

La problématique de gestion des ressources humaines dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi

The problem of human resources management in savings and credit cooperatives for civil servants in Burundi

Philbert NKURUNZIZA, (Doctorant)

*Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Économique et Sociale (CURDES)
 Faculté des sciences économiques et de Gestion
 Ecole Doctorale de l'Université du Burundi, Burundi*

Prisca NIYUHIRE, (Professeur)

*Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Économique et Social (CURDES)
 Institut Supérieur de Commerce
 Université du Burundi, Burundi*

Adresse de correspondance :	Ecole Doctorale de l'Université du Burundi Https:// ecoledoctorale.ub.edu.bi Bujumbura-Burundi Avenue inkondo Téléphone : +257 79841895
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	NKURUNZIZA, P., & NIYUHIRE, P. (2025). La problématique de gestion des ressources humaines dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(1), 97-113. https://doi.org/10.5281/zenodo.14634756
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 16, 2024

Accepted: January 10, 2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 6, Issue 01 (2025)

La problématique de gestion des ressources humaines dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi

Résumé

Cette étude a pour objectif d'identifier les principales difficultés de GRH dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Une étude qualitative a été réalisée pour recueillir les données de juillet à septembre 2024 après avoir eu l'autorisation des responsables de ces coopératives. Seize entretiens semi-directifs ont été menés auprès de quarante cadres et cadres intermédiaires des agences de Bujumbura des quatre coopératives étudiées, soit dans des bureaux, soit des salles de réunion.

Comme résultats liés aux principales difficultés de GRH dans les coopératives étudiées, 68,75 % des répondants trouvent l'existence de l'informalité de GRH, 50% parlent de l'insuffisance de compétences (faible qualification), 62,5 % expriment l'insuffisance des effectifs (nombre réduit) dédiés à la fonction RH et 75% mettent en évidence le déséquilibre entre la vie professionnelle et vie privée.

Face à ces défis, il est souhaitable de rendre formelles les pratiques de GRH en évitant l'arbitraire, en planifiant les activités de gestion des ressources humaines et en respectant les textes légaux et réglementaires en matière de recrutement. Le service ressource humaine devrait être valorisé par des recrutements et affectations des employés qui répondent aux besoins des coopératives étudiées en quantité et en qualité. Il faudrait organiser les formations en cours d'emploi adaptées pour améliorer les compétences des employés de ces coopératives. Enfin, il faudrait récompenser les efforts supplémentaires fournis par les employés soit en temps de récupération, soit en argent. L'installation des guichets automatiques soulagerait les employés durant les jours fériés. Cette étude offre un éclairage sur les défis de gestion des ressources humaines dans les coopératives étudiées. Les études futures devraient prendre en considération une méthodologie mixte et s'étendre sur toutes les agences du pays pour compléter nos résultats.

Mots clés : Difficultés RH en coopérative, Informalité en RH, Coopérative d'épargne et de Crédit, Burundi.

Classification JEL : M12

Type de l'article : Recherche empirique

Abstract

This study aims to identify the main HRM difficulties in civil servants' savings and credit cooperatives in Burundi. A qualitative study was carried out to collect data from July to September 2024 after obtaining authorization from the managers of these cooperatives. Sixteen semi-directive interviews were conducted with forty managers and middle managers of the Bujumbura branches of the four cooperatives studied, either in offices or meeting rooms.

As results related to the main HRM difficulties in the cooperatives studied, 68.75% of respondents find the existence of HRM informality, 50% speak of insufficient skills (low qualification), 62.5% experience insufficient staff (reduced number) dedicated to the HR function and 75% highlight the imbalance between professional and private life.

Faced with these challenges, it is desirable to formalize HRM practices by avoiding arbitrariness, planning human resources management activities and respecting legal and regulatory texts on recruitment. The human resources department should be valued by recruiting and assigning employees that meet the needs of the cooperatives studied in quantity and quality. Appropriate on-the-job training should be organized to improve the skills of employees in these cooperatives. Finally, additional efforts made by employees should be rewarded either in terms of time off or money. The installation of ATMs would relieve employees during public holidays. This study provides insight into the challenges of human resources management in the cooperatives studied. Future studies should consider a mixed methodology and extend to all agencies in the country to complete our results.

Keywords : HR difficulties in cooperatives, HR informality, Savings and Credit Cooperative, Burundi.

