ES, pour lesquels la CAE peut par exemple imposer qu'ils disposent de 3 mois de salaires chargés d'avance pour pouvoir être rémunérés afin d'éviter les mois sans soldes comme l'explique la gérante suivante. *“Nous on a une règle d'avoir 3 mois de salaire chargé d'avance sinon on réduit le salaire pour avoir ces 3 mois chargés.”* (Gérante 2). Si ce n'est pas le cas, la rémunération est revue à la baisse.

Ensuite, si l'entrepreneur a des « comptes à rendre » à la CAE et que celle-ci peut baisser sa rémunération voire l'exclure, la réciproque n'est pas vraie. Si la CAE ne remplit pas ses missions de formation, d'accompagnement ou de soutien, les entrepreneurs continuent de payer tout de même la contribution dû à la CAE, sans bénéficier de tout l'accompagnement auxquels ils ont droit. En cela la relation est perçue comme asymétrique puisque la CAE ne va plus aider au développement d'activité des entrepreneurs, mais va au contraire les mettre en difficulté, autant sur le plan de l'accompagnement que sur le plan économique. *“Il y a un gros problème de comptabilité et de gestion, les gens manquent de patience, les gens considèrent qu'il n'y a pas assez de transparence [...] Ils peuvent faire tous les “café gestion” qu'ils veulent [...] ça ne change rien au fait que les choses ne bougent pas et là au bout de 6 mois ça commence à être*

*long.” (ES 6).*

Des tensions émergent également, si l’activité de l’entrepreneur croît et que celui-ci se retrouve en situation de devoir recruter un salarié. Ils ne peuvent le faire, puisqu’ils sont eux-mêmes salariés d’une organisation et ne disposent donc pas du statut d’employeur. Ainsi, les entrepreneurs-salariés sont relativement contraints dans la croissance de leur propre activité. La personne que l’entrepreneur souhaite recruter signe alors un contrat en CDI sous la forme d’un CESA<sup>1</sup> par le biais de la CAE. Ce nouveau salarié va être sous la responsabilité de la CAE au même titre que l’entrepreneur qui l’aurait recruté. Une tension se crée alors car il apparaît que les entrepreneurs souhaitent recruter des salariés en CDD d’une part et que le lien hiérarchique voulu par l’entrepreneur ne se crée pas d’autre part. *“C’est forcément la structure qui porte le CDI, donc on leur propose de leur faire un CESA [...] ils prennent des CDD et ce n’est pas la politique chez nous. Pour les CDI c’est automatique un contrat CESA alors qu’il n’y a pas de lien hiérarchique entre eux et ça ça les rebute un peu.” (Gérante 2).* Alors l’activité se voit ralentie par les principes de fonctionnement de la CAE et les entrepreneurs sont placés dans une situation de coopération, où ils doivent coopérer avec un concurrent pour faire fructifier leur activité.

De plus, la structuration de la CAE et ses règles de fonctionnement contraignent les entrepreneurs lorsqu’ils peuvent répondre à plusieurs à une demande client parce que leurs activités sont complémentaires. Dans ses situations les entrepreneurs auraient besoin de souplesse de la part de la structure pour pouvoir par exemple facturer au nom d’un seul acteur puis rétribuer les autres en fonction de l’investissement de chacun. *“Les CAE ne sont pas très adaptés aux collectifs, on n’est pas forcément super souple sur des règles comptables qui peuvent les mettre en difficulté.” (Gérante 2).*

## **LES PARADOXES AU NIVEAU MACRO**

Au niveau macro, autrement dit au niveau de la structure, des paradoxes naissent aussi de la conjonction des dimensions économiques et sociales des CAE. Elles sont des organisations économiquement hybrides financées à la fois par la contribution des entrepreneurs et par les subventions des pouvoirs publics au travers d’appels à projets. Cependant ces derniers ne sont pas toujours en congruence avec les valeurs et pratiques des CAE. Si les possibilités de financement par les pouvoirs publics s’éloignent, il n’en demeure pas moins qu’elles doivent assurer leurs missions sociales, donc par leurs propres moyens. Les CAE adoptent alors

