

Dossier spécial

Soutenir les PME dans leurs enjeux de ressources humaines par le développement de coopératives d'employeurs : tensions et paradoxes durant la phase d'implantation

Geneviève Robert-Huot^a, Marie-Claude Beaudin^b, Luc K. Audebrand^c

DOI : <https://doi.org/10.1522/revueot.v33n2.1793>

RÉSUMÉ. Devant les défis grandissants des PME en matière de main-d'œuvre, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) a conduit un projet ayant pour cible d'enrichir l'offre de soutien en gestion des ressources humaines (GRH). Ce projet devait soutenir la création de coopératives d'employeurs qui permettraient aux PME une prise en charge autonome et pérenne de leurs enjeux. Bien qu'aucune coopérative n'ait pu voir le jour au bout des trois années du projet, des apprentissages peuvent être tirés de cette démarche. Plus spécifiquement, des enjeux sont apparus en lien avec : 1) la traduction des fondements du projet auprès des acteurs concernés, 2) le diagnostic des besoins en RH propres à chaque organisation partenaire, 3) le jumelage des organisations, et 4) la définition de la raison d'être de la coopérative. Ces enjeux dévoilent les paradoxes sous-jacents à la complexité du projet.

Mots clés : Coopérative, gestion des ressources humaines, paradoxe de l'appartenance, paradoxe de l'apprentissage

ABSTRACT. With the growing workforce challenges facing small and medium-sized enterprises (SMEs), the "Conseil québécois de la coopérative et de la mutualité (CQCM)" led a project aimed at enhancing the support offered for human resources management (HRM). This project was intended to support the creation of employer cooperatives, which would enable SMEs to take charge of their HRM issues in an empowered and sustainable way. Although no cooperative was created after three years of this project, a number of lessons can be learned from this approach. More specifically, there were issues related to: 1) translating the project's fundamentals to the stakeholders involved, 2) diagnosing the HR needs of each partner organization, 3) pairing up the organizations, and 4) defining the cooperative's purpose. These challenges reveal the paradoxes underlying the project's complexity.

Key words: Cooperative, human resource management, belonging paradox, learning paradox

Introduction

Les défis en matière de gestion des ressources humaines (GRH) se sont accrus au cours des dernières années, notamment en raison de nombreux changements sociétaux en matière de main-d'œuvre (p. ex., pénurie, vieillissement ou diversification). Ce phénomène n'épargne pas les petites entreprises de

moins de 100 employés, lesquelles représentent un peu plus de 60 % des emplois au Québec (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, 2022). Avec ces défis, les besoins de développement des pratiques RH se sont intensifiés. En effet, l'adaptation de ces pratiques peut contribuer à la résilience de l'organisation en orientant les

^a Professeure, Université de Sherbrooke

^b Doctorante, Université de Sherbrooke

^c Professeur, Université Laval

attitudes et les comportements des membres de l'organisation et en entretenant un contexte favorisant les sorties de crise (Lengnick-Hall et collab., 2011). Entre autres, une GRH déployée stratégiquement favorise une réponse adaptée aux changements de son environnement interne (p. ex., besoins de développer des compétences) et externe (p. ex., besoin d'attirer de la main-d'œuvre) (Lengnick-Hall et collab., 2009).

Selon une récente revue de la littérature, les facteurs les plus à même de contribuer au développement des pratiques RH en PME incluent les connaissances en GRH des dirigeants ainsi que les ressources qui y sont dédiées – notamment par l'embauche d'un professionnel en RH (Harney et Alkalah, 2021). Toutefois, dans un contexte marqué par la pénurie de main-d'œuvre et par la difficulté de recruter des employés qualifiés (Statistique Canada, 2022), les ressources des PME sont déjà fortement sous pression. L'investissement requis pour développer des pratiques RH peut représenter une importante barrière, et ce, surtout en considérant le mode de fonctionnement des PME, qui priorise « naturellement » les enjeux opérationnels et à court terme (Marchensay, 2008; Torrès, 2003). Pour assurer le développement de leurs pratiques RH, certaines PME se tourneront vers des services de consultation ou vers la sous-traitance de services RH. Bien que des arguments soient en faveur de telles options, ces solutions comportent également d'importants points de vigilance, notamment en raison du fait que la GRH en PME se distingue des grandes entreprises et qu'il serait vain de tenter d'y implanter des pratiques standardisées largement reconnues (Wallo et Kock, 2018). En somme, pour faire face aux enjeux de main-d'œuvre, les PME ont un important besoin de ressources dédiées à gérer l'implantation de nouvelles pratiques RH. Toutefois, ces ressources ne leur sont pas pour autant accessibles.

C'est dans ce contexte que la coopérative d'employeurs, telle qu'imaginée par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), s'est présentée comme une option prometteuse pour répondre aux besoins grandissants des PME. Une coopérative se définit comme « une association autonome de personnes volontairement réunies

pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement » (ACI, 2018, paragr. 1). Pour la coopérative d'employeurs, il était question de réunir des PME qui partageraient les services d'un ou de plusieurs professionnels en RH. Il demeure que le CQCM avançait dans ce projet de manière exploratoire : d'abord, de par le caractère novateur de ce type de coopérative, puis en raison du caractère limité de la littérature en PME au sujet de la sous-traitance de la GRH et de l'acquisition d'une première expertise dans ce domaine.