JEL Classification : M12

Type of article : Empirical research

1. Introduction

Au cours de ces dernières années, les défis en matière de gestion des ressources humaines (GRH) se sont accrus, notamment en raison de nombreux changements liés à la matière de main-d'œuvre (Robert-Huota, et al, 2024). Avec ces défis, l'exigence d'amélioration des pratiques de ressources humaines a considérablement augmenté. En effet, l'identification de ces défis permet de les éviter ou de les adapter afin de permettre la résilience organisationnelle. Plusieurs auteurs ont travaillé sur les défis de GRH dans les petites et moyennes entreprises. Balhadj (2012) a identifié comme défis : faible formalisation des procédures et pratiques de gestion des ressources humaines, contraintes sur les plans financier, matériel et humain, ainsi qu'un déficit général d'expertise dans les méthodes et techniques de GRH. Une forte centralisation autour du leader et des problèmes de délégation, des comportements négatifs et des résistances au changement tant du personnel que du dirigeant, etc. Selon Harney & Alkalah, (2021), les PME souffrent d'un manque de connaissances en GRH des dirigeants et des ressources qui y sont dédiées. Ce phénomène n'épargne pas les coopératives d'épargne et de crédit. Les défis de gestion dans les coopératives d'épargne et de crédit sont généralement liés à la compétence du personnel, à l'inadéquation des outils de gestion et à l'absence de bon système de contrôle interne (Marachto, 2016). Les employés des coopératives d'épargne et de crédit ne sont pas suffisamment compétents par rapport aux tâches réalisées au sein de ces institutions. La formation dispensée à ces employés n'est fréquemment pas adaptée à la gestion des opérations de microfinance, et leur manque de familiarité avec les outils de gestion et les méthodes bancaires impacte souvent la qualité de management de leurs organisations (Marachto, 2016). Dans ces organisations, l'investissement requis pour développer de pratiques RH peut représenter un défi important dans la gestion de leurs ressources humaines. Le manque des moyens financiers des coopératives d'épargne et de crédit est à la base d'un recrutement d'un effectif réduit (Marachto, 2017). Ce dernier impacte les formations et la gestion du temps de travail, car la relève serait difficile à organiser (Marachto, 2017). Il impacte également l'affectation des employés dans les différents domaines d'activité et favorise l'informalité ressource humaine. Le dirigeant est comme un leadership autoritaire qui répartit les tâches et décide sans exécuter (Pichault & Nizet, 1995). Il y a absence de la planification, la communication verbale prédomine, la sélection se fait sur base des critères choisis par les responsables et des recommandations à l'intérieur des réseaux des connaissances (Pichault & Nizet, 1995). Les qualifications ne trouvent pas une place privilégiée, les plans de formations sont absents. Seules les formations sur le tas sont organisées pour adapter les salariés à leurs postes d'attache. En effet, la connaissance ainsi que la maîtrise des outils et des méthodologies du contrôle font souvent défaut au niveau des dirigeants des coopératives d'épargne et de crédit (Marachto, 2016). Dans le but de promouvoir les possibilités de travail décent et productif pour les employés, les organisations doivent réduire l'écart entre leurs aspirations professionnelles et leurs conditions réelles de travail. Cet écart constitue un défi dans les PME dont font partie les coopératives d'épargne et de crédit. Par ailleurs, les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi ne sont pas épargnées de ces défis. Ces organisations sont créées par les membres avec l'appui de l'État. Elles sont composées par un public homogène (fonctionnaires de l'État) et jouent un rôle important dans le domaine social et économique du pays. Notre travail de recherche porte sur quatre coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi qui sont le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE), le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS), le Fonds de Solidarité des Cadres de Justice (FSCJ) ainsi que de la Coopérative d'Épargne et de crédit pour l'Auto développement des Militaires (CECADM). Le choix de ces coopératives est dû au rôle socio-économique important que ces derniers jouent dans le pays. Elles contribuent à la lutte contre la pauvreté des membres et à la création d'emploi.

En outre, ces coopératives ont contribué à lutter contre l'exclusion financière faite aux fonctionnaires. En effet, le salaire des fonctionnaires burundais ne leur permet pas d'être éligibles

aux crédits offerts par les banques commerciales pour manque des garanties à présenter (Niyungeko, 2016). C'est dans cette optique que les fonctionnaires se sont mis ensemble pour créer leurs propres coopératives d'épargne et de crédit. Bien que ces coopératives jouent un rôle important dans le domaine socio-économique du pays, les limites au niveau de leur gestion ne manquent pas. Ces limites sont particulièrement observées dans la gestion de leurs ressources humaines. Ces limites constituent de véritables barrières au développement de ces coopératives étudiées.

Dans la logique de contribuer au développement des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi, nous souhaitons identifier les lacunes rencontrées au niveau de la gestion de leurs ressources humaines. Pour y arriver, nous essayons de répondre à la question suivante : « Quelles sont les principales difficultés dans la gestion des ressources humaines des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi ? »

Cet article a pour objectif d'identifier les difficultés que rencontrent les dirigeants des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Ainsi, quatre points jalonnent notre travail. La première porte sur la revue de littérature, le deuxième développe la méthodologie de l'étude, le suivant porte sur la présentation, interprétation et discussion des résultats et le quatrième dégage la conclusion.

2. Revue de littérature

Ce point présente la revue de la littérature théorique et empirique.

2.1.Revue de littérature théorique

Ce point développe le concept de gestion des ressources humaines et les difficultés de gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises.

2.1.1. Concept de GRH

L'expression « Ressources Humaines » a un double sens. Elle désigne l'ensemble des individus qui œuvrent activement dans une organisation, et qui sont rémunérés pour le travail qu'ils y effectuent (Dietrich, Anne, & Pigeys, 2011); mais aussi, et surtout, la fonction ou le service interne chargé d'apporter le personnel à l'organisation en nombre suffisant, compétent et motivé pour assurer son bon fonctionnement (Mahé De Boislandelle, 1998). C'est un ensemble des pratiques liées à l'administration du personnel lui parcourant des employés nécessaires en quantité et qualité afin d'atteindre les objectifs fixés (Robert-Huot & Cloutier, 2020). Elle désigne également l'ensemble d'activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'organisation. Elle lui permet d'équilibrer qualitativement et quantitativement les ressources humaines nécessaires aujourd'hui et dans le futur.

La fonction ressource humaine est devenue centrale et est source de compétitivité dans les organisations. Elle est chargée de l'ensemble des activités relatives à la gestion du personnel (Mazzine, Elkhochi, & Achibane, 2021). La gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Lacoussière et al, 2000). Elle regroupe différentes pratiques dont les plus connues sont le recrutement, la formation, la gestion des rémunérations (Robert-Huot & Cloutier, 2020). En plus de la contribution de la GRH au domaine économique, elle participe activement dans les relations sociales entre l'organisation et les employés. Son objectif principal est de renforcer et d'optimiser la relation d'emploi, tant au niveau individuel que collectif, dans le but d'améliorer l'efficacité et l'efficacité globale de l'organisation (Genotte, 2024). Elle développe les relations entre employés et employeurs afin de contribuer à la performance de l'entreprise. Les potentiels humains doivent être valorisés et les dirigeants doivent demeurer à l'écoute des attentes individuelles et des besoins organisationnels.

2.1.2. Difficultés de GRH dans les coopératives

Une coopérative d'épargne et de crédit est plus qu'une institution financière ; c'est un groupe de personnes qui s'associent pour améliorer leur statut social et économique (Périlleux, 2009). Les sociétaires démontrent leur valeur pratique de l'entraide, la viabilité de la sollicitude et du service à l'ensemble des hommes (Périlleux, 2009). Les définitions du concept de « coopérative » sont nombreuses et multiformes. Elles convergent toutes vers la dimension à la fois collective et humaine et se distinguent par trois aspects fondamentaux qui les caractérisent à savoir : dimension économique de l'activité, aspirations communes des membres, détention des droits de propriété et contrôle par les membres (El Hidani, 2022).

