



HAL
open science

Événements marquants et (re)construction de sens des dirigeants de l'économie sociale

Daniela Rodriguez

► **To cite this version:**

Daniela Rodriguez. Événements marquants et (re)construction de sens des dirigeants de l'économie sociale. Education. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2017. Français. NNT : 2017CNAM1142 . tel-01829849

HAL Id: tel-01829849

<https://theses.hal.science/tel-01829849>

Submitted on 4 Jul 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

Centre de recherche sur la formation

THÈSE

présentée par

Daniela RODRIGUEZ

soutenue le 2 décembre 2017

pour obtenir le grade de **Docteur du Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline/Spécialité : Sciences de l'éducation/Formation des adultes

EVENEMENTS MARQUANTS ET (RE)CONSTRUCTION DE SENS DES DIRIGEANTS DE L'ECONOMIE SOCIALE

THÈSE dirigée par :

Monsieur BARBIER Jean-Marie
Madame SOUTO Marta

Professeur émérite, Conservatoire national des Arts et Métiers
Professeur émérite, Université de Buenos Aires

RAPPORTEURS :

Monsieur BROUGERE Gilles
Monsieur QUERE Louis

Professeur, Université de Paris XIII
Directeur de recherche émérite, CNRS

JURY :

Madame GIUST-DESPRAIRIES Florence
Monsieur LEGAUT Guillaume

Professeur, Université de Paris VII (Présidente du jury)
Délégué général, Union des centres de plein air (Invité)

A ma sœur, Lucila

« Plus je me récite l’histoire, moins je réussis à comprendre si elle recèle une trame allant au-delà de la séquence naturelle des événements et des temps qui les relie. Et c’est dur pour un vieux moine, au seuil de la mort, que de ne point savoir si la lettre qu’il a écrite contient un certain sens caché, et si elle contient plus d’un, beaucoup, ou point du tout » (Umberto Eco, *Le nom de la rose*, 1980).

Remerciements

Je souhaite d'abord remercier mon professeur, Marta Souto, qui m'a montré le chemin de la formation et de la recherche. En tant que femme, formatrice et chercheur, tu m'as proposé une forme possible, que je porte en moi et que j'essaie de transmettre. Mes remerciements les plus chaleureux s'adressent aussi à toute l'équipe de « La clase escolar » de l'Université de Buenos Aires, que je garde toujours présente dans mon esprit.

Ma reconnaissance va évidemment aussi au professeur Jean-Marie Barbier, qui a compris et respecté mon besoin de liberté intellectuelle et m'a accompagnée dans mon (long) parcours de réflexion, veillant toujours à la rigueur et à la pertinence dans la construction de ma pensée. Je remercie également les professeurs et doctorants du Centre de recherche sur la formation du Cnam, notamment Martha Arciniegas.

Je tiens à remercier Mme Florence Giust-Desprairies, M. Gilles Brougère et M. Louis Quéré, qui ont accepté d'être membres du jury de soutenance. C'est un privilège pour moi de discuter de mon travail avec eux.

J'exprime toute ma gratitude aux responsables et aux collègues du Ceges, Marie-Hélène Gillig, Marie-Anne Thil et Guillaume Légaut, pour m'avoir accueillie dans le monde de l'économie sociale et pour avoir été des guides bienveillants dans la complexité de cette culture.

Je remercie particulièrement les treize dirigeants qui ont eu la gentillesse, malgré leur agenda bien rempli, de m'avoir octroyé quelques moments pour échanger en partageant avec moi leurs souvenirs.

Je remercie spécialement Emmanuelle Betton pour ses analyses sociologiques fines et toujours pertinentes au sujet de l'économie sociale. Nos riches échanges ont contribué à construire la logique de l'argumentation.

Que Guy Jobert trouve également l'expression de ma gratitude pour sa patience et son écoute intelligente lorsque j'avais besoin d'inspiration.

L'aide de Corinne Lespessailles et Aurélie Puybonnieux, du Centre documentaire sur la formation et le travail du Cnam, a été précieuse. Je tiens à les remercier chaleureusement.

Merci également à ces personnes dont l'écoute bienveillante, les encouragements et les conseils sont essentiels pour moi : Matthieu Chéreau, Laura Mainetti, Corrado Maurini, Gwen Maze, Maria Victoria Moretti et Susana Schoo et Anne-lise Ulmann. Je vous suis reconnaissante pour votre soutien moral, intellectuel, physique et matériel pendant la thèse et bien au-delà.

La dernière étape aurait été sûrement moins agréable sans l'accompagnement de mes collègues de la Direction nationale des formations. Je remercie spécialement Bilel Osmane pour ses remarques pertinentes.

Agradezco a mis padres y a Elida y Carlos por su ayuda invaluable.

Gracias Agustín por tu generosidad sin condiciones, tu calidez y tu ayuda en la logística cotidiana. Tobías, aprendiste la palabra tesis a una edad temprana. Quizás algún día sientas vos también el deseo de escribir una.

Résumé

Cette recherche a pour objet le rapport entre événements marquants et dynamique de (re)construction de sens à l'échelle de biographies individuelles. Nous nous intéressons aux constructions de sens que les dirigeants des entreprises de l'économie sociale opèrent autour de leur activité et d'eux-mêmes en activité lorsqu'ils vivent/évoquent des événements qu'ils considèrent comme marquants dans leur vie professionnelle. L'intérêt de cette approche est de contribuer à la réflexion sur les liens entre formation, activité professionnelle et (re)construction des sujets avec une perspective diachronique.

Le travail sur le sens (Vidaillet, 1996 ; Barbier, 2011) fait partie de l'activité attendue des dirigeants. Il leur est demandé de devenir des « donneurs de sens ». Cette attente sociale est d'autant plus forte auprès des dirigeants de l'économie sociale que leur culture prône des pratiques économiques respectueuses des valeurs telles que la solidarité ou la coopération, dans une démarche qui se veut démocratique et, *in fine*, émancipatrice pour les êtres humains.

Les enjeux de sens sont donc doubles pour ces dirigeants : d'une part, ils constituent une matière de leur travail de dirigeants ; d'autre part, ils leur sont essentiels en tant que membres de la culture de l'économie sociale.

Evoquer des événements marquants invite les dirigeants à réfléchir à leur parcours à partir de situations concrètes. Trois hypothèses sont formulées : les événements marquants constitueraient des ruptures qui reconfigureraient les processus de construction de sens et ces événements mettraient en jeu des sens collectif liés à l'économie sociale.

Le cadre théorique répond à une approche pluriréférentielle (Ardoino, Souto). Il fait appel aux apports de la psychologie culturelle (Bruner), de la psychologie narrative (Crossley) et de la formation des adultes (Souto, Barbier) pour approcher les constructions de sens. La sociologie, la psychosociologie, et l'herméneutique (Gadamer) sont sollicitées pour interroger la notion d'événement.

Des entretiens non directifs auprès de treize dirigeants ont donné lieu à la production de 39 récits d'expérience personnelle. L'analyse narratologique se centre sur les composantes de

chaque récit afin de comprendre la dynamique des (re)constructions de sens vécus/évoqués/déclenchés.

Les résultats obtenus sont de deux types. D'un point de vue théorique, l'analyse des événements marquants permet de penser la (re)construction de sens comme une articulation dynamique d'émotions, d'horizons d'attente, de principes d'action, de temporalités différentes, associés à des situations vécues par le dirigeant. Par ailleurs, la structure des récits et leurs thèmes dévoilent le caractère collectif des (re)constructions de sens et des éléments occultés par la culture de l'économie sociale. D'un point de vue praxéologique, les caractéristiques des récits portant sur les événements marquants sont susceptibles d'intéresser les formateurs utilisant cette méthode.

Mots clés : événement marquant, construction de sens, principes de comportement, culture, activité professionnelle, formation des adultes

Résumé en anglais

The present research work focuses on the relation between significant professional life events and the meaning (re)construction dynamics regarding individual biographies. The attempt here is to understand how CEOs within social economy enterprises, operate meaning (re)constructions in relation to their professional activity and to themselves, when they live/evoke the events they consider significant in their professional lives. The interest of this approach is to discuss the links between lifelong learning, professional activity and (re)construction of individuals with a diachronic perspective.

Society expect CEOs to construct meaning (Vidaillet, 1996; Barbier, 2011). This expectation is all the stronger with the leaders of the social economy, that their culture advocates economic practices respectful of values such as solidarity or cooperation, in a process that is democratic and ultimately emancipatory for individuals. The stakes of meaning are thus double for these leaders : on the one side, it constitutes a matter of their work as leaders; on the other side, it is essential to them as members of social economy culture.

To evoke the significant events, invites leaders to elaborate on their professional lives as from real situations. Two hypothesis are discussed here: significant events would constitute ruptures in the dynamics of meaning construction and these events would relay culture meanings.

The theoretical frame corresponds to a multi-referential approach (Ardoino; Souto): cultural psychology (Brunner) narrative psychology (Crossely), lifelong learning theories (Souto, Barbier), psycho-sociology and hermeneutics (Gadamer) perspectives are used to explore the notion of event.

Non-directive interviews with 13 leaders produced 39 accounts of personal experiences. The narrative analysis center on the components of each account to understand the dynamics of (re)constructions of lived/ evoked/ triggered meaning.

The results are of two types: from a theoretical point of view the analysis of significant professional life events conceives them as the dynamic articulation of goal expectations, action principles, temporalities associated to the situations lived by the leaders. Besides, the structure of the narratives and their themes, reveal the collective character of the (re)construction and the

elements masked by the social economy culture. From a praxeological point of view, the characteristics of the professional life events accounts may interest trainers who apply this method.

Key words : significant event, meaning construction, action principles, culture, professional activity, lifelong learning

Table des matières

Remerciements	3
Résumé	5
Résumé en anglais	7
Table des matières	9
Liste des tableaux	14
Liste des figures	15
Liste des annexes.....	16
Introduction	17
1. L'économie sociale, le défi d'articuler l'économique et le social.....	24
1.1. Introduction	24
1.2. L'économie sociale : un mouvement économique, politique et idéologique	25
1.2.1. Economie sociale, le terme avant le mouvement	25
1.2.2. L'associationnisme, une origine commune	28
1.3. Les institutions de l'ES : trois « familles », trois histoires.....	29
1.3.1. Les coopératives	29
1.3.2. Les mutuelles.....	33
1.3.3. Les associations.....	35
1.4. Quand l'économie sociale devient économie sociale. Des années 1970 à nos jours	36
1.4.1. Les nouveaux acteurs de l'ES	41

1.4.2.	Les enjeux actuels de l'ES	43
1.5.	L'économie sociale, une culture ?.....	44
1.6.	Conclusion.....	46
2.	Les dirigeants de l'économie sociale : militants ou décideurs	49
2.1	Introduction	49
2.2	Les dirigeants aux origines du mouvement.....	49
2.3	Le XX ^e siècle, l'apparition du groupe social des « cadres »	51
2.3.1	L'absence de références sur les dirigeants de l'économie sociale	51
2.3.2	Evoquer les caractéristiques des cadres pour comprendre celles des dirigeants..	53
2.4	Diriger, aspects généraux et spécificités de l'économie sociale	59
2.4.1	Que font vraiment les dirigeants ?.....	59
2.4.2	Quelle activité pour les dirigeants de l'économie sociale ?	69
2.5	Conclusion.....	76
3.	Penser les constructions de sens et les événements marquants	78
3.1	Les constructions de sens : cadre épistémologique de la recherche.....	78
3.1.1	L'objet comme complexe.....	78
3.1.2	L'objet comme une activité portant sur d'autres activités	80
3.1.3	L'objet dans sa singularité.....	82
3.1.4	L'objet dans sa causalité historique	84
3.2	Les constructions de sens dans l'histoire professionnelle	85
3.2.1	Caractéristiques des constructions de sens.....	85

3.2.2	Les constructions de sens du point de vue diachronique	87
3.2.3	Construction de sens et la narration	89
3.3	Les événements marquants.....	93
3.3.1	Se souvenir des événements	93
3.3.2	Les caractéristiques des événements marquants	99
3.3.3	Evoquer les événements marquants	101
3.4	Les constructions de sens des dirigeants de l'économie sociale	104
3.4.1	La problématique et l'objet de recherche	104
4.	Accéder aux constructions de sens et aux événements marquants.....	110
4.1	Contexte de réalisation de l'étude	110
4.2	Les outils de recueil des données	112
4.2.1	La compréhension de la culture par l'intérieur, l'approche ethnographique	113
4.2.2	Les entretiens sur les événements marquants.....	116
4.3	L'analyse des entretiens	140
4.3.1	Préparation des données brutes	140
4.3.2	Analyse narrative des récits.....	143
4.4	L'analyse de l'implication.....	149
4.5	Les critères de validation de la recherche	152
5.	Singularité, rupture et réorganisations	155
5.1	Introduction : l'analyse des récits sur les événements marquants.....	155
5.2	Un discours sur soi en lien avec l'exercice du métier de dirigeant	157

5.3	Des expressions de la singularité du narrateur	163
5.3.1	L'utilisation de la première personne	163
5.3.2	L'inscription explicite dans sa biographie familiale	167
5.4	Des événements vécus comme faisant rupture dans l'histoire du narrateur	175
5.4.1	L'événement, un éprouvé de défi	175
5.4.2	L'enjeu de la transformation de soi	197
5.4.3	L'enjeu de la transformation de l'environnement	206
5.5	Des événements introduisant une réorganisation des modes de penser du sujet ...	210
5.5.1	L'énonciation de principes de comportement	210
5.6	Conclusion.....	215
6.	Evénements marquants et culture.....	218
6.1	Introduction	218
6.2.1	S'inscrire dans l'histoire de l'organisation et inscrire l'organisation dans son histoire220	
6.2.2	S'inscrire dans un modèle d'action	228
6.2.3.	S'appuyer et composer avec les instances collectives de décision	230
6.3.1.	L'absence du « nous », la force du « je ».....	237
6.3.2.	La violence des rapports de pouvoir	238
6.3.3.	Les « vrais ennemis » du dirigeant.....	242
6.3.4.	Devenir dirigeant, une trahison ?	243
	Conclusion générale	247

Bibliographie.....	257
Annexes.....	271
Résumé.....	274
Résumé en anglais.....	274

Liste des tableaux

Tableau 1-Echantillon étude préparatoire	119
Tableau 2-Caractéristiques de l'échantillon	121
Tableau 3-Répartition de l'échantillon selon le niveau du dernier diplôme obtenu	127
Tableau 4-Protocole des entretiens non directifs	129
Tableau 5- Les indicateurs du discours spontané.....	132
Tableau 6 -Conventions de transcription	141
Tableau 7-Pourcentage d'utilisation du pronom "je" dans les récits par entretien	164
Tableau 8 -Attentes relatives au personnage principal.....	180
Tableau 9-Attentes relatives au comportement d'autrui	182
Tableau 10-Répartition des horizons des possibles selon la fonction occupée.....	186
Tableau 11-Type de trame selon les possibles	188
Tableau 12-Dynamique du ressenti par rapport au type de trame.....	191
Tableau 13-Dynamique du ressenti selon la confirmation de l'horizon des possibles	196
Tableau 14- Des expressions d'indentification des dynamiques de transformation (par le narrateur) et leurs occurrences	198
Tableau 15- Répartition des récits selon les types de transformations	202

Liste des figures

Figure 1-Répartition selon les âges _____	125
Figure 2-Graphe comparatif des âges entre l'échantillon et les cadres de l'ES _____	125
Figure 3-Comparaison entre niveau de diplôme de l'échantillon et niveau de diplôme des cadres de l'ES _____	128

Liste des annexes

Annexes.....	271
Annexe 1- Tableau des catégories.....	272

Introduction

La recherche en formation des adultes, par son appartenance aux Sciences de l'éducation, s'intéresse aux transformations survenues chez les adultes dans le cadre de dispositifs de formation. Cependant, des situations de la vie courante comme l'activité professionnelle, le tourisme, les pratiques sportives et même la maladie sont progressivement investies par les chercheurs, qui souhaitent comprendre leur dimension formative (Brougère, 2007 ; Brougère et Bezille, 2007).

Si les sujets se forment par le travail, il est intéressant d'explorer les différentes modalités prises par la formation dans ce contexte. Rogalski et Leplat (2011) s'intéressent à la notion d'expérience et la définissent comme « ce que le sujet acquiert par la pratique, c'est-à-dire par l'exécution de tâches d'un domaine professionnel, sur un temps plus ou moins long » (p. 4). Ils distinguent ainsi les expériences sédimentées des expériences épisodiques. La première modalité met l'accent sur ce qui est acquis comme effet de la répétition des tâches lors de la pratique professionnelle, tandis que la deuxième modalité renvoie à des situations singulières contextualisées et liées à l'ici-et-maintenant du travail.

Dans notre recherche, nous souhaitons explorer la manière dont les sujets se forment lors du vécu de situations proches de ce que Rogalski et Leplat (2011) assimilent à des expériences épisodiques, et que nous appellerons événements marquants. Notre intérêt pour les événements marquants vient de l'intuition que certaines situations de la vie professionnelle, parce que conflictuelles ou inédites, provoquent des transformations chez les sujets qui seraient d'une nature différente de celles provoquées par l'activité quotidienne. En effet, lorsque nous avons étudié l'activité de construction de sens chez des infirmiers suivant une formation en alternance (Rodriguez, 2008), nous avons constaté qu'ils narraient spontanément des situations significatives vécues en stage, ayant modifié leur vision de la formation ou du métier.

Il nous semble que l'activité des dirigeants de l'économie sociale constitue un terrain pertinent pour l'étude des liens entre formation, activité professionnelle et construction de sens.

Premièrement, puisque parmi les dirigeants de l'économie sociale, nombreux sont ceux qui ont été promus dirigeants au sein de leur entreprise grâce à un profil militant (Apec, 2012). La manière dont ils conçoivent leur activité n'aurait pas donc subi l'influence des représentations véhiculées par une formation préalable. Pour certains, il s'agit en plus d'une première expérience en tant que dirigeants.

Deuxièmement, si le but de l'activité de tout dirigeant consiste à faire en sorte que les missions et les finalités d'une organisation se réalisent en donnant du sens à la production collective, celle des dirigeants de l'économie sociale prend un sens différent du fait de leur appartenance à ce qui pourrait être considéré comme une culture. Souto (2000) considère que la culture

« est construite au niveau de la représentation, de l'élaboration symbolique, à partir des conditions matérielles et sociales. La culture dépasse, dans les processus de production symbolique, les conditions naturelles et sociales données en créant de nouvelles représentations. Il s'agit d'un mode singulier de penser la réalité naturelle et sociale » (p. 158).

En effet, l'économie sociale se caractérise par un discours sur ses origines, où à partir du XIX^e siècle des groupements de personnes, identifiées comme les « pionniers », se sont constitués selon des statuts juridiques précis afin de produire et/ou d'acheter des matières premières. De nos jours, appartenir à l'économie sociale signifie travailler dans des structures de type associations, mutuelles, coopératives et fondations, tout en respectant des valeurs de solidarité et de coopération, dans une démarche qui se veut démocratique et émancipatrice pour les êtres humains. La légitimité des valeurs énoncées est renforcée dans le mouvement par la comparaison constante avec les entreprises dites capitalistiques, exprimée dans des phrases telles que « faire autrement » et « produire autrement ».

Troisièmement, en ce qui concerne les dirigeants, s'intéresser aux activités qui ne sont que peu prescrites pose aux chercheurs quelques difficultés. En effet, la question de savoir à partir de quoi on peut comprendre ce qui structure une activité complexe et pour laquelle la prescription formelle fait défaut reste entière.

Ainsi, notre recherche prend comme point de départ les résultats produits par des études préalables (Azilazian et Chiapello, 2007 ; Darbus, 2009 ; Lazuech, 2006 ; 2005 ; Lazuech et Darbus, 2010), et notamment par la recherche réalisée par Betton, Cros, Rodriguez et Thiévenaz (2007). Cette dernière conclut que l'activité des dirigeants de l'économie sociale est « un mode de résolution et/ou de gestion de la tension entre le rapport à l'économie sociale comme mythe et les exigences sociales propres à la fonction de direction » (p. 40).

Du fait de l'appartenance à la culture de l'économie sociale, l'activité des dirigeants se trouverait donc traversée par une tension : les dirigeants doivent trouver le compromis toujours instable entre la prise des décisions permettant de garantir l'équilibre financier et maîtriser la gestion de la structure, et le respect des valeurs prônées par le mouvement. Nous partons ainsi du postulat que, pour le dirigeant, le discours de l'économie sociale devient une prescription de nature « culturelle ». Celle-ci correspondrait aux prescriptions formelles existantes pour d'autres fonctions.

Les trois éléments précédents – l'absence de formation à la direction ; les injonctions propres à la culture ES et la tension traversant l'activité – constituent le point de départ de notre recherche, dont l'objet est la genèse des constructions de sens relatives à l'activité professionnelle et à eux-mêmes chez les dirigeants des entreprises de l'économie sociale.

Nos hypothèses de travail s'expriment comme suit :

- Les constructions de sens relatives à eux-mêmes et à leur activité professionnelle seraient (re)configurées chez les dirigeants, de manière individuelle, par le vécu d'expériences significatives, que nous appelons événements marquants.
- Ces événements constitueraient des ruptures dans la dynamique de construction de sens des dirigeants.
- Les événements marquants véhiculeraient des sens collectifs de l'activité de diriger une entreprise de l'économie sociale, propres à cette culture.

Afin de confirmer ou d'infirmier nos hypothèses, nous avons eu recours aux récits des dirigeants sur leur histoire professionnelle au sujet de l'activité de diriger, et plus précisément sur les événements qui ont constitué des moments forts dans l'exercice de celle-ci. Ces événements, organisés chronologiquement de manière spontanée par les interviewés, constituent pour nous la porte d'entrée à la dimension diachronique de l'activité, difficilement accessible autrement.

Cette dimension est souvent négligée par les recherches effectuées grâce à l'analyse de l'activité, qui focalisent leur attention sur les transformations affectant notamment les activités mentales, de communication de transformation de l'environnement physique du sujet (Barbier,

2011) déployées en situation de travail. Pourtant, dans notre esprit, l'idée de temps est inhérente au processus de formation.

A cet égard, dans son roman de formation « Les années d'apprentissage de Wilhelm Meister », Goethe conçoit celle-ci comme une suite d'épisodes dans laquelle le héros parvient à sa maturité : il arrête sa vision du monde (Lortholary, 1999). Bien que penser que l'on parviendrait à une vision définitivement arrêtée du monde nous semble difficile, il serait possible que, à certains moments, la compréhension des aspects essentiels de l'activité professionnelle trouve une certaine stabilité. Les événements significatifs constitueraient en ce sens une rupture.

En ce qui concerne les enjeux de notre recherche, nous souhaitons que celle-ci contribue à préciser, sur un plan théorique, les liens entre la formation, l'activité professionnelle et la construction de sens. Si de nombreuses recherches en Sciences de l'éducation portent sur la transition entre la période d'études et les premières années d'exercice de l'activité professionnelle (Robin, 1994 ; Serres, 2006 ; Lamarre, 2003), notre thèse se distingue de celles-ci en ce qu'elle propose d'aborder la formation à travers l'analyse des moments significatifs de l'histoire professionnelle des dirigeants interrogés, sans nécessairement faire référence aux formations formelles.

Nous envisageons par ailleurs de contribuer à une compréhension multidimensionnelle de l'activité professionnelle où temps et culture soient mis en valeur par leur importance d'un point de vue contextuel dans la construction de l'activité (Souto, 1993).

Sur un plan méthodologique, nous souhaitons développer des outils pertinents pour appréhender la dynamique historique des constructions de sens, tant du point de vue du recueil des données que du point de vue de leur analyse.

Finalement, d'un point de vue social, notre recherche a un double enjeu. D'une part, nous souhaitons contribuer à une approche d'intelligibilité de l'économie sociale comme phénomène socio-économique en donnant plus de visibilité à l'activité des dirigeants de ce type d'entreprise. D'autre part, il est important de proposer des outils de formation destinés aux dirigeants, et plus largement pour les fonctions où la prescription fait défaut.

Structure de la thèse

La thèse comporte six chapitres. Le premier s'attache à exposer les caractéristiques de l'économie sociale en tant que culture. Pour cela, nous présentons les origines du terme et l'histoire des statuts juridiques du mouvement, afin de comprendre les principaux traits de cette culture.

Dans le deuxième chapitre, nous décrivons les caractéristiques sociales des dirigeants, c'est-à-dire les profils sociaux des sujets en charge des structures de l'économie sociale. A la fin de ce chapitre, nous exposons également les caractéristiques principales de l'activité des dirigeants (tout type d'entreprise confondu) ainsi que les spécificités de celle des dirigeants de l'économie sociale.

Dans le troisième chapitre, nous présentons les choix épistémologiques qui ont été les nôtres ainsi que le cadre théorique ayant orienté nos réflexions et fondé notre argumentation. Nous exposons aussi la problématique, l'objet, la thèse que nous souhaitons mettre à l'épreuve des données, nos hypothèses de travail et les questions de recherche rendant l'objet plus concret.

La stratégie de recueil et de traitement des données est présentée dans le quatrième chapitre. Elle comprend un volet ethnographique et un volet narratif. Le but de ce chapitre est de montrer la pertinence entre l'objet de la recherche et les instruments choisis pour l'explorer. Pour cela, nous décrivons le recueil des données de type ethnographique et nous analysons notre propre implication ; nous exposons les caractéristiques des entretiens non directifs sur les événements significatifs et nous détaillons l'analyse narrative choisie pour exploiter les données. Enfin, nous explicitons les critères de validité et de fiabilité pertinents à notre démarche.