---

<sup>1</sup> Contrat Entrepreneur Salarié Associé

nécessairement une logique économique qui peut se poursuivre au détriment de la logique sociale inhérente à leur statut hybride. “Le financement public va à un moment désengager ou réduire son intervention car il y a un appauvrissement et une réduction des budgets. Des choix politiques sont faits et ils nous renvoient le financement de nos actions en nous disant “Vous devez trouver les moyens de financer vos actions d’utilité sociale” et à un moment ce n’est pas possible. [...] L’équilibre entre les dimensions économiques et sociales est difficile à trouver pour les CAE, elles sont dépendantes des aides de l’État puisqu’elles prennent en charge une partie des missions qui reviennent aux collectivités et à l’Etat.” (Gérante 1).

Ainsi, en CAE, les 4 principaux types de paradoxes organisationnels peuvent être présents. *Le paradoxe d’apprentissage, le paradoxe d’appartenance, le paradoxe de gestion, le paradoxe d’exécution.* De plus, *le paradoxe de coopération inter-individuel* ressort de nos recherches. Nous reprenons les types de paradoxes retrouvés en CAE et leur illustration dans le tableau 5 ci-dessous :

**Tableau 4. Les types de paradoxes en CAE**

<b>Types de paradoxes et leur définition</b>	<b>Illustration dans la CAE</b>
<i>Paradoxe d’apprentissage</i> : Évolution, dans le système organisationnel de l’entreprise.	Limitation dans la croissance de l’activité des entrepreneurs liées à l’impossibilité de recruter des salariés.
<i>Paradoxe d’appartenance</i> : Entre l’individu et le collectif dans leurs systèmes de valeur.	Opposition du statut d’entrepreneur celui de salariés (régime social) et refus des contraintes inhérentes au statut de salarié.
<i>Paradoxe de gestion</i> : un résultat peut être atteint de différentes manières.	La structure a un droit de regard sur le développement de l’activité et impose des règles de fonctionnement.
<i>Paradoxe d’exécution</i> : Pluralité des parties prenantes et de leurs objectifs.	Demandes des parties prenantes allant à l’encontre des valeurs et du fonctionnement des CAE.
<i>Paradoxe de coopération inter-individuelle</i>	Les entrepreneurs se retrouvent à devoir coopérer avec des concurrents.

Source : Auteurs

Il nous est nécessaire d’explorer les modalités de gestion des paradoxes et de voir si ils sont créateurs de valeurs pour les entrepreneurs-salariés et les CAE, en tant que structure.

### **3.2 LES MODALITÉS DE GESTION DES PARADOXES ORGANISATIONNELS EN CAE**

Tout d'abord il est à noter que les paradoxes, n'intervenant pas au même niveau, les modalités de gestion mais surtout les acteurs qui vont manager les paradoxes vont différer. En effet, les résultats montrent que la gestion des paradoxes peut être prise en charge par les individus (entrepreneurs-salariés), la gérance ou l'organisation en elle-même (dans ses règles et valeurs).

### **LES MODALITÉ DE GESTION AU NIVEAU MICRO**

Les instances de direction des CAE établissent des règles de fonctionnement comme "*cadre*" (*Gérante 1*), sous-entendant que "*le modèle*" (*Gérante 1*) est tel qu'il est et non modifiable. Pour autant, c'est ce cadre qui va justement créer certains paradoxes (tel que *les paradoxes d'apprentissage, de gestion et de coopération inter-individuelle*). Comme le rapporte cette gérante, "*De toute façon le modèle est construit de telle sorte qu'ils ne peuvent pas échapper à cette question du partage parce que c'est le cadre en fait, le cadre il est comme ça.*" (*Gérante 1*). Cependant, pour les entrepreneurs dans la CAE, ces règles ne sont pas remises en question par les entrepreneurs et le modèle de l'organisation est même mis en avant. « *Pour rien au monde je voudrais être salarié, pour rien au monde je voudrais être patron, le compromis c'est la SCOP, c'est royal, c'est parfait.* » (*ES 2*).