Les principales difficultés rencontrées dans la GRH des PME relevées au niveau de la littérature sont : la dimension informelle des pratiques de gestion des ressources humaines (le déséquilibre temps professionnel et temps personnel (l'insuffisance des compétences (ainsi que l'insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ressource humaine (El Asri ,2016; Grimand, 2013; Pichault & Nizet, 2000 et Marachto, 2017).

Dans coopératives d'épargne et de crédit., le caractère informel de la dimension ressource humaine est dû au manque de planification et aux effectifs réduits. Dans cette logique, la communication est simple et l'affectation des employés aux différents postes n'est pas définitive. En plus, le double statut de propriétaire et bénéficiaire des parties prenantes explique aussi la nature paradoxale de ces organisations quant à l'application des pratiques de GRH (Audebrand et al, 2017). La taille de ces entreprises coopératives explique en partie les difficultés rencontrées dans leur gestion des ressources humaines. Pour atteindre leur double objectif qui sont d'ordre social et économique, les coopératives mettent plus de temps au travail, ce qui déséquilibre le temps professionnel et celui personnel. Ainsi, les efforts supplémentaires déployés par les salariés au travail ne sont pas reconnus (Pichault & Nizet,1995)

Les formations en cours d'emploi ne sont pas valorisées de peur que les employés qualifiés puissent en profiter pour se faire embaucher dans les autres entreprises (Parlier,2006). Les formations sur le tas sont organisées pour adapter le salarié à son poste d'attache. Les effectifs réduits peuvent être également à l'origine du manque de temps pour les formations.

L'insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ressource humaine peut être liée à la rareté des compétences ressources humaines sur le marché et /ou à la volonté des entreprises de maîtriser les coûts de la fonction RH en réduisant ces effectifs (El Asri ,2016). Elle peut être due également à la sous-estimation de ladite fonction par rapport aux autres fonctions de l'entreprise en tenant compte de la mission principale de l'entreprise. Force est de constater que ces défis sont associés aux pratiques de gestion des ressources humaines des coopératives. Il s'agit de la planification pour l'informalité RH, recrutement ou affectation des employés pour défi d'insuffisance d'effectifs dédiés à la fonction ressource humaine, la formation pour défi d'insuffisance des compétences (ou manque de qualification) et pratique de gestion du temps de travail pour défi de déséquilibre temps professionnel et temps personnel. Tous ces défis sont aussi liés à des facteurs internes à l'organisation.

Cependant, les recherches sur les structures de l'économie sociale et solidaire (coopératives, mutuelles ou organisations non lucratives) indiquent qu'elles ont tendance à mettre en œuvre une gestion des ressources humaines qui harmonise les exigences de performance sociale et économique (Comeau & Davister, 2008). La GRH dans les coopératives d'épargne et de crédit est plus adaptative que fonctionnelle. Face aux multiples difficultés qu'elles rencontrent, les coopératives d'épargne et de crédit ajustent en permanence leur fonction ressource humaine à la situation du moment (Fournier & Ouedraogo,1996).

2.2.Revue de littérature empirique

Ce point porte sur la revue de littérature empirique.

2.2.1. Revue de littérature empirique

Beaucoup d'auteurs ont travaillé sur les problématiques de gestion des ressources humaines dans les coopératives d'épargne et de crédit. Marachto (2017), dans ses recherches sur les coopératives d'épargne et de crédit de Kinshasa en République Démocratique du Congo, a trouvé que les salariés de ces coopératives ne sont pas assez qualifiés par rapport aux activités qu'ils exercent. Ces derniers suivent une formation souvent inadaptée à la gestion des activités de microfinance et leur méconnaissance d'outils de gestion et de techniques bancaires a souvent des incidences sur la qualité de gestion de leurs structures. Il propose la mise en place d'un système performant de contrôle interne « capable de détecter les failles et d'anticiper les risques particulièrement liés aux dérives de la mission ». En plus, il signale le non-respect des textes légaux et réglementaires dans les coopératives kinoises.

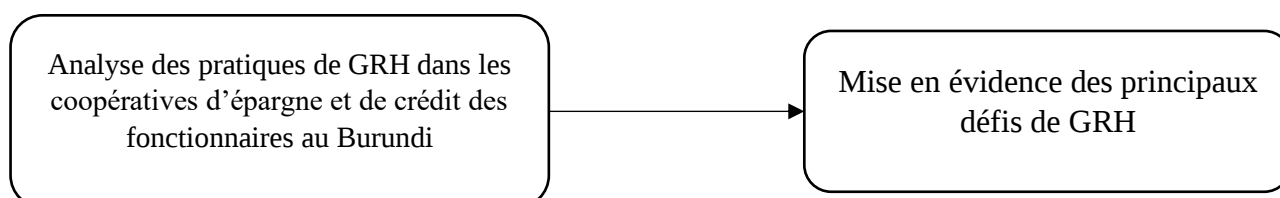
Quant à Périlleux (2009), les coopératives d'épargne et de crédit font face à un défi lié à l'embauche de personnel plus compétent, ce qui pourrait engendrer des tensions avec le personnel existant. L'augmentation de la taille de l'entreprise exige de recruter un personnel qualifié, ce qui peut créer des conflits avec les anciens de l'entreprise. Toutefois, ce risque s'accroît lors d'une expansion rapide. Effectivement, des employés assidus s'acclimatent progressivement aux règles formelles et informelles qui prévalent au sein de l'équipe. En revanche, un grand nombre de nouveaux employés pourrait renverser la tendance et provoquer une transformation de la culture organisationnelle (Périlleux, 2009).

Mariama & Ndikumana (2007) dans leur rapport sur les microfinances au Burundi annoncent certains défis rencontrés dans la gestion des ressources humaines de ces organisations. Ils disent que le niveau de réalisation de la formation est largement insuffisant et que le coût des formations à l'extérieur du Burundi est très élevé pour être supporté par les fonds propres des IMF. Nkaku (2016), révèle l'existence des pratiques de GRH hybrides avec une domination des pratiques informelles dans les trois entreprises étudiées, le degré de formalisation dépendant de la capacité entrepreneuriale du dirigeant de la PME.