Le projet de coopératives d'employeurs, une recherche-action pilotée par le CQCM, s'est déroulé de 2019 à 2022, en étroite collaboration avec la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ). Au bout de trois ans (incluant la pandémie de COVID-19), les ambitions initiales du projet ne se sont pas réalisées et aucune coopérative d'employeurs n'a pu voir le jour. Il s'est alors avéré plus que nécessaire de se pencher sur la complexité de ce projet et sur les enjeux qui ont fait obstacle à sa réalisation.

L'objectif de cet article est de mettre en lumière les apprentissages tirés de ce projet qui visait la création d'une solution de soutien pour les PME, soutien procuré par la mutualisation de services RH. Cette recherche-action a impliqué une collecte de données mobilisant différentes techniques, soit l'observation participante, l'entrevue de groupe et l'entrevue individuelle. Le cadre d'analyse des tensions de Smith et Lewis (2011) a permis l'articulation des enjeux qui ont émergé tout au long du projet. Ce cadre permet de mieux comprendre les contextes complexes en soulignant leurs contradictions.

L'analyse des enjeux survenus à différentes phases du projet de coopératives d'employeurs a fait ressortir les apprentissages qui ont permis d'y faire face, leurs interactions ainsi que les différents paradoxes « négociés » tout au long du projet. Plus précisément, le paradoxe de l'appartenance et le paradoxe de l'apprentissage se sont révélés comme étant ceux les plus éclairants.

Ainsi, le modèle intégrateur qui découle de nos analyses facilite la prise de distance sur l'expérience

vécue par les acteurs du projet. Cet article contribue plus largement aux connaissances en matière de soutien en GRH offert aux PME. En effet, alors qu'il existe une variété d'instances et de systèmes de soutien en GRH pour les PME (chambres de commerce, subventions gouvernementales, etc.), il est essentiel d'enrichir la compréhension des mécanismes favorisant du soutien efficace auprès de ces organisations.

1. Cadre théorique

1.1 Les changements dans la GRH en PME

La GRH se définit usuellement par l'ensemble des pratiques permettant à une organisation de disposer d'employés en quantité et en qualité suffisantes pour contribuer à la réalisation de ses objectifs. En PME, elle se distingue par la présence d'importantes contraintes et vulnérabilités en matière de ressources et d'environnement, d'un contrôle centralisé par le dirigeant, de décisions informelles, d'interactions personnalisées ainsi que de dynamiques d'organisation du travail misant sur la polyvalence (Harney et collab., 2022). Ces particularités s'observent dans le quotidien des acteurs, qui ont tendance à pratiquer une GRH de proximité, laquelle permet d'optimiser les ressources disponibles et d'entretenir des relations étroites en faisant preuve de flexibilité (Robert-Huot, 2023). Ces particularités se combinent à des effets liés à la taille de l'organisation (Mahé De Boislandelle, 1996; Torrès, 2003). D'abord, la petite taille des effectifs augmente l'importance relative de chacun des membres de l'organisation (effet de grossissement). Aussi, le dirigeant a tendance à accorder une importance prédominante aux éléments qui lui sont proches, impliquant une vision à court terme et ancrée dans l'opérationnel (effet de microcosme).

Puisque ces organisations sont particulièrement vulnérables aux aléas de leur contexte, le fait de rencontrer des enjeux dans leur environnement agit comme un moteur important de changement des pratiques de la GRH (p. ex., Carroll et collab., 2008; Marchington et collab., 2003). La mise sur pied de nouvelles pratiques RH se présente comme une solution aux défis rencontrés, notamment en matière d'attraction et de rétention des employés.

Toutefois, tendre vers de meilleures pratiques RH n'est pas sans difficulté pour les PME. En fait, il s'agit d'une démarche marquée par une grande complexité (Harney et Dundon, 2006). Le besoin de mettre sur pied ces nouvelles pratiques peut arriver à un moment où le dirigeant de l'entreprise ne dispose pas des connaissances ou du temps nécessaires pour opérer ce changement. Bien que ces changements se présentent alors comme une crise nécessaire, ceux-ci ne sont pas sans conséquence à court terme (Bryson et White, 2019). En effet, une étude révèle que l'implantation d'un système de pratiques RH mobilisatrices peut d'abord apporter des effets négatifs sur les attitudes des employés, avant de contribuer à une amélioration par rapport à la situation initiale. Autrement dit, il y aurait un effet en « U » (Bryson et White, 2019). En somme, les dirigeants de PME ont de bonnes raisons de chercher du soutien lorsque vient le temps de transformer leurs pratiques RH, que ce soit par manque de ressources (connaissances ou temps) ou par crainte des effets à court terme du changement.

1.2 Les formes de soutien en GRH disponibles pour les PME

La PME souhaitant obtenir du soutien en matière de GRH dispose de différentes options.

Services-conseils

Une des options est de s'offrir des services-conseils. Bien que pouvant être partiellement financée par Services Québec sous certaines conditions, cette stratégie demeure coûteuse et ne garantit pas que l'expertise soit adaptée au fort besoin de contextualisation de l'organisation (Ghassemieh et collab., 2005). Cette solution trouve surtout sa pertinence pour répondre à des enjeux spécifiques et à court terme (p. ex., revoir une structure salariale ou concevoir des descriptions de poste), laissant la responsabilité à la PME de s'approprier ces nouveaux dispositifs.