*"Je promeut ça car ça peut aider des personnes qui veulent créer une entreprise surtout dans la période actuelle et il y en plein qui ont eu des difficultés lorsqu'ils ont voulu se lancer"* (*ES 3*).

### **LES MODALITÉS DE GESTION AU NIVEAU MICRO/MACRO**

Concernant les collectifs d'entrepreneurs, bien que le fonctionnement des CAE ne s'y adapte pas, les gérants vont accepter leur développement au sein de l'organisation et les laisser fonctionner comme leurs membres l'entendent. « *Ils travaillent [Les entrepreneurs dans les collectifs] ensemble et coopèrent autant qu'il est possible de coopérer* » (*Gérante 4*).

« *Chacun est indépendant dans son activité et chacun peut faire remonter une information au collectif et faire travailler les collègues à côté.* » (*Gérant 3*).

Lorsque la concurrence pose problème aux entrepreneurs, c'est la CAE comme employeur qui va intervenir dans la gestion de ce paradoxe. Ainsi, il sera mis en place un arbitrage par les associés de la CAE. Les arbitrages s'opèrent au travers d'une prise de décision par un groupe décisionnaire élu de la CAE. Par ce consensus, les arbitres vont alors mettre en place des

mesures lors d'une concurrence trop marquée. De plus, pour gérer les conflits en matière de concurrence, certaines CAE se réfèrent à une charte créée par leur soin.

*“On essaie de gérer ça au mieux avec de l'arbitrage par l'équipe d'accompagnement ou des personnes nommées pour ça.” (ESA 6). “Au niveau de la concurrence on a une charte, les entrepreneurs ont conscience qu'elle existe” (gérante 2).*

Ainsi, la gérance de la CAE ne va pas communiquer les risques de cette situation concurrentielle aux entrepreneurs lors de leur entrée, elle mettra en œuvre des moyens pour gérer la situation lorsqu'une tension génère un conflit. En effet, il s'avère risqué pour la CAE d'être transparente sur la situation concurrentielle, puisque les entrepreneurs peuvent choisir d'intégrer une autre CAE pour ne pas se retrouver en situation de coopétition, autrement dit de coopérer avec un concurrent.

## **LES MODALITÉS DE GESTION AU NIVEAU MACRO**

Enfin, au niveau macro, la gestion des demandes des pouvoirs publics qui ne correspondent pas aux valeurs et au fonctionnement des CAE, cela va principalement être géré par les gérants de ces dernières. Par la gestion démocratique de la CAE, les associés ont un droit légal de vote correspondant à “1 personne = 1 voix”. À partir de ce droit ils vont élire le gérant de l'organisation. La personne élue aura alors un droit exclusif sur la préparation des demandes de subventions aux pouvoirs publics. Par conséquent le choix d'élaborer les demandes de subventions ou de miser sur les ressources financière et humaine de la CAE pour son fonctionnement incombera à la vision propre du gérant. Ce qui traduit une délégation du paradoxe par les associés de la CAE vers le gérant. *« Je travaille beaucoup sur tout ce qui est appel à projet, [pour l'obtention de subventions] [...] tout ce qui est lié à nos financeurs, demandes de financements. » (Gérante 2).*

Cependant, ayant pour mission d'assurer la bonne santé de la CAE, le gérant, peut faire des choix à l'encontre de sa mission sociale initiale et opter pour une orientation plus économique de la CAE. Par conséquent, une dérive de mission peut naître de la volonté du gérant.

Ces modalités de gestion de paradoxes montrent que les instances décisionnaires des CAE mettent en place des dispositifs afin de garder un équilibre entre leur mission sociale, l'accompagnement, le développement d'activités, et la pérennité de l'organisation. Notamment lorsque les CAE sont tiraillées entre les demandes des pouvoirs publics afin d'obtenir des subventions, et le bon fonctionnement de l'organisation dans le but du respect de leurs valeurs.

Ces résultats nous permettent de penser que les CAE agissent comme régulateur d'activité des entrepreneurs, par les associés, pour les entrepreneurs. Alors bien qu'elles accompagnent des entrepreneurs, elles se retrouvent à imposer un cadre générant des paradoxes, gérés par des dispositifs suscitant eux aussi des paradoxes, étant donné qu'un entrepreneur devrait être libre de ses choix en matière de gestion d'activité. Nous illustrons les différentes modalités de gestion de ces paradoxes au travers du tableau ci-dessous.