Boukharrazi & Baaddi (2019) ont travaillé sur la gestion des ressources humaines en Microfinance : enjeux et spécificité. Ils ont conclu que le caractère spécifique de la GRH au sein des IMF est lié à deux éléments : 1° la présence des RH particulières : cette particularité s'explique par la diversité des profils socioprofessionnels des RH (genre, origines culturelles, qualifications et expériences professionnelles) d'une part, et d'autre part, par la diversité des catégories des RH (salariés et bénévoles). 2° Et la finalité sociale comme mission principale. Ils signalent que ces deux éléments constituent un défi fondamental pour la GRH en micro finance, car ses outils doivent prendre en compte les caractéristiques de chaque catégorie de travailleurs, mais aussi permettre leur agencement au sein de l'organisation et la mise en œuvre et l'opérationnalisation d'un processus démocratique de gestion.

Notre étude cherche à mettre en évidence les difficultés de GRH dans les coopératives étudiées. La figure 1 montre ce modèle de recherche.

Figure 1: modèle de recherche



Source : Auteurs sur base de la revue de la littérature

3. Méthodologie de recherche

Ce point porte sur la description de l'échantillon, la collecte des données et le traitement et analyse des données.

3.1. Description de l'échantillon

La présente recherche est construite sur la base de seize interviews réalisées auprès de quarante cadres et cadres intermédiaires des quatre coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi.

Ces dernières sont le Fonds de Solidarité des Travailleurs de l'Enseignement (FSTE), Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS), Fonds de Solidarité des Cadres de Justice (FSCJ) ainsi que la Coopérative d'Épargne et de Crédit pour l'Autofinancement des Militaires (CECADM). La cinquième coopérative des fonctionnaires au Burundi est la Microfinance de la Police (Micropol). Cette dernière n'est pas concernée par notre étude, car elle est au début de ses activités. Nous avons considéré les coopératives qui ont au moins cinq ans (5ans) d'existence.

L'échantillon est pris seulement au niveau des agences de Bujumbura parce que dans ces coopératives, les activités de gestion des ressources humaines sont appliquées de façon semblable au siège comme dans les agences. En plus, les coopératives d'épargne et de crédit des travailleurs de la santé et celles des cadres de justice n'ont pas d'agences à l'intérieur du pays.

Les interviewés ont été choisis selon leur profil particulier par rapport à notre question de recherche et à notre problématique. Les personnes sélectionnées sont au centre de la fonction ressource humaine (Directeur, responsable de la fonction ressource humaine, caissier(e), attaché de direction, responsable des finances, etc.).

Tableau 1 : Les principales caractéristiques de notre échantillon

Caractéristiques de l'échantillon	Total	Pourcentage
Sexe	16	100%
Homme	10	62,5%
Femme	6	32,5%
Age	16	100%
18 – 30 ans	3	18,75%
31 – 40 ans	3	18,75%
41 – 50 ans	6	37,5%
51 et plus	4	25%
Ancienneté	16	100%
0 – 5 ans	2	12,5%
6 – 10 ans	7	43,75%
10 ans et plus	7	43,75%
Fonction	16	100%
Cadre	6	32,5%
Cadre Intermédiaire	10	62,5%
Répartition par coopérative	16	100%
FSTE	5 dont 2 cadres	31,25%
FSTS	3 dont 1 cadre	18,75%
FSCJ	3 dont 1 cadre	18,75%
CECADM	5 dont 2 cadres	31,25%

Source : auteurs sur base de l'échantillon

Lorsque des entretiens ne produisent aucune information additionnelle, on dit qu'il y a saturation. Elle a été atteinte au seizième répondant, c'est-à-dire qu'à partir du dix-septième répondant, il n'y a plus de nouvelles informations. Nous avons constaté que parmi les seize interviewés, il y a cinq personnes appartenant à l'entreprise FSTE, trois personnes de l'entreprise FSTS, trois personnes de

l'entreprise FSCJ et cinq personnes de la CECADM. Miles & Huberman (2003) conseillent une taille d'échantillon entre 10 et 30 individus pour de telles études.

Notre échantillon est diversifié, elle est composée des hommes et des femmes, cadres et cadres intermédiaires des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Ils sont d'un âge et d'ancienneté variés. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont présentées dans le tableau ci-dessus.

3.2. Collecte des données

Les données ont été collectées par des enquêtes qualitatives sur base du guide d'entretien. Nous avons eu l'autorisation de la direction générale (ou de la gérance) pour mener des entretiens auprès des employés de chaque coopérative. Les questions du guide d'entretien visent à identifier les difficultés pour chaque pratique de GRH retenue. Il s'agit de planification, recrutement ou affectation, formation et la gestion du temps de travail. Les interviews se sont déroulés dans un endroit calme et ont été retranscrits intégralement. Ils ont eu lieu dans de différents endroits (bureaux de travail ou salles de réunion).

Les interviewés n'ont pas accepté d'être enregistrés pour des raisons de sécurité. Les entretiens ont duré en moyenne chacun de 1h à 1h15 minutes. La direction ne nous a pas autorisés à mener des focus de groupe pour éviter les pertes de temps de travail. Les focus de groupe nous intéressaient pour évaluer la réaction des membres du groupe sur les difficultés rencontrées lors de l'exécution de leurs tâches en rapport avec la GRH. Pour compenser l'absence des focus de groupe, nous avons comparé les citations des répondants à l'intérieur de chaque catégorie et une comparaison inter catégorie. Une étude ultérieure avec une méthodologie mixte est souhaitable pour compléter la présente étude.

3.3. Traitement et analyse des données

Les données ont été analysées en utilisant une grille d'analyse de Pettigrew (1985) : contexte, contenu et processus. Ensuite, nous avons mené une analyse thématique de contenu qui nous a permis de dégager les défis de GRH dans les entreprises sous notre étude et les recommandations mises en place par les dirigeants pour les éradiquer. L'analyse thématique est adaptée aux problématiques qui s'inscrivent dans un cadre conceptuel solidement étayé (Jolibert & Jourdan, 2011). Le contexte reprend les différentes difficultés en matière de GRH éprouvés par les interviewés.