Sous-traitance

Quant à la sous-traitance de certaines activités de RH, bien que coûteuse, elle permet un accès à des économies d'échelle (Ghassemieh et collab., 2005).

Il demeure que l'offre de services est variable selon les industries et la PME ne sera pas propriétaire des connaissances développées pour son organisation. Il s'agit d'une relation qui comporte ses propres tensions du fait que la raison d'être de cette sous-traitance est de tirer profit des lacunes en matière de GRH de son client. Pourtant, la qualité des services RH augmentera avec la compétence du dirigeant, alors de moins en moins dépendant de la relation de sous-traitance (Wallo et Kock, 2018). Par ailleurs, pour assurer son succès en PME, la sous-traitance de services RH nécessiterait une grande confiance entre les deux partenaires, des valeurs partagées, une grande communication et un fort engagement mutuel (Wallo et Kock, 2018). Il s'agit là de conditions gagnantes potentiellement difficiles à atteindre dans un contexte de crise de la main-d'œuvre.

Embauche d'une ressource à l'interne spécialisée en GRH

Alors que ces deux options relèvent d'un partenariat externe, certaines PME embaucheront une ressource à l'interne spécialisée en GRH. Il s'agirait d'ailleurs d'un déterminant important de l'adoption de nouvelles pratiques RH, plus précisément lorsqu'il s'agit d'une personne professionnelle avec de l'expérience (Urbano et Yordanova, 2008). Une subvention est possible auprès de Services Québec pour financer 50 % du salaire à l'embauche d'un directeur des ressources humaines (DRH) pendant une période de 12 mois, sous certaines conditions. Toutefois, d'ordre général, les professionnels en RH détenant une expertise avancée travaillent pour des PME d'au moins une centaine d'employés (Ghassemieh et collab., 2005), ce qui a lieu de laisser sur leur faim les petites entreprises, qui représentent, rappelons-le, un peu plus de 60 % des emplois au Québec.

Coopératives d'employeurs

Pour répondre aux défis croissant touchant la main-d'œuvre, le modèle coopératif d'employeurs s'est présenté comme une voix prometteuse. Le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre exacerbe les besoins en matière de GRH auprès de PME qui n'ont pas pour autant accès à du soutien répondant à leurs besoins ni des ressources suffisantes pour en obtenir. Le projet de coopératives d'employeurs comporterait l'avantage de cibler les

PME qui ont des besoins criants sans atteindre la masse critique nécessaire pour justifier l'embauche d'une ressource à temps complet. D'autant plus que la création de coopératives d'employeurs pourrait bénéficier du financement gouvernemental pour l'embauche d'un DRH, lequel partagerait son temps auprès des différentes PME membres. Alors que les PME ont aussi l'option de se tourner vers les firmes de consultation ou la sous-traitance, la coopérative d'employeurs présente les avantages de se détacher d'une recherche de lucrativité, de permettre des économies d'échelle et de viser la pérennité du service.

1.3 Les tensions et paradoxes

La présence de tensions a précédemment été relevée, autant à travers l'étude de la GRH que des coopératives.

D'abord, la GRH comporterait son lot de paradoxes, notamment en raison du pluralisme et de la diversité de points de vue qu'elle implique nécessairement (Aust et collab., 2017). Ces paradoxes se manifesteront notamment à travers la relation d'emploi qui unit un employeur et des employés ayant chacun des intérêts, des préférences et des conditions d'emploi qui leur sont propres. En contexte de coopérative (Audebrand, 2017, Audebrand et collab., 2017), le double rôle de propriétaire et de bénéficiaire des parties prenantes explique la nature paradoxale de ces organisations.

Il va de soi que la combinaison de la GRH et du modèle coopératif par le biais du projet de coopératives d'employeurs allait tout autant être le terrain de tensions et de paradoxes. Ce contexte présageait le besoin de négociation et de renégociation des modalités du projet de coopératives d'employeurs. En effet, un paradoxe n'est pas quelque chose qui se résout, mais plutôt quelque chose qui se gère. Cette capacité d'ambidextrie se définit par l'intégration simultanée de deux polarités d'une même tension (Simsek et collab., 2009).

2. Méthodologie

Au cours de cette recherche-action, l'équipe de recherche a été partie prenante des apprentissages ayant orienté le déroulement du projet. Ces

apprentissages sont relevés à partir des points pivots dans le déploiement du projet : face à une impasse ou à un ralentissement, un constat ou de nouvelles connaissances ont motivé les ajustements des façons de faire.