**Tableau 5. La gestion des paradoxes**

<b>Types de paradoxes</b>	<b>Méthode de management</b>	<b>Modalité mise en place &amp; Niveau de gestion</b>
<i><b>Paradoxe d'apprentissage</b></i> Limitation dans la croissance de l'entreprise liées à l'impossibilité pour les entrepreneurs de recruter des salariés.	Acceptation	Niveau micro/macro : Adaptation du fonctionnement de la CAE au fonctionnement des collectifs.
<i><b>Paradoxe d'appartenance</b></i> Opposition des statuts de salariés (régime social) à celui d'entrepreneurs.	Transcendance	Niveau micro : Les entrepreneurs privilégient le statut d'« entrepreneur », au détriment du côté « salarié » de leur statut.
<i><b>Paradoxe de gestion</b></i> La structure a un droit de regard sur le développement de l'activité & impose des règles de fonctionnement.	Acceptation	Au niveau micro/macro : La CAE se retranche derrière des outils de gestion (ex : charte, règlement intérieur).
<i><b>Paradoxe d'exécution</b></i> Demandes des parties prenantes allant à l'encontre des valeurs et du fonctionnement des CAE.	Délégation des paradoxes	Niveau macro : Dérive de la mission sociale par une orientation de mission plus économique.
<i><b>Paradoxe de coopération inter-individuelle</b></i> Les entrepreneurs se retrouvent à devoir coopérer avec des concurrents	Confrontation	Niveau micro : Régulation de la concurrence par les associés de la CAE au travers d'arbitrages et d'une charte dédiée.

## DISCUSSION

Aujourd'hui il est de plus en plus nécessaire pour tout type d'entreprise de s'adapter à son contexte macro-économique et micro-économique. Cette nécessité est encore plus marquée pour les organisations sociales que sont les CAE pour lesquelles la gestion des paradoxes est leur quotidien.

Cette mise en exergue des paradoxes organisationnels de Smith et Lewis (2011) au sein des CAE nous emmène à les joindre aux paradoxes déjà établis par Hernandez et Lethielleux (2016), Véro et Zimmermann (2018), ainsi que ceux d'Allard et Bravo (2020). Il ressort aussi de nos recherches que les CAE font face à des tensions entre des objectifs à atteindre et leurs valeurs. Cependant, le choix des CAE s'oriente majoritairement en faveur de leur pérennité, au détriment de leur mission sociale. Afin de prévenir de cette dérive de mission, Civera, Cortese, Mosca et Murdock (2020) préconisent trois conditions nécessaires : *des objectifs, une gouvernance et une relation inter-organisationnelle* propre à l'organisation. De plus, cette dérive de mission peut être analysée au travers du capital social. Comme nous l'exposent Lahaye et Janssen (2016), il serait intéressant d'étudier la *dimension structurelle, la dimension relationnelle et la dimension cognitive* qui compose le capital social. Appliquée aux CAE, cette étude pourrait nous mener à identifier les stratégies à mettre en place au sein de telle organisation.

Cependant, au regard des méthodes de management des paradoxes de Valette, Fatien Diochon et Burellier (2018) utilisées, nos résultats n'illustrent pas une telle pluralité de méthodes. D'une part, nous notons l'utilisation de la méthode d'acceptation des paradoxes par l'établissement d'un cadre par des règles de fonctionnement où les entrepreneurs vont devoir apprendre à vivre avec les paradoxes. D'autre part, nous notons l'utilisation de la méthode de délégation des paradoxes, étant donné que les prises de décision en matière de gestion et la mise en place de modalités de gestion sont assumées par tous les associés des CAE mais délégué au gérant des CAE. Ensuite, l'utilisation de la transcendance est notable en ce qui concerne le statut d'entrepreneur privilégié par les ES, au détriment du statut de salarié de la CAE. Enfin, c'est par la mise en exergue du paradoxe de coopération inter-individuelle que nous relevons l'utilisation de la confrontation par la régulation de la concurrence par les associés de la CAE.