L'analyse de contenu a été réalisée manuellement en identifiant les caractéristiques des difficultés de GRH (sur chaque pratique) rencontrées dans ces coopératives. Bardin (2013) définit l'analyse de contenu comme étant un ensemble de méthodes d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des énoncés, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces énoncés. Le contenu correspond à l'effet de ces difficultés sur les employés et sur les employeurs et aux propositions des interviewés pour améliorer cette situation

4. Présentation des résultats

Les difficultés liées à la GRH rencontrées par les dirigeants des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi sont de quatre types à savoir: (1) Le caractère informel des pratiques de GRH, (2) insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ressource humaine, (3) insuffisance des compétences et (4) manque d'équité au travail.

4.1. Caractère informel des pratiques de GRH

En reprenant l'ensemble des discours des répondants, nous constatons qu'il y a prédominance de l'informel au niveau des pratiques de gestion des ressources humaines. Ces propos sont partagés par la majorité des répondants de toutes les coopératives. Le caractère informel observé dans le

recrutement des non-cadres entraîne un manque d'autonomie au travail pour les dirigeants et une démotivation pour les employés. Cette informalité ressource humaine est due au manque de planification des activités RH et au non-respect de textes légaux et réglementaires en matière de recrutement. Comme le confirme un cadre de l'une des coopératives étudiées: « *Pour le recrutement des agents d'exécution, je ne suis pas libre du tout. Je ne fais que mettre en application les recommandations de mes chefs. Ces derniers envoient un candidat et un coup de téléphone pour des instructions éventuelles* » Un cadre intermédiaire ajoute: « *Je viens de passer 8 ans dans ma coopérative, je n'ai jamais vu un test de recrutement organisé pour les plantons ou les veilleurs* ». Un autre a fait savoir que: « *Le recrutement des non-cadres est arbitraire, on reçoit des directives sur téléphone et on exécute, cela a des conséquences au niveau de la collaboration entre employés et employeurs surtout pour ce nouvel employé qui veut toujours exécuter les ordres de celui qu'il a envoyé au lieu de ceux de l'employeur.* » En ce qui concerne l'embauche de personnel non-cadre (plantons, surveillants, chauffeurs, etc.), aucun test de recrutement n'est organisé spécifiquement pour cela. Sur les recommandations de son supérieur, le responsable des ressources humaines les reçoit et les intègre dans les effectifs de la coopérative. Ce défi est dû au sous-emploi qui sévit dans le pays et cette catégorie des non-cadres qui, jadis, intéressait les gens sans qualification, commence à être convoitée par ceux qui sont qualifiés. Sur 10 cadres intermédiaires, 8 soit 80 % ont souligné le manque de formalité en ressources humaines. De même, la moitié des cadres interrogées, soit 3 sur 6, a exprimé cette préoccupation. Concernant la CECADM, aucun cadre supérieur n'a indiqué ce défi, tandis que deux cadres intermédiaires sur trois l'ont mentionné, ce qui représente 66,7%. Pour le FSTE, la moitié des cadres le reconnaît, soit 50% pour les cadres de niveau intermédiaire, tandis que deux sur trois des cadres interrogés attestent de la présence de ce défi, soit 66,7%. Pour le FSTS et FSCJ, un cadre par coopérative atteste la présence de ce défi, ce qui représente 100%. Deux autres cadres intermédiaires par coopérative détectent également l'informalité RH, équivalent à 100%. Sur les 16 personnes interrogées, 11 ont signalé la présence d'aspects informels liés aux pratiques de la GRH dans les coopératives analysées, ce qui correspond à un taux de 68,75%.

4.2. Insuffisance des effectifs dédiés à la FRH

Une autre difficulté qui a été soulevée par un nombre important des répondants est l'insuffisance des effectifs dédiés à la fonction RH. Dans les entreprises sous notre étude, les répondants signalent que la fonction des ressources humaines est négligée. Elle est attachée à la direction des finances et compte un effectif très réduit. Ce défi a pour origine un manque des moyens financiers afin de recruter un personnel suffisant et une mauvaise affectation du personnel.

Un cadre intermédiaire nous confirme que: « *Dans ma coopérative, le service ressource humaine est presque inexistant, il comprend deux personnes. Il n'y a pas de direction dédiée à la fonction ressource humaine* ».

Un autre signale que dans son entreprise, l'effectif total ne dépasse pas dix personnes, ce qui fait que le service administration du personnel est presque inexistant. Il dit : « *Dans mon entreprise les missions de GRH sont confiées aux gérants Adjoints, le nombre réduit des effectifs entraîne le chevauchement des pouvoirs.* » Ce défi a pour effet une surcharge du côté des employés. Par exemple, le Fonds de Solidarité des Travailleurs de la Santé (FSTS) emploie dix personnes tandis que le Fonds des Cadres de la Justice en compte quatorze. Dans ces coopératives, la majorité des opérations sont réalisées par le biais de sous-traitance. Ces deux coopératives n'ont même pas de guichets ni d'agences à l'intérieur du pays. Elles empruntent chez d'autres banques ou institutions financières pour le compte de leurs adhérents. Six sur dix, soit 60%, des cadres intermédiaires ont mentionné le manque de personnel dédié aux ressources humaines, comparativement à quatre sur six, ce qui représente 66,7 % des cadres. Pour la CECADM, un seul cadre sur deux a signalé ce défi, soit 50 % et un seul cadre intermédiaire sur trois l'ont signalé, soit 33,3%. Pour le FSTE, un cadre sur deux confirme ce défi, soit 50 % et 2 cadres intermédiaires sur trois témoignent l'existence de ce défi, ce qui fait 66,7%. Pour le FSTS, un cadre et deux cadres intermédiaires signalent la présence

de ce défi, soit 100 %, pour chaque catégorie, pour le FSCJ, un cadre et un cadre intermédiaire confirment l'existence de ce défi, ce qui vaut respectivement 100% et 50%. Au total, 10 interviewés sur 16 signalent l'insuffisance des effectifs dédiés à la fonction ressource humaine dans les coopératives étudiées, soit un taux de 62,5%.