Le cinquième chapitre présente les résultats de l'analyse des récits portant sur les événements marquants, relatifs à la première et à la deuxième hypothèse. Outre l'analyse de la situation d'interaction du dirigeant avec le chercheur, nous explorons les aspects de singularité/singularisation, les ruptures et les réorganisations caractérisant les rapports entre les événements marquants et les dynamiques de construction de sens.

La troisième hypothèse, portant sur le rôle de la culture de l'économie sociale dans les constructions de sens des dirigeants, est développée dans le sixième chapitre, par la présentation des résultats obtenus lors de l'analyse des intrigues et des thèmes des récits.

La conclusion générale présente, à partir des résultats obtenus, la portée heuristique des événements marquants. Cette partie inclut également une réflexion sur les limites et la dimension praxéologique de la recherche.

1. L'économie sociale, le défi d'articuler l'économique et le social

1.1. Introduction

Le mouvement de l'économie sociale (ES) se caractérise par les discours tenus par ses membres à propos de la cohérence recherchée entre des valeurs auxquelles ses militants ont historiquement adhéré et les pratiques socio-économiques qu'elles accompagnent. Le jeu entre les valeurs affichées et les pratiques économiques a lieu dans des structures dont les statuts juridiques traditionnels sont ceux des associations, mutuelles et coopératives¹, appelées souvent « familles » au sein du mouvement. Leur fonctionnement est régi par des principes considérés par le mouvement comme contraires à ceux des entreprises capitalistiques : la libre adhésion ; la participation à la prise des décisions qui se veut démocratique (une personne une voix) ; la cotisation et la part sociale (respectivement droit d'accès aux services et titre de propriété sur une part du patrimoine de l'entreprise) ; la non-lucrativité (les réserves de l'entreprise associative sont impartageables) ; des bénéfices réinvestis dans l'entreprise afin de maintenir et développer son activité ; des statuts non immuables (Demoustier, 2001; Jeantet, 2004).

Selon Robert (2007, p. 15), le trait commun des entreprises réunies sous l'appellation ES serait leur « adhésion commune à la démocratie et à la primauté de l'objectif social sur la recherche du profit ». Pour Draperi (2009), dans ces structures, l'objectif social rejoindrait « la finalité de l'économie : l'émancipation des hommes et des femmes » (p. 198).

Pour Demoustier (2001), les missions des organisations de l'ES aujourd'hui seraient de « concilier l'autonomie individuelle et l'engagement collectif ; construire des identités sociales particulières et faire converger des intérêts dans une approche globale ; prendre en charge les coûts de la crise et assurer la promotion socio-économique ; accroître la richesse et démocratiser

¹ A ces statuts « traditionnels » s'ajoutent les fondations, le commerce équitable, les entreprises sociales. Aussi, les comités d'entreprise, les syndicats ou sociétés d'économie mixte peuvent être considérées comme appartenant à une définition large du mouvement. (Draperi, 2007)

l'économie ; intégrer verticalement les activités et animer les hommes sur leurs territoires ; inscrire les entreprises dans une perspective locale, nationale et européenne » (p. 143).

Si les valeurs, finalités et missions du mouvement, telles qu'elles sont énoncées, invitent à y adhérer, il n'en reste pas moins vrai que des questions se posent au sujet de la difficulté évidente de leur mise en œuvre. Or, il semblerait que c'est sur les dirigeants de ces structures que repose en grande partie la responsabilité de trouver des voies concrètes à la réalisation de ces vœux. Et des études montrent que le défi est accepté non sans une certaine souffrance. (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007; Brodiez, 2007; Lazuech & Darbus, 2010; Lazuech & Darbus, 2011)

Dans ce chapitre, nous présenterons la manière dont ce mouvement d'idées et de pratiques, à la fois économiques, sociales et politiques, s'est configuré historiquement jusqu'à devenir une culture. Il s'agit pour nous d'évoquer les traits principaux du processus par lequel l'économie sociale s'est « dotée d'un nom, d'organisations, de porte-parole, de systèmes de représentations et de valeurs » (Boltanski, 1982, p. 51). Cela devrait nous aider à comprendre, à la suite de Bruner (1991, p. 14), la manière dont ce mouvement (par le fait d'être une culture) « donne forme à la fabrication des significations et la place centrale que celle-ci occupe dans l'activité humaine » et plus précisément dans l'activité des dirigeants. Pour cela, nous reviendrons tout d'abord sur l'histoire du mouvement et de ses « familles ».

1.2. L'économie sociale : un mouvement économique, politique et idéologique

1.2.1. Economie sociale, le terme avant le mouvement

Le terme « économie sociale » apparaît pour la première fois en 1830 dans le « Nouveau traité d'économie sociale » de C. Dunoyer (Gueslin, 1987 ; Demoustier, 2001 ; Robert, 2007). Dans son ouvrage, Dunoyer s'interroge sur la manière dont l'industrie (savoir-faire) et la morale (savoir-vivre) contribuent à rendre l'homme libre. Il s'étonne du fait que « nous faisons aux arts de merveilleuses applications de la mécanique, de la chimie et des autres sciences naturelles, et nous ne songeons point à y appliquer la science des mœurs, qui pourrait tant ajouter à leur puissance » (p. 6). L'auteur considère qu'il y aurait un bénéfice social à rendre plus morale la

production des richesses. Le terme « économie sociale » exprime ainsi l'opposition à l'idée dominante que « morale » et « production de richesses » peuvent fonctionner de manière disjointe².

Au contraire, Dunoyer (1830) affirme que « nous pouvons créer de la richesse en donnant de la valeur aux hommes, comme en en donnant aux choses » (p. 410).

Le terme a été employé ensuite lors des expositions universelles de Paris de 1867, 1889 et 1900, pour emphatiser l'idée de la nécessité des liens entre l'économie et la morale. Si, en 1867, F. Le Play, penseur de tradition chrétienne sociale, considère l'ES comme « la science de la vie heureuse », en se référant aux organisations patronales qui prennent en charge certains besoins de la classe ouvrière, le rapport présenté par A. Picard à la suite de l'exposition de 1889 identifie l'ES non seulement aux institutions créées par les patrons mais aussi à celles créées par les ouvriers, l'Etat, les villes et les particuliers. Dans ces derniers cas, les institutions considérées contribuent à l'amélioration de la condition matérielle, intellectuelle et morale des classes ouvrières.

Dans l'introduction à son rapport au sujet de l'exposition de 1900, C. Gide (1905, p. 4) déclare que « elle [l'ES] ne se fie point au libre jeu des lois naturelles pour assurer le bonheur des hommes, ni d'ailleurs aux inspirations du dévouement ou d'une vague philanthropie, mais elle croit à la nécessité et à l'efficacité de l'organisation voulue, réfléchie, rationnelle ». Dans ce même rapport, il donne aux patronages, aux associations (coopératives, mutualistes, syndicales) et à la réglementation publique (droit social) le statut « d'institutions de progrès social ». Cela se justifiait par le fait que ces institutions concourent à la satisfaction de besoins sociaux comme le confort, de bonnes conditions dans le régime du travail, la prévoyance et l'indépendance économique. Sont comprises donc, dans la dénomination ES, des modalités de prise en charge par l'Etat de certaines activités non marchandes (aides publiques) autant que des interventions des patronages (bienfaiteurs).

Il est intéressant de souligner que loin de les opposer, Gide (1905) considérait l'économie politique (marchande) et l'économie sociale comme deux « disciplines distinctes par leur domaine et par leur objet » (p. 4). En 1896, Léon Walras, économiste, décrivait l'économie

² Cette position historiquement attribuée à Adam Smith est aujourd'hui en révision [Vienney, 1994]

sociale comme le domaine dans lequel l'Etat intervient pour répartir les richesses sociales et corriger les injustices propres au système concurrentiel de l'économie marchande (Vienney, 1994). Dans ce sens, la définition de Gide (1905) s'inscrit dans la continuité de celle de Walras et contribue à légitimer l'idée de complémentarité entre une économie dite « pure », dont l'objectif est la production des richesses où les hommes sont en rapport avec les choses, et l'économie sociale dont l'objectif est la justice sociale par le rapport des hommes entre eux (Demoustier, 2001). L'idée de la complémentarité entre les deux perspectives sera retenue par le mouvement au XXe siècle, car bien qu'il structure son identité autour d'un discours emphasiant l'opposition entre les entreprises capitalistiques et les entreprises de l'ES, le mouvement acceptera les prémisses du système capitaliste. Cette acceptation du système capitaliste lui sera d'ailleurs reprochée par le marxisme (Drapéri, 2005).

Une chaire appelée « économie sociale » a été créée au Collège de France en 1921 mais le terme sera seulement repris en 1977 par H. Desroche (qui le préfère à celui de « sans but lucratif ») pour identifier les mutuelles, les associations et les coopératives³. Cependant, si jusqu'à la fin du XIXe siècle, l'ES désignait de manière générale « une conception économique intégrant les dimensions volontaires, collectives et solidaires de l'activité économique » (Drapéri, 2007, p. 8), à partir des années 1970, elle représente des entreprises qui « mobilisent leurs ressources productives à l'initiative des acteurs qui participent directement à leurs activités » (Vienney, 1994, p. 5). Le critère de participation directe des acteurs exclut donc de fait le patronage et la réglementation publique (droit social) par exemple. Elle restreint aussi les bénéfices aux seuls adhérents ou destinataires directs de l'activité de l'entreprise. Dans le même sens, la substitution des termes d'« organisation » et d'« institution » par celui d'« entreprise », permet au mouvement, explique Vienney (1994), d'afficher davantage sa dimension marchande.

Ainsi, au XXe siècle, le terme d'ES recouvre des entreprises marchandes avec des statuts juridiques spécifiques, qui tout en acceptant de fonctionner dans un système d'économie capitaliste, revendiquent une vision morale de l'économie et une intention démocratique. Toutefois, dans sa période de développement, le mouvement peine à diffuser l'esprit de solidarité dans les populations rurales où les règles statutaires comme celle de la rémunération du capital ou de l'administration gratuite ou encore celle de la vente au comptant n'étaient pas

³ Les fondations s'ajoutent en 1989.

nécessairement respectées. Selon Gueslin (1987), ces carences naissent d'une contradiction : d'une part, ces entreprises dénoncent le poids du capital tout en cherchant à s'insérer dans un système capitaliste ; d'autre part, elles cherchent à combattre le système philanthropique en associant ses bénéficiaires... Demoustier (2001) tente d'expliquer le fait que l'adhésion des classes ouvrières au projet de l'économie sociale n'a pas été massive par la difficulté à convaincre une classe qui était historiquement l'objet de l'action philanthropique et qui devait, soudainement et au nom de certaines valeurs, donner une partie de son capital pour obtenir les mêmes bénéfices qu'elle obtenait auparavant par le don.

Dès ses origines, le mouvement se définit en termes de rapports sociaux dans la production et la redistribution des richesses ; il est marqué par sa préoccupation pour la prise en charge des différents aspects de la vie quotidienne des personnes (éducation, santé...), ce qui implique non seulement la production des moyens d'existence mais aussi la production de l'existence elle-même.

1.2.2. L'associationnisme, une origine commune

Mais l'histoire du terme n'épuise pas l'histoire du mouvement. En retraçant le chemin parcouru par chaque type de structure (mutuelle, coopérative, association) et les raisons de leur réunion au XXe siècle sous une même appellation, nous expliquerons la configuration et les enjeux actuels du mouvement.

A la fin du XVIIIe et durant le XIXe siècle, les révolutions politiques provoquent en Europe de l'Ouest un affaiblissement des formes de solidarité dont les corporations, les guildes, les confréries ou l'économie familiale constituaient des exemples. Cette dynamique est renforcée en 1791, en France, par la suppression des corporations (décret d'Allarde) et par l'adoption de la loi Le Chapelier interdisant toute association et coalition volontaires (Demoustier, 2001 ; Draperi, 2005 ; 2006). Malgré cette interdiction, au début du XIXe siècle, des ouvriers qualifiés s'associent pour travailler ensemble ou mutualiser leur épargne. Des réseaux se constituent autour des œuvres de Robert Owen (1771-1858), de Saint-Simon (1760-1825) ou Charles Fourier (1772-1837), dont les idées inspirent de nouvelles formes d'organisation en réponse aux transformations des activités économiques et des structures sociales qui accompagnent le développement du capitalisme industriel. En effet, les utopies de type communautaire deviennent un cadre pour la recherche de formes d'organisation permettant de concilier

l'admission de mesures marchandes et le maintien de relations entre les personnes, fondées sur l'égalité (Vienney, 1994). Les communautés créées à partir des idées des utopistes sont considérées comme des lieux alternatifs à la société extérieure. Elles constituent des lieux de vie où les besoins d'habitat, de culture, d'éducation, de travail et d'assurance contre les risques se trouvent satisfaits (Draperi, 2001)⁴.

A ce stade de leur développement, les structures du mouvement associationniste, qui deviendront mutuelles et coopératives plus tard, constituent un même type d'organisation dont les règles de fonctionnement se fondent sur « la réciprocité des rapports entre les personnes associées et leur participation à l'activité de l'entreprise ; l'égalité dans les organes sociaux à compétence générale ; un partage du profit proportionnel à la participation de chacun dans l'activité et la propriété collective des profits réinvestis » (Vienney, 1994, p. 88). Deux organisations mi-mutualistes mi-compagnonniques créées par les cordonniers, « La Laborieuse » et « La Fraternelle », en constituent un exemple. Ces organisations, dans la logique des utopies communautaires, associent la coopération de production, l'association compagnonnique, la prévention des risques, la formation, la défense des intérêts professionnels et le secours mutuel (Draperi, 2001; 2005; 2007). Les répressions de 1848 marquent le déclin des sociétés mutualistes et des associations ouvrières, obligées de fonctionner dans la clandestinité.

1.3. Les institutions de l'ES : trois « familles », trois histoires

Les historiens de l'ES s'accordent à dire que le mouvement associationniste constitue une référence commune aux trois familles. Cependant, chaque type de structure, ou « famille », a parcouru son propre chemin jusqu'à devenir coopérative, mutuelle et association, telles qu'on les connaît de nos jours.

1.3.1. Les coopératives

Ce sont les tisserands de Rochdale⁵, inspirés par les idées de Owen, qui, en 1844, créeront un magasin coopératif afin de satisfaire leurs besoins économiques, sociaux, éducatifs et d'habitat (Draperi, 2001). Cette expérience est considérée comme fondatrice par le mouvement

⁴ Le familistère de J.-B. A. Godin, à Guise, en est un exemple.

⁵ Banlieue de Manchester

coopératif. Les « équitables pionniers » poseront alors les principes de fonctionnement des coopératives :

- principe de gouvernance démocratique : une personne, une voix ;
- le sociétaire remplit ses devoirs de coopérateur ;
- sélection des membres sur la base de l'honnêteté ;
- non-limitation du nombre de sociétaires ;
- neutralité politique et religieuse ;
- destination d'une partie du bénéfice aux œuvres sociales et au logement.

La coopérative de Rochdale se transformera en une société de coopération de production, les salariés sont les actionnaires pour devenir ensuite, une coopérative de vente de gros, achetant au prix de gros et revendant au détail aux sociétaires (Demoustier, 2001 ; Draperi, 2005).

En France, les dix premières années du Second Empire maintiennent un cadre répressif contre les associations ouvrières tandis que la décennie suivante tend à la libéralisation : une loi de 1864 reconnaît le droit de grève et desserre l'interdiction instaurée par la loi Le Chapelier (1791).

La grande loi de 1867 sur les sociétés commerciales prévoit l'entrée et la sortie de sociétaires dont les parts sociales ne sont cessibles qu'à la coopérative elle-même, donnant un premier cadre aux coopératives. Ce dispositif permet aux associations ouvrières de production et de consommation de se dissocier des références aux sociétés de secours mutuel (Vienney, 1994).

En 1868, Karl Marx s'opposera à la coopération de production car, contrairement à la coopérative de consommation, celle-ci nécessite un capital de départ. Marx observe que les coopératives reproduisent une autre bourgeoisie à travers la classe des sociétaires. Cette bourgeoisie, selon lui, n'a d'autre but que de s'accroître et de tirer des bénéfices de la coopération. Plus exactement, sa critique provient du fait que le mouvement coopératif non seulement ne participe pas à une réelle lutte des classes, mais la contrarie en ne souscrivant pas à l'idée d'une révolution violente. En effet, pour les militants coopératifs, la lutte des classes ne peut conduire à une société pacifiée. La coopération sera cependant soutenue par une partie du mouvement socialiste (Draperi, 2005; 2007) même si, au sein du mouvement coopératif, les coopératives « neutres » s'opposent aux coopératives « socialistes » (Demoustier, 2001).

L'avènement de la III^e République, en 1875, rend possible la reconstitution du mouvement ouvrier et, à partir des années 1880, les coopératives prennent un essor important grâce à des mesures prises par l'Etat qui les voit comme un outil pour organiser des secteurs tel que celui du bâtiment (Demoustier, 2001). Le Code des marchés publics, par exemple, institue le « quart coopératif » qui établit, entre autres avantages, une priorité d'adjudication en cas d'égalité de prix avec une entreprise non coopérative.

En 1884, une loi reconnaît la liberté syndicale mais interdit aux coopératives de gérer directement des activités économiques, ce qui, selon Demoustier (2001), renforce la coupure entre le mouvement ouvrier et le mouvement coopératif. En 1889, a lieu le deuxième Congrès de la coopération à Nîmes ; Gide y présente le programme des étapes qui servirait à faire de la coopération la forme de production dominante dans tous les secteurs productifs « et à lutter efficacement contre les grandes associations capitalistes » (cité par Draperi, 2007, p.86). Il entend ainsi fonder la « République coopérative » et remplacer les structures capitalistes. Dans la pensée de Gide, la solidarité est le mobile d'action des membres des coopératives ; il se représente celles-ci comme des structures collectives et volontaires. Il ira d'ailleurs jusqu'à affirmer que les coopératives de consommation cherchent l'intérêt général puisque toute personne est un consommateur (Penin, 2006).

En 1893, les coopératives obtiennent des subventions et des prêts à taux réduits par l'intermédiaire de la banque coopérative des associations ouvrières. En 1895, Jean Jaurès participe à la création d'une coopérative ouvrière (la Verrerie d'Albi), expérience qui l'amène à affirmer que le mouvement coopératif doit servir la cause générale de l'émancipation ouvrière au-delà des intérêts de ses seuls membres. Dans ce sens, le développement des coopératives de consommation s'explique par la volonté du mouvement ouvrier de lutter contre la « vie chère » car elles permettent de baisser le prix de détail.

En 1915, un statut spécifique aux Scop (sociétés coopératives ouvrières de production) associant des salariés dans l'exercice de leur profession voit le jour. Il détermine l'accès aux marchés publics et aux avances financières du ministère du Travail.

Entre 1880 et 1910, des coopératives agricoles se développent et négocient les prix d'approvisionnement et de commercialisation. Pendant la période de l'entre-deux-guerres, les coopératives se modernisent. L'Etat leur donne une impulsion afin qu'elles reprennent les

usines pillées pour faire de l'approvisionnement (pommes de terre, lait, épicerie, boucherie, usines de guerre).

En 1915 et en 1917, des lois définissent les règles pour le partage des excédents. Les coopératives de production et les coopératives de consommation se différencient. Dans les premières, les excédents se partagent de manière proportionnelle au travail fourni, tandis que dans les secondes, ceux-ci se partagent selon le montant d'achats. La loi de 1917 détermine la constitution d'une dotation pour les coopératives sur des redevances de la Banque de France. Elle constitue par ailleurs une ébauche du statut juridique de la coopérative (Draperi, 2007).

Les coopératives de crédit sont également encouragées à financer la modernisation de l'agriculture et des autres entreprises jugées prioritaires. Elles sont des groupements volontaires d'épargne-crédit constitués par des entrepreneurs individuels ou des coopératives.

En 1935, G. Fauquet (Draperi, 2001; 2007) dénonce ce qu'il considère être l'utopie de la république coopérative de Gide. Il œuvre pour inscrire la coopération dans un secteur qui se développe en complément du secteur capitaliste où l'Etat doit intervenir pour contenir l'expansion du capitalisme. On peut voir dans cette idée la genèse de la notion de « tiers secteur », très usitée de nos jours. Par l'identification de ses caractéristiques, il cherche à unifier le mouvement. Pour Gide, les projets associatif et coopératif sont indissociables, car chaque association coopérative est avant tout une démocratie : l'entreprise coopérative est créée et gérée pour satisfaire les besoins des associés. C'est l'application de la règle d'égalité des personnes dans les assemblées qui constitue le trait distinctif de l'association coopérative. Cette pensée marquera un tournant dans le développement des coopérations car elle fera naître une véritable structure organisationnelle, en théorisant les principes de la coopération. Selon lui, les indicateurs communs constitutifs du secteur sont :

- la double qualité d'association et d'activité entre un groupe de personnes et une entreprise ;
- la répartition des excédents ou des déficits de gestion, proportionnelle aux activités ;
- la limitation des intérêts sur les parts sociales ;
- l'égalité des voix dans l'assemblée générale ;
- la propriété collective des excédents réinvestie.

Les réflexions de Fauquet interrogent la pensée fondatrice du mouvement : il prône la reconnaissance des coopératives en tant qu'entreprises performantes. Il ira même jusqu'à défendre l'idée que l'institution coopérative se caractérise par la gestion d'une entreprise dont le fonctionnement n'est a priori pas différent de celui d'une entreprise de capitaux (Draperi, 2001 ; 2007).

Dans les années 1970, les pouvoirs publics ne soutiennent plus les coopératives et réduisent les avantages financiers qui leur étaient destinés (lois d'orientation de 1960 et 1962). L'Etat cherche à favoriser ainsi la relation directe entre producteurs et industries. Pendant cette période, les coopératives deviennent surtout un outil qui sert pour la première transformation des matières et pour les produits de bas de gamme. De manière générale, leur développement passe par l'intensification de la production et par l'accroissement du chiffre d'affaires. Pour Demoustier (2001), ces pratiques interrogent la solidarité, valeur promue par la famille de la coopération, car leur prospérité se construit au détriment de petits producteurs.

1.3.2. Les mutuelles

Depuis le XVIIe siècle, les compagnons proposent des organisations selon les principes mutualistes, comme la confrérie de Sainte-Anne, créée par les compagnons menuisiers du Faubourg du Temple. Selon Draperi (2005), depuis le début du XVIIIe siècle, le financement des sociétés de secours mutuels évolue, passant des dons privés et de l'action caritative vers des cotisations et du financement public.

Bien que les mutuelles n'aient pas le monopole de l'action de prévoyance et assurance, en 1852, sous Napoléon III, un décret donne forme aux sociétés « approuvées », avec l'objectif de lutter contre la maladie. Grâce à ce décret, elles reçoivent des dotations de l'Etat, acquièrent des privilèges fiscaux et peuvent recevoir des dons et des legs. Ces sociétés de secours mutuels ont, en outre, le droit de gérer les retraites. Les sociétés approuvées sont créées par le maire ou le curé des communes, et sont donc contrôlées par les autorités (autorisation de fonctionnement attribuée par le préfet). Elles comptent 500 effectifs et n'ont le droit ni de se regrouper ni de coordonner leurs activités (FNMF, n.d.). Selon Draperi, ces décisions constituent des indicateurs de l'intention de l'Etat de contrôler et de développer une mutualité d'Etat. En ce qui concerne leur organisation, chaque société est dotée d'un conseil d'administration composé de

membres honoraires issus des classes sociales les plus aisées. Ainsi, ceux qui bénéficient de leur action ne participent pas à la gestion de ces structures (FNMF, n.d.).

Deux autres lois vont configurer le statut des mutuelles, influencées par la doctrine solidariste (Demoustier, 2001) : celle de 1898 et celle de 1910. Grâce à la première, le système mis en place devient plus libéral car le contrôle technique se substitue à la tutelle politique par l'Etat. Les sociétés « approuvées » sont maintenues et les sociétés « reconnues », qui auront une personnalité juridique et le droit de créer des unions mutualistes pour agir dans le champ de la retraite, de l'assurance vie et dans la réalisation d'œuvres sanitaires et sociales, sont créées. Ainsi, en 1902, la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF, n.d.) voit le jour.

La loi de 1910 ouvre le droit à la protection sociale et les fédérations mutualistes offrent leurs services et se développent : des pharmacies mutualistes ainsi que des caisses primaires de sécurité sociale sont fondées.

Dans l'entre-deux-guerres, les modes de vie changent et les mutuelles connaissent de nouvelles fonctions. Avec l'apparition de l'automobile les fonctionnaires cherchent à faire baisser les cotisations : la Mutuelle d'assurance des instituteurs de France (Maif), la Garantie mutuelle des fonctionnaires (GMF) sont alors créées en 1934. Les agriculteurs, eux, créent les Assurances mutuelles agricoles (AMA).

La Macif est créée, explique Draperi (2005), dans un contexte où les assurances finançaient les partis d'extrême-droite dont la cible étaient les fonctionnaires, et notamment les instituteurs. Ces derniers décident de ne plus cotiser à ces assurances et fondent leur propre mutuelle.