En effet, nous avons pu observer que les paradoxes présents en CAE délimitent un cadre de fonctionnement où nous retrouvons contrôle et autonomie des activités, équilibre entre projet social et projet économique, mais aussi coopération et concurrence au sens de Dana et Guieu

(2014). Nous nous retrouvons finalement dans un schéma où les entrepreneurs développent leurs activités dans un environnement coopératif dû au cadre établi. La concurrence subsiste alors entre activités entrepreneuriales, mais toujours sous contrôle, bien que ce contrôle soit parfois la cause de tensions entre les entrepreneurs. Cela nous amène à penser que l'environnement créé par la CAE pourrait créer un paradoxe relationnel de coopération (Chiambaretto, Fernandez et Le Roy, 2019) entre les entrepreneurs de la CAE.

En effet, le paradoxe relationnel de coopération apparaît lorsque *“deux entreprises développent simultanément des relations de compétition et de coopération (Bengtsson et Kock, 1999).”* (Fernandez, Marques, Le Roy et Robert, 2010, p.3). Il est possible de retrouver le paradoxe de coopération dans différents niveaux d'une entreprise. Au niveau horizontal (lorsqu'il y a coopération et compétition sur les mêmes marchés entre concurrents directs), vertical (lorsqu'il y a coopération et compétition entre des acteurs qui sont à côté des uns des autres sur la chaîne de valeur), au niveau du réseau (lorsqu'il y a coopération et compétition entre les acteurs d'un "réseau de valeur" qui ajoute de la valeur à l'entreprise concernée), et au niveau dyadique (lorsqu'il y a coopération et compétition par les firmes concurrentes qui coopèrent et se concurrencent en même temps) (Richou, 2017). Chiambaretto, Fernandez et Le Roy (2019) précisent les trois niveaux dans lesquels la relation de coopération a lieu : le niveau *“inter-organisationnel”*, *“intra-organisationnel”* et *“inter-individuel”*. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons à ce dernier paradoxe. La littérature s'oriente vers sa gestion en reconnaissant un besoin pour chacun des acteurs de développer leur perception et leur capacité cognitive à comprendre ce paradoxe (Chiambaretto, Fernandez et Le Roy, 2019). Nous assistons alors à la favorisation de *“l'apprentissage organisationnel”* (Chiambaretto, Fernandez et Le Roy, 2019, p.12) qui impacte indirectement la performance des organisations. Une analogie peut être faite au regard de l'entrepreneur en CAE. Il va apprendre le fonctionnement de la structure et va y développer son activité, dégageant alors du chiffre d'affaires, impactant indirectement la performance de la CAE.

Par conséquent, notre étude pourrait affiner les connaissances concernant l'accompagnement des entrepreneurs en CAE. Cela serait alors possible par la mise en lumière d'un nouveau type de paradoxe relationnel potentiellement propre au CAE. Il lierait le paradoxe relationnel de coopération inter-individuel et la motivation entrepreneuriale de ces entrepreneurs pour lesquels le statut de salarié est une condition importante au démarrage de leur activité en CAE.

## CONCLUSION

Pour terminer, notre recherche met en lumière différents paradoxes que nous aurions pu qualifier de paradoxes de « fonctionnement » et de paradoxes « relationnels ». En effet, les dérives de missions (du social vers l'économique) mis au jour dans cette recherche correspondent à un paradoxe auquel les gérants de CAE font face. De plus, la concurrence entre entrepreneurs au sein de l'environnement coopératif qu'est une CAE soulève la nécessité d'approcher le paradoxe relationnel de coopération inter-individuelle. Il apparaît nécessaire d'étudier ce paradoxe dans de futures recherches sur le champ des CAE. De plus, cet article contribue au niveau théorique à la recherche concernant les paradoxes organisationnels dans un nouveau type d'organisation. Ensuite, au niveau de la contribution managériale, cet article apporte un regard nouveau à propos de l'accompagnement d'ES en CAE. Mettant en avant que c'est un sujet qui reste à exploiter. Enfin, et malgré des limites, cet article ouvre différentes voies pour de futures recherches. Il conviendra à l'avenir de s'intéresser aux CAE spécialisées, c'est à dire celles qui se focalisent sur un secteur d'activité particulier et ce faisant accentuent la coopération entre entrepreneurs. Tout d'abord, ces futures recherches devront permettre de préciser les types de paradoxes qui interviennent en CAE. Ensuite, ces futures recherches pourront également analyser le vécu des ES en CAE envers le paradoxe de coopération identifiés dans ce présent article. Ceci afin de généraliser les résultats de cet article et d'approfondir les connaissances sur le paradoxe de coopération (et son management dans la durée).