4.3. Insuffisance des compétences

Les répondants ont été unanimes à signaler que les compétences sont insuffisantes de façon générale et en particulier en GRH dans leurs entreprises, ce qui a pour conséquence la centralisation des décisions autour des responsables. Ces derniers n'ont plus de confiance à leurs subordonnés taxés d'incompétents.

Dans ce cas, le travail devient dur pour les employés et ces derniers ne s'engagent pas pleinement pour le travail. Ce défi est dû au manque de planification des activités RH et au manque des moyens financiers pour financer les formations.

Un cadre nous confirme que la formation suivie ne tient pas compte des besoins spécifiques des employés. Il s'exprime en disant que: *"J'ai suivi une formation qui n'est pas directement en rapport avec mon cahier de charge et cette dernière a duré trois jours. Au lieu de suivre une formation sur la gestion des RH qui est mon domaine d'activités, j'ai suivi une formation en rapport avec le budget"*.

Un autre cadre affirme que les compétences ne sont pas suffisantes en s'exprimant dans ces termes: *"dans mon entreprise, la plupart des cadres sont des techniciens de niveau A1 ou A2, voire même A3. Si un employé améliore son niveau d'études pour être plus compétent, l'entreprise ne valorise pas cette qualification."*

Le manque des moyens financiers de ces entreprises font que les formations sont rarement organisées pour améliorer les compétences de leurs employés. En outre, la petite taille de leurs entreprises et dans le souci de ne pas fermer le service, peu de formations sont organisées. Ces dernières sont organisées en réseau (par le Réseau des Institutions de Microfinances: RIM).

Pour la CECADM, aucun cadre n'a signalé ce défi, soit 0% et un seul cadre intermédiaires sur trois l'ont signalé, soit 33,3%. Pour le FSTE, un cadre sur deux confirme ce défi, soit 50% et un cadre intermédiaire sur trois témoigne l'existence de ce défi, ce qui fait 33,3%. Pour le FSTS, un cadre et un cadre intermédiaire signalent la présence de ce défi, soit 100% pour la catégorie des cadres et 50% pour celle des cadres intermédiaires. Pour le FSCJ, un cadre et deux cadres intermédiaires confirment l'existence de ce défi, ce qui vaut 100% pour chaque catégorie. Au total, 8 interviewés sur 16 signalent l'insuffisance des compétences dans les coopératives étudiées, soit un taux de 50%.

4.4. Manque d'équité au travail (déséquilibre vie professionnelle / vie personnelle)

Le déséquilibre vie professionnelle / vie personnelle des salariés a été aussi identifié par les répondants comme une difficulté dans la gestion des ressources humaines des coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Ce défi est dû à la mauvaise gestion du temps de travail. Il entraîne un manque de collaboration entre employés et employeurs et développe un sentiment de frustration de la part des employés. Un cadre intermédiaire nous confirme ceci: *« Je travaille tous les jours et même quelques fois les jours fériés. Il arrive des fois où même mes droits d'avoir un congé soient violés en me disant qu'il y a beaucoup à faire. En retour, ce temps n'est pas valorisé en terme pécunier »*.

Dans le souci d'atteindre les objectifs fixés, les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi surtout le FSTE et la CECADM travaillent tous les jours y compris les week-ends et les jours fériés. Tenant compte de leurs effectifs réduits, force de constater qu'il y a un déséquilibre entre le temps de travail et le temps de repos. Cette insuffisance des effectifs (employés) fait appel à la dimension informelle des pratiques de GRH.

Pour la CECADM, un seul cadre a signalé ce défi, soit 50% et deux cadres intermédiaires sur trois l'ont signalé, soit 66,7%. Pour le FSTE, aucun cadre sur deux confirme ce défi, soit 0% et deux

cadres intermédiaires sur trois témoignent l'existence de ce défi, ce qui fait 66,7%. Pour le FSTS et FSCJ, un cadre et deux cadres intermédiaires signalent la présence de ce défi, soit 100% pour chaque catégorie et pour chaque coopérative. Le déséquilibre entre temps professionnel et temps personnel a été cité par 8 cadres intermédiaires sur 10, soit 80% contre 4 cadres sur 6, soit 66,7 % des cadres. Au total 12 interviewés sur 16 signalent qu'il y a un déséquilibre entre temps professionnel et temps personnel dans les coopératives étudiées, soit un taux de 75%.

Le tableau 2 montre le taux des réponses pour chaque défi et pour chaque coopérative et le tableau 3 présente la synthèse des résultats.

Tableau 2: Répartition des répondants par défi et par coopérative

		CECADM		FSTE		FSTS		FSCJ		TOTAL		
		Cadre	C.I	Cadre	C.I	Cadre	C.I	Cadre	C.I	Tot Cadres	Tot CI	Tot Général
1	Informalité RH	0	2	1	2	1	2	1	2	3	8	11
	Pourcentage (%)	0%	66,7	50	33,3	100	100	100	100	50	80	68,75
2	Insuffisance des effectifs dédiés à la FRH	1	1	1	2	1	2	1	1	4	6	10
	Pourcentage (%)	50	33,3	50	66,7	100	100	100	50	66,7	60	62,5
3.	Insuffisance des compétences	0	1	1	1	1	1	1	1	4	4	8
	Pourcentage (%)	0	33,3	50	33,3	100	50	100	50	66,7	40	50
4	Manque d'équité au travail	1	2	0	2	1	2	1	2	4	8	12
	Pourcentage (%)	50	66,7	0	66,7	100	100	100	100	66,7	80	75

Source: Auteurs sur base des résultats.