Différentes techniques de collecte de données ont permis de documenter le déroulement du projet :

1. *L'observation participante* : La principale technique de collecte d'informations a été l'observation participante. La coordonnatrice du projet a travaillé en étroite collaboration avec les chercheurs, qui ont participé à différentes réunions, notamment celles du comité de suivi du projet;
2. *Des entretiens individuels semi-structurés* : Ils ont été réalisés auprès d'une dizaine d'acteurs du projet. Dans ces entretiens, il pouvait être question des enjeux du milieu et de l'avancement du projet;
3. *Des entretiens de groupe* : Quatre entretiens de groupe ont ponctué le déroulement du projet. Les deux premiers se sont tenus auprès de membres d'une association de professionnels et de propriétaires de PME dans leur secteur d'activité. Ces groupes de discussion avaient pour objectif de documenter leurs besoins en matière de GRH ainsi que les stratégies leur permettant d'y répondre. Un autre groupe de discussion s'est tenu avec des dirigeants de PME prospectés pour la création d'une coopérative d'employeurs. Il a été question des avantages, des inconvénients, de leur potentiel regroupement ainsi que des risques et opportunités associés à la poursuite de ce projet associatif. Un dernier groupe de discussion a rassemblé les directions régionales de la CDRQ afin d'échanger sur les stratégies de promotion utilisées et sur les obstacles dans le déroulement du projet.

3. Résultats

3.1 Le déroulement du projet

Le projet de développement s'est échelonné sur trois ans et envisageait la création et le suivi d'une dizaine de coopératives d'employeurs, le tout supporté par le travail d'une personne chargée de projet travaillant à temps complet et de ses nombreux collaborateurs. La formule « coopérative d'employeurs » s'est ajustée tout au long du processus pour répondre aux enjeux

rencontrés et aux apprentissages que le comité de suivi en a tirés. Les groupes de dirigeants de PME sélectionnés devaient être prêts à investir du temps à titre de parties prenantes de la coopérative, ce qui impliquait également des ressources financières. L'idée était de soutenir une démarche de création d'une coopérative au sein de laquelle les professionnels en RH offriraient des services de développement structurés et structurants qui amélioreraient les pratiques en GRH des dirigeants de PME.

Au cours des trois années du projet, le CQCM a forgé une entente de collaboration avec la CDRQ, qui dispose d'une expertise poussée du fonctionnement des coopératives. Cette équipe travaillait à la promotion et à la représentation auprès de différents intervenants de développement économique régional et sectoriel. Ce partenaire a collaboré à de nombreux webinaires réalisés auprès d'entreprises et de partenaires de développement économique afin de faire la promotion du projet.

Peu de temps après le lancement du projet, la pandémie de COVID-19 a causé un remaniement du projet de manière à réaliser des représentations en virtuel. Au total, 47 événements de représentation ont été organisés (en mode virtuel ou hybride), impliquant la participation d'environ 660 personnes.

Après la pandémie, une tournée a également été faite en région dans une dizaine de villes afin de rencontrer des acteurs du terrain. Au fil de ces représentations, plusieurs ajustements ont été apportés au contenu afin de veiller à la compréhension de l'innovation proposée. Des outils (dont un prédiagnostic RH) ont également été élaborés afin de faciliter l'analyse de besoins des entreprises ainsi que leur jumelage dans une éventuelle coopérative d'employeurs.

Dans la dernière année, un groupe pilote a vu le jour, sans pour autant se concrétiser par la création d'une coopérative d'employeurs. À la suite d'une activité de représentation dans une région du Québec, près d'une dizaine d'entreprises ont répondu au prédiagnostic. Cinq entreprises ont été invitées à se réunir et des scénarios de montage financier leur ont été présentés. Seulement trois entreprises ont maintenu leur intérêt envers le projet, ce qui a été jugé insuffisant pour aller de l'avant. En ajustant certaines

attentes, la MRC a collaboré pour identifier de nouvelles entreprises afin de combler le manque de partenaires. Toutefois, au moment de signer une entente de création de coopérative, toutes les entreprises ont décliné leur participation.

L'ensemble des partenaires au projet de coopératives d'employeurs ont tiré des apprentissages de cette démarche. Certains envisageaient de poursuivre la prospection auprès de collaborateurs potentiels dans deux secteurs d'activité spécifiques.

3.2 Le projet de création de coopératives d'employeurs en quatre enjeux majeurs

Les trois années du projet ont été marquées par quatre principaux enjeux. Dans la figure 1, nous les déclinons par phase selon la perspective de l'équipe du CQCM : de la prise de contact avec des entreprises pouvant potentiellement former une coopérative d'employeurs jusqu'à la formalisation d'un regroupement. L'équipe du CQCM et ses partenaires ont réagi à ces enjeux en apportant des ajustements dans la manière de : 1) présenter le projet, 2) justifier le regroupement, 3) regrouper les organisations, et 4) définir la raison d'être du regroupement.