A partir de 1945, les fonctions des mutuelles de santé sont réévaluées au regard de l'organisation de la Sécurité sociale. De nouveaux champs d'intervention, comme l'invalidité et les retraites complémentaires, sont ainsi définis (Draperi, 2005). Elles remplissent par ailleurs des fonctions liées aux prestations d'assurance maladie, à des actions de prévention et de gestion des œuvres sanitaires et sociales (Demoustier, 2001).

Dans les années 1950 et 1960, à la suite des initiatives prises par les artisans et les commerçants, l'ensemble des mutualistes décide de constituer des mutuelles d'assurance nationales pour couvrir les risques des dommages aux biens (Maaf, Macif, Matmut...).

1.3.3. Les associations

Pour E. Archimbault, l'histoire des associations en ce qui concerne les relations avec l'Etat, est marquée par la tradition jacobine, à la fois centraliste et étatiste (Draperi, 2006). Sous Napoléon III, le délit de coalition est supprimé et sont créées des associations qui, dans certains cas, rempliront les fonctions de syndicat (loi de 1884) ou de parti politique. Jusqu'à la promulgation de la loi 1901, seule une autorisation administrative était nécessaire pour créer une association de plus de vingt membres mais la difficulté résidait dans l'obtention de la personnalité juridique.

En 1901, la loi sur les associations non professionnelles est promulguée dans un cadre de conflit entre l'Etat et l'Eglise, même si, à cette époque, 45 000 associations étaient déjà en activité comme la société Saint-Vincent de Paul (1833) ou La Ligue de l'enseignement (1866) (Demoustier, 2001). Pour Demoustier (2001), cette loi manifeste le souci des républicains de limiter le pouvoir de l'Eglise et a comme objectif d'organiser des activités confinées au sein de la famille : culture, éducation, loisirs. D'ailleurs, les congrégations et les confréries sont exclues de la loi car elles ne respectent pas les principes de libre adhésion ou de volontariat.

A partir de 1908, des fédérations comme le Conseil national du sport et l'Union nationale des associations de tourisme voient le jour, mais elles restent réservées aux classes aisées.

Entre les deux guerres, les associations de loisirs et d'éducation populaire se développent en partie grâce à la politique d'Etat concernant le travail : semaine de quarante heures et congés payés. Léo Lagrange, sous-secrétaire d'Etat du Front populaire, en 1936, favorise la création des auberges de jeunesse, des centres culturels et des organisations permettant les activités de nature et de plein air. Sont créées aussi les organisations d'éducation populaire qui rendent possible la formation en dehors du temps de travail. Par ailleurs, de nombreuses associations charitables se créent afin de pallier les conséquences de la crise des années 1930 et des guerres (Draperi, 2006)⁶.

A partir des années 1940, les associations prennent en charge de plus en plus des populations fragilisées telles que les familles, les enfants, les jeunes travailleurs, les migrants, les personnes handicapées et les personnes âgées. Par leur action, elles interrogent la légitimité d'un Etat-

⁶ La Croix-Rouge est créée à cette époque par exemple.

providence qui ne parvient pas à résoudre les problèmes sociaux (Draperi, 2005). Celles agissant dans le secteur sanitaire et social se développent aux côtés des mutuelles en complément du système de Sécurité sociale (1945). Ce secteur représente aujourd'hui la moitié des emplois et du budget du mouvement associatif. L'économie sociale considère que les associations contribuent par ces missions à garantir l'intérêt général (Draperi, 2006).

Actuellement, les comités d'entreprises (1947) ont un statut proche de celui des associations.

En 1975, la loi sur les institutions sociales et médico-sociales voit le jour. Elle reconnaît à ses structures une mission de service public et les dote de financements stables. Se développent aussi les activités sportives, culturelles et touristiques.

1.4. Quand l'économie sociale devient économie sociale. Des années 1970 à nos jours

Depuis la fin du XIXe siècle et jusqu'aux années 1970, chaque « famille » (mutuelles, coopératives et associations) et surtout chaque secteur d'activité au sein de chaque famille (action sociale, éducation et formation, groupements d'achat, assurance...) se sont développés indépendamment des autres (Demoustier, 2001). Quels facteurs expliquent alors la constitution d'un mouvement capable de fédérer ces structures aux modalités d'organisation et aux histoires voisines mais spécifiques ?

Dans les années 1970 et 1980, l'idéologie libérale s'installe en substitution des politiques d'inspiration keynésienne. Au cours de cette période, explique Vienney (1994), de nombreuses entreprises, associations, mutuelles et coopératives, vont changer leur rapport au marché et ainsi opérer une mutation significative due à la transformation de l'environnement.

En effet, la configuration progressive de la Communauté européenne ; l'ouverture des marchés et la libre circulation des marchandises qui en découle ; la transformation du rôle joué par l'Etat⁷ et l'évolution des besoins socio-économiques obligent les structures de l'économie sociale à se transformer. Face à la concurrence de groupes capitalistiques, certaines sont liquidées, d'autres

⁷ Cette transformation a comme conséquence la réduction du financement par les pouvoirs publics des entreprises l'ES.

diversifient leurs moyens de financement. On constate alors, outre la complexité juridique croissante, la préoccupation nouvelle pour établir un compromis entre l'utilité de l'activité et la rentabilité. Pour Vienney (1994, p. 114), les rapports entre l'entreprises et les personnes souffrent d'un retournement dans le sens où « à l'origine, l'appartenance des personnes à une collectivité solidaire est préalable à la formation d'une entreprise. Elle circonscrit le champ de leurs intérêts communs, donc la partie de leurs activités qu'elles prennent en charge collectivement sous cette forme ». La technicisation et la spécialisation des entreprises de l'ES, résultant de la transformation du contexte, amènent celles-ci à sélectionner davantage le caractère de leurs associés pour les faire correspondre aux contraintes de leur propre développement. D'où l'emploi par l'auteur de la notion de « retournement ». Les entreprises finissent ainsi par sélectionner et solidariser les personnes dont les caractères sont compatibles avec les conditions du développement de celle-ci.

Les nouveaux liens construits entre les personnes et les entreprises de l'ES se caractérisent par une moindre référence à des valeurs et à des intérêts communs ; par l'affaiblissement de l'identité de ces entreprises et du sentiment d'appartenance des personnes.

L'exemple des associations reste éloquent : dans les années 1980, l'accroissement des subventions qui leur sont attribuées au niveau régional et étatique les obligent à rendre des comptes de manière plus précise qu'elles ne le faisaient auparavant. Ces changements mettent d'autant plus en difficulté les organisations de petite taille qu'elles sont administrées et gérées par des bénévoles et/ou des militants. Le passage du subventionnement au conventionnement, dans les années 1990, rend la gestion des structures encore plus délicate et nécessite souvent du recrutement de professionnels pour la constitution des secteurs de gestion et de comptabilité (Brodiez, 2007).

Vienney (1994) identifie un double mouvement mis en place par ces entreprises pour faire face à ces difficultés : d'une part, la reconnaissance des entreprises entre elles ; d'autre part, la demande de reconnaissance de leurs caractéristiques communes par les pouvoirs publics et par d'autres partenaires tant sur le plan national qu'international. Ainsi, en 1970 (Demoustier, 2001 ; Draperi, 2001), un comité national de liaison des activités coopératives, mutualistes et

associatives (Cnlamca⁸) est créé, donnant une forme institutionnelle au regroupement des fédérations de coopératives, mutuelles et associations. Le double enjeu de reconnaissance expliquerait la recherche d'un terme qui reflète cette unité voulue. Desroche propose en 1977 celui d'économie sociale en référence aux travaux de C. Gide et J. Delors qui intègrent, sous la dénomination de « tiers secteur », toutes les entreprises de petite taille, se caractérisant par des rapports sociaux non hiérarchiques et des modalités de travail innovantes. Ce « tiers secteur »⁹ vient occuper l'espace entre l'économie de marché et celui des administrations. Pour Delors, l'enjeu de la reconnaissance de ce type d'entreprises est l'obtention de financements particuliers.

En 1980, le Cnlamca publie une charte « qui affirme la nature démocratique et humaniste des entreprises de l'ES, en concluant que l'économie sociale est au service de l'homme » (Demoustier, 2001, p. 52). En 1989 le mouvement obtient une reconnaissance au niveau européen avec la création de l'unité « Economie sociale » au sein d'une des directions de la Commission européenne (Robert, 2007).

L'arrivée des socialistes au gouvernement, en 1981, marque un autre tournant dans l'histoire de l'économie sociale. Une Délégation interministérielle de l'économie sociale est créée par M. Rocard, ministre du Plan d'aménagement du territoire. La création de la DIES répond à la demande du mouvement d'avoir un interlocuteur administratif unique (Demoustier, 2001, p.53). Le décret de création de la DIES (n° 81.1125, du 15 décembre 1981) fait référence aux « coopératives, mutuelles et associations dont les activités de production les assimilent à ces organismes ». Les ouvrages portant sur l'histoire du mouvement considèrent ce décret comme le premier document officiel donnant une définition de l'économie sociale. Il est intéressant de signaler qu'il s'agit d'une définition par les statuts tandis qu'aucune référence n'est faite aux valeurs mises en avant par le mouvement. En effet, depuis, le mouvement cherche à reformuler cette définition perçue comme réductrice : Draperi (2007, p.17) affirme par exemple que « les statuts ne suffisent pas pour définir l'appartenance d'une entreprise à l'économie sociale : il est important de regarder de manière conjointe les valeurs de référence, les principes, les règles juridiques, le projet et les pratiques réellement mises en œuvre ». Le statut juridique ne suffit

⁸ Le Cnlamca devient le Conseil des groupements et entreprises de l'économie sociale (Ceges) en 2001.

⁹ Le terme a été inspiré par celui de « tiers monde » d'A. Sauvy.

pas à définir l'appartenance d'une structure à l'ES, les valeurs affichées mais surtout la cohérence entre valeurs et pratiques est considérée pour certains comme indicateur d'une appartenance légitime. En 2000, le Cnlamca (devenu Ceges ¹⁰ en 2001) revendiquait la reconnaissance d'un statut général de « groupement de personnes ».

Le 31 juillet 2014, en promulguant la première loi relative à l'économie sociale et solidaire (2014-856), le gouvernement socialiste de F. Hollande impulse le développement du mouvement, orienté par ces objectifs :

- reconnaître la spécificité des entreprises du secteur¹¹ ;
- renforcer les politiques de développement local durable ¹² ;
- redonner du pouvoir d'agir aux salariés¹³ ;
- consolider le réseau, la gouvernance et les outils de financement des acteurs de l'ES ¹⁴ ;
- et provoquer un « choc coopératif » ¹⁵.

La loi définit le périmètre du secteur en incluant les coopératives, mutuelles, associations et fondations, mais aussi les sociétés commerciales. Ces dernières doivent remplir un but autre que la seule production de bénéfices ; leur mode de gouvernance doit être démocratique et leurs bénéfices devront être consacrés au maintien ou développement de l'activité de l'entreprise. Par ailleurs, elles doivent rechercher une utilité sociale¹⁶ et respecter des principes de gestion

¹⁰ Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale.

¹¹ La loi prévoit de rénover l'agrément « entreprise solidaire d'utilité sociale », d'instituer un suivi statistique et de définir les critères d'innovation sociale afin de faciliter l'accès à de nouvelles sources de financement.

¹² Notamment à travers la reconnaissance des monnaies locales solidaires et en favorisant des commandes publiques socialement responsables.

¹³ Cet objectif vise à faciliter la reprise d'entreprises par les salariés, grâce à des dispositifs d'information et de formation, à la création du statut de Scop d'amorçage.

¹⁴ Le développement des coopératives est au cœur de la loi notamment par l'autorisation à créer des groupes de Scop (interdit par la loi de 1978), par l'objectif de développer les Sociétés coopératives d'intérêt collectif (Scic) et les Coopératives d'Activité et d'Emploi (CAE) et par les mesures de contrôle concernant le respect des principes coopératifs dans les grandes coopératives.

¹⁵ Elles ont en outre l'interdiction de partager les réserves obligatoires.

¹⁶ Apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité (santé, économique ou sociale) ; contribuer à la lutte contre les exclusions et inégalités sanitaires, sociales, économiques, culturelles ; concourir au développement durable (art. 2).

spécifiques¹⁷ (secrétariat d'Etat au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Economie sociale et solidaire, 2014).

La loi renforce par ailleurs le Conseil supérieur de l'Economie sociale pour qu'il serve à assurer le dialogue entre les acteurs du secteur et les pouvoirs publics nationaux et européens, et à donner un avis consultatif sur les lois et les règlements. Ses chantiers prioritaires sont : l'élaboration d'une stratégie concertée des entreprises de l'ES et la rédaction d'un guide de bonnes pratiques (ministère des Finances et des Comptes publics, 2015).

L'affichage des traits communs aux familles mais aussi à l'économie solidaire et à l'entrepreneuriat social est d'autant plus significatif que le mouvement s'interroge toujours sur le degré de cohérence entre les valeurs prônées et la réalité des pratiques sur le terrain, sans oublier les débats autour de la portée de son périmètre. Malgré les actions menées par les militants auprès des pouvoirs politiques pour remédier à la situation, les contours de l'économie sociale restent flous. Le questionnement sur les limites (qui a le droit d'y appartenir ?) trouve logiquement ses origines au moment même de la reprise du terme commun d'« économie sociale ». A cette époque, se produit un changement dans la manière de concevoir les organisations du mouvement car elles se positionnent davantage comme des entreprises marchandes afin de se distinguer des entreprises capitalistiques et du secteur non marchand (Vienney, 1994). Ce changement est vécu par le mouvement à la fois comme une nécessité pour la survie des entreprises et comme une menace pour leur identité ressentie comme étant encore fragile. En effet, nombreux sont les auteurs qui évoquent le « risque de banalisation ». Pour Draperi (2005, 2007), la banalisation s'associe par exemple à la logique de croissance du chiffre d'affaires, à l'affaiblissement de la participation des associés et des élus, au recrutement sur la compétence plutôt que sur la culture d'entreprise d'économie sociale. La prise en charge des activités qui répondent à des besoins sociaux, conséquence, entre autres, du développement du chômage de longue durée, est qualifiée par certains de « banalisation », étant donné que ces structures sont devenues des sous-ensembles du marché et de l'administration publique (Laville, 2012).

¹⁷ La constitution d'un « fonds de développement » ; interdiction d'amortir le capital ; constitution de réserves obligatoires.

1.4.1. Les nouveaux acteurs de l'ES

Paradoxalement, cette transformation du rôle joué par les associations a donné naissance au mouvement appelé « économie solidaire ». Les restaurants associatifs, les laveries collectives, les épiceries sociales ou les secteurs comme la garde des enfants, l'aide à domicile et les services culturels, où les associations étaient déjà très présentes, constituent des exemples de secteurs où s'est développée l'économie solidaire. L'objectif des associations était d'offrir des services collectifs de proximité dans les grandes villes où la paupérisation a entraîné la fermeture des commerces et des services. L'économie solidaire « recouvre les initiatives visant à démocratiser l'économie à partir d'engagements citoyens » (Laville, 2004, p. 65). Tandis que l'ES s'identifie aux statuts juridiques de ses entreprises (coopératives, mutuelles, associations et fondations), l'économie solidaire fait ressortir la dimension politique des initiatives et revendique la solidarité comme principe économique afin de satisfaire les besoins sociaux et environnementaux qui ne trouvaient pas de réponse ni dans le marché ni dans la puissance publique (Marechal, 2006). Demoustier (2004) affirme que « la promotion de ces entreprises sociales s'est faite d'abord par la mise en cause de l'économie sociale « institutionnalisée » qui ne sait pas ou ne veut pas répondre aux nouveaux besoins sociaux » (p. 11). En effet, les représentants de l'économie solidaire reprochent à l'ES « de privilégier l'aspect gestionnaire au risque d'occulter la dimension citoyenne et civique » et ils mettent l'accent sur des valeurs telles que la solidarité à l'égard de défavorisés ou la volonté d'autonomie face à l'Etat, en remettant au premier plan la problématique de l'engagement, du don, de la réciprocité (Neyret, 2006). Qui plus est, les tenants de l'économie solidaire revendiqueraient de joindre, par leurs actions, l'intérêt général et non pas seulement l'intérêt collectif comme cela est propre à l'ES (Drapéri, 2009). Pour Draperi (2001), les initiatives relevant de l'ES se distinguent de celles relevant de l'économie solidaire par leur âge et leur taille (les plus anciennes et importantes en taille appartiendraient à l'ES). Selon l'auteur, ces deux critères ont des conséquences sur « le rapport au projet, le poids de l'institution, la vie démocratique, les objectifs visés et les règles quotidiennes de fonctionnement » des structures (p. 60).

Ainsi, l'économie solidaire comprendrait des initiatives locales de petite taille fonctionnant parfois même sans statut juridique mais reposant sur des relations personnelles (Demoustier, 2001). D'autres acteurs sont venus interroger les fondements de l'ES : les entrepreneurs sociaux et les entreprises sociales. Draperi (2009) considère que l'approche des entrepreneurs sociaux

proposerait un modèle d'entrepreneur et non pas un modèle d'entreprise, comme c'est le cas de l'ES, ce qui réduirait sa dimension collective par la prépondérance des qualités de la personne et de sa finalité (le projet social). Contrairement à cette démarche, les statuts juridiques de l'ES, en associant ses bénéficiaires, se portent garants d'une forme de solidarité qui ne produit pas une dépendance, ce qui était le cas de la philanthropie du XIXe siècle. Dans ce sens, l'entreprenariat social signifierait pour l'auteur, une régression.

Ces analyses expriment les tensions existant au sein du mouvement entre les représentants des courants que l'on pourrait appeler traditionnels et les représentants des courants historiquement plus récents. Ces derniers reprennent, dans leur discours, des valeurs fondatrices de l'ES comme la solidarité ou la démocratisation de la société sans pour autant renoncer à une certaine « hybridation » des logiques d'action et des ressources (marchandes, monétaires non marchandes et non monétaires) [Neyret, 2006]. L'hybridation permet à l'économie solidaire de construire des réponses économiques en lien avec des courants de pensée contemporains axés notamment sur le développement local ainsi que sur le développement durable, tant dans sa dimension écologique que dans sa dimension humaine. Le terme « solidaire » que l'on trouve fréquemment accolé à celui d'économie sociale est sans doute en même temps l'expression des tensions ainsi que de la reconnaissance des valeurs et pratiques communes.

Nous constatons donc que le retour à une dénomination commune, dans le dernier quart du XXe siècle, est concomitant à trois éléments. Le premier se réfère à l'apparition de nouveaux courants tels que l'économie solidaire, les fondations, les entrepreneurs sociaux, les entreprises sociales, la responsabilité sociale de l'entreprise et le commerce équitable, qui réinterrogent les contours du mouvement. Le deuxième concerne la modification des conditions économiques préalables. D'après Bidet (2003), depuis les années 1970, et dans un contexte de mondialisation, des marchés « captifs », détenus exclusivement par des mutuelles (protection sociale complémentaire...), des coopératives (secteur bancaire) ou associations (services d'aide à la personne...) sont devenus fortement concurrentiels suite à l'entrée des entreprises capitalistiques. Pour faire face à ces contraintes, certaines entreprises de l'ES ont choisi de s'ouvrir à des investisseurs externes qui ont fait accroître l'exigence de rentabilité. Cela a entraîné, selon Vienney (1994), « une obsolescence des relations d'aide, au profit de l'efficacité productive évaluée par chaque partenaire en référence à celle des autres entreprises » (p. 114). Enfin, le troisième élément concerne les références à la supposée banalisation du mouvement.

La banalisation devient ainsi une menace et prend le sens d'une trahison au passé idéalisé, qui empêcherait d'accomplir l'utopie des « pionniers » du mouvement. Ainsi, pour certains, la nouvelle loi de 2014, parce qu'elle institutionnalise une définition et un périmètre en y incluant les entreprises commerciales, formalise la rupture avec les origines. Pour d'autres, elle marque le retour aux valeurs du passé. D'après Bidet (2003), lorsque l'économie solidaire s'intéresse à la dimension politique de l'économie sociale, elle marque le retour à l'idée d'un projet d'action sur la société, que Gide et Walras proposaient au XIXe siècle.

1.4.2. Les enjeux actuels de l'ES

Les enjeux actuels de l'économie sociale concernent sans doute, en premier lieu, l'intégration de nouveaux acteurs qui se retrouvent dans les valeurs de solidarité ou dans la finalité sociale ou le statut juridique. Ces nouveaux acteurs, tels que l'économie solidaire ou les entrepreneurs sociaux, fonctionnent souvent selon une logique d'hybridation de ressources (marchandes, non marchandes – redistribution – et non monétaires – bénévolat, troc, don...) afin de donner des réponses aux besoins sociaux non satisfaits par l'économie sociale traditionnelle. En deuxième lieu, le phénomène que certains auteurs appellent isomorphisme (Bidet, 2003 ; Nouvel, 2009 ; Enjolras, 1996) et selon lequel les entreprises de l'économie sociale se rapprochent des entreprises capitalistiques constitue aussi un enjeu. L'isomorphisme se révélerait sur trois dimensions : l'isomorphisme normatif en lien avec la professionnalisation des structures ; l'isomorphisme coercitif, résultant des contraintes imposées par l'Etat à toutes les entreprises ; l'isomorphisme mimétique ou managérial, selon lequel les entreprises de l'ES utiliseraient les mêmes modalités de gestion et de management que les entreprises classiques. Le phénomène a été constaté dans des structures à statut différent et dans différents secteurs comme les banques coopératives (Nouvel, 2009), les coopératives agricoles (Bidet, 2003) et les associations (Enjolras, 1996). Tant l'isomorphisme que la banalisation évoquent les transformations dans les modes d'organisation des entreprises de l'économie sociale, vécues comme des atteintes (nécessaires pour certains) aux idéaux du mouvement. Ainsi, pour Bidet (2003, p. 168), « autant d'évolutions témoignent d'un affaiblissement de ce qui fonde l'identité et la spécificité de l'entreprise d'économie sociale et marquent sa dérive vers la société commerciale classique. Les dérives deviennent des ruptures lorsqu'on a parlé de "décoopérativisation" et de "démutualisation" à propos de certaines institutions ». Ces transformations ont été renforcées par la logique juridique européenne dont la conception du principe de libre concurrence va à

l'encontre du principe coopératif et des spécificités juridiques des coopératives, mutuelles et associations. Un troisième enjeu concerne l'affaiblissement de la participation des associés et des élus, et par conséquent, du respect du principe démocratique dans les structures de l'ES. De quelle manière celles-ci peuvent, malgré les transformations notées, garantir le maintien d'une gouvernance¹⁸ et d'une gestion démocratique (Demoustier & Malo, 2012) ?

Le défi de la gouvernance est essentiel au mouvement car l'émancipation, finalité du mouvement selon Draperi (2010), se réaliserait par la double qualité de bénéficiaires et de sociétaires des membres. Un dernier enjeu concerne l'identification, par les acteurs, « du terrain » des principes et valeurs du mouvement. Neyret (2006) constate en effet que si le vocable est familier pour les responsables des structures fédératives nationales, les représentants politiques et les universitaires étudiant le mouvement, il en est autrement pour les acteurs du terrain, qui l'associent notamment au commerce équitable et qui ignorent (sûrement à cause d'une définition encore floue) les caractéristiques et finalités du mouvement. Il en va de même pour les économistes, pour qui l'ES demeure un champ de pratiques mal connu et peu investi (Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire, 2013). Or, le défi consiste à obtenir la reconnaissance non seulement des pouvoirs publics mais aussi des acteurs, qui ont au quotidien le pouvoir d'adhérer aux entreprises de l'ES.

1.5. L'économie sociale, une culture ?

La culture peut être définie comme un « symbolisme partagé, dans lequel une forme de vie technico-sociale est à la fois organisée et construite par les termes de ce même symbolisme. Ce mode symbolique est conservé, élaboré et transmis aux générations successives qui, grâce à ces transmissions, gardent l'identité et la forme de vie de la culture » (Bruner J. , 1997) . Elle se manifeste « (...) dans les institutions sociales ainsi que dans les actions, pensées, émotions, croyances et valeurs morales des individus » (Wang & Brockmeier, 2002, p. 45). En accord avec ces définitions et à partir de ce que nous avons présenté au sujet de l'histoire de l'ES, nous pourrions penser que ce mouvement constitue un mode symbolique conservé et transmis par

¹⁸ Formulation des orientations stratégiques et leur mise en œuvre.

les actions ainsi que par les discours sur ses origines, son histoire, les caractéristiques de ses membres.