## Références

- 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*, 4(4), 93-102. p.93.
- Anton, P., Grimand, A., Bellini, S., Becuwe, A. & Boespflug, M. (2021). Les espaces de concertation comme levier de prise en charge des paradoxes de l'action publique en contexte de projet. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII, 133-155.
- Arnoud, J. & Krohmer, C. & Falzon, P. (2018). Dilemmes et paradoxes, quels effets sur le travail, quelles actions de prévention ? *Revue Française de Gestion*, (5), 165-177.
- Audebrand, L. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20, 368-393.
- Bajard, F. & Leclercq, M. (2019). Devenir entrepreneur(e) en coopérative d'activité et d'emploi : Les 1001 visages de l'émancipation. *Journal des anthropologues*, 3(3-4), 151-174. p.159.
- Ballon, J. & Boudes, M. (2021). La gestion des ressources humaines dans une visée de transformation sociale : trois études de cas de coopératives d'activités et d'emploi. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 45, V10, 29-56.
- Bazeley, P. et K. Jackson (2013), *Qualitative data analysis with NVivo* : Sage Publications Limited.
- Bollecker, G. & Nobre, T. (2016). Les stratégies de gestion des paradoxes par les managers de proximité : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, 113, 43-62.
- Bounazef, D. & Salaouatchi, H. & Crutzen, N. & Vancallie, D. (2020). Post-New Public Management : Explorer les liens entre la responsabilisation partagée et le leadership transversal. *Gestion et management public*, 1(1), 73-87.
- Brulé-Josso, S. & Liberos, G. (2019). Entreprendre collectivement en coopérative d'activité et d'emploi : enjeux démocratiques de la coformation à la coopération. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 49-63, n°27 p.56.
- Chiambaretto P. & Fernandez A-S & Le Roy F. (2019). La coopération ou l'art de coopérer avec ses concurrents. in Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique*, Editions EMS, Paris. pp. 281-312. p.30.
- Charles-Pauvers, B. & Schieb-Bienfait, N. (2012). Manager des collectifs, levier de la compétence organisationnelle : Étude de cas dans une société coopérative et participative. *Travail et emploi*, 130, 57-75.

- Civera, C. & Cortese, D. & Mosca, F. & Murdock, A. (2020). Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom. *Journal of Business Research*. Volume 115. Pages 334-347.
- Dana, L.-P. & Guieu, G. (2014). Entrepreneuriat coopératif : comment intégrer la concurrence dans un contexte coopératif ? Une enquête auprès des éleveurs de rennes sames. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 173–191.
- Dohet, J. (2018). Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 5(5-6), 5-58.
- Fernandez, A.-S. & Le Roy, F. (2015). Les stratégies de coopération comme source de tensions : le cas EADS-Thales dans l'industrie des satellites de télécommunications. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 115–128.
- Fernandez, A.S. & Marquès, P. & Le Roy, F. & Robert, F. (2010). Mesurer la coopération : Mission impossible ?. *Recherches en sciences de gestion - Management sciences - Ciencias de gestion*. 19-38.
- Froment, P. (2015). Mobilités des entreprises et territoires : les paradoxes du secteur de la mode à Tanger. *Annales de géographie*, 1(1), 31-50.
- Gilbert, P. & Laporte, M-E. (2022). War and peace in hospitals: Humans, objects and paradoxes. *Journal of Business Research*. 141. 253-263.
- Granata, J. & Le Roy, F. (2014). Le management de la coopération en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 17-2.
- Grimand, A., Oiry, E. & Ragainne, A. (2018). Paradoxes, modes de régulation et perspectives théoriques. *Revue française de gestion*, 274, 71-75.
- Guo, F. & Bo, Q. & Tong, X. & Zhang, X. (2020). A paradoxical view of speed and quality on operational outcome: An empirical investigation of innovation in high-tech small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, Volume 229.
- Hallée, Y. & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124–140.
- Hernandez, É. & Lethielleux, L. (2016). Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement pour entreprendre autrement. *RECMA*, 339, 37-55.
- Horvath, I. & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 383-407.