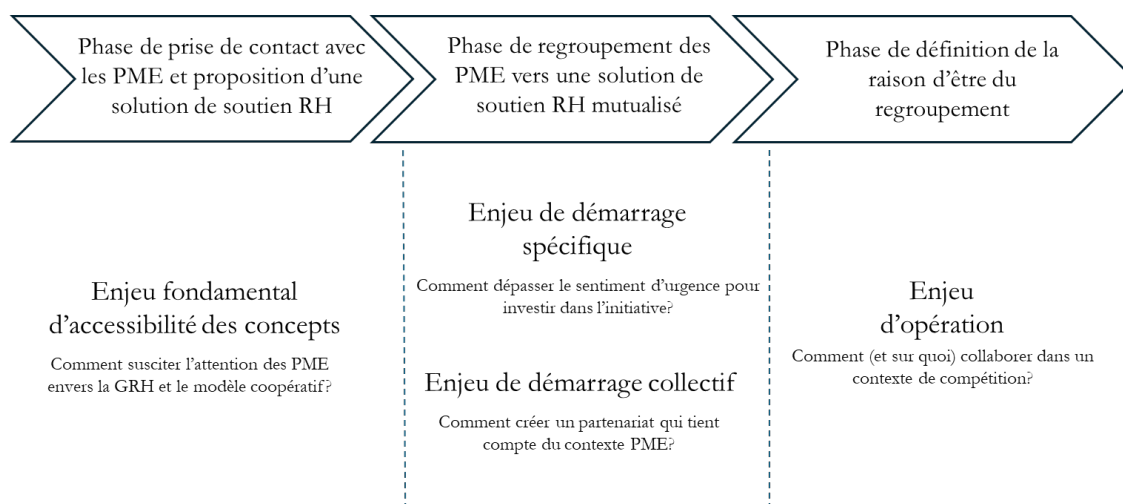


Figure 1 – Chronologie d'émergence des enjeux

3.2.1 Enjeu fondamental : démystifier l'initiative

Le premier enjeu est de nature fondamentale. Il était ardu pour le CQCM de capter l'attention des PME, dans la mesure où celles-ci étaient étrangères avec les principaux concepts du projet. Les PME ne semblaient pas se reconnaître lorsqu'on leur présentait la possibilité d'obtenir du soutien pour développer leurs pratiques de GRH. Il faut dire que les connaissances théoriques en matière de GRH proviennent surtout de la grande entreprise et ne se collent pas au contexte de proximité d'organisations de cette taille. Le vocabulaire technique de la GRH peut sembler a

priori incompatible avec le contexte des PME, lequel requiert une grande flexibilité.

Toutefois, en présentant le projet de coopératives d'employeurs comme une réponse ajustable à leur réalité et à leurs problèmes, le CQCM trouvait plus facile de capter leur attention. Par ailleurs, les dirigeants de PME sont peu familiers avec le modèle coopératif. En effet, la majorité des entreprises ciblées fonctionnait sous un modèle corporatif. Ce cadre de référence semblait nuire à la capacité des PME de se projeter dans une relation de partie prenante propre aux coopératives. Aux

yeux du CQCM, la possibilité de partager les ressources devait être attrayante. Or, pour les PME, cela se présentait comme un objet d'incertitude et, possiblement, de découragement, vu l'absence de référent.

Une meilleure préparation des organisations exposées à la solution est apparue nécessaire afin de leur permettre d'en saisir l'essence, pour ensuite pouvoir en évaluer la pertinence. Les principes de la GRH ainsi que ceux de la gouvernance coopérative ont ainsi été ajoutés aux activités de représentation, à titre de préalable à la présentation du projet. Les activités de représentation ont donc adopté un ton avant tout pédagogique de manière à inclure des objectifs de sensibilisation à l'égard de la GRH comme discipline offrant des outils pour faire face aux enjeux de main-d'œuvre et à l'égard du fonctionnement d'une coopérative comme solution à des enjeux collectifs.

3.2.2 Enjeu de démarrage singulier : investir malgré la pression

Le deuxième enjeu concerne le démarrage du projet de la perspective des enjeux singuliers de chaque organisation. Tout au long du projet, il a été nécessaire de distinguer la coopérative d'employeurs des autres solutions vers lesquelles une PME peut se tourner pour obtenir du soutien en RH. L'offre de soutien doit donc être observée sous la perspective des particularités de la PME.

En effet, la gestion des PME serait influencée par différents effets de « taille » : l'effet de grossissement et de microcosme. Cela se traduit par une attention accrue pour des solutions exigeant moins de ressources, mais qui, en contrepartie, sont susceptibles d'apporter un soulagement seulement à court terme. Cela est d'ailleurs observé en sous-traitance de services RH, où l'accent a tendance à être mis sur les activités permettant « d'éteindre des feux », plutôt que de réaliser du développement stratégique (Wallo et Kock, 2018). Or, comme la coopérative d'employeurs demande justement un investissement en temps au moment de son démarrage afin d'orchestrer la gouvernance, ce facteur a été identifié comme un obstacle par l'équipe de projet.

Pour répondre à cet enjeu, l'équipe s'est affairée à offrir une estimation rigoureuse du temps et des ressources nécessaires pour les dirigeants de PME. En se démontrant compréhensive envers le mode de fonctionnement des PME, l'équipe a adopté une orientation visant à réduire au minimum la charge portée par les PME. Elle a ainsi dû se pencher sur l'identification des besoins en GRH auxquels il était réaliste et pertinent de répondre en s'ajustant à la réalité concrète des PME, tout en ouvrant la possibilité d'impliquer d'autres parties prenantes au sein de la coopérative afin de réduire la charge de gestion (p. ex., membres provenant d'associations sectorielles).

3.2.3 Enjeu de démarrage collectif : miser sur la combinaison la plus sûre

Le troisième enjeu concerne également le démarrage du projet, mais sous une perspective collective. Il y est question de la manière de regrouper des dirigeants de PME. Plusieurs options se présentaient : regrouper des dirigeants de PME d'un même secteur d'activité, de secteurs différents ou de secteurs complémentaires. Ces trois formes de regroupement apportaient chacune des inconvénients :

- Les entreprises d'un même secteur se trouvent à être en compétition sur le marché de l'emploi;
- Des entreprises de secteurs différents, même si elles sont complémentaires (p. ex., en raison de leur saisonnalité), complexifient le travail du professionnel en RH. En effet, l'hétérogénéité des types d'emploi concernés par la GRH vient limiter les possibilités d'économie en lien avec le partage de pratiques RH.