Gueslin (1987) s'interroge d'ailleurs sur la tendance de l'ES à faire constamment référence à son histoire. L'auteur considère que les références au passé constituent non seulement un moyen de renforcer l'identité du mouvement et « d'insuffler une motivation » (p. 237) mais qu'elles servent aussi l'objectif de reconstruire l'image de cette initiative. L'exaltation du passé sert alors à redonner une certaine cohésion et à entretenir un système de valeurs, transformant au passage le passé en image. Le passé se constitue en mythe et a le pouvoir de donner à la fois une version des origines et de transformer les hommes en héros. Selon Eliade (1965), « le mythe présente une histoire sacrée, c'est à dire un événement primordial qui a eu lieu au commencement du Temps, *ab initio*. (...) Le mythe est donc l'histoire de ce qui s'est passé *in hilo tempore*, le récit de ce que les dieux ou les êtres divins ont fait au commencement du Temps » (p. 81). En ce sens, Gueslin observe que, dans les documents commémoratifs du début du siècle, « l'héroïsation des récits du passé s'intègre normalement dans la philosophie humaniste de l'économie sociale. Au fond, l'histoire est un moyen de promouvoir l'homme et de négliger les contingences matérielles » (1987, p. 307). Les valeurs humanistes prônées par le mouvement sont celles de la primauté de l'homme sur le capital, de l'égalité, la solidarité, la responsabilité et l'autonomie. Mais la caractéristique spécifique que l'héroïsation prend dans ces discours est qu'elle se développe sur fond de drame, où les forces d'agression sont externes et apparaissent sous la forme tantôt des marchands malhonnêtes, des détaillants aux pratiques douteuses, de l'Etat, de l'économie capitaliste, des lobbies commerciaux... La grande utopie est celle de la réconciliation des classes à travers l'économie sociale. Ce discours est d'autant plus entendu par les sociétaires qu'il est diffusé par les élites du monde social, politique et intellectuel du début du XXe siècle. Ainsi, les valeurs prônées par le mouvement permettent de dépasser les clivages politiques en s'associant à une idéologie de l'homme au travail qui exalte la générosité, le dévouement. Or, le discours sur « l'âge d'or » occulte une réalité des origines décrite par l'auteur : les difficultés des militants et des administrateurs à gérer les organisations par manque de connaissances et/ou d'expériences qui entraînent des mauvaises décisions ; le manque de participation réelle des administrateurs qui interroge le principe démocratique ; les malversations et la malhonnêteté des administrateurs. On occulte aussi le fait que les institutions de l'économie sociale servent aux carrières politiques des notables de l'époque.

Suivant Gueslin (1987), nous considérons l'ES comme une matrice symbolique, une culture d'action dans le sens où elle « organise les constructions de sens, à partir, sur et pour des activités dans lesquelles les sujets sont engagés » (Barbier, 2011, p. 48). Cette culture se caractérise par un discours mythique sur les origines, où les pionniers apparaissent comme des héros qui agissent guidés par des valeurs humanistes. La structuration du mythe repose donc sur trois éléments : un discours sur les valeurs humanistes qui orienteraient les actions des membres ; l'occultation des aspects négatifs des entreprises de l'ES assignés exclusivement aux entreprises capitalistiques (les conduites malhonnêtes, l'intérêt individuel...) ; l'attribution de qualités héroïques aux figures du mouvement.

Il s'agit d'une « histoire collective, une tradition de pensée, une conception des rapports humains dans l'entreprise, toujours à accomplir, mais qui sous-tend l'ensemble des efforts et des énergies déployés par les acteurs de l'économie sociale » (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2008, p. 38). L'économie sociale est une culture qui donne forme aux croyances des individus, aux pensées et aux actions ; elle est productrice et produite par ses institutions : les entreprises, les textes des intellectuels, les lois, les structures transversales comme la Délégation interministérielle à l'ES ou le CNCRES.

D'après Hély et Moulévrier (2009), les promoteurs de l'économie sociale considèrent le mouvement comme un monde à part, car il permettrait à la fois de dépasser les conséquences négatives du capitalisme sur la société et l'organisation deshumanisante de la bureaucratie des institutions de l'Etat social. Cette croyance reposerait sur trois mythes :

« les institutions de l'économie sociale formeraient un ensemble cohérent et homogène fondé sur une doctrine commune ; l'organisation démocratique des structures productives de l'économie sociale permettrait de dépasser l'antagonisme entre propriétaires des moyens de production et propriétaires d'une force de travail, et enfin, ces structures (ré) inventeraient, au travers du principe affirmé « un homme, une voix, les formes possibles d'une "vraie" démocratie » (p. 31).

1.6. Conclusion

Nous avons souhaité montrer, dans ce chapitre, que l'économie sociale est une culture qui, au fil de son histoire, s'est dotée d'institutions (entreprises, lois, formations, groupes de recherche,

structures transverses, revues, maisons d'édition...), d'intellectuels et d'acteurs. Le discours, structuré autour des valeurs humanistes d'autonomie, d'émancipation des personnes, de solidarité et de coopération, ainsi que le rejet du « tout marchand » et des entreprises capitalistiques, constituent une de ses caractéristiques principales.

Pourtant, son périmètre flou, au sein duquel les acteurs « traditionnels » (coopératives, associations, fondations, mutuelles) se disputent avec les « nouveaux » (économie solidaire, commerce équitable, entrepreneurs sociaux...) le droit d'appartenance, ne cache pas ses multiples paradoxes : le rejet du capitalisme et son appartenance ; le recours de plus en plus fréquent à des statuts juridiques propres aux entreprises marchandes ; le mécontentement des salariés quant aux rapports à la hiérarchie ; la faible participation des élus à la vie de la structure ; la concentration de pouvoir dans des groupes réduits. Depuis les années 1990, les exigences accrues concernant la gestion ne font qu'accentuer ces paradoxes.

De l'histoire du mouvement, nous n'avons donc retenu dans ce chapitre que les grandes étapes : depuis les premières réflexions autour du terme « économie sociale » et les premières expériences d'organisation par « familles », jusqu'à la configuration d'une identité commune.

Mais si nous postulons qu'il s'agit d'une culture, quels seraient alors les sens forts propres à cette culture ?

Premièrement, l'importance de la dimension discursive, structurée autour de trois éléments : les valeurs, le clivage avec les entreprises marchandes et le récit historique présenté comme commun. Ce qui fédère ces structures juridiques disparates, c'est moins l'homogénéité des pratiques que le discours sur celles-ci : « Faire autrement », « pas comme les autres », « placer l'humain au centre », « contribuer à l'intérêt général »... Ces discours ont trois effets : ils proposent une définition des contours de la culture ; ils contribuent à enjoliver des manières de faire de plus en plus similaires à celles des entreprises capitalistiques ; ce faisant, ils permettent aussi aux acteurs de continuer à s'engager et à s'impliquer malgré les difficultés qui découlent des transformations du contexte.

Deuxièmement, même si les effets des discours semblent rester implicites pour les acteurs, les écarts, au sein même du mouvement, entre les pratiques « traditionnelles » et les pratiques actuelles ou entre les pratiques et les valeurs affichées, font l'objet d'une dénonciation de la

part des acteurs. Le discours sur les écarts devient ainsi simultanément un outil dans le cadre des luttes de pouvoir internes en qualifiant ceux qui appartiendraient et ceux qui n'appartiendraient pas et servent à ainsi à remettre en question le périmètre, toujours flou. Les références au passé et l'affichage de l'accord entre les pratiques originaires et les pratiques actuelles constituent, dans cette culture, une garantie de moralité, même s'il s'agit d'un passé idéalisé, comme le montre Gueslin (1987). C'est pourquoi, la cohérence avec le passé, avec les valeurs et avec les traditions est mise en avant par le mouvement.

Troisièmement, la quête de reconnaissance de la valeur économique du mouvement a été forte tout le long de l'histoire et se rend manifeste, notamment dans le rapport établi avec les pouvoirs publics. Tantôt subsidiaires, tantôt autonomes, tantôt en demande, tantôt en adaptation : une lecture de l'histoire pourrait être faite en suivant les configurations successives dans cette ambivalence à l'égard de l'Etat.

Quatrièmement, la dimension juridique joue un rôle important dans la culture. Les « familles » se définissent par leurs statuts. Ces statuts apparaissent comme garants, au niveau du fonctionnement des entreprises, de certaines valeurs comme la démocratie, le volontariat, la solidarité, l'utilité sociale, le bien commun. A l'heure actuelle, même si elle ne se pose pas de manière explicite, la question pour les acteurs semblerait être : jusqu'où peut-on aller dans les changements afin de continuer à exister sans pour autant perdre son identité ? En effet, nous avons pu observer que le long de l'histoire, les transformations dans le contexte politique, légal et économique, ont obligé les entreprises à se transformer. Ceci a eu comme effet la transformation concomitante des liens que les personnes entretiennent avec ces entreprises et des liens que les entreprises entretiennent avec le projet collectif (Vienney, 1994). L'adaptation est associée à la créativité juridique, qui permettra la survie tout en gardant l'activité et/ou le public. En d'autres termes, les entreprises cherchent à faire tenir ensemble l'utilité sociale de leur activité et la nécessaire rentabilité économique et financière.

Les sens forts véhiculés par la culture de l'économie sociale constituent la trame dans laquelle les dirigeants des entreprises du secteur vont devoir construire leur activité. Dans le chapitre suivant, nous allons investir les caractéristiques de cette activité, ainsi que les origines sociales de la catégorie des dirigeants et les spécificités des dirigeants de l'économie sociale.

2. Les dirigeants de l'économie sociale : militants ou décideurs

2.1 Introduction

Dans ce chapitre, nous aborderons deux questions. D'abord, nous explorerons les caractéristiques des dirigeants de l'économie sociale en tant que groupe social. Ensuite, nous nous intéresserons aux caractéristiques de leur activité de responsables d'une organisation.

Nous partons de l'idée que, pour comprendre la manière dont la catégorie des dirigeants de l'ES s'est historiquement et socialement constituée, il faut aborder l'émergence, en France, de la catégorie des cadres. De la même manière, pour décrypter l'activité de diriger telle qu'elle se déploie dans le contexte de l'ES, nous aborderons également ce qui a été observé sur l'activité de diriger.

2.2 Les dirigeants aux origines du mouvement

La plupart des expériences d'économie sociale qui voient le jour à partir de la deuxième moitié du XIX^e siècle sont des initiatives de membres de l'aristocratie et de la bourgeoisie. A la suite de Gueslin (1987), nous pouvons identifier trois grands courants idéologiques portés par des groupes sociaux différents. Les élites traditionnelles défendaient les idées du catholicisme social ; les notables d'origine bourgeoise (avocats, médecins, vétérinaires issus d'une bourgeoisie rurale par exemple) incarnaient les idéaux républicains. Les initiatives « à caractère populaire »¹⁹, issues de la classe ouvrière et héritières de la tradition compagnonnique comme une partie des organisations de secours mutuels, constituaient des « foyers du socialisme et des idées révolutionnaires » (Gueslin, 1987, p. 148) et comptaient avec l'engagement d'hommes politiques représentant ces idées.

¹⁹ A partir de 1830 notamment (Gueslin, 1987).

Ces trois sources idéologiques accompagnent la création de structures aux modes d'organisation différents. Et d'ailleurs, pour chaque « famille » (associations, coopératives et mutuelles), précise Gueslin (1987), le tissage est complexe et spécifique quant aux idéaux économiques et politiques qui accompagnent leur développement. Cependant, et malgré la diversité d'orientations idéologiques et de familles d'appartenance, les acteurs porteurs de ces initiatives obtenaient généralement une certaine reconnaissance et une notoriété du fait de leur engagement (Gueslin, 1987). Par exemple, le militantisme dans le milieu agricole « contribue à faire acquérir aux élites nouvelles le charisme que leur passé familial ne leur donne pas » (p. 278). Pour ces individus, l'engagement avait pour but, notamment, de proposer des solutions aux problèmes posés par le processus d'industrialisation comme la pauvreté et la famine. Il avait également pour effet de donner à ces personnes une légitimité d'ordre social, politique et économique.

Pourtant, chaque courant idéologique conçoit la place et le rôle du chef de manière singulière.

Si le but du catholicisme social était de combattre la pauvreté et les inégalités sociales, cela devait toutefois s'accomplir sans modifier la hiérarchie sociale traditionnelle. La figure du chef demeurait centrale pour ce modèle ; elle était incarnée par le notable ou le curé dans les zones rurales et par le patron dans les organisations industrielles. Et quand bien même certaines expériences auraient mis en place des modalités de fonctionnement fondées sur le dialogue entre le patron et les ouvriers dans le but d'harmoniser leurs relations, les associations entre ouvriers restaient rejetées :

« Quelles que soient aujourd'hui les erreurs économiques des ouvriers, quel que soit leur parti pris de repousser l'homme riche et savant, c'est lui que les associations coopératives choisiront comme directeur, car il leur apportera la confiance du capital et la science. Aujourd'hui, il y a autant de patrons que d'ateliers ; sous le régime de l'association, il y aura autant de directeurs que de sociétés ; les mêmes hommes rempliront les mêmes fonctions ; l'attribution des rôles n'aura guère changé. Ce qui aura changé c'est la valeur morale des travailleurs, qui sera plus élevée, c'est la répartition des fruits du travail qui sera plus équitable » (A. Fougerousse, cité par Gueslin, 1987, p. 99).

D'ailleurs, le dispositif de répartition de bénéfices – un des principes de fonctionnement des entreprises de l'économie sociale – a été apprécié par une partie de l'élite des affaires car il constituait une solution à la question sociale dans l'entreprise, « sans remettre en cause le rôle du chef d'entreprise » (Gueslin, 1987, p. 102).

Au contraire, les membres du courant républicain (nouvelle bourgeoisie), s'inspirant de certains principes libéraux, considéraient que l'individu est le responsable et l'acteur principal de son ascension sociale, mais à condition que la société la facilite. L'Etat, dans ce modèle, a un rôle prépondérant car la survie de la République dépend du lien construit entre l'Etat et les citoyens²⁰. En tout état de cause, la figure du « chef », du « patron », est discursivement moins mise en avant dans ce modèle qui se veut égalitaire et qui prône la solidarité et la fraternité. Le *leader* était incarné par l'homme politique, le fonctionnaire ou notable militant.

Quant aux associations populaires, leurs dirigeants menaient souvent des activités politiques parallèles, ce qui contribuait à la double légitimation des individus et des initiatives évoquées plus haut. La répression menée pendant les Journées de Juin 1848, suite à la révolte, a donné lieu à la désintégration du mouvement associationniste d'origine ouvrière (Gueslin 1987 ; Demoustier 2001 ; Draperi, 2001).

Ces premières expériences fondatrices, aux bases idéologiques différentes, ont eu en commun la séparation entre les gestionnaires/destinataires, ouvriers, et les administrateurs, notables. Malgré leur manque d'expérience dans l'administration, ces derniers accédaient aux responsabilités grâce à leurs origines sociales et au statut que ces origines leur conféraient.

2.3 Le XX^e siècle, l'apparition du groupe social des « cadres »

2.3.1 L'absence de références sur les dirigeants de l'économie sociale

Si l'ouvrage de Gueslin (1987) permet de dresser à grands traits les caractéristiques de ceux qui dirigeaient les organisations de l'économie sociale aux origines du mouvement, rien n'est écrit à notre connaissance sur l'évolution de ce groupe au XX^e siècle en France²¹. L'absence de

²⁰ Même si pour ceux qui défendaient le libéralisme, la décentralisation était souhaitable.

²¹ Il faut citer cependant quelques travaux approchant de manière ponctuelle les caractéristiques sociales, les parcours et les activités des cadres et/ou des dirigeants de certaines familles, secteurs économiques ou même

réflexion sur le sujet nous semble significative. En effet, nous constatons que, dans la littérature sur l'histoire de l'économie sociale, l'intérêt est porté davantage aux aspects d'histoire économique (Vienney, 1994) et sociologique (Draperi, 1998; 2001; 2005; 2007) ; Demoustier (2001), aux fondements philosophiques des initiatives (Draperi, 2001, 2005, 2007), ainsi qu'à leur gestion (Vienney, 1994), au détriment de l'étude des origines sociales des personnes devenant leurs membres²². La construction discursive propre au mouvement, par laquelle l'économie sociale s'oppose à l'économie capitaliste dotant le mouvement d'une identité, n'affiche pas aisément la contribution des classes dominantes au développement des structures. Il y aurait donc une tendance à occulter ce qui assimile les entreprises de l'ES à des entreprises capitalistes afin de mettre en valeur ce qui les différencie. Dans ce contexte, la figure du dirigeant (bénévole et/ou salarié), qui implique l'idée d'une place différenciée, constituerait une menace aux idées d'égalité et d'homogénéité si chères au mouvement²³. *A contrario*, dans l'économie libérale capitaliste, telle que nous allons l'évoquer plus loin, la figure du dirigeant est d'autant plus valorisée qu'elle constitue une des composantes du mythe du *self made man*, pilier de la méritocratie. Le phénomène est alors double : lorsqu'on donne à voir les initiatives de l'ES sans qu'une place privilégiée soit accordée aux dirigeants, on renforce l'idée d'égalité, de coopération, mais on empêche par le même mouvement la réflexion critique sur les origines et les parcours de ces dirigeants d'un point de vue sociologique. Draperi (2005) considère par exemple le recrutement par compétence ou diplôme (et non sur la culture de l'entreprise de l'ES), ainsi que le « pouvoir croissant des salariés » (Draperi, 2005, p. 80), comme des facteurs qui contribuent de nos jours à la « banalisation » du secteur.

certaines structures de l'économie sociale, notamment Sadoul, 2005 ; Lazuech, 2005; 2006 ; Darbus, 2009; Azilazian & Chiapello, 2007 ; Brodiez, 2007 ; Mispelblom Beyer, 2010 ; Lazuech & Darbus, 2011. Le programme de recherche « Cadres » dirigé par Paul Bouffartigue a organisé en 2007 une journée d'études sur les cadres et dirigeants salariés de l'économie sociale et solidaire où certains des textes cités précédemment ont été présentés sous la forme de communications.

²² Nous avons trouvé des passages sur le sujet chez Draperi (2006) et Demoustier (2001).

²³ Le Centre des jeunes, des dirigeants, des acteurs de l'économie sociale et solidaire est créé en 1985 et bien que les dirigeants apparaissent dans sa nomination, les buts de cette association n'en font aucune mention : « contribuer à l'essaimage et à la promotion de l'économie sociale et solidaire et de ses formes d'innovation ; accompagner, appuyer la montée en compétence et faire dialoguer les générations de l'économie sociale et solidaire ; mutualiser la réflexion et les actions entre acteurs de l'économie sociale et solidaire ; susciter et accompagner les parcours militants dans l'économie sociale et solidaire » (CJDES, 2017)

2.3.2 Evoquer les caractéristiques des cadres pour comprendre celles des dirigeants

Etant donné l'absence de références portant sur l'émergence et l'évolution du groupe des dirigeants de l'ES, notamment au XX^e siècle, nous allons faire un détour par l'histoire de l'émergence de la catégorie des cadres afin de nous aider dans la caractérisation des dirigeants de l'ES. Ce choix s'argumente selon deux éléments.

D'abord, même si les entreprises de l'ES se disent distinctes des entreprises capitalistiques, nous faisons l'hypothèse que la catégorie sociale des dirigeants de l'ES s'est historiquement et socialement formé par rapport au groupe plus large de « dirigeant ». Par conséquent, il n'est pas pertinent, de notre point de vue, de considérer les dirigeants de l'ES comme un groupe isolé mais plutôt comme appartenant à la catégorie sociale de « dirigeant ».

Ensuite, bien que, du point de vue de leur activité, cadres et dirigeants ne soient pas assimilables, la définition de la catégorie sociale « dirigeant » a été historiquement liée à la naissance de celle de cadre. Autrement dit, c'est à partir de l'émergence de la catégorie de « cadre » que la question de celle de « dirigeant » s'est posée. Par conséquent, ce que nous avons observé s'agissant des cadres peut nous être utile lorsqu'il s'agit de comprendre les dirigeants.

Nous avons ainsi sélectionné, dans l'ouvrage fondateur de Boltanski (1982), deux éléments parmi ceux développés par l'auteur, qui rendent compte de la formation du groupe social des « cadres »²⁴ du XX^e siècle en France. L'objectif de Boltanski est de « rendre compte de la forme prise par le groupe en interrogeant *le travail de regroupement*, d'inclusion et d'exclusion, dont il est le produit » (1982, p. 51).²⁵ Ces éléments seront repris dans la section 1.3.2 du présent chapitre pour analyser la spécificité de l'activité des dirigeants de l'ES.

Le premier événement historique qui rend compte du processus de formation du groupe des cadres est, selon Boltanski (1982), la syndicalisation des ingénieurs. Les mouvements sociaux

²⁴ Le terme provient du champ militaire. Sous l'influence des théories issues de la psychologie et de la gestion à partir des années 1950 ce terme sera progressivement remplacé par celui de « manager » (Boltanski, 1982).

²⁵ D'ailleurs, cette même logique pourrait s'appliquer à l'analyse de la constitution du mouvement de l'économie sociale.

de 1936 mènent les ingénieurs salariés à se positionner afin de se distinguer des patrons mais aussi des ouvriers. Ces ingénieurs, auxquels se sont associés par la suite plus largement les cadres, revendiquent par le syndicalisme les droits et les intérêts de cette nouvelle classe moyenne qui avait la particularité de posséder un patrimoine (à la différence de la classe ouvrière), mais qui était tout de même salariée (à la différence des patrons).

En 1944, la Confédération générale des cadres est créée, les regroupant en trois sections : « cadres de direction » (ingénieurs, cadres administratifs et commerciaux) ; « cadres de maîtrise » (techniciens) et « VRP » (voyageurs, représentants, placiers). Pourtant, même si la définition de « cadre » donnée par la CGC reste assez large – tout agent investi d'une responsabilité au sein de l'entreprise –, très vite, la distinction entre cadres dirigeants et cadres intermédiaires s'impose. Pour les premiers, c'est l'image de l'ingénieur issu des grandes écoles et de la bourgeoisie qui leur est associée. Actuellement, en France, les dirigeants des plus grandes entreprises sont toujours des ingénieurs issus des écoles, notamment de Polytechnique et des Ponts et chaussées (Basso & Blondel, 2006). Selon un rapport de l'Apec (2012) sur les cadres de l'ES, seuls 14 % des cadres sont des ingénieurs. Les cadres de l'ES ont en outre obtenu leurs diplômes grâce à la formation continue (36 %). A partir de ces données, nous pouvons faire l'hypothèse que les dirigeants de l'ES ne sont pas, dans leur majorité, issus de la bourgeoisie. A ce sujet, il est intéressant de constater la participation de plus en plus nombreuse des employeurs de l'ES aux conseils de prud'hommes au collège employeurs à côté des représentants des employeurs des entreprises capitalistiques (représentées par le Medef et la CGPME). Bien qu'ils ne soient pas considérés comme de « vrais patrons » par les dirigeants des entreprises capitalistiques qui les accusent de « réagir en salariés » (p.39), la nature même de la structure paritaire les oblige à assumer ce rôle social et à acquérir la logique de réflexion propre à cette catégorie (Michel & Willemez, 2009). Cet exemple montre que les dirigeants de l'ES ne sont pas identifiés à la représentation sociale de ce qu'est un dirigeant ou un patron d'entreprise. L'exemple n'est pas non plus sans rappeler que, dans la culture même de l'ES, on cherche à s'éloigner de cette représentation sociale (Mispelblom Beyer, 2010).

Le deuxième élément qui nous apporte une clé pour comprendre la configuration du groupe des cadres et des dirigeants est celui de la valeur croissante attribuée aux diplômes pour prendre des responsabilités de direction ou d'encadrement dans les entreprises capitalistiques. Dans les années 1960, les patrons des grandes entreprises considéraient qu'il fallait réduire la proportion

de cadres autodidactes²⁶, nombreux dans les petites structures tournées vers le marché intérieur ou colonial où ils occupent les postes de direction, afin de moderniser l'économie. En guise d'illustration, Boltanski précise que la part de cadres autodidactes se situait entre 30 et 70 % des années 1960 à 1970. Parmi les diplômés, 68% des jeunes cadres étaient issus des écoles d'ingénieurs et de commerce et 6% des universités (moins des facultés des sciences que de droit ou d'économie). A l'époque, les dirigeants diplômés des universités s'orientaient vers l'enseignement ou la fonction publique, où « la confrontation à la classe ouvrière demeure symbolique et ne met pas en danger le fonctionnement quotidien des institutions » (1982, p. 345). En effet, les idéologies liées à la contestation et à la subversion, répandues dans les universités avant et après 1968, étaient présentes chez ces diplômés rendant plus difficilement acceptable leur insertion dans les entreprises « où la volonté d'assurer la « cohésion de l'encadrement » en tant que condition de la « cohésion de l'entreprise », c'est-à-dire de la docilité des dominés, a constitué, surtout depuis les années 1960, une préoccupation constante du patronat » (Boltanski, 1982, p. 345). Les dirigeants de l'ES se trouvaient donc probablement parmi le groupe d'autodidactes et parmi les diplômés des universités ayant une idéologie proche du secteur et gardant un regard très critique à l'égard de l'idéologie propre aux entreprises capitalistiques. Si, de nos jours, les cadres autodidactes sont de moins en moins nombreux, il est pertinent de rappeler que les diplômes sont principalement obtenus par la formation continue (Apec, 2012). D'ailleurs, le rapport de l'Apec précise que 43 % des diplômes ont été obtenus dans les universités notamment en sciences humaines et sociales, gestion-comptabilité, environnement-agronomie et dans des formations spécialisées dans le secteur social, culturel et médical.

Ce même rapport (Apec, 2012) nous apprend en outre que les cadres de l'ES ont la particularité d'accéder à ce statut grâce à une mobilité interne et externe²⁷ au cours de leur carrière. A la différence des associations où la mobilité est davantage externe, les coopératives et les mutuelles semblent favoriser la mobilité interne à cause d'un effectif plus important. L'âge et le type de diplômes des cadres ES semblent être à l'origine de ces particularités. D'une part, les cadres de l'ES sont plus âgés en moyenne que les cadres de l'ensemble du privé ; d'autre part, ils sont moins souvent diplômés des écoles d'ingénieurs. Ces derniers sont ceux qui accèdent

²⁶ Issus de la bourgeoisie et de la petite bourgeoisie.