Tableau 3: Synthèse de nos résultats

	<i>Difficultés</i>	Effet pour les responsables RH	Effet pour les employés	Propositions	Total des répondants	
					Nombre	%
1	Caractère informel des Pratiques de GRH (recrutement des non-cadres)	Manque d'autonomie au travail	Démotivation	Rendre formel les pratiques de GRH -Eviter l'arbitraire au niveau du recrutement, - respect des textes légaux et réglementaires Planifier les activités RH	11	68,75
2	Insuffisance des effectifs dédiés à la fonction RH	Centralisation des décisions	Surcharge	Valoriser le service (équilibrer la qualité et la quantité des employés), -Investir dans les RH en y affectant un budget conséquent et par conséquent recruter des employés compétents et suffisant.	10	62 ,5
3	Deséquilibre vie professionnelle / vie personnelle des salariés	Manque de collaboration	Démotivation Frustration	Récompenser les efforts supplémentaires fournis -utiliser les guichets automatiques	12	75
4	Insuffisance des compétences	Surcharge	Manque d'engagement pour le travail	Encourager les formations encours d'emploi. Recruter les employés compétents	8	50

Source: Auteurs sur base des résultats.

5. Discussion des résultats

Dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi, nous constatons l'existence de quatre principales difficultés de gestion des ressources humaines d'après les données précitées. Nos résultats, en ce qui concerne le recrutement des agents non-cadres, convergent avec le modèle arbitraire décrit par Pichault & Nizet (2000) dans lequel l'informel prédomine et le choix des critères est spontané, ils ne sont pas prédéfinis. Ils convergent également avec les travaux de Everaere (2011) qui trouvent que les très petites entreprises, les petites associations cultivent l'informel. La dimension informelle de gestion des ressources humaines dans ces coopératives étudiées constitue un défi, car elle permet l'arbitraire du dirigeant et le non-respect des textes légaux et réglementaires. Nos résultats convergent également avec ceux de Nkakleu (2016) qui soulignent une domination des pratiques informelles dans les entreprises étudiées. Nos résultats ne s'éloignent pas de ceux de Mariama & Ndikumana (2007) quant à l'insuffisance des compétences. Ils signalent que dans les institutions de microfinance au Burundi, les salariés sont faiblement qualifiés. Les mêmes résultats convergent avec ceux de Marachto (2017) qui a trouvé que dans les coopératives d'épargne et de crédit congolaises, les salariés ne sont pas assez qualifiés par rapport à leurs tâches et que la formation suivie est inadaptée. Pour lui, la mise en place d'un système de contrôle interne serait une piste de solution. Nos résultats convergent également avec ceux El Asri (2016) sur deux points, premièrement au niveau de l'insuffisance d'effectifs dédiés à la fonction RH et deuxièmement au niveau de l'insuffisance des compétences. Dans les coopératives sous notre étude, ces défis coexistent ensemble et le premier peut influencer le second. Quand par exemple, il y a un effectif réduit d'employés dans une coopérative, cela peut limiter les formations en cours d'emploi. Par contre, nos résultats divergent avec ceux de Mamboundou (2009) qui trouve que les pratiques de GRH dans les entreprises étudiées sont formelles, que ces dernières mettent en exergue les compétences et permet une évaluation par rapport aux missions de l'organisation clairement spécifiées et crée un contexte de travail favorable. En ce qui concerne la gestion du temps de travail, nos résultats divergent avec ceux de Gardin (2003) qui a trouvé que l'employé peut constituer un compte épargne. Le temps supplémentaire presté est épargné, il pourra l'utiliser quand il voudra. Pourtant, les horaires de travail prolongés ont des répercussions négatives non seulement pour les travailleurs eux-mêmes, mais aussi pour leur famille. Ils sont également très coûteux pour les entreprises. Par exemple, la fatigue des employés due aux journées de travail surchargées peut entraîner des accidents de travail. Ces défis sont en relation les uns et les autres. Le nombre réduit des employés dans ces organisations influence également l'informalité RH, car le dirigeant centralise les décisions quant à l'organisation du travail. Ce défi impacte les compétences, car la formation en cours d'emploi serait impossible, car on ne ferme pas le service au profit de la formation. Le nombre réduit d'employés affectés à la fonction ressource humaine peut également influencer le déséquilibre temps professionnel et temps personnel, car il n'y a pas assez pour organiser la relève.

6. Conclusion

Cette étude avait pour but d'identifier les principales difficultés de GRH dans les coopératives d'épargne et de crédit des fonctionnaires au Burundi. Pour ce faire, nous avons mené 16 entretiens semi-directifs auprès de 40 cadres et cadres intermédiaires des coopératives étudiées. Nos résultats indiquent l'existence de quatre principales difficultés dans la gestion des ressources humaines des entreprises étudiées. Il s'agit de : l'informalité RH, l'insuffisance des effectifs (effectifs réduits) dédiés à la fonction RH, l'insuffisance des compétences (faible qualification) des employés et le déséquilibre vie professionnelle et vie personnelle des salariés (un écart entre le temps de travail et le temps libre). Ces défis de GRH sont liés à de mauvaises pratiques des activités de GRH.

Comme implication managériale, face aux défis identifiés, les organisations étudiées devraient accorder davantage d'importance à la planification des activités de GRH pour éviter l'informalité RH. Elles devraient également valoriser les services en rapport avec la fonction ressource humaine en recrutant et en y affectant des employés compétents et suffisants. Cela passerait, par exemple, par des investissements en recrutement allant dans le sens de l'amélioration des critères de recrutements et d'affectation des employés. Dans ces entreprises, l'équilibre qualitatif et quantitatif devrait être établi à chaque poste. En effet, la mise en pratique de cette décision se traduirait par la réduction de la surcharge des employés, l'augmentation de l'engagement au travail et la motivation, ce qui permettra une bonne collaboration entre employés et employeurs.

S'agissant de l'insuffisance des compétences, le rôle de la Direction Générale est primordial. En effet, le Directeur Général ne dispose que de très peu de marge de manœuvre pour pallier l'insuffisance de compétences dont les coûts sont généralement supérieurs aux budgets de fonctionnement alloués aux formations. Toutefois, ses décisions sur les pratiques de recrutement et de la formation sont indispensables. Le recrutement devrait porter sur des employés qualifiés et accorder davantage d'importance au développement des capacités pour suivre le rythme de l'évolution technologique.

Concernant le déséquilibre vie professionnelle et vie personnelle des salariés, l'action d'amélioration consisterait à faire en sorte qu'elles offrent des possibilités de compenser le temps supplémentaire presté par des temps de récupération ou par l'équivalent en argent.