Devant la difficulté de simplement identifier des entreprises intéressées par le projet, on a d'abord tenté de regrouper des entreprises de secteurs différents. Toutefois, considérant le fort besoin d'avoir un lien de confiance en raison de l'incertitude associée au projet, cette position a été revue pour finalement mettre de l'avant le souhait de regrouper des organisations d'un même secteur d'activité. La possibilité de partenariat avec un partenaire du milieu (p. ex., une association sectorielle) était également susceptible de combler un besoin d'unité, en plus de réduire certaines incertitudes grâce à l'expérience en gestion associative.

3.2.4 Enjeu d'opérationnalisation : définir une offre de services

Finalement, le quatrième enjeu concerne le démarrage d'une coopérative d'employeurs. Le modèle coopératif en lui-même demande une forte collaboration qui doit être mise à profit pour aider les dirigeants à répondre à leurs enjeux de main-d'œuvre. Or, comme mentionné précédemment, cet enjeu de main-d'œuvre place les PME en compétition les unes avec les autres. Il était donc nécessaire de préciser la portée des services RH offerts par la coopérative de manière à éviter d'alimenter les sphères pour lesquelles les organisations sont en compétition. Cela aurait entre autres été le cas si un professionnel en RH avait eu le mandat de réaliser du recrutement auprès de candidats pouvant être intéressés par des emplois dans plusieurs organisations membres.

Cet enjeu aura teinté le rôle attribué aux coopératives d'employeurs. Afin de faciliter la réconciliation de la tension entre le collectif et l'individuel, les services offerts devaient miser surtout sur l'accompagnement en matière de développement organisationnel, plutôt que sur une offre de services administratifs en matière de d'employeurs. Plutôt que d'apporter des solutions opérationnelles à chaque PME, la coopérative devait avoir pour rôle d'encadrer l'échange d'idées, de favoriser les apprentissages de chacune de ces PME en lien avec la GRH et d'accompagner le changement dans leur pratique de GRH.

3.3 Des enjeux révélateurs de tensions

Le cadre des tensions et paradoxes offre des clés de compréhension permettant d'éclairer la difficulté du CQCM à mettre sur pied ses coopératives d'employeurs. Le principe même du paradoxe est qu'il ne s'agit pas d'un problème à résoudre (Smith et Lewis, 2011). En ce sens, même lorsqu'une tension est en apparence résolue, celle-ci est susceptible de refaire surface. C'est d'ailleurs ce que nous pouvons observer en analysant le déroulement du projet à la lumière de certaines tensions qui se sont particulièrement manifestées.

En distinguant les quatre enjeux à la lumière des tensions qu'ils sous-entendent, il est possible de relever deux paradoxes qui se sont manifestés de manière

plus prononcée : le paradoxe de l'appartenance et celui de l'apprentissage.

D'abord, le paradoxe de l'appartenance oppose l'autonomie à la collaboration – autrement dit, le besoin d'affiliation se présente simultanément au besoin d'indépendance. Le paradoxe de l'apprentissage, lui, oppose la stabilité (le *mainstream*) au changement (l'*alternative*) et permet l'ajustement de connaissances antérieures et stables à une réalité future et incertaine (Smith et Lewis, 2011). Les manifestations de ces deux tensions ont évolué avec le déroulement du projet, ce qui montre le caractère « non solvable » d'un paradoxe.

3.3.1 Paradoxe de l'appartenance

La première tension relève du paradoxe de l'appartenance, soit le rapport entre l'individuel et le collectif. Les deux thèmes clés du projet (la GRH et la coopérative) symbolisent ces deux pôles. Les pratiques de GRH permettent à une organisation de s'adapter à des enjeux qui lui sont propres, alors que le principe de coopérative implique plutôt une affiliation nécessaire à la réalisation d'un objectif partagé.

La négociation de ce paradoxe a évolué au cours du projet, alors que le volet coopératif se mariait d'abord aux enjeux de RH en trouvant une légitimité dans la crise de pénurie de main-d'œuvre – autrement dit, dans le fait d'être touché par des enjeux similaires de main-d'œuvre. Toutefois, ce paradoxe refaisait surface au moment de la définition de la raison d'être de la coopérative : il demeurait qu'il s'agit d'organisations en compétition les unes avec les autres sur le marché de la main-d'œuvre. La délimitation du mandat devait donc miser sur du codéveloppement dans lequel les gains seraient partageables.

3.3.2 Paradoxe de l'apprentissage

La seconde tension relève du paradoxe de l'apprentissage, qui concerne le rapport entre la théorie et la pratique, plus précisément la transposition des connaissances stables relatives à la GRH et aux coopératives vers le contexte spécifique de cette initiative. La négociation de ce paradoxe est visible

à travers le besoin de se référer à des cadres légitimes, soit en matière de GRH et de coopératives, ce qui procurait de la légitimité à l'initiative auprès des instances gouvernementales.