²⁷ C'est le cas de 65 % des cadres de l'ES tandis que pour l'ensemble des cadres, ce n'est le cas que pour 52 %.

souvent directement au statut cadre dès le début de leur vie professionnelle. Il faut d'ailleurs préciser que 6 % des cadres ES occupent la fonction de directeurs dans de grands établissements²⁸, contre 3 % de l'ensemble des cadres du privé. L'enquête montre aussi que les salaires des cadres de l'ESS, et surtout de ceux employés par des associations, sont globalement plus faibles que dans l'ensemble du secteur privé mais ils déclarent à 81 % être satisfaits de l'intérêt de leur poste. *A contrario*, les cadres de l'ES sont moins satisfaits que ceux de l'ensemble du secteur privé au sujet des relations avec leur supérieur hiérarchique, ce qui, compte tenu du discours sur l'importance de l'humain dans le travail, reste assez paradoxal.

Même si leurs travaux concernent exclusivement des secteurs d'activité ou des structures spécifiques de l'économie sociale, certains auteurs nous permettent d'appréhender les caractéristiques sociales des dirigeants actuels. Prenons deux cas : ceux des entreprises d'insertion par l'activité économique (où l'on trouve des structures sous les formes juridiques d'associations et de coopératives) et ceux de deux grandes associations caritatives.

Les enquêtes effectuées ces dernières années auprès des cadres du secteur de l'insertion par l'activité économique (Lazuech, 2005, 2006 ; Lazuech & Darbus, 2010, 2011) catégorisent les dirigeants actuels selon deux profils : les *pionniers* et les *quadras*. Les *pionniers* constituent la première génération de cadres du secteur, ils ont pris leurs postes dans les années 1970, et ont dépassé la cinquantaine. Issus des classes populaires ou des fractions inférieures des classes moyennes, ils militent dans des partis politiques de gauche ou d'extrême gauche et sont souvent encartés syndicalement. La justice sociale est pour eux une valeur qui donne du sens à leur métier peut-être parce qu'ils sont d'anciens travailleurs sociaux. Dans leur jeunesse, ces dirigeants ont fréquenté des structures d'éducation populaire comme les Jeunesses agricoles chrétiennes ou les Maisons des jeunes et de la culture. Lazuech (2005; 2006) qualifie ces dirigeants d'autodidactes dans le sens où ils ont créé le métier d'encadrant social et économique des chômeurs sans avoir acquis, dans leurs trajectoires scolaires ou dans leurs origines sociales, ce que l'auteur appelle l'*habitus* managérial, c'est-à-dire « l'ensemble de dispositions incorporées à l'organisation, à la gestion et au commandement » (Lazuech, 2005, p. 1). Si les *quadras*, deuxième type de profil, partagent avec les *pionniers* l'idée de leur mission sociale,

²⁸ Les directeurs de petits établissements médico-sociaux sont rattachés, dans la catégorisation faite par l'Apec à la fonction gestion, finance, administration.

ils sont rarement engagés dans des organisations politiques ou syndicales traditionnelles. Leur origine sociale est plus élevée et ils ont reçu une éducation universitaire initiale ou continue de type gestionnaire²⁹. Ce groupe fait partie de ceux qui, ayant des expériences professionnelles préalables en tant que formateurs ou cadres d'entreprise, disent avoir cherché un emploi dans des structures de l'économie sociale afin de donner « du sens » à leur travail.

Les recherches effectuées dans le secteur économique de l'insertion par l'activité nous permettent donc de confirmer que, parmi les dirigeants de l'ES, on retrouve les militants « autodidactes » combattus jadis selon Boltanski (1982), par les patrons capitalistiques (sans diplôme universitaire ou d'écoles de commerce). Nous apprenons par ailleurs que ce profil serait probablement en voie d'être remplacé pour celui des dirigeants « en transition » venant d'entreprises capitalistiques.

Pour ce qui est des associations, il semblerait que les profils « militants » soient privilégiés de manière générale tandis que le caractère autodidacte l'est de manière plus variable selon les organisations. Draperi (2006) observe que la base sociale actuelle du mouvement associatif est constituée par la classe moyenne (cadres supérieurs et professions intermédiaires), et ce depuis les années 1980. La participation majoritaire des baby-boomers en tant que bénévoles, fondateurs et membres du conseil d'administration s'explique par le fait qu'il s'agit de la première génération à avoir accédé massivement à des études longues. Selon l'auteur, leur militantisme trouvait son origine dans l'écart entre le niveau relativement élevé de leur formation et les perspectives professionnelles offertes, qui ne correspondaient généralement pas à ce niveau d'études (Draperi, 2006). Brodiez (2007) retrace l'histoire des dirigeants de deux grandes associations humanitaires, Emmaüs et le Secours populaire français. Créées respectivement en 1949 et en 1945, ces deux associations fonctionnaient à leurs débuts grâce à l'engagement des bénévoles. Le salariat ne se développe que dans les années 1960 pour les bases, tandis que celui des dirigeants se structure à partir de 1980 et 1990. Leurs dirigeants ont toujours été des militants. Membres du parti communiste³⁰, ceux du Secours populaire ont effectué des études supérieures de droit et ont participé à des organisations de jeunesse d'origine

²⁹ Certains ont effectué leurs études dans des écoles de commerce.

³⁰ Le Secours populaire français est née comme une organisation de masse liée au parti communiste, dont la finalité était de défendre des militants victimes de la répression (grévistes, anticolonialistes ou manifestants inculpés) (Brodiez, 2007).

populaire (mais non nécessairement ouvrière). En dépit d'une certaine ouverture à partir de 1972, le profil de la plupart des dirigeants actuels reste celui de militants communistes peu qualifiés. Une politique forte de formation interne permet à la structure de maintenir le même profil pour ses dirigeants sans pour autant faire défaut aux exigences de gestion qui découlent de la complexification des modalités de financement, survenues à partir des années 1990. A l'époque où Emmaüs était encore une association embryonnaire, ses dirigeants (encore non-salariés) étaient des prêtres, des séminaristes et des compagnons promus. « L'appel » de l'Abbé Pierre, en 1954, attire de nouveaux profils (et des ressources) et permet à l'association de se structurer davantage. Le conseil d'administration devient alors un espace où participent « journalistes, avocats, grands patrons, grands banquiers, membres du Conseil économique, conseillers d'Etat » (Brodiez, 2007, p. 3). Depuis les dernières années, les dirigeants des différentes structures Emmaüs³¹ sont des militants du social, syndicalistes, ayant occupé pour certains des fonctions de conseillers techniques dans des ministères. Contrairement à la crainte de banalisation, Brodiez (2007) affirme que « le mouvement de technicisation, inéluctable pour toute grande organisation, fait aussi l'objet de fortes résistances identitaires, qu'elles se manifestent par la promotion de profils militants aux directions, l'appel massif au bénévolat ou l'attachement à la montée depuis la base » (p. 12). Cependant, l'absence d'études portant sur les dirigeants, toutes familles de l'ES confondues, ne nous permet pas d'affirmer catégoriquement que ces résistances identitaires sont dominantes dans le secteur. Pour autant, à la lumière de ces résultats et de ceux des observations effectuées sur le terrain, nous sommes en mesure d'affirmer que l'ES, contrairement aux entreprises capitalistiques, reste un mouvement où les critères de sélection des dirigeants ne se réduisent pas aux diplômes obtenus. De ce fait, on retrouverait dans les entreprises de l'ES une plus grande variété de profils de dirigeants que dans les grandes entreprises du secteur dit « marchand » où, selon Basso, Dornier et Mounier (2004), les dirigeants restent majoritairement des diplômés des écoles d'ingénierie.

Certains acteurs du mouvement s'accordent pour affirmer que, de manière générale, ces dernières années, l'ES a attiré des profils professionnels de type cadre supérieur, souvent avec des expériences dans le secteur capitaliste mais en quête de sens dans leur travail (Héron & Taugourdeau, 2009)³². Cependant, si attirer de nouveaux profils est qualifié par quelques

³¹ Association Emmaüs, Fondation Abbé Pierre, HLM-Emmaüs

³² Directeur général du pôle entreprises au Groupe SOS

acteurs comme une évolution, pour d'autres, il s'agit d'une menace à l'identité (*cf.* exemple donné plus haut sur Draperi (2006) et le risque de banalisation) et une dérive. B. Ginisty se demande :

« Comment des organisations nées d'un authentique militantisme sont devenues des hochets pour fin de carrière pour hauts fonctionnaires, des rentes de situation de "loups" jeunes et moins jeunes pour qui le référent premier est la carrière. Beaucoup de structures militantes génèrent apparatchiks et rentes de situation » (Hardy, 2012)³³

Cette remarque montre que, loin d'être homogène, le discours sur le profil des dirigeants de l'ES se structure selon les clivages propres au mouvement. On retrouve ainsi les « anciens, militants » *versus* les « nouveaux, carriéristes », moins légitimes. La remarque insinue par ailleurs que la manière dont les dirigeants sont élus n'est pas toujours en accord avec les valeurs affichées par le mouvement... En tout état de cause, le recrutement des dirigeants met les décideurs du secteur face à un dilemme : privilégier les candidats ayant obtenu des diplômes considérés comme nécessaires à la survie de l'entreprise dans un contexte techniquement complexe ou privilégier l'engagement militant qui permettrait aux collaborateurs de construire plus facilement du sens dans l'activité de l'entreprise, en s'identifiant à l'histoire du mouvement.

2.4 Diriger, aspects généraux et spécificités de l'économie sociale

2.4.1 Que font vraiment les dirigeants ?

Tel que nous l'avons évoqué, les dirigeants et patrons des entreprises sont historiquement issus des classes favorisées. Si, au début du XX^e siècle, l'appartenance de classe était une condition suffisante, les longues études en ingénierie et en moindre mesure, dans le champ du commerce, ont progressivement rendu l'accès à ces responsabilités également légitime. De nos jours, les dirigeants jouissent d'une reconnaissance sociale considérable car on les présente comme des hommes possédant des caractéristiques positives et surtout rares : ce sont des *leaders* nés, des

³³ Cité par Hardy (2012, p. 5)

travailleurs infatigables, séducteurs, fins stratèges et en maîtrise de leurs émotions. Mais qu'en est-il du travail réel du dirigeant ? Que font-ils concrètement ?

Mintzberg est l'un des premiers auteurs à avoir dénoncé le mythe entourant la fonction de dirigeant et à lui opposer quelques aspects de la réalité de leur travail (Mintzberg, 1990)³⁴. L'auteur constate que l'image qu'il appelle « folklorique », montre un dirigeant dont le travail est de réfléchir et planifier de manière systématique sans jamais accomplir des tâches administratives. Pour ce faire, le dirigeant « folklorique » se sert des informations cohérentes provenant d'un système de management formalisé. Cette image, poursuit Mintzberg (1990), a été construite en grande mesure par les théories sur le management et sur la gestion qui, au lieu de comprendre les activités concrètes effectuées par les dirigeants, ont prescrit des manières de faire idéales. Ces théories s'éloignent d'autant plus du travail des dirigeants que ceux-ci semblent ignorer, à un certain degré, ce qu'ils font réellement (Stewart, 1988 ; Barbier, 2011), tant leurs activités leur semblent nécessaires au regard des situations concrètes. Aussi, cette naturalisation des modes d'agir exprime la difficulté des dirigeants à identifier, et même à assumer, leurs gestes comme un choix ou une modalité personnelle. Le travail quotidien des dirigeants, contrairement à ce qui est véhiculé par l'image folklorique, est fortement dirigé vers autrui (Barabel, 2006) ce qui leur laisse peu de temps pour la réflexion ou la planification solitaire (Stewart, 1988).

Depuis les années 1950, quelques auteurs se sont intéressés au travail des dirigeants et notamment aux tâches qu'ils réalisent, aux modes de réalisation de ces tâches et aux temps qu'ils leur dédient : (Carlson, 1951; Burns, 1957; Dalton, 1959), entre autres. Si la plupart des auteurs ont construit des échantillons de dirigeants de niveaux hiérarchiques hétérogènes, le dirigeant auquel nous nous intéressons dans cette recherche est celui qui occupe la position la plus haute dans la hiérarchie d'une organisation, est salarié ou possède un mandat de direction qui émane d'un conseil d'administration. Le mandat institutionnel de dirigeant implique en effet d'articuler les différents espaces-temps d'activités mobilisés par les organisations qu'il dirige (Barbier, Chauvigné, & Vitali, 2011), ce qui distingue le dirigeant du cadre ou du *manager*, qui lui, occupe une position intermédiaire dans la hiérarchie de l'organisation³⁵. Sa position

³⁴ Article paru originalement en 1975.

³⁵ Même si le dirigeant fait du management aussi, nous considérons que sa fonction implique des responsabilités particulières qui le distinguent du cadre.

statutaire particulière permet au dirigeant de prendre des décisions qui définissent ses engagements à long terme en même temps qu'il est obligé de répondre aux demandes qui lui sont adressées et à ce qui est attendu de lui par ses collaborateurs, par les instances politiques et de surveillance de l'organisation, par les clients/usagers, par les pouvoirs publics, par ceux qu'on appelle les *stakeholders* (Mintzberg, 1990). Autrement dit, le dirigeant auquel nous nous intéressons est, dans une représentation idéale, celui à qui revient la responsabilité de définir le cadre de travail pour soi et pour tous les collaborateurs ; qui est investi d'un pouvoir pour réaliser les objectifs de l'organisation et qui dispose donc des moyens pour le faire.

De notre point de vue, la direction constitue une position sociale dans l'organisation plutôt que de relever d'une nature d'acteur (Calvo-Ryba, 2006).

L'étude déjà classique de Mintzberg (1984) sur l'activité des dirigeants³⁶ dans des grandes entreprises marchandes nous donne quelques clés pour comprendre « la nature »³⁷ de leur travail.

L'auteur souligne tout d'abord le rythme soutenu et débordant le périmètre de l'entreprise et les horaires de bureau de l'activité des dirigeants. Cela s'explique par l'absence de définition précise du travail, où le directeur est responsable du succès de l'organisation, et de ce fait à aucun moment il ne peut considérer que son travail est terminé : « Il n'est jamais libre d'oublier son travail, il n'a jamais le plaisir de savoir, même un instant, qu'il n'y a rien d'autre qu'il puisse faire » (1984, p. 43). Paradoxalement, le dirigeant peut jouir d'une grande liberté pour décider de son emploi du temps ou pour définir son style de management et le contenu de ses activités (Hales, 1986, cité par Barabel, 2006), malgré le fait qu'il se doit aussi de rendre des comptes aux instances politiques et de contrôle de l'organisation (conseils d'administration, conseils de surveillance). Un autre aspect lié à la charge de travail est celui que Mintzberg (1984) appelle le « dilemme de la délégation » (p. 85) : par sa position centrale dans l'organisation, le dirigeant est le mieux informé pour la prise de certaines décisions. Alors, il

³⁶ Mintzberg a effectué des observations sur un échantillon de cinq directeurs généraux mais dans son ouvrage il présente aussi les résultats d'autres études effectuées sur des cadres moyens et sur des agents de maîtrise. Nous avons sélectionné dans son ouvrage les résultats portant sur les dirigeants.

³⁷ Titre original de l'ouvrage en langue anglaise « The nature of managerial work ».

ne délègue pas car les subordonnés n'ont pas toutes les informations nécessaires pour faire des choix pertinents ce qui accroît la surcharge de travail du dirigeant !

En plus du rythme soutenu, l'activité des dirigeants est constituée de tâches caractérisées par leur brièveté, leur variété et leur fragmentation (Barabel, 2006 ; Barbier, 2011 ; Mintzberg, 1984 et 1990 ; Stewart, 1988). Il semblerait alors que les dirigeants s'habituent non seulement à changer rapidement de registre mais à évaluer aussi le rapport entre le coût et le résultat attendu de leur intervention afin de ne pas perdre du temps. En outre, Mintzberg souligne que « si le dirigeant veut réussir, il doit devenir superficiel » (p. 48) dans le sens où moins il s'implique dans les détails, plus il est en mesure de construire une vision générale de ce qui se passe dans son entreprise, ce qui rend la fragmentation et la brièveté des tâches fonctionnelles et nécessaires. En effet, pour Mintzberg le dirigeant est essentiellement un généraliste qui s'attache à suivre le travail des spécialistes. Selon Barbier (2011), cette activité que l'on pourrait qualifier de multiple résulte des espaces d'intervention multiples : finances, stratégie, ressources humaines, production... Le dirigeant construirait, à partir de chaque espace d'intervention, une vision d'ensemble (Basso & Blondel, 2006) ainsi qu'une sorte de cartographie hiérarchisée selon les problématiques qu'il juge prioritaire (Barbier, 2011). L'étude réalisée par Vidaillet (1998) sur les agendas des dirigeants montre que malgré la multiplicité d'activités propres à la fonction, la gestion du temps et la prise de décisions constituent d'un point de vue cognitif, un ensemble cohérent. En effet, pour l'auteur, « le dirigeant a tendance à focaliser ses préoccupations autour de quelques problématiques prioritaires et interdépendantes autour desquelles il en décline d'autres complémentaires et liées, plutôt que de développer simultanément plusieurs groupes autonomes de problématiques » (Vidaillet, 1996, p. 174). Ces résultats confortent l'intuition de Mintzberg selon laquelle, au moment de la prise de décisions, le dirigeant réfléchit par des modèles³⁸ mentaux qu'il a construits grâce à son expérience. Pour Mintzberg, « l'efficacité des décisions du cadre dépend pour une large part de la qualité de ses modèles » (p. 100). Le dirigeant, à défaut d'agir selon des stratégies formalisées, construit des plans flexibles, implicites qui contiennent des objectifs pour l'action et qui l'aident dans la prise de décisions. Les critères de décision du dirigeant trouveraient leur cohérence dans ses plans mentaux. Si les dirigeants

³⁸ Il définit un modèle comme une abstraction de la réalité, un ensemble de relations causales grâce auquel il est possible de prédire les effets d'une situation donnée (p.100).

construisent des objectifs par et pour l'action, il est intéressant de signaler que leurs interventions sont motivées selon des faisceaux d'objectifs, ce qui contribue à la multiplicité et densité de leur activité (Barbier, 2011 ; Stewart, 1988).

Diriger, c'est aussi utiliser sa personnalité comme outil de travail (Barbier, 2011). En effet, l'essentiel du travail du dirigeant passe par des interactions, asymétriques (où il occupe la position dominante) lorsqu'il s'agit des collaborateurs internes à l'entreprise. Le défi posé au dirigeant est de faire agir autrui, faciliter l'engagement chez les collaborateurs, faire adhérer ses interlocuteurs dans le cadre des rapports de pouvoir ; il s'agit en somme de « mettre en place les conditions d'un engagement durable » (Barbier, 2011, p. 69). Pour Stewart (1988), l'interaction a pour objectif d'impliquer, de persuader. Pour ce faire, le dirigeant a effectivement recours à ses caractéristiques personnelles : pour certains ce sera ce qu'on appelle charisme ou leur pouvoir de séduction, pour d'autres la froideur ou l'exigence³⁹.

Vidaillet (1996) évoque l'importance du rôle pédagogique du dirigeant, qui lui permet de faire comprendre et transmettre une vision, de sorte que ses interlocuteurs puissent croire à l'action collective, et de faire émerger un sentiment de cohérence. Dans le rôle de *leader*, le dirigeant « définit l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera » (Mintzberg, 1984, p. 71). Cette dimension symbolique, qui concerne l'organisation dans sa totalité, est spécifique à la fonction du dirigeant. Mais en même temps que le dirigeant pose le cadre pour l'engagement d'autrui, il construit son propre espace de pouvoir et sa légitimité : « Le dirigeant déploie une activité propre à définir sa posture afin d'optimiser l'usage du pouvoir qui lui est conféré par son statut et d'en assurer la légitimité. » (Betton & Durat, 2011, p. 172) Le dirigeant oriente l'action des collaborateurs. Il peut avoir l'intention de se donner à voir « dirigeant » et non « dirigé » à condition de construire des compromis, en intégrant notamment les besoins des différents acteurs et les buts de l'organisation (Laude, Rodriguez, & Ulmann, 2011).

L'activité discursive des dirigeants est intense : c'est par le biais de la parole qu'ils qualifient les problèmes, les dossiers ; par cette qualification, ils hiérarchisent ces problématiques et engagent également l'activité d'autrui (Tourmen, Mayen, & Samrany, 2011). Leur discours homogénéisant sur l'organisation (Barbier, 2011) sert par ailleurs à projeter une identité, un

³⁹ Par exemple, C. Tavares, PDG du groupe PSA est qualifié de « dur, froid et autoritaire, [...] un anti-affectif » dans un portrait paru dans le *Nouvel Observateur* du 7 avril 2016.

univers symbolique (Gamot, 1998). La parole constitue une voie privilégiée pour influencer les acteurs institutionnels, pour définir les frontières entre l'organisation et l'environnement. Autrement dit,

« l'activité de communication du dirigeant apparaît comme une rhétorique de l'action collective [elle] a une fonction de présentation et d'affichage de l'action collective et des acteurs impliqués dans l'action collective en vue de faire reconnaître leur position et leur territoire d'action » (Barbier, 2011, p. 77).

En résumé, c'est par la parole que le dirigeant parvient (ou non) à fédérer les différents acteurs autour de sa vision, de son projet. Toutefois, son travail est d'autant plus périlleux que cette parole est publique et que les avis ou informations donnés par un dirigeant en réunion acquièrent instantanément pour ses interlocuteurs une valeur institutionnelle (Tourmen, Mayen, & Samrany, 2011).

Si la parole est un outil essentiel de son travail, le dirigeant se sert aussi de la prise d'informations pour diriger. Ainsi, les informations de source verbale et surtout informelles sont très valorisées. Mintzberg (1984) explique que, en tant qu'observateur, le dirigeant cherche et reçoit des informations concernant notamment les opérations internes⁴⁰ ; les événements extérieurs⁴¹ ; les analyses⁴² ; les idées et les tendances ainsi que les pressions⁴³. L'auteur met l'accent sur l'importance attribuée par les dirigeants aux canaux d'information personnels sur les canaux hiérarchiques formels. En effet, pour agir de manière pertinente (à leurs yeux), les dirigeants créent des systèmes de renseignement qui leur permettront d'avoir des informations actuelles. Le dirigeant est aussi à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts externes : il filtre alors les informations venant de l'une ou l'autre et les utilise et/ou diffuse selon les besoins. Par ailleurs, le rôle d'agent de liaison permet de mettre en lumière le fait que le dirigeant construit, dans le cadre de ses fonctions, un réseau de contacts externes qui lui permet d'être en lien avec l'environnement de l'entreprise pour améliorer la position et le

⁴⁰ Sous forme par exemple de rapports internes, informations orales données par les subordonnés, observations directes effectuées par le dirigeant lors des tournées dans l'entreprise...

⁴¹ Provenant par exemple des clients, fournisseurs, concurrents, associés sur l'évolution des marchés, de la situation politique, et de la technologie, événements touchant la profession et les affaires en général.

⁴² Sous forme de rapport fournis par les subordonnés et demandés souvent par le dirigeant pour s'aider dans la prise de décisions.

⁴³ Des demandes de personnes extérieures, subordonnés qui désirent obtenir des changements.

niveau d'information de celle-ci. Le développement de sa réputation renforce ce rôle. Un exemple de ce rôle est la participation des dirigeants à des conseils d'administration d'autres entreprises, à des conférences et leur apparition dans les médias.

Pour Delpuech et Lauvergeon (Basso & Blondel, 2006), le travail d'un dirigeant peut se résumer à trois sphères. La première est la sphère statutaire « constituée de l'ensemble des activités programmées à long terme ou à période fixe auxquelles le dirigeant estime ne pas pouvoir se soustraire car les statuts ou la coutume imposent sa participation à qualité » (p.67). Selon Mintzberg, être « symbole » implique d'être présent quand la présence est une nécessité sociale, pour ajouter « dignité et statut » (1984, p. 70). La deuxième sphère, celle « des remontées », fait référence aux « activités opérationnelles singulières que les niveaux hiérarchiques inférieurs n'ont pas assumées et qui échoient en dernier recours au dirigeant pour que celui-ci tranche » (Basso & Blondel, 2006, p. 67). Ce constat va à l'encontre de l'image folklorique du dirigeant qui ne s'occupe pas de tâches opérationnelles, même s'il est plus fréquent que cela arrive dans les petites structures que dans les grandes entreprises. Enfin, la troisième sphère, dite de la créativité, est constituée par « l'ensemble d'activités à forte implication personnelle, actions où le dirigeant agit selon une idée originale, où il met en œuvre des talents et des goûts particuliers » (p.67). Il s'agit de la sphère la plus valorisée et mise en avant du travail de dirigeant.

1.6.1.1. Les rôles du dirigeant

A partir des tâches effectuées par les dirigeants, Mintzberg construit une *Gestalt* de dix rôles⁴⁴, regroupés en trois catégories : les rôles « interpersonnels » qui découlent de la position statutaire de responsable de l'organisation occupée par le dirigeant ; les rôles liés à régulation de l'information ; les rôles relatifs à la prise de décision.