Comme limites, nous pouvons souligner l'absence d'un focus de groupe. Ce manque de confrontation des interviewés constitue une limite pour cette recherche. La méthodologie mixte serait souhaitable pour des études ultérieures. Une dernière limite est la collecte des données dans les agences de siège se trouvant dans la capitale Bujumbura.

Il est souhaitable que les chercheurs futurs repoussent ces limites ci-haut identifiées afin de permettre aux entreprises de mieux comprendre leurs difficultés dans la gestion de leurs ressources humaines et de les dépasser pour mieux se développer.

Références

- (1). Audebrand, L.K., Michaud, M., & Lachapelle. (2017). Les coopératives de solidarité : un modèle unique de soutien à l'entrepreneuriat collectif, *Revue internationale des PME*, 30 (3-4), 164-189.
- (2). Balhadj, S. (2012). La problématique de la gestion des ressources humaines dans les PME : Spécificités et besoins, équipe de recherche « en Management et Audit des organisations », Université Abdelmalek Essaâdi.
- (3). Bardin, L. (2013). L'analyse de contenu, 2e édition, Paris, Presses Universitaires de France - PUF.
- (4). Boukharrazi, R & Baaddi, M. (2019). La GRH en microfinance : spécificités et enjeux, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2
- (5). Comeau, Yves ; Davister Catherine (2008). « La GRH en économie sociale : l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation « socialement responsable » », *Revue Internationale de Psychologie*, 14 (33), 203-223.
- (6). Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2011). La gestion des ressources humaines. La découverte Paris.
- (7). El Asri, L. (2016). Les pratiques de la gestion des ressources humaines : cas des grandes entreprises au Maroc, 20 (2), 453-463.

- (8). El Hidani A. (2022) « Quelle performance pour les coopératives ? », *Revue Française d'Economie et de Gestion*. 3 (7), 365 - 381.
- (9). Everaere, C. (2011). Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale, *Revue Française de Gestion*, 37 (217), 15–33.
- (10). Fournier, Y., & Ouedraogo, A. (1996). Les cooperatives d'épargne et de credit en Afrique : histoire et évolutions récentes. *Revue Tiers Monde*, 37(145), 67–83.
- (11). Gardin, A (2003). Temps de travail et temps familial : vers une articulation des temps. In : Recherches et Prévisions, 73, *Famille et droit social*, 35-44 ;
- (12). Genotte, C. (2024). La professionnalisation de la fonction RH en PME - Étude de cas au sein de la société Meurens Natural, Mémoire de Master en Gestion des Ressources Humaines, Université de Liège, .79. p
- (13). Grimand, A. (2013). La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance, *Revue Internationale des PME Economie et Gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23 (3-4) : 89-115.
- (14). Harney, B., et Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises : capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60 (1), 5–29.
- (15). Jolibert, A., & Jordan, P. (2011). Méthodes de recherche et d'études en marketing, Dunod
- (16). Lacoussière, R, Fabi, B., & St Pierre, J. (2000). Impacts de certaines pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle et financière des PME. CIPME, 5^e Congrès International Francophone sur la Petite et Moyenne Entreprise,
- (17). Mahé De Boislandelle, H. (1998). Gestion des ressources humaines, Paris. Economica
- (18). Mamboundou, J.P. (2009). Du modèle arbitraire au modèle objectivant : quelques enseignements pour la théorie et la pratique en gestion des ressources humaines à partir de l'étude de cas de trois PME gabonaises, Actes du congrès de l'AGRH, Toulouse
- (19). Marachto, D.A. (2017). Analyse de la propriété des coopératives d'épargne et de crédit : le cas des coopec Kinois, Thèse de doctorat en sciences politiques et sociales, Université Catholique de Louvain.
- (20). Mariama, A, Djoï, D. & Ndikumana, L. (2007), Microfinance au Burundi : Diagnostic et recommandations stratégiques, Rapport WWB, Bujumbura, <http://www.microfinancegateway.org/files/24510> (consulté le 9 novembre 2024).
- (21). Mazzine, M., Elkhochi, H., & Achibane, M. (2021). Pratiques de gestion des ressources humaines et performance sociale des organisations publiques : cas des établissements scolaires de l'AREF Guelma Oued Noun (Maroc), *Revue AME*, 3 (1), 373-393.
- (22). Miles, M. B., & Huberman, M.A. (2003). Analyse des données qualitatives, Méthodes en Sciences Humaines, De Boeck Supérieur
- (23). Niyungeko, T. (2006). « Impact de l'incertitude sur la gouvernance des institutions de microfinance : cas de cooperatives burundaises », Thèse de doctorat, Université de Liège,
- (24). Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste, *Questions de management*, 1 (12), 83-104.
- (25). Parlier, M. (2006). Les RH dans les Petites et Moyennes Entreprises, dans *Encyclopédie de gestion des ressources humaines*, 2e édition, J. Allouche, Paris, Vuibert, 961-969.
- (26). Périlleux, A. (2009). La gouvernance des coopératives d'épargne et de crédit en microfinance : un enjeu de taille, *Centre Européen de Recherche en Microfinance*, 48 (3), 51-60
- (27). Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist Research : A Natural Way to Link Theory and Practice. In E. E. Lawler (Ed.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice*, 222–249. San Francisco : Jossey Bass.
- (28). Pichault, F., & Nizet, J. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines, Paris - Seuil.

- (29). Pichault, J., & Nizet, J. (1995). L'éclatement des modèles en gestion des ressources humaines : l'explication par la contingence, son intérêt et ses limites in J. Allouche et B. Sire, « Ressources Humaines. Une gestion éclatée », Paris : Economica.
- (30). Robert-Huot, G & Cloutier, J. (2020). La gestion des ressources humaines dans les PME : une analyse systématique de la littérature, *Revue internationale P.M.E.*, 33 (1), 101-146.
- (31). Robert-Huot, G, Beaudinb, M-C & Audebrand, L-K. (2024). Soutenir les PME dans leurs enjeux de ressources humaines par le développement de coopératives d'employeurs : tensions et paradoxes durant la phase d'implantation, *Revue Organisations & territoires*, 33 (2) 28–38.