Or, pour assurer l'adhésion par les dirigeants de PME, il a été nécessaire d'adapter ces concepts au contexte pratique. Alors que la GRH renvoie généralement à des politiques et à des processus tangibles, il a été nécessaire de s'ouvrir à une conception de la GRH plus large. Alors que la coopérative implique une réponse à des besoins

individuels par la collaboration, il a été nécessaire d'accepter que le regroupement vise d'abord à répondre aux besoins de manière indirecte, à travers une vision de développement.

Le modèle intégrateur (voir figure 2) présente les quatre enjeux relevés dans la section précédente. Ceux-ci s'articulent à travers deux axes représentant les tensions des deux paradoxes. Les enjeux ayant mené à des ajustements dans le projet s'inscrivent à l'intersection de ces tensions.

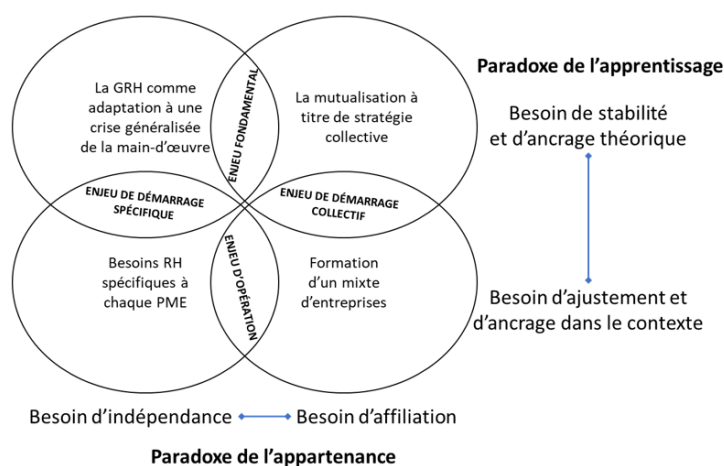


Figure 2 – Articulation des enjeux autour des paradoxes de l'apprentissage et de l'appartenance

4. Discussion

Cet article a présenté le cas d'un projet mené par le CQCM ayant pour objectif la mise sur pied de coopératives d'employeurs. Ce cas permet de contribuer à la documentation d'initiatives d'amélioration de soutien offert aux PME. En effet, certains des apprentissages tirés de ce projet sont susceptibles d'être transposables à d'autres projets ayant pour objectif de soutenir les PME qui éprouvent des difficultés en matière d'attraction, de rétention ou de motivation de la main-d'œuvre.

Ce cas souligne les difficultés exacerbées des PME en période de crise de main-d'œuvre. Non seulement ces entreprises sont-elles débordées par ces enjeux, mais il leur est d'autant plus difficile d'obtenir du soutien susceptible de répondre à leur besoin de concilier les priorités opérationnelles et à la nécessité d'investissement du temps dans le développement de pratiques de GRH.

Plus spécifiquement, les différents ajustements dans la mise en œuvre du projet de coopératives d'employeurs ont été analysés en mettant en évidence les enjeux et apprentissages les ayant motivés. Cette analyse a permis un découpage du projet en trois différentes phases, soit la compréhension fondamentale de celui-ci, son démarrage et son opérationnalisation. Quatre enjeux ont été identifiés :

- La première phase a été associée à un enjeu relevant de la traduction des fondements du projet auprès des acteurs concernés;
- La deuxième phase a vu émerger des enjeux relatifs au diagnostic des besoins en RH propres à chaque organisation partenaire et, simultanément, à la configuration du regroupement d'organisations;
- La dernière phase comportait un enjeu de définition de la raison d'être de la coopérative d'employeurs.

Nos analyses proposent que ces enjeux expriment la présence de tensions, laquelle émane de la complexité du contexte et du contenu de ce projet. Conformément à ce qui a été soulevé dans la littérature en GRH et sur les coopératives, la diversité des perspectives impliquées ne peut que faire émerger des contradictions et, donc, des tensions. Plus précisément, les tensions relevées dans le projet du CQCM sont propres à l'appartenance et à l'apprentissage. Nos analyses montrent une interaction entre ces deux tensions qui relève de l'évolution de celles-ci, avec l'apparition de nouveaux éléments contextuels. En effet, il a été possible d'observer la progression du paradoxe de l'appartenance à travers les phases du projet. Celui-ci s'est d'abord manifesté d'un point de vue théorique, sous la perspective de l'équipe de projet qui a « créé » le principe de coopératives d'employeurs. Plus le projet avançait, et avec l'ajout de nouveaux acteurs (les PME potentiellement intéressées), ces mêmes concepts ont dû être ajustés. Ceux-ci ont pu prendre une forme plus ancrée dans la réalité des acteurs auprès de qui on tentait d'appliquer le concept de coopérative d'employeurs. Le paradoxe de l'appartenance a émergé une seconde fois avec l'implication de nouveaux acteurs, ce qui a permis également un nouvel épisode de gestion de celui-ci.

Il y a lieu de souligner l'absence de manifestation marquée du paradoxe organisant (opposant notamment la structure et la flexibilité) et du paradoxe lié à la performance (opposant notamment gain quantitatif et gain qualitatif) (Smith et Lewis, 2011). Comme l'ambidextrie se manifeste notamment de manière cyclique, le projet était-il simplement dans une phase de latence de ces deux paradoxes? Ceux-ci se seraient-ils exprimés davantage dans les étapes suivant la création avérée d'une coopérative?