En ce qui concerne la catégorie de rôles « interpersonnels », il s'agit des rôles de symbole (que nous avons décrits précédemment), d'agent de liaison et de *leader*. Dans le rôle de *leader*, le dirigeant « définit l'atmosphère dans laquelle l'organisation travaillera » (p. 71). L'auteur soulève deux points essentiels concernant ce rôle : celui d'intégrer les besoins des individus et

⁴⁴ L'auteur reprend la définition de « rôle » donnée par Sarbin et Allen (1968) « ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable », p. 65.

les buts de l'organisation et celui d'exercer le pouvoir dont il est formellement investi. En effet, de manière générale, le dirigeant est formellement investi de pouvoir dans l'organisation mais chaque personne exercera ce pouvoir de manière spécifique. Néanmoins, l'auteur n'évoque pas les enjeux de pouvoir présents dans toute organisation et laisse ainsi penser que le leadership est une fonction de la personnalité du dirigeant sans que ce rôle soit compris dans la complexité des dynamiques organisationnelles.

Le deuxième ensemble de rôles se réfère à la réception-transmission d'informations tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur. Le dirigeant est alors un observateur actif, un diffuseur et un porte-parole. Pour Mintzberg, le dirigeant peut être défini comme un généraliste dans le sens où, là encore, il dispose d'une vision globale des informations.

Le dirigeant, dans son rôle de diffuseur, transmet des informations de l'extérieur vers son entreprise et d'un subordonné à un autre à l'intérieur de l'entreprise. Ces informations se réfèrent non seulement à des faits (vérifiables) mais aussi à des valeurs (opinions sur ce qui « devrait être »). Les valeurs communiquées par le dirigeant sont censées guider les subordonnés dans les décisions à prendre.

Enfin, le rôle de porte-parole fait référence aux informations que le dirigeant donne sur l'entreprise aux interlocuteurs externes, notamment ceux que Mintzberg appelle les « personnes-clés » (comme les membres du conseil d'administration) et le public (fournisseurs, organisations professionnelles, confrères, presse...). Par ailleurs, ce rôle tient aussi au fait que le dirigeant est souvent sollicité en tant qu'expert de sa profession et/ou de branche d'activité de son organisation.

Les quatre derniers rôles se réfèrent à la prise de décisions ; toutes celles que prend le dirigeant sont en lien et affectent la stratégie de l'entreprise. Il existe différents types de décisions, depuis celles prises de manière volontaire et liées par exemple à l'innovation (« entrepreneuriales ») jusqu'à celles prises de manière involontaire – « de crise ou de perturbation » (p. 88). Les quatre rôles qui correspondent à la prise de décisions sont ceux « d'entrepreneur », de « régulateur », de « négociateur » et de « répartiteur de ressources ». Si le premier et le dernier s'associent aux décisions de type « entrepreneurial », le deuxième s'associe à des décisions de crise.

Dans le rôle d'« entrepreneur », le dirigeant conçoit des changements contrôlés qui affectent son organisation. Ainsi, le dirigeant supervise des projets d'amélioration comme « la possibilité d'acquisition d'une entreprise ou les difficultés éprouvées à amener les vendeurs à s'impliquer dans la vente de nouveaux produits » (p. 91).

L'auteur cite par ailleurs les travaux de Lindblom (1959, 1965, 1968) et Marples (1967)⁴⁵ qui décrivent le caractère séquentiel et disjoint de la prise de décisions ainsi que les aspects « jonglerie » et « suite d'épisodes » de l'activité des dirigeants. Marples considère même que « l'une des aptitudes principales⁴⁶ pour l'exercice du métier de cadre est la capacité à maintenir “en jeu” de nombreuses questions pendant des durées importantes et de nombreux épisodes » (cité par Mintzberg, p.91). En effet, dans son travail quotidien, le dirigeant suit les innovations planifiées mais il fait face aussi aux « perturbations » propres à toute organisation humaine. Ces perturbations sont imprévues, soudaines, et exigent un traitement prioritaire qui modifie l'emploi du temps du dirigeant. Il cherche ainsi à trouver des solutions à court terme tout en diminuant les pressions qui s'exercent sur lui de la part des impliqués. Des conflits entre subordonnés ou entre organisations différentes, de même que la perte de ressources ou la menace de telles pertes constituent des exemples de perturbations.

En tant que « régulateur », le dirigeant est en position de programmer son temps, de programmer le travail et d'autoriser des actions. La conséquence de la programmation de son temps est la priorisation de certaines activités ou projets. Face à l'intense sollicitation, le fait de dédier du temps donne de l'importance et manifeste l'intérêt porté par le dirigeant au projet. Le dirigeant prend part aux négociations car il est répartiteur de ressources et en tant que porte-parole et symbole de son organisation.

Toutefois, les activités et les rôles assumés par les dirigeants sont configurés, selon les études de Chorán et Stieglitz⁴⁷ reprises par Mintzberg (1984), par deux variables : la taille de

⁴⁵ Ces auteurs appartiennent au courant de la théorie de la décision dont les recherches sont consacrées à la prise de décisions non programmées auxquelles les dirigeants sont fréquemment exposés (Mintzberg, *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, 1984). Par non programmées les chercheurs comprennent les décisions complexes où des méthodes prédéterminées ne peuvent pas être utilisées.

⁴⁶ Cette réflexion telle qu'elle est formulée se réfère aux qualités ou aptitudes nécessaires pour le métier.

⁴⁷ Chorán a observé le travail des dirigeants de trois petites entreprises pendant deux jours et Mintzberg a fait de même auprès de dirigeants de grandes entreprises. Stieglitz quant à lui a interrogé 48 directeurs généraux d'entreprises de moins de 3000 salariés et 61 directeurs généraux d'entreprises.

l'entreprise et la branche d'activité. Ainsi, dans les organisations de petite taille, le niveau de formalisme est moindre, tandis que les opérations internes prises en charge par le dirigeant sont plus nombreuses. Ce dernier devient un *spécialiste* et un *opérateur remplaçant* dès lors qu'un collaborateur est absent par exemple. Le rôle de symbole est moins développé dans les entreprises de petite taille ; leurs dirigeants se considèrent plutôt comme des entrepreneurs. En ce qui concerne la branche d'activité, l'auteur constate que, dans les organisations du secteur public ou semi-public, les dirigeants sont davantage pris par les rôles d'agent de liaison, de porte-parole et de négociateur que ceux des entreprises privées.

Mintzberg analyse aussi l'influence de la personnalité et du style sur le travail des dirigeants et observe, là encore, que la personnalité de chacun fait qu'il privilégie certains rôles par rapport à d'autres.

On le voit, diriger n'est pas une activité sans tensions. Une des tensions les plus évidentes est celle de devoir simultanément maintenir un certain ordre et innover, autrement dit introduire des changements dans les routines tout en maintenant l'organisation dans son fonctionnement (Laude, Rodriguez, & Ulmann, 2011). Basso et Blondel (2006) évoquent la difficulté à gérer la tension entre les forces de conservation et d'éclatement propres à chaque organisation. Prendre des décisions qui engagent personnes et moyens dans un contexte d'incertitude et de rationalité limitée, construire une certaine autorité dans un contexte de crise de légitimité constituent d'autres exemples de tensions vécues par les dirigeants (Basso & Blondel, 2006). Il n'est pas surprenant, dans ce contexte, que les dirigeants éprouvent, selon leurs dires, des affects forts, souvent liés à la solitude propre à la fonction, à la responsabilité de la prise des décisions et à la surcharge de travail (Barbier, 2011). Au-delà des tensions énoncées plus haut, la dimension juridique de leur responsabilité explique ces affects. En effet, en plus de la responsabilité inhérente au fonctionnement de l'organisation, le dirigeant est juridiquement responsable à l'égard des tiers, de l'entreprise et des associés. Les dirigeants assument, selon la forme juridique prise par l'organisation, une responsabilité civile⁴⁸ (qui engage l'obligation de moyens et/ou l'obligation de résultats) ainsi qu'une responsabilité pénale⁴⁹. En ce qui concerne l'obligation de moyens, « la faute est caractérisée par un défaut de prudence ou de diligence,

⁴⁸ Ce type de responsabilité cherche l'objectif de réparation. Néanmoins, pour que la responsabilité du dirigeant puisse être engagée il faut qu'un préjudice moral ou matériel soit démontré.

⁴⁹ Ce deuxième type de responsabilité poursuit l'objectif de sanction.

par l'absence des vérifications minimales qui auraient permis d'éviter une décision erronée. Il appartient au dirigeant de se donner les moyens de prendre les décisions justes » (Basso & Blondel, 2006, p. 71). Pour ce qui est de l'obligation de résultats, si un texte statutaire impose au dirigeant une obligation précise, il est en faute s'il ne la respecte pas (par exemple, convocation des assemblées générales, déclaration fiscale et autres...). La responsabilité pénale, quant à elle, s'engage lorsque le dirigeant commet une infraction, qu'elle soit intentionnelle, non intentionnelle ou d'imprudence (vol, escroquerie, abus de biens sociaux...).

La responsabilité juridique assumée par les dirigeants, en plus des engagements relatifs aux résultats de l'organisation, expliquerait pour certains auteurs (Basso & Blondel, 2006) la différence de salaire entre le dirigeant et le reste des membres de l'entreprise, surtout dans les grandes organisations privées. Des auteurs évoquent aussi la dimension morale de l'activité de diriger et l'exposition du dirigeant dans l'actualité. Selon Ben Hassel & Raveleau (2010), la société actuelle exige des dirigeants une certaine exemplarité dans leur comportement et leur action suite aux crises financières récentes et aux « déviations de quelques-uns » (p. 21) concernant les avantages obtenus sous la forme de hauts revenus, stock-options, bonus, parachutes dorés... Les responsabilités et l'engagement qu'ils assument justifient-ils les hauts salaires et les avantages perçus par certains ? L'économie sociale, dont le discours se structure autour des valeurs de solidarité et de la primauté de l'humain sur le capital, se positionne comme une alternative à ce type de problème.

Pour conclure, le défi majeur des dirigeants est de réussir à définir leur activité et celle des collaborateurs de sorte qu'elle rende possible la définition des buts de l'entreprise et leur accomplissement.

2.4.2 Quelle activité pour les dirigeants de l'économie sociale ?

Des aspects tels que la brièveté et la multiplicité de tâches, la responsabilité juridique, la qualification, la prise et la transmission des informations, la dimension statutaire de la fonction et sa dimension pédagogique liée à la construction d'une vision homogène et partagée de l'action collective, ne permettent pas d'établir de grandes différences entre l'activité des dirigeants de l'économie sociale et celle des dirigeants salariés des entreprises capitalistiques. Toutefois, diriger une structure de l'ES présente certaines spécificités que nous allons développer dans les parties suivantes.

Précisons d'abord qu'il existe une différence, dans l'économie sociale, entre dirigeants salariés et dirigeants élus, membres des conseils d'administration. Tandis qu'en accord avec les statuts juridiques des organisations de l'ES (mutuelles, associations, coopératives), le registre d'orientation – c'est-à-dire de définition de la stratégie – relève de la responsabilité des élus, le dirigeant salarié assume, quant à lui, la responsabilité du registre technique, c'est-à-dire la mise en place des orientations décidées par les dirigeants non-salariés. La représentativité constitue un des piliers du fonctionnement démocratique des organisations de l'ES (*cf.* section 1.3), auquel le discours de l'ES a toujours attribué beaucoup d'importance. C'est précisément la place occupée dans les discours par le principe démocratique (et les mesures juridiques de fonctionnement et d'organisation qui en dérivent) qui explique la spécificité de l'activité des dirigeants de l'ES par rapport à ceux des entreprises marchandes. Cette spécificité peut être résumée au fait que les dirigeants salariés se retrouvent pris en tension entre le discours portant sur les valeurs démocratiques, notamment propres à l'économie sociale, et les exigences sociales, économiques et organisationnelles propres à la fonction de direction et avec lesquelles les dirigeants doivent composer au quotidien⁵⁰ (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2008). Cette tension, telle qu'elle est vécue par le dirigeant, configure son activité et se manifeste sur les différents aspects que nous décrirons par la suite.

Ainsi, un premier aspect concerne le flou existant dans la réalité des attributions entre les dirigeants élus et le dirigeant salarié (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2008). De ce flou naît une tension pour le dirigeant salarié : établir des rapports de pouvoir de sorte que son autorité et sa légitimité soient préservées, sans pour autant faire défaut à l'injonction démocratique, qui est elle-même source de légitimité pour le dirigeant...

« Nous pouvons ainsi observer quels sont les termes de la tension vécue par les dirigeants dans le cadre de leur coopération avec les élus : d'un côté une image de soi en tant que dirigeant construite par identification au projet politique porté par les élus et dont ils seraient les émissaires avisés et critiques, et de l'autre une

50 Ces constats sont issus de la recherche menée par Betton E., Cros F., Largenton F., Rodriguez, D. et Thiévenaz, J. dont le but était de comprendre les caractéristiques de l'activité des dirigeants de l'économie sociale. Dans ce cadre, des dirigeants salariés de plusieurs types d'organisations de l'économie sociale ont été interviewés. Des analyses des agendas des directeurs ont également été effectuées. Cette étude faisait partie du programme de recherche portant sur l'activité des dirigeants, dirigé par J.M. Barbier, Ch. Chauvigné et M.-L. Vitali à la MRPP, CNAM, 2009.

image de soi construite dans la confrontation à la réalité d'une fonction contrainte et limitée par le pouvoir politique des élus » (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2008, p. 63)

Par ailleurs, l'affirmation selon laquelle la dimension politique serait associée exclusivement aux élus et la dimension technique aux salariés s'avère peu pertinente : parfois, ces derniers sont davantage marqués par la portée politique de certaines thématiques. Dans ce cas, ils doivent avancer les bons arguments afin de faire adhérer les élus à leur vision. Il revient ainsi à chaque dirigeant salarié de mettre en place des stratégies de régulation (par la soumission ou par la recherche de consensus) d'autant plus difficiles à mener que les dirigeants sont eux-mêmes des militants (Betton & Durat, 2011).

Un deuxième aspect dérivé du rapport au discours sur les valeurs démocratiques et plus largement au discours sur la priorité donnée à « l'humain » consiste, pour les dirigeants de l'économie sociale, à donner beaucoup d'importance, exprimée en termes de temps, à la dimension relationnelle de leur activité. Il s'agit pour eux, d'une part, de construire des rapports sociaux fondés sur l'égalité et de faire attention, d'autre part, aux spécificités et besoins de chaque collaborateur ou usager. Ainsi, le tutoiement, l'horizontalité dans la répartition des tâches (servir lui ou elle-même le café aux collaborateurs lors des réunions par exemple) constituent des gestes visant l'accomplissement du principe d'égalité tandis que prendre le temps de résoudre des conflits personnels, être à l'écoute, mettre en place des aménagements afin d'aider des collaborateurs en difficulté ou créer une ambiance de travail et une dynamique collective solidaire constituent des exemples de pratiques considérées par les dirigeants comme respectant l'humain. De plus, se rendre disponible et accessible en laissant la porte du bureau ouverte, parcourir des dizaines de kilomètres afin de rendre visite aux collaborateurs les plus éloignés physiquement, partager des déjeuners à la cantine sont dans leur discours autant de manières de créer des relations en cohérence avec l'idéal humaniste (Betton, Cros, Largenton, Rodriguez, & Thiévenaz, 2008 ; Lazuech & Darbus, 2010 ; 2011). Le discours portant sur les valeurs humanistes se traduit parfois en une difficulté en ce qui concerne la gestion des ressources humaines :

« D'abord les associations rejetèrent la gestion, elles craignaient qu'elle n'entrave les performances naturelles des organisations informelles qu'elles aimaient à

cultiver. Puis, dans les années quatre-vingt, face à la concurrence et à des bailleurs de fonds de plus en plus exigeants, certaines prirent la forme d'entreprises. On leur reprocha alors de sacrifier le militantisme au profit de l'efficacité (...). Aujourd'hui, les acteurs du monde associatif en appellent à une gestion adaptée » (Everaere & Valéau, 2012, p. 126).

Il est important de signaler que, dans beaucoup de cas, ce sont les dirigeants des structures qui assument la responsabilité de la gestion des ressources humaines (Everaere & Valéau, 2012).

Un troisième aspect de l'activité des dirigeants, qui relève du rapport au discours sur les valeurs et les missions de l'ES, est le travail qu'ils développent autour du sens, en cohérence avec ces valeurs et missions (Mispelblom Beyer, 2010) : la transformation de la société par l'activité économique, l'émancipation des hommes et des femmes (Draperi, 2009). En effet, des études démontrent que les dirigeants de l'économie sociale se donnent « pour tâche de produire un rapport à l'entreprise, au travail, à l'organisation du travail, à la production, qui ait un sens autre que celui attaché et attendu d'un dirigeant d'entreprise classique » (Lazuech & Darbus, 2010, p. 343). Le travail sur le sens est essentiel à tout dirigeant, tel que nous l'avons évoqué plus haut. Ce qui distingue les dirigeants de l'économie sociale des dirigeants des entreprises capitalistiques est la référence explicite à l'importance du sens (Mispelblom Beyer, 2010) et le fait de relier ce sens non pas exclusivement à l'organisation mais à un discours sur la société et sur l'intérêt général qui dépasse l'activité économique.

D'après Mispelblom Beyer (2010), les dirigeants de l'économie sociale se construisent en tant que dirigeants par opposition à l'image du « patron » des entreprises marchandes. Nous avons eu l'opportunité d'évoquer ce phénomène dans la section 2.3.2 où il a été question de comprendre les caractéristiques de la catégorie sociale des dirigeants de l'ES. Ainsi, le « patron » chercherait exclusivement à maximiser le profit aux dépens des rapports humains de son entreprise. Rappelons que cette même logique d'opposition exprimée en des termes tels que « pas comme les autres » ou « autrement » a été employée par le mouvement depuis les années 1970 pour mettre en valeur les spécificités de ses organisations face aux entreprises capitalistiques. Qui plus est, l'image idéale des dirigeants de l'économie sociale se serait construite en opposition à l'image du patron en tant que *leader*, image caractérisée

historiquement en France par sa rationalité et sa volonté de pouvoir absolutiste, omnipotent et sans contre-pouvoir (Boltanski, 1982; Voynet-Fourboul, 2011).

Mais les dirigeants des entreprises de l'ES sont censés respecter les valeurs démocratiques et humanistes dans un contexte où le cadre réglementaire inspiré du « nouveau management public », dont la philosophie implique une culture du résultat, contraint de plus en plus les entreprises à anticiper ainsi qu'à rendre des comptes de l'utilisation de leurs fonds⁵¹ (Lazuech & Darbus, 2011). Par conséquent, à la différence du dirigeant « folklorique » évoqué par Mintzberg, les dirigeants de l'économie sociale déclarent réaliser des actes de gestion et des actes de contrôle de la gestion effectuée par les collaborateurs, afin de faire face à ces contraintes, surtout dans les petites structures. Gérer et diriger en respectant ces idéaux est d'autant plus difficile que l'activité même des entreprises devient plus complexe.

En réponse à cette problématique nouvelle, certaines entreprises se professionnalisent. Une des voies de professionnalisation consisterait, selon certains auteurs, à recruter des dirigeants ayant des compétences de gestion (Mispelblom Beyer, 2010 ; Lazuech & Darbus, 2010 ; 2011). Ce choix a motivé les discours sur la « banalisation » des entreprises et induit une perte de repères : le recrutement des dirigeants sur les compétences et non pas sur l'adhésion aux valeurs constitue une rupture avec le passé du mouvement (Draperi, 2007).

Une autre voie pour surmonter les nouvelles contraintes consiste à proposer des dispositifs de formation de dirigeants spécifiques à l'économie sociale (Lazuech & Darbus, 2011) tel que cela a été fait par les groupements de cadres des entreprises marchandes à partir des années 1950 (*cf.* p. 24). Dans ces formations, on cherche à développer d'abord et à transmettre ensuite aux dirigeants ou aux futurs dirigeants des outils de gestion compatibles avec ses valeurs pour faire tenir ensemble les besoins de gestion et l'esprit militant⁵². Ce choix s'explique par la vision que le mouvement a des théories de *management* devenues classiques, où, selon l'ES, les personnes sont considérées comme des outils et la performance prime sur le respect, l'épanouissement et la solidarité. Ces théories sont perçues comme une menace aux valeurs prônées par le

⁵¹ Notamment par la loi de finances promulguée en 2003 (dite LOLF), le code de la mutualité de 2003, le nouveau mode de subvention annuel (au lieu de triennal) pour les associations ainsi que le code des marchés publics selon lequel les associations sont mises en concurrence avec des entreprises marchandes.

⁵² Braconnier et Caire (2012) proposent par exemple de développer grâce à des formations des compétences qui seraient spécifiques à l'ES comme : « la complémentarité des échelles de valeur, intérêt des acteurs à l'intérêt général, autonomie aux synergies, libertés instrumentales et unité dans la diversité » p.48

mouvement, qui les associe aux manières de faire typiques des entreprises marchandes (Mispelblom Beyer, 2010). Or, les dirigeants se retrouvent ainsi démunis d'outils pour accomplir leur mission⁵³, avec l'injonction à diriger dans le respect de la démocratie et les valeurs humanistes sans savoir comment. Cette problématique est exprimée par un dirigeant de l'ES en ces termes : « Contraints de rester nous-mêmes pour être les meilleurs et satisfaire nos sociétaires, nous sommes aussi contraints d'adopter parfois les techniques dominantes et les armes de nos concurrents, tout en les domestiquant à notre avantage » (Pfimlin, 2012, p. IV).

La préférence pour la formation comme institution visant à légitimer des discours sur les pratiques n'est pas sans rappeler la création, entre la Libération et les années 1960, des cycles de formation à la gestion, aux relations humaines, à la vente, au marketing. Le Centre de jeunes patrons (qui deviendra par la suite le Centre des jeunes dirigeants d'entreprise) met en place à partir de 1950 des cycles de trois jours portant sur des problèmes de gestion industrielle. Le Centre de recherche et d'études des chefs d'entreprise (CRC), créé en 1954 par le CPNF, organise par exemple des sessions annuelles d'enseignement destinées à des chefs d'entreprise et des cadres dirigeants portant sur les méthodes « modernes » de la gestion. A cette époque, la réflexion s'oriente aussi vers la question de la sélection, la socialisation et la formation du personnel dirigeant. Il s'agit « d'une part de rompre avec le "mythe du chef" tel que l'ont célébré les ingénieurs catholiques aux beaux jours du vichysme et d'autre part fonder les relations de pouvoir sur de nouveaux principes de légitimité » (Boltanski, 1982, p. 199). Ce n'est qu'à partir des années 1960, précise l'auteur, que les parcours universitaires de droit, sciences économiques et plus tard celles d'ingénierie, incluront des enseignements concernant le management. La stratégie de l'économie sociale va dans le sens de celle des entreprises marchandes souhaitant infléchir par la formation des dirigeants le renouvellement des pratiques dans les organisations. En effet, à partir de la période d'après-guerre, des idées venues des Etats-Unis étaient censées moderniser les entreprises françaises en les rendant plus efficaces (Boltanski, 1982). Ces discours portaient non pas sur des avancées technologiques mais sur les attitudes que les « bons » patrons et dirigeants devaient avoir envers leurs collaborateurs afin de générer des dynamiques de travail favorisant la prise de responsabilité et l'autonomie des personnes, dans le but de développer la productivité. Ces idées sont notamment issues des

53 A la complexité propre aux entreprises s'ajoutent les caractéristiques spécifiques aux entreprises ES comme diriger le travail des salariés et des bénévoles dans les associations notamment.

champs du management et de la psychologie des groupes ; elles constituaient, à l'époque, des arguments pour critiquer le patronat français⁵⁴, accusé de s'opposer aux changements et de garder des logiques de direction empêchant la communication et la participation des subordonnés (Boltanski, 1982).

Selon Enriquez (Barus Michel, Enriquez, & Levy, 2006), deux logiques sont à l'œuvre dans les organisations : d'une part, la logique de la rationalité instrumentale, c'est-à-dire « l'ensemble des moyens agencés de manière à réaliser des objectifs de production avec la plus grande efficacité possible » ; d'autre part, la logique affective et relationnelle, c'est-à-dire l'ensemble des personnes et des groupes s'associant pour résoudre des problèmes communs nécessitant l'établissement de relations de coopération » (p. 205). La difficulté des dirigeants naît du besoin de rendre compatibles, dans son agir quotidien, la logique sociale et la logique instrumentale, régies par des critères distincts.

En tout état de cause, le trait dominant de la fonction dirigeante est celui d'une prescription de nature très générale, étant donné que c'est au dirigeant lui-même que revient la tâche de prescrire son travail et celui des collaborateurs (Betton, Rodriguez, & Thiévenaz, 2009). Au début du premier chapitre, à partir des apports de Bruner (1997) et de Barbier (2011) sur la définition des termes de culture et plus spécifiquement de culture d'action, nous avons formulé l'hypothèse selon laquelle l'ES fonctionnerait comme une matrice, productrice de significations qui permet les constructions de sens chez les sujets qui y appartiennent. Nous avons dit par ailleurs que l'activité des dirigeants de l'ES est spécifique dans cette tension qui la traverse : tenir compte et respecter les valeurs prônées par le mouvement et répondre en même temps aux demandes de gestion propres à une entreprise.

Si l'une des principales caractéristiques des entreprises de l'économie sociale est d'associer des personnes autour d'un projet, ce qui leur est reproché est d'occulter l'existence des rapports de pouvoir (Gueslin, 1987). Or, nous avons vu que diriger implique par définition d'établir une

⁵⁴ En 1948 J. Fourastié préside, dans le cadre du Plan Marshall, un groupe de travail sur la productivité, au sein du Commissariat général au Plan. Nombreuses missions de productivité donnent lieu à l'élaboration des rapports dans lesquels il est précisé par exemple que : « Des américains il faut apprendre à substituer la manière douce à la manière forte, la « communication » au secret, le « dialogue » au commandement, la « générosité », les plus fructueux des investissements, à « l'avarice » (L'agence européenne de productivité, 1959 ; cité par Boltanski, 1982 p. 161).

relation asymétrique. Le défi des dirigeants de l'économie sociale, en plus de faciliter chez les collaborateurs et plus largement chez les interlocuteurs la construction de sens relatif aux activités, de faire tenir financièrement une organisation tout en respectant les valeurs humanistes, de prendre le temps – dans un agenda déjà rempli – de gérer les conflits interpersonnels et de se rendre disponible, est d'accepter peut-être que tout acte de direction est un acte de pouvoir.

Nous concluons donc que la tension propre à l'activité des dirigeants de l'ES relèverait d'une prescription de nature culturelle car elle est produite par les significations émanant de la culture de l'économie sociale. Autrement dit, là où la prescription formelle est faible et la prescription propre à la fonction dirigeante est à produire par le dirigeant lui-même, la culture, dans ce qu'elle apporte comme cadre de pensée, de croyances et de valeurs, constitue un levier pour que les dirigeants de l'ES structurent leur représentation de l'activité.

2.5 Conclusion

La genèse de la catégorie sociale des dirigeants de l'économie sociale n'a pas été l'objet de productions spécifiques. Cette absence nous a permis d'esquisser l'idée qu'il pourrait y avoir des raisons idéologiques à cela : la figure du dirigeant comme celui qui détient le pouvoir de décision est contraire aux valeurs de démocratie et d'égalité mises en avant dans cette culture. Le détour par l'analyse du contexte d'émergence de la catégorie des cadres a été utile pour montrer que la tension entre les valeurs portées par l'individu n'étaient pas toujours compatibles avec le rôle de dirigeant. Autrement dit, dans les entreprises de l'économie sociale, les personnes se considérant militantes étaient plus à même d'assumer des fonctions à responsabilité que dans les entreprises capitalistiques. Dans l'économie sociale, l'image traditionnelle du « patron » s'estompe, ce qui rend flou en même temps le clivage entre dirigeant et salariés.

Toutefois, nous constatons qu'en ce qui concerne leur activité, les dirigeants de ces entreprises sont des dirigeants « comme les autres » ; ils partagent avec eux les traits propres à la fonction : des agendas surchargés, une parole toujours institutionnelle, une présence symbolique, des responsabilités pesantes... Ils doivent surtout faire face au défi posé par une prescription assez

large de leur travail : définir leur activité et celle de ses collaborateurs pour que l'entreprise définisse ses buts et soit en mesure de les accomplir.

Pourtant, l'appartenance à l'économie sociale module leur activité dans le sens où elle est traversée par la tension entre le discours militant portant sur les valeurs qui lui sont propres et les exigences sociales, économiques et organisationnelles, propres à la fonction de direction et avec lesquelles les dirigeants doivent composer au quotidien.

Cette tension se configure dans la culture de l'ES. Culture qui devient pour les dirigeants une sorte d'aide pour réduire la complexité provoquée par le degré de généralité dans la prescription de leur travail.

3. Penser les constructions de sens et les événements marquants

3.1 Les constructions de sens : cadre épistémologique de la recherche

Cette recherche a pour objet le rapport entre événements marquants et dynamique de (re)construction de sens à l'échelle de biographies individuelles. Nous nous intéressons aux constructions de sens que les dirigeants des entreprises de l'économie sociale opèrent autour de leur activité et d'eux-mêmes en activité lorsqu'ils évoquent des événements qu'ils considèrent comme marquants dans leur vie professionnelle.

3.1.1 L'objet comme complexe

Le paradigme de la pensée complexe encourage les producteurs de connaissances scientifiques à considérer le monde qui nous entoure comme complexe.⁵⁵ Pour expliquer la notion de complexité, Morin (2005) évoque l'image d'un tissu⁵⁶ dont les composants hétérogènes sont associés de manière inséparable. Si le paradigme de la simplicité opère par la disjonction et la réduction de ce qui est uni, la complexité pose le paradoxe de l'un et le multiple, *unitas multiplex* (Ardoino, 2005; Morin E. , 2005) : le un est en même temps un (homogène) et divers (hétérogène). Toutefois, Morin identifie deux illusions à dissiper au sujet de la pensée complexe : celle du dépassement de la simplicité et celle de la complétude de la connaissance. En effet, la simplicité n'est pas niée dans le regard complexe, elle y est incluse comme composante. Quant à l'illusion de la complétude de la connaissance, l'auteur lui oppose l'idée d'incertitude.

⁵⁵ Morin définit un paradigme comme « un certain type de relation logique extrêmement forte entre des maîtresses, des notions-clés, des principes clés. Cette relation et ces principes vont gouverner tous les discours obéissant inconsciemment à son gouvernement ». (Morin E. , 2005, p. 89)

⁵⁶ Etymologiquement, le sens du mot latin *complexus* est ce qui est tissé ensemble (Ardoino, 2005).

Dans son étude de la réalité, le chercheur s'inscrivant dans le paradigme de la complexité attribue à son objet un caractère multidimensionnel, supposant le lien entre le simple et le complexe. Délimiter l'objet de recherche impliquerait de réduire, séparer et abstraire ce qui, dans la réalité, apparaît comme un ensemble, tout en restituant également les aspects globaux, les relations de contexte et les relations des phénomènes entre eux. Le résultat est un double mouvement de séparation (simplicité), puis de rassemblement des dimensions identifiées du phénomène selon trois opérations logiques : la distinction, la conjonction et l'implication.

Au caractère complexe et multidimensionnel de l'objet, Ardoino (2005) associe la multiréférentialité théorique⁵⁷, c'est-à-dire la nécessaire référence à des apports disciplinaires multiples permettant d'aborder des objets non disciplinaires. Pour l'auteur, « *la multirreferencialidad puede ser entendida como una variación, como un plural de puntos de vista, de perspectivas aplicadas sobre un objeto sin por ello tener la ambición de un control total de este objeto* » (Ardoino, 2005, p. 108). La multiréférentialité est liée à une manière de concevoir la réalité comme un champ problématique multidimensionnel, à la fois multiple et pourvu d'une diversité interne. À partir d'un regard posé tout autant sur les régularités que sur les transformations, le chercheur serait en mesure d'aborder les traits singuliers et les contradictions de son objet d'étude. Le fait que, en tant que chercheur, notre posture de connaissance se structure autour de la reconnaissance de l'incertitude devrait donner lieu à une meilleure compréhension de ce qui ne peut pas être anticipé, avec une sensibilité pour l'inattendu, afin de prendre en compte la possibilité de l'aléatoire, de l'imprévisible. Dans cette approche épistémologique, le conflit est considéré comme révélateur de sens.

De même que les Sciences de l'éducation, la particularité de la formation des adultes en tant que champ de recherches réside dans le fait que son objet est un champ de pratiques. L'objet est ainsi défini comme « un champ d'intentions de transformation du réel, portées par des acteurs et délimité par ses intentions » (Barbier, 2001, p. 307). Par conséquent, l'objet des recherches en formation des adultes est difficilement réductible à une perspective disciplinaire car il est à l'intersection de problématiques différentes associées aux pratiques, aux intentions et aux significations construites par les acteurs. Dans ce contexte, le raisonnement selon le

⁵⁷ Nous convoquons dans le cadre de cette recherche des références disciplinaires multiples notamment à la sociologie, à la démographie, la sociologie clinique, la psychologie culturelle et la psychologie narrative.

paradigme de la complexité est non seulement possible mais légitime et même nécessaire. Le recours à une approche holiste⁵⁸, impulsé par Barbier (2001; 2017), provient d'un constat similaire, celui du découpage disciplinaire des objets et de ses effets sur la compréhension des phénomènes étudiés. Le découpage fonctionne selon la disjonction et la recherche de la régularité en isolant les phénomènes étudiés de leurs contextes d'émergence.

La complexité implique pour nous, dans ce travail de recherche, à l'instar de Morin, de veiller à concevoir l'objet en nous intéressant aux transformations, à ce qui est conflictuel, qui est en apparence contradictoire ou ambivalent, sans pour autant oublier la régularité et la simplicité.

L'idée d'une activité qui se déploie dans un temps long et dans un contexte culturel singulier, qui se transforme entre rupture et continuité, fonde notre choix d'étudier les dynamiques de (re)construction de sens en lien avec des événements marquants et notre intérêt pour la formation des sujets.

3.1.2 L'objet comme une activité portant sur d'autres activités

L'acte de recherche comme pratique située historiquement et socialement est « un ensemble d'opérations spécifiquement mises en œuvre en vue d'aboutir à la production de représentations intellectuelles nouvelles et à leur expression sur un support externe » (Barbier, 1985).

Le travail de recherche ici communiqué s'encadre dans le courant de la sémantique de l'intelligibilité des actions tel qu'il est développé par Barbier (2000; Barbier & Galatanu, 2000; Barbier & Durand, 2003) et qui se donne pour objectif d'analyser les significations et les catégories conceptuelles qui accompagnent les activités. Il s'agit de lier les caractéristiques des activités et les significations que les acteurs leur accordent. Dans notre étude, l'analyse de la fonction des références aux valeurs de l'économie sociale permet de comprendre certains aspects de l'activité des dirigeants des entreprises appartenant à ce mouvement. La sémantique de l'action se réfère ainsi aux significations que les acteurs accordent à leurs actions. Ceci constitue une distanciation par rapport aux actions elles-mêmes. Les concepts produits dans ce type de recherche seraient donc la résultante d'un processus de signification sur les

⁵⁸ Afin de dépasser l'opposition holisme/réductionnisme, Morin (2005) propose l'idée d'unité complexe, qui contiendrait les deux.

significations. Ils sont censés être relatifs à ceux existant et ils cherchent à établir un lien entre plusieurs existants à partir de l'exclusion des souhaitables. En d'autres termes, la recherche sur l'action portant sur un champ de pratiques est elle-même une pratique de production de représentations intellectuelles interprétant les significations que les sujets accordent à des actions, dont l'intention dominante est de transformer le réel.

L'objet de notre recherche s'inscrit également dans les études privilégiant l'entrée par l'activité. L'activité est définie par J-M. Barbier comme « processus de perception/transformation du monde et de perception/transformation de soi transformant le monde, dans lequel et par lequel est engagé un être vivant dans ses rapports avec son environnement » (2017, p. 41). Pour Barbier et Durand (2003) l'entrée par l'activité s'associe au choix d'approches des objets qui seraient transversales plutôt que disciplinaires. Cette entrée demande également de prendre en compte non seulement le caractère situé des activités étudiées mais aussi celui de l'activité de recherche elle-même. Dès lors, le contexte de l'activité de recherche et le contexte de l'activité qui constitue l'objet de la recherche sont investis par l'analyse. En évoquant le contexte de l'objet nous faisons allusion aux dimensions historique, sociale, institutionnelle, économique et culturelle de l'activité que l'on a l'intention de comprendre. De même, l'activité de recherche est située elle aussi dans un contexte culturel, historique, social, ce qui donne aux savoirs produits le caractère de provisoires. L'implication du chercheur dans la construction de l'objet à travers sa subjectivité est un autre élément à prendre en compte (Barbier R. , 1977; Devereux, 1980).

Suivant Barbier (1985), notre recherche s'inscrit dans une démarche de recherche visant l'intelligibilité par opposition à une démarche visant l'optimisation. La première se caractérise par la production de représentations nouvelles par la mise en relation d'existants, afin de comprendre un objet portant sur un champ de pratiques. La recherche en optimisation, elle, s'oriente vers le développement de ce qui serait souhaitable. Autrement dit, cette dernière a pour intention de produire des transformations chez les sujets participants. Bien que nous ne niions pas que des transformations aient pu être déclenchées par notre intervention chez les dirigeants interviewés, les provoquer ne constitue pas le but de notre étude. Dans notre recherche la démarche d'intelligibilité est fondée sur l'objectif de comprendre certains aspects d'un phénomène, celui de la (re)construction de sens. Cela ne nous empêche pas pour autant de réfléchir à l'utilité et aux applications éventuelles de ce que nous produisons comme résultat

pour la formation des adultes, en tant que pratique formalisée. Autrement dit, comme l'expliquent Barbier et Durand (2003), en associant enjeux d'intelligibilité et enjeux d'activité, l'analyse de l'activité s'engage dans la production de discours théoriques avec une portée de généralité, sans négliger la préoccupation sur l'incidence que ses conclusions devraient avoir sur la conception de dispositifs de formation. Le but de cette approche est donc d'élucider les effets de l'activité professionnelle sur la formation du sujet au sens large afin de nourrir la réflexion sur la meilleure manière de former à ces mêmes activités professionnelles.

Par ailleurs, l'intention de ce travail est de comprendre un phénomène et non pas de vérifier un cadre théorique quelconque. De ce point de vue, notre démarche s'est organisée selon une logique inductive. Grâce à l'induction, « *researchers develop concepts, insights, and understanding from patterns in the data, rather than collecting data to assess preconceived models, hypotheses, or theories* » (Taylor & Bogdan, 1984, p. 5). Ainsi, les constats empiriques ont constitué des ressources pour la formulation de l'objet, des hypothèses et des questions de recherche. Bertaux (2016) considère, au sujet de la démarche inductive, que « dans cette perspective, la fonction des données n'est pas de vérifier des hypothèses élaborées auparavant, mais d'aider à la construction d'un corps d'hypothèses » (p. 27). Dans ce type d'approche, les hypothèses n'ont pas un statut explicatif, elles contribuent plutôt à préciser une interprétation plausible du modèle de fonctionnement de ce que l'on étudie.

Le choix de l'induction repose sur le besoin d'approfondir nos connaissances partielles d'un secteur et d'un métier « pour faire apparaître des dimensions encore inexplorées sur une problématique précise » (Blais & Martineau, 2006, p. 14). Les faits rapportés permettraient ainsi au chercheur d'aboutir à une idée par généralisation.

3.1.3 L'objet dans sa singularité

Cette recherche qualitative vise à comprendre les phénomènes du point de vue du sujet, de la manière dont il ou elle expérimente le monde⁵⁹.

⁵⁹ L'adoption du point de vue du sujet est associée à l'approche phénoménologique au sens large (Taylor & Bogdan, 1984).

L'approche clinique, dont l'intérêt principal est d'aborder la dimension singulière des phénomènes, se révèle particulièrement utile lorsque l'on aborde la construction de sens.

Pour Souto (2000; 2007), l'approche clinique se caractérise par l'étude en profondeur de cas singuliers, sans l'intention de formulation de lois. Il s'agit d'une approche qui s'intéresse à la construction de modèles théoriques, interprétatifs ou explicatifs. Souto considère aussi que la clinique prend notamment en compte la temporalité des phénomènes et s'intéresse à la subjectivité, tant du chercheur que du sujet, ainsi qu'à leurs affects. Elle vise à donner du sens au phénomène étudié, par l'exploration de ses différentes dimensions et des articulations possibles.

Pour M. Legrand (1993), la posture clinique suppose une attention portée à la singularité des phénomènes étudiés, à l'assomption de l'implication du sujet de la science, à l'association étroite de la recherche et de l'intervention, et à la référence au « pathologique » comme voie d'accès au réel (p. 13)⁶⁰.

La subjectivité et la relation d'intersubjectivité entre le sujet et le chercheur sont des données prises en compte dans notre travail. L'approche psychanalytique a orienté spécifiquement le travail d'analyse du chercheur de sa propre implication psychologique, affective, professionnelle et idéologique (Barbier R. , 1977), à partir de l'analyse des phénomènes de transfert et de contre-transfert (Devereux, 1980), menée tout au long du travail de recherche.

Penser les événements marquants comme des épisodes singuliers relève de notre point de vue de la même logique que celle de s'intéresser au « pathologique » comme exagération du « normal ». Selon Canguilhem :

« toute maladie est déviation en hypo ou en hyper d'une fonction normale. L'analyse des faits pathologiques, simples grossissements des faits normaux, permet d'énoncer les lois qui régissent ces derniers ; elle constitue donc une

⁶⁰ En ce qui concerne la singularité, les événements marquants se caractérisent par être uniques pour chaque dirigeant interviewé. Nous avons en outre incorporé dans l'étude des matériaux, l'analyse de notre propre implication, notamment en ce qui concerne notre participation au mouvement de l'économie sociale (cf. point 4.4 du quatrième chapitre). Quant aux liens entre recherche et intervention, nous sommes conscientes que nos décisions méthodologiques, en particulier les entretiens sur les événements marquants, ont eu le caractère d'une intervention dans le sens où elles ont nécessairement induit des transformations chez les sujets.

technique de choix pour la physiologie. Celle-ci, en retour, permet de comprendre intégralement les phénomènes pathologiques. La maladie est bien expérimentation naturelle mais elle l'est sous cet angle des variations quantitatives » (Perron, 1985, p. 164).

Les événements marquants ne déterminent pas le normal et le pathologique, ils constituent dans notre esprit des moments dont le caractère exceptionnel les rendrait analyseurs des phénomènes autrement peu visibles.

3.1.4 L'objet dans sa causalité historique

De Coninck et Godard (1989) analysent les formes temporelles de la causalité en sciences humaines en distinguant trois modèles présents dans les recherches biographiques. Ils identifient le modèle archéologique, le modèle du cheminement (ou balistique) et le modèle structurel. Dans la causalité archéologique, le but est de « repérer le point initial d'où l'essentiel découle » (p. 31). Le modèle de cheminement s'attache à établir des liens entre événements et analyse, par exemple la transition d'un état à un autre. Pour le dernier modèle, il s'agit de montrer la manière dont les existences sont déterminées par des temporalités externes préexistantes au déroulement de vies singulières.

Mais regardons le modèle archéologique avec plus de détail. Celui-ci cherche à identifier la manière dont un événement fondateur a des effets sur ceux qui vont suivre. Les périodes peuvent remplir la même fonction. Les auteurs constatent que, pour les démarches se focalisant sur la construction de sens, trois variantes existent, portées par des familles théoriques spécifiques.

Pour chaque famille théorique, des formes temporelles différentes vont découler (Coninck et Godard, (1989). La première est représentée par la théorie psychanalytique, où le passé est imbriqué dans le présent et il est répété (« les fantômes du passé opèrent dans le présent »). La forme temporelle est celle du trauma, où le sujet interprète une situation en suivant un schéma ancien. La deuxième est représentée par le concept d'habitus, qui utilise la métaphore du dépôt car « la sédimentation de couches successives de pratiques décrit de manière adéquate les schèmes disponibles pour les pratiques d'aujourd'hui ». Sa forme temporelle sera celle de « l'hystérésis » : un schème de comportement perdure jusqu'au moment où il sera transformé par

une nouvelle situation. Le temps est ici amorphe. La troisième est représentée par les travaux de Ricœur : l'individu peut donner une pluralité de sens à son passé. Ces sens vont lui permettre de faire une lecture de son présent. Ici, la forme temporelle affecte un sens présent à une situation passée.

En tant que théorie et en tant que pratique, la psychanalyse recherche l'explication de la structure dans ses états passés. En effet, la structure :

« signifie plus que la décomposition de manifestations composées en manifestations plus simples : elle consiste à ramener une formation psychique à d'autres qui ont précédé celle-ci dans le temps, et à partir desquelles elle s'est développée (...) aussi la psychanalyse, depuis le tout début, a été amenée à la recherche des processus de développement (...) la psychanalyse a été obligée de faire dériver la vie psychique de l'adulte de celle de l'enfant, de prendre au sérieux l'adage : l'enfant est le père de l'homme » (Freud, 1913, cité par Perron, 1985, p. 51)

Les modalités d'intervention du passé dans le présent peuvent être pensées de multiples manières. Dans notre travail, nous rapprochons notre logique de celle de la psychanalyse et même celle de l'habitus. Nous considérons ainsi que les effets des événements marquants sur les constructions de sens ont des incidences sur les constructions de sens que les sujets opèrent dans le présent. Notre recherche ne nous permettra pas de valider ce présupposé. Il est néanmoins intéressant d'identifier la logique selon laquelle nous construisons notre problématique, concernée par les liens de causalité établis entre le passé et le présent.

3.2 Les constructions de sens dans l'histoire professionnelle

3.2.1 Caractéristiques des constructions de sens

Dans notre recherche, nous reprenons la définition de la construction de sens donnée par J.-M. Barbier (2017) selon laquelle elle est composée par :

« des activités mentales/affects survenant chez /pour un sujet donné à l'occasion de la mise en place de liens entre des constructions mentales/affects accompagnant l'activité en cours et des constructions mentales/affects accompagnant des activités

antérieures. Ces activités sont adressées par le sujet à lui-même et ont une incidence sur son activité ultérieure ; elles sont ordonnées à des engagements d'actions » (Barbier, 2017, p. 74).

Suivant Barbier (2017), nous souhaitons mettre l'accent sur deux éléments constitutifs de la construction de sens : il s'agit d'une activité qui, comme toute activité, non seulement est déployée dans le temps, mais a pour principale caractéristique d'établir des liens entre des temps différents : le passé, le présent et le futur.

Le deuxième élément concerne la dimension affective. La construction de sens associerait ainsi des pensées et des affects. Il ne s'agirait pas d'une activité purement cognitive.

D'autres définitions du sens, et non pas de la construction du sens, mettent en exergue l'activité de mise en lien d'éléments différents. Leontiev, par exemple, considère que « le sens est avant tout un rapport qui se crée dans la vie, dans l'activité du sujet ». Il est créé :

« par le rapport objectif (...) entre ce qui l'incite à agir et ce vers quoi son action est orientée comme résultat immédiat. En d'autres termes, le sens traduit le rapport du motif de l'activité au but immédiat de l'action » (Rochex, 1995, p. 39).

Cette définition se distingue de celle de Barbier (2017) en ce qu'elle évoque exclusivement la dimension cognitive et qu'elle fait référence au produit de la mise en relation (le sens). Cette définition lie également le passé, sous la forme des motifs avec le présent, l'action et le futur, sous la forme du but.

Gendlin (1962) affirme que le sens [*meaning*] est créé par l'interaction entre un élément qui fonctionne comme un symbole et l'expérience pré conceptuelle. L'expérience à laquelle se réfère l'auteur est concrète, c'est celle du fonctionnement continu du sujet dans le flux présent de ses sensations. Le sujet trouve du sens grâce à un regard vers l'intérieur, vers la masse toujours présente de sensations. Cette définition apporte un élément nouveau, le lien avec un niveau d'expérience résultant du contact direct avec l'environnement, qui serait antérieur ou isolé de la médiation symbolique. Le sens serait ainsi la résultante d'un travail de symbolisation du sujet par l'introspection.

3.2.2 Les constructions de sens du point de vue diachronique

En ce qui concerne la dimension temporelle des constructions de sens, notre recherche a été largement inspirée par la réflexion herméneutique et plus spécifiquement par les idées de Gadamer (1996). Nous présenterons ci-après les idées ayant guidé notre réflexion au sujet de la place des événements dans l'expérience, à la construction de sens, à la temporalité et à la possibilité de compréhension⁶¹.

Selon Gadamer (1996), « la compréhension et l'interprétation des textes (...) relèvent de l'expérience générale que l'homme fait du monde ». Il interroge les liens entre expérience et vérité. La fonction de l'herméneutique serait de faire ressortir une connaissance qui corresponde à l'expérience humaine.

La compréhension se fonderait ainsi sur une précompréhension, qui est l'anticipation par le lecteur du sens du texte. Cette anticipation prend la forme de ce que l'auteur appelle des préjugés, considérés non pas comme étant systématiquement source d'erreur, mais comme une voie pour la compréhension.

« Bien avant que nous accédions à la compréhension de nous-mêmes par la réflexion sur le passé, nous nous comprenons de manière spontanée dans la famille, la société, et l'Etat où nous vivons. La prise de conscience de l'individu par lui-même n'est qu'une lumière tremblante dans le cercle fermé du courant de la vie historique. *C'est pourquoi les préjugés de l'individu, bien plus que ses jugements, constituent la réalité historique de son être* [italiques de l'auteur] » (Gadamer, 1996, p. 298).

Les préjugés seraient les décantations de l'histoire, agissant dans le processus de compréhension. Or, celui qui comprend n'est pas en mesure de distinguer les préjugés facilitant la compréhension de ceux constituant un obstacle. Pour comprendre, il est nécessaire de prendre en compte la dimension temporelle définissant une situation. La situation est ainsi « le lieu où

⁶¹ Il s'agit donc d'une présentation nécessairement partielle dans le sens où elle ne reprend que les éléments liés à notre recherche.

l'on se tient et qui limite les possibilités de vision » (p. 324). Cette « situation » est historique et, par conséquent, forcément déterminée.

De cette manière, l'auteur établit un lien entre la situation et l'horizon. Ce dernier est défini comme « le champ de vision qui comprend et inclut tout ce que l'on peut voir d'un point précis » (p. 324). Les préjugés représentent donc l'horizon de toute situation herméneutique, de toute situation de compréhension. Cet horizon est l'horizon du présent, au-delà duquel on ne peut rien voir.

Cependant, l'horizon est susceptible d'être modifié par l'expérience. En effet, le concept d'expérience prendrait deux sens dans le langage : le premier, celui des expériences qui viennent confirmer nos attentes et le deuxième, celui de l'expérience que l'on « fait ». Le deuxième sens évoque une expérience négative qui est en même temps créative : il ne s'agit pas de la rectification d'un principe erroné mais de l'ouverture à un savoir d'une vaste portée, celui de savoir que toute expérience peut modifier notre horizon. Une fois que nous avons « fait » une expérience, nous « l'avons » et nous sommes capables de prévoir ce qui auparavant était inattendu. De cette manière, « qui fait une expérience a pris conscience de son expérience- il est un homme d'expérience, c'est-à-dire qu'il a acquis un horizon nouveau à l'intérieur duquel quelque chose peut devenir pour lui expérience » (Gadamer, 1996, p. 364).

L'essentiel de l'expérience est qu'elle reste valable tant qu'elle ne sera pas démentie par une nouvelle expérience (*ubi non reperitur instantia contradictoria*). Selon ce principe, toute expérience réduit des attentes au néant. L'expérience deviendrait toujours expérience de nullité, où la chose n'est pas telle que nous la supposions. La négativité ouvre la voie à la compréhension.

L'expérience fait partie de l'essence historique de l'homme en ce qu'elle implique le discernement, la compréhension que la conscience fait d'elle-même grâce à la négativité de l'expérience. La négativité de l'expérience équivaut pour l'auteur non pas à la clôture mais à l'ouverture d'un savoir, à la conscience qu'il est possible d'apprendre des expériences à venir tout en donnant également à l'homme la conscience de sa finitude. L'expérience est ainsi l'expérience de la limite, du fait que rien ne se reproduit. L'auteur affirme que « l'expérience véritable est ainsi l'expérience de sa propre historicité » (Gadamer, 1996, p. 380).

Trois éléments de nature théorique constituent en quelque sorte le point de départ des postulats sur lesquels nous avons édifié notre réflexion.

Tout d'abord, Gadamer (1996) postule la présence du passé (la tradition) dans le présent. Cette présence serait agissante, selon l'interprétation faite par Buée (1990) des idées de Gadamer :

« Autrement dit, le passé n'est pas un passé mort ; mais une parole vivante qu'il convient d'accueillir et d'entendre comme une parole de vérité. Parce qu'elle est tradition qui ne cesse d'informer notre présent, l'histoire n'est pas la transmission d'un sens auquel nous serions libres de demeurer indifférents ; elle est avènement d'une vérité qui doit transformer notre rapport au monde » (Buée, 1990, p. 162)

Ensuite, il considère que tout horizon d'attente est défini par la situation que l'on occupe. La solidarité entre point de vue et horizon est ainsi établie. Notre point de vue serait déterminé de cette manière par notre position concrète dans le temps et l'espace.

Enfin, nous retenons l'idée de la dimension négative de l'expérience, dans le sens où elle est toujours l'expérience de nullité, de quelque chose qui va à l'encontre de ce que l'on croyait être. Toute expérience a comme effet la compréhension de deux questions : que le temps qui passe empêche tout événement de se reproduire à l'identique et que l'on peut sans cesse être confronté à la négation de ce que l'on croyait être vrai.

3.2.3 Construction de sens et la narration

La réflexion sur les liens entre construction de sens et narration sont travaillés par Bruner (1990). L'auteur considère que le concept central de la psychologie devrait être celui du sens et des processus et transactions par lesquels le sens est construit. Bruner s'intéresse ainsi à la *folk psychology*, ou « psychologie populaire », qu'il définit comme « un système par lequel les personnes organisent, leur expérience dans, leurs connaissances « sur » et leurs transactions, avec le monde social » (p. 35). La psychologie populaire est configurée par les conceptions que nous donnons pour vraies.

Le sens, ou conceptions de la *folk psychology*, est un phénomène produit par une médiation culturelle qui dépend de l'existence préalable d'un système symbolique partagé. Depuis Peirce, on considère que le sens dépend non seulement d'un signe et d'un référent mais aussi d'un

interprétant, dans une représentation du monde qui définit la relation entre le signe et le référent. Pour l'auteur, avant l'acquisition du langage, le sens existerait sous la forme de représentations protolinguistiques du monde, dont la réalisation dépend de l'outil culturel du langage.

Autrement dit, selon Bruner (1990), l'être humain vient au monde avec un ensemble de prédispositions pour interpréter l'espace social d'une manière spécifique et pour agir sur ces conceptions. L'auteur argumente que « nous avons une prédisposition innée et primitive à l'organisation narrative qui nous permet très vite de comprendre et de l'utiliser » (1991, p. 92).

En effet, le récit a une force dans la communication humaine qui est universelle et qui se caractérise par quatre composantes grammaticales : l'agentivité ; la séquentialité ; la sensibilité à ce qui est « normal » et à ce qui ne l'est pas dans l'interaction humaine ; et l'inclusion de la perspective du narrateur. Nous constatons donc que, pour l'auteur, narration et construction de sens sont deux activités fortement liées.

D'ailleurs, dans son article *The narrative nature of reality* (1991), il exprime la difficulté des psychologues pour distinguer la pensée du langage, tant les deux sont inextricables. Il retrace les origines de l'intérêt de la psychologie pour les récits aux années 1980, quand il a semblé réducteur aux théoriciens, d'associer les représentations à des images, à des phrases ou des réseaux lexicaux. L'expérience humaine serait ainsi organisée selon une forme narrative (1991). Celle-ci est transmise par la culture et, de ce point de vue, elle constitue une convention.

Bruner (1991) identifie deux modes de fonctionnement cognitif. Le premier, qu'il appelle paradigmatique, a pour principe organisateur un système formel de description et d'explication de la réalité empirique qu'il a pour but de vérifier. Dans ce mode, le langage est celui de la consistance et de la non contradiction. Il cherche l'abstraction en dépassant le particulier. Le deuxième mode, narratif, est celui qui cherche à placer l'expérience humaine, c'est-à-dire l'intention et l'action, dans un temps et dans un espace. Les histoires construisent deux paysages simultanément : le premier est celui de l'action (agent, but, objet...) et le deuxième est celui de la conscience, c'est-à-dire la réalité psychique (connaissance, émotions, pensées) des personnages.

Selon Bruner, la définition minimale d'un récit pourrait se résumer aux vicissitudes de l'intention. Toutefois selon l'auteur tout récit aurait deux composantes : la fable et l'histoire.

La première est le thème, universel, qui contient le nœud, les personnages et la conscience de ces personnages. L'unité de la fable résulte de l'organisation de ces trois éléments selon un début, un développement et une fin. La deuxième composante est l'histoire ou l'intrigue [*plot*], où l'organisation des événements entre eux permet à la fable d'être déployée selon différents enchaînements.

La narration pour l'auteur ne représenterait pas la réalité mais la construirait. Selon Bruner (1991), dix éléments caractérisent la forme narrative et servent à expliquer la manière dont elle permet cette construction par les sujets :

- la *diachronie*, car un récit est un compte rendu d'événements déployés dans le temps, un temps subjectif ;
- la *particularité*, car les situations présentées sont toujours particulières mais il s'agit d'une particularité enchâssée dans un genre ;
- *l'attribution d'un état d'intention* ; ce qui est raconté est lié aux intentions, aux croyances, aux valeurs du narrateur. Par ailleurs, dans tout récit une certaine agentivité est toujours présente ;
- la *composabilité herméneutique*, fait référence à la dimension de l'interprétation dans la construction des récits. Tout récit comporte une intentionnalité et un savoir sur le contexte présupposé tant chez le locuteur que chez l'auditeur ;
- la *canonicité* et sa violation ; l'auteur évoque la dimension canonique de tout récit, dans le sens où il prend une forme, il suit le *script* de ce qui est culturellement considéré comme acceptable. Ce qui rend un récit intéressant pour l'auditeur vient de son caractère de déviation des scripts canoniques. Autrement dit, les récits sur des événements contiennent en même temps des éléments canoniques de la culture ainsi que des indicateurs de ce qui constitue une déviation par rapport aux normes culturelles ;
- la *référentialité*, qui renvoie au critère de vraisemblance. Un récit ne rapporte pas nécessairement la vérité de ce qui a eu lieu, mais il doit suffisamment ressembler à la réalité pour qu'il soit acceptable ;
- la *générativité*, appartenance à des genres narratifs. Ces genres servent non seulement à construire des nœuds mais ils constituent également une sorte de guide pour la construction de la pensée ;

- la *normativité*, renvoyant aux normes (culturelles, historiques mais aussi celles propres au contexte de production du récit) auxquelles doit se conformer tout récit narratif ;
- la *négociabilité et la sensibilité au contexte* évoquent le fait que les sens des récits sont dépendants du contexte et sont soumis à la négociation des participants ;
- l'*accumulation narrative* fait référence au phénomène de création de corpus de récits plus larges. L'auteur donne l'exemple de la science, de la « tradition », de la culture et même des familles, où des histoires liées entre elles se partagent générant une trame commune.

Le courant de la psychologie narrative postule que la psychologie humaine a une structure essentiellement narrative. Tout comme Bruner (1991), Sarbin considère même qu'il s'agit d'un principe d'organisation de l'activité humaine, ce qui signifie que les sujets essaient d'imposer une structure narrative à leur expérience (Crossley, 2000).

Pour Crossley (*ibid.*), raconter des histoires est une pratique ancienne et une façon courante de guider le comportement moral à travers la récitation de paraboles et de fables. L'auteur considère que « notre expérience assume de manière automatique des formes temporellement déployées dans lesquelles le futur, le passé et le présent se déterminent mutuellement comme des parties d'un ensemble » (p. 37).

A travers la narration, nous organisons les épisodes, les actions et les récits des actions. La narration permet également d'inclure les raisons et les causes de ce qui arrive. L'activité présente du sujet a du sens et est arrangée par une trame de souvenirs et par des anticipations sur le futur.

La part génétique et la part culturelle de la capacité à construire des narrations est une question qui demeure sans réponse définitive. Un compromis consiste à considérer comme innée la faculté à créer des histoires, comme une prédisposition à organiser l'expérience sous la forme narrative de l'intrigue ; les formes de ces histoires seraient, quant à elles, transmises culturellement (Bruner, 1990, p. 45).

3.3 Les événements marquants

3.3.1 Se souvenir des événements

L'intérêt pour la mémoire et ses caractéristiques peut être retracé jusqu'à l'Antiquité (Nicolas, 2005). Les études sur la mémoire sont nombreuses dans des disciplines variées comme la psychologie, la sociologie, les neurosciences et l'histoire par exemple. En lien avec la thématique de notre recherche, nous allons présenter des références théoriques qui concernent exclusivement la mémorisation des événements ou des situations spécifiques, et des phénomènes qui leurs sont associés.

Nicolas (2005), reprend la définition que Jacques Barbizet donne de la mémoire en 1970 et qu'il assimile à « l'histoire des expériences personnelles de l'individu telles qu'elles sont inscrites dans son cerveau » (cité par Nicolas, 2005, p. 318).

En 1971, E. Tulving, psychologue de la cognition, formule l'idée de la coexistence de différents systèmes de mémoire permanente. Au modèle de la mémoire sémantique⁶², formulé auparavant, où les mots sont stockés selon des nœuds associés à des propriétés et faisant partie d'un réseau, Tulving ajoute un deuxième modèle, indépendant du premier, de la mémoire épisodique. Celle-ci est définie comme « un système qui reçoit et stocke l'information concernant des épisodes ou des événements temporellement datés ainsi que les relations spatio-temporelles entre ces événements » (Nicolas, 2005, p. 388).

A l'heure actuelle, la mémoire épisodique est considérée comme étant un système emboîté dans la mémoire de type déclarative ou propositionnelle⁶³, différente de la mémoire appelée non déclarative (considérée comme implicite). La mémoire non déclarative, quant à elle, concerne les habiletés perceptivo-motrices et cognitives et le conditionnement. Elle n'est accessible que par la performance des sujets engagés dans ces tâches à caractère implicite.

Selon Richard (1990), peu d'études en psychologie cognitive sont dédiées à l'analyse des facteurs qui déterminent qu'une situation spécifique sera davantage mémorisée qu'une autre.

⁶² Modèle formulé au départ par Quillian, R. en 1967 et reformulé ensuite avec Collins et Loftus en 1975 (Nicolas, 2005).

⁶³ Actualisées dans le langage naturel ou sous forme d'images mentales et accessibles à la conscience.

Un de ces facteurs semble être le degré de difficulté rencontrée lors de la résolution d'un problème. La résistance ou la difficulté posée par la situation seraient des facteurs responsables de la mémorisation privilégiée d'une situation ou d'un problème. La psychologie cognitive a principalement étudié les mécanismes en jeu pendant la réalisation de tâches relativement simples dans un contexte expérimental. Dans chaque tâche, des représentations sont produites qui activent certaines connaissances procédurales gardées en mémoire. Simultanément, l'information traitée pendant le déroulement de la tâche est gardée dans des « structures de stockage » : la mémoire à court terme d'abord puis, selon les circonstances, la mémoire à long terme.

La mémoire opérative intervient non pas en tant que structure mais comme un mécanisme ; elle consiste à mémoriser des informations transitoires liées à la réalisation de la tâche. Par conséquent, le contenu de la mémoire opérationnelle est constitué de l'information contenue en mémoire de travail d'une part, et de la partie de la mémoire à long terme qui est activée d'autre part. Ainsi, plus l'information gardée est activée, plus elle reste disponible. Les effets du contexte sont majeurs dans la récupération d'information en mémoire à long terme ; la récupération dépend en partie de la proximité entre le contexte d'encodage et le contexte de rappel.

Du point de vue des études sur la mémoire biographique, Neisser (2003) explique que, dans la mémoire épisodique, quatre éléments de nature différente sont présents : 1) l'événement lui-même ; 2) l'événement tel qu'il a été vécu par le sujet en question ; 3) l'acte subséquent de se souvenir ; 4) l'événement tel qu'il a été mémorisé, c'est-à-dire la version particulière de l'événement, établie par l'acte de souvenir.

Des psychologues cognitifs comme Scherer ont analysé la fonction évaluative des *stimuli* internes et externes des émotions en fonction de l'importance qu'elles revêtent pour l'organisme et de la réaction qu'elles appellent (cité par Richard, 1990, p. 280). Les émotions, en tant qu'évaluatrices des *stimuli*, sont donc des facteurs de régulation pour la sélection des tâches prioritaires et leur ordonnancement dans le temps, par exemple. Pourtant, si cela explique les mécanismes de mémorisation d'une tâche, les facteurs relatifs à la prégnance en mémoire d'une situation restent inexplicables.

Dans les années 1930, F. Bartlett a développé une étude écologique de la mémoire qui l'a amené à formuler l'idée selon laquelle nos souvenirs sont des reconstructions d'événements affectées par les attentes, les connaissances, les préoccupations du sujet entre autres facteurs personnels.

Halbwachs (1994), sociologue, postule que la mémoire individuelle est enracinée dans des cadres sociaux : « Il n'y a pas de mémoire possible en dehors des cadres dont les hommes vivant en société se servent pour fixer et retrouver leurs souvenirs » (Halbwachs, 1994, p. 97). La mémoire collective ne reproduit pas le passé, elle le recrée.

« Tout souvenir, si personnel soit-il, même ceux des événements dont nous seuls avons été témoins, même ceux de pensées et de sentiments inexprimés, est en rapport avec tout un ensemble de notions que beaucoup d'autres que nous possèdent, avec des personnes, des groupes, des lieux, des dates, des mots et formes du langage, avec des raisonnements aussi et des idées, c'est-à-dire avec toute la vie matérielle et morale des sociétés dont nous faisons ou dont nous avons fait partie. [C'est que] nos souvenirs s'appuient sur ceux de tous les autres, et sur les grands cadres de la mémoire de la société » (Halbwachs, 1994 : 38-39)

Par ailleurs l'auteur cite Bergson, qui considère que nous avons deux « mémoires » : le souvenir des faits qui n'ont eu lieu qu'une fois, et le souvenir des actes, mouvements répétés. Ces dernières constituent les « représentations habituelles ».

A la suite de Husserl, Vermersch (2006) formule des hypothèses concernant le souvenir des actions. L'auteur développe un schéma théorique pour expliquer la construction de la trace d'action et sa possibilité d'évocation. Il y aurait, lors de l'action : une impression initiale ; sa rétention immédiate ; l'articulation avec son inactivation et la possibilité que la trace soit éveillée. Ce sont des actions ponctuelles du sujet dont il est question ici. Cette mémorisation passive, faite en permanence, est déterminée par ce qui affecte le sujet ; elle est modulée par ce qui revêt un intérêt pour lui (motivations, expériences passées, etc.) (Vermersch, 2006, p. 16). Cette approche essaie d'établir un lien entre les motivations du sujet et sa capacité à mémoriser des actions réalisées.

Selon Ansermet et Magistretti (2004), les dernières études réalisées en neurosciences en lien avec les apports de la psychanalyse peuvent fournir des éléments pour expliquer comment les

expériences laissent des traces dans le réseau neuronal et dans l'inconscient du sujet. Selon les auteurs, sur la base de l'expérience est construite une réalité interne qui peut être consciente, à la base de nos souvenirs et rappelable à la conscience, mais également, d'inscriptions inévitables du domaine de l'inconscient.

Mais si la subjectivité et le contexte ont une influence sur la manière dont une situation sera mémorisée, cela implique que les souvenirs sont en quelque sorte « faussés ».

A cet égard, Perron considère que (1985, p. 52) :

« Tout ce qu'on peut connaître alors en effet, c'est l'état d'un fonctionnement actuel, à partir duquel il faut formuler des hypothèses sur un fonctionnement antérieur ; on peut se demander ce que vaut cette construction rétrospective si l'on admet –il le faut bien- qu'alors souvenir et fantasme se présentent inextricablement mêlés, et que l'ensemble du tableau, réélabore tardivement, se présente peut-être en correspondance indéchiffrable avec le tableau originel. »

Selon Nicolas (2005), il y aurait un niveau optimum de charge émotionnelle nécessaire à la mémorisation de situations particulières. En effet, bien que les événements chargés émotionnellement soient mieux mémorisés que les actes de la vie quotidienne, le vécu de situations à forte charge émotionnelle négative peut perturber la mémorisation. Ainsi, des informations concernant l'état préalable ou postérieur à l'événement ou des informations périphériques seront moins bien retenues. La difficulté à réactualiser certains événements est expliquée de deux manières différentes : soit par le défaut d'encodage lié à la charge émotionnelle, soit par l'action de mécanismes de défense temporaires comme celui du déni ou refoulement postulés par la psychanalyse.

3.3.1.1 Se souvenir de soi

Mais se souvenir d'une situation ou d'un événement implique également le souvenir de soi dans la situation.

Dans ce que l'on appelle la mémoire autobiographique, Neisser (2003) identifie : 1) le souvenir des événements passés 2) le souvenir du « soi historique » [*historical self*] ayant participé à ces événements (l'événement tel qu'il a été perçu comprend la perception du soi) ; 3) le soi en train

de se souvenir [*remembering self*] et 4) le soi ayant été construit à l'occasion de l'événement. (p. 2).

Bruner (2003), attribue cinq critères à la sélection de souvenirs liés à la construction du « soi » : le besoin de faire ressortir l'agentivité [*agency*] ; une disposition à la consistance ; le sentiment d'appartenir à un groupe ; une structure narrative et la variabilité selon le contexte. Nous aurions ainsi tendance, dans notre sélection de situations significatives à la construction de soi, à choisir celles où notre agentivité serait mise en valeur c'est-à-dire où le sujet serait associé à l'initiation autonome d'actes guidés par ses intentions. L'agentivité a également une face opposée, dans laquelle le sujet apparaît comme victime de l'agentivité d'autrui. Par le même mouvement, la construction d'un soi « victime » habilite le sujet à faire référence à la manière dont il a agi en réponse à l'action c'est-à-dire à l'agentivité d'autrui (le rebelle, le résistant...).

Pour ce qui est du critère de consistance, même dans des périodes de fort changement (ou lors d'événements marquants), les sujets sont enclins à construire des schémas permettant l'assimilation ou le lissage de ce qui n'est pas cohérent avec l'image qu'ils ont d'eux.

Si culturellement le *Self* est souvent considéré comme étant le fruit d'un mouvement de l'intérieur vers l'extérieur du sujet, sa présentation tient également compte du mouvement inverse. Ainsi, dans la présentation du *Self*, les sujets trouvent la manière de faire coexister le sentiment d'autonomie avec celui de communauté. La plupart des sujets ne se présentent pas comme étant complètement uniques mais comme partageant des traits canoniques (ou valeurs) avec un groupe : on se caractérise soi-même comme à-peu-près gentille, à-peu-près honnête, à peu-près « normal », dans le sens de « comme les autres ».

Une autre caractéristique du *Self* fait référence à sa présentation (et construction) sous une forme narrative où, dans un contexte spécifique, l'agent impliqué dans une action utilise des instruments pour atteindre son but. Souvent, remarque l'auteur, cette forme reprend des genres existants dans la littérature, comme l'histoire d'un héros, la comédie, l'histoire romantique et autres.

Reprenant les idées de Goffman et de Mead sur la multiplicité de rôles ou des formes prises par le soi, la dernière caractéristique évoquée par Bruner (2003) est celle des variations dans la présentation du *Self* en fonction de l'interlocuteur et du contexte.

Pour conclure, d'après Bruner (2003) la construction du *Self* impliquerait davantage la pensée que la mémoire. Le *Self* serait par conséquent une structure conceptuelle, résultante d'opérations cognitives complexes et culturellement déterminées.

3.3.1.2 Événements et transformation de soi

Le vécu de situations spécifiques pourrait déclencher des transformations chez les sujets. Ces transformations sont souvent identifiées dans la littérature scientifique comme des apprentissages.

La psychologie cognitive a défini les connaissances comme étant plus permanentes que les représentations, non liées à la tâche à réaliser, et stockées dans la mémoire à long terme. Les connaissances nécessitent d'être activées pour être efficaces, alors que les représentations le sont de manière immédiate. Nagy et Didierjean (2006) ont analysé la fonction des exemples dans le processus d'apprentissage. Les exemples seraient pour les auteurs des « nœuds d'apprentissage ». L'une des hypothèses au sujet de l'apprentissage par l'exemple consiste à dire que les sujets gardent des épisodes spécifiques en mémoire dont le champ d'utilisation sera restreint mais dont l'utilisation d'un raisonnement à partir de cas pourra s'avérer efficace.

Du point de vue de la psychologie constructiviste, selon Giordan et Vecchi (Bourgeois & Nizet, 1997), l'apprentissage se fait avec et contre les représentations des sujets, l'assimilation de l'information nouvelle par une structure d'accueil et le conflit entre celle-ci et celle-là. Autrement dit, une situation nouvelle apportant des informations nouvelles peut confronter le sujet à la modification de ses structures de cognitives. Pour ce courant (Bourgeois & Nizet, 1997, p. 128), la connaissance équivaut au mécanisme d'« accommodation » développé par Piaget, c'est-à-dire à la réorganisation des structures cognitives à partir du conflit cognitif résultant des informations nouvelles. Pour provoquer l'apprentissage, la nouvelle situation devrait alors comporter une dimension de nouveauté pour le sujet.

Le vécu d'épisodes significatifs pourrait être assimilé à ce que Merleau-Ponty (Perron, 1985) constate sur la maladie. En effet, il considère la maladie comme une désorganisation, une dégradation de l'ordre vital. Toutefois, elle implique une désorganisation et une réorganisation selon de nouvelles normes. Ainsi deux phases se succèdent : celle de la désorganisation

pathologique, période de choc, de stress, puis une période de réorganisation qui en règle générale n'est pas simple restauration de l'ordre ancien : il y a instauration de nouvelles normes.

Du point de vue de Dewey (1993), une situation unique dans ses caractéristiques, en tant qu'elle est confuse et incertaine par rapport à son imprévisibilité, provoquerait une question constituant l'antécédent de l'enquête.

On retrouve ici des similitudes avec certains postulats de la psychologie cognitive : une situation devient un problème parce qu'elle présente des contraintes qui ne sont pas celles des situations dans lesquelles les procédures connues sont applicables. Il faut alors identifier ces contraintes et construire de nouveaux opérateurs qui permettront de résoudre la situation. Les expériences significatives peuvent être pensées en tant qu'incident : au départ, la situation n'apparaissait pas problématique ; elle l'est devenue parce que les procédures connues ne conduisent pas au résultat prévu (Richard, 1990, p. 231).

Une autre distinction importante est à faire entre l'apprentissage en tant que processus et la conscience chez le sujet d'avoir appris. Pour Bastien (Carré & Charbonnier, 2003, p. 188), l'apprentissage est d'autant plus conscient qu'il est associé à un événement inhabituel, un dysfonctionnement, une contrainte externe qui oblige à trouver de nouvelles réponses.

« La conscience d'un apprentissage est fortement reliée à l'effort de régulation face à une contrainte nouvelle posée par la tâche. (...) Au total, la conscience de l'apprentissage peut être très claire ou au contraire très vague ou même absente. Elle peut être abordée de manière rétrospective