- Jaumier, S. & Pasquier, V. & Joannidès de Lautour, V. (2018). Les pratiques de GRH à l'épreuve des valeurs coopératives: Réinvention des entretiens individuels d'évaluation dans une SCOP. *Revue française de gestion*, 7(7), 85-103.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245–280.
- Lahaye, L. & Janssen, F. (2016). L'hybridité des entreprises sociales menacée par la dérive de mission : Cadre d'analyse et stratégies. *Les Actes du CIFEPME*. 18.
- Leclercq, M. & Romanowski, S. (2019). L'expérience d'une coopérative d'activités et d'emploi : de la collaboration à la coopération ?. *La revue des territoires innovants*, 2, 43-53.
- Lelubre, M. (2020). De l'usage des méthodes qualitatives dans un processus de recherche-action. *Les Politiques Sociales*, 1(1), 54-65.
- Lewis, M. W., & Dehler, G. E. (2000). Learning through Paradox: A Pedagogical Strategy for Exploring Contradictions and Complexity. *Journal of Management Education*, 24(6), 708–725.
- Luscher, L., & Lewis, M., (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working Through Paradox. *Academy of Management Journal*. 51. 221-240.
- Michaud, M. & Audebrand, L. K. (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44(1-2), 152–168.
- Michaud, M. & Audebrand, L. K. (2022). One governance theory to rule them all? The case for a paradoxical approach to co-operative governance. *Journal of Co-operative Organization and Management*. 10. 100151.
- Michaud, V. (2013). Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites. *M@n@gement*. 16. 294.
- Miron-Spektor, E. & Ingram, A. & Keller, J. & Smith, W.K. & Lewis, M.W. (2017). Microfoundations of Organizational Paradox: The Problem Is How We Think about the Problem. *Academy of Management Journal*, 61, 26-45.
- Ndiaye, A. (2020). Stratégie de gestion des paradoxes de la professionnalisation : Le cas d'une association d'aide à domicile. *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 115, p. 41 -53.
- Reason, P. And Bradbury, H. (2006). Handbook of action research. SAGE Publications Ltd
- Sangiorgio, J. & Veyer, S. (2009). Les coopératives d'activités et d'emploi : un exemple de construction d'une innovation sociale. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2009/1 (n° 1), p. 51-61.

- Richou, S. (2017). *Coopétition en action: 10 leviers pour élaborer et déployer votre stratégie*. Dunod.
- Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Partners for Good: How Business and NGOs Engage the Commercial–Social Paradox. *Organization Studies*, 38(3–4), 341–364.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*. Vol. 36, No. 2, p.381–403.
- Thietart, R-A. (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Valette, A. & Fatien Diochon, P. & Burellier, F. (2018). À chacun son paradoxe : Étude de la délégation des paradoxes organisationnels aux individus. *Revue française de gestion*, 270, 115-126.
- Véro, J. & Zimmermann, B. (2018). À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ?. *Savoirs*, 2(2), 131-150.
- Veyer, S. & Sangiorgio, J. (2018). Les parts congrues de la coopération : penser la question de la propriété dans les Coopératives d'activités et d'emploi. L'exemple de la Scop Coopaname. *RECMA*, 4(4), p.55-69. p.64.
- Vilette, M.-A. (2015). Coopérative et rapport au travail : le cas d'une CAE. *Revue internationale de l'économie sociale*, (338), 69–84.
- Zghal, R. (2003). Culture et gestion : gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes ?. *Gestion*, 28, 26-32.