Conclusion

En conclusion, il y a lieu de s'interroger à savoir si la forme coopérative (plutôt que, par exemple, une entreprise privée, une alliance ou un OSBL) était l'entité la mieux adaptée pour atteindre les objectifs du projet. L'implication de multiples parties prenantes (dont des dirigeants de PME) dans la conception même du projet aurait-elle accéléré les différents apprentissages réalisés tout au long de celui-ci?

Il demeure que la PME se distingue par l'importance de la proximité comme principe organisant : toute forme de soutien doit en tenir compte. Autrement dit, il est primordial d'avoir une lentille « PME » pour offrir du soutien qui fera véritablement écho aux organisations ciblées.

RÉFÉRENCES

- Alliance Coopérative Internationale (ACI). (2018). *Identité coopérative et avantage concurrentiel*. <https://www.ica.coop/fr/icett/cooperative-identity-key-competitive-advantage#:~:text=Elle%20affirme%20qu%27%80%99une%20coop%20C3%A9rative%20est%20une%20association%20autonome,travers%20une%20entreprise%20d%20C3%A9tendue%20collectivement%20et%20contr%20C3%B4%20C3%A9e%20d%20C3%A9mocratiquement>
- Audebrand, L. K. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: The case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20(4), 365-393. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0368>
- Audebrand, L. K., Camus, A. et Michaud, V. (2017). A mosquito in the classroom: Using the cooperative business model to foster paradoxical thinking in management education. *Journal of Management Education*, 41(2), 216-248. <https://doi.org/10.1177/1052562916682552>
- Aust, I., Brandl, J., Keegan A. et Lensges, M. (2017). Tension in managing human resources: Introducing a paradox framework and research agenda. Dans W. K. Smith, M. W. Lewis, P. Jarzabkowski et A. Langley (dir.), *The Oxford handbook of organizational paradox* (p. 413-433). Oxford University Press.
- Bryson, A. et White, M. (2019). HRM and small-firm employee motivation: Before and after the Great Recession. *ILR Review*, 72(3), 749-77. <https://doi.org/10.1177/0019793918774524>
- Carroll, M., Smith, M., Oliver, G. et Siring, S. (2008). Recruitment and retention in front-line services: The case of childcare. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 59-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00076.x>

- Ghassemieh, G., Thach, E. et Gilinsky, A. (2005). Does my business need a human resources function? A decision-making model for small and medium-sized firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8(1), 25-36. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-01-2005-B003>
- Harney, B. et Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 48-73. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x>
- Harney, B., et Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of hr in small and medium-sized enterprises: capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29. <https://doi.org/10.1002/hrm.22010>
- Brian H, Gilman M., Mayson S. et Raby S.(2022) Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects, *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175-3196, <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2109375>
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada. (2022). *Principales statistiques relatives aux petites entreprises 2022*. Gouvernement du Canada. <https://ised-isde.canada.ca/site/recherche-statistique-pme/fr/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises/principales-statistiques-relatives-aux-petites-entreprises-2022#s2.1>
- Lengnick-Hall, M. L., Beck, T. E. et Lengnick-Hall, C. A. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Management Review*, 21(3), 243-255. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S. et Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.hrmr.2009.01.002>
- Mahé De Boislandelle, H. (1996, octobre). *L'effet de microcosme en PME*. Congrès international francophone de la PME, Trois-Rivières (Québec).
- Marchesnay, M. (2008). Proximités et singularités des TPE. Dans A. Jaouen et O. Torrès (dir.), *Les très petites entreprises : un management de proximité* (p. 81-104). Lavoisier.
- Marchington, M., Carroll, M. et Boxall, P. (2003). Labour scarcity and the survival of small firms: A resource-based view of the road haulage industry. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 5-22. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.TB00102.X>
- Robert-Huot, G. (2023). *Le changement dans la pratique de la gestion des ressources humaines en situation de proximité : l'étude ethnographique d'une PME* [Thèse de doctorat, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <https://archipel.uqam.ca/16946/1/D4386.pdf>
- Simsek, Z., Heavy, C., Veiga, J. F. et Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864-894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 281-403. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMR.2011.59330958>
- Statistique Canada. (2022). *Situation et attentes des entreprises du Québec, deuxième trimestre de 2022*. Gouvernement du Canada. <https://statistique.quebec.ca/fr/produit/publication/situation-attentes-entreprises-quebec-deuxieme-trimestre-2022>
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>
- Torrès, O. (2004). The SME concept of Pierre-André Julien: An analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/ Small Business*, 2, 1-12. <https://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/TORRESINGL.pdf>
- Urbano, D., et Yordanova, D. (2008). Determinants of the adoption of hr in tourism smes in spain: an exploratory study. *Service Business : An International Journal*, 2(3), 167-185. <https://doi.org/10.1007/s11628-007-0033-z>
- Wallo, A. et Kock, H. (2018). HR outsourcing in small and medium-sized enterprises: Exploring the role of human resource intermediaries. *Personnel Review*, 47(5), 1003-1018. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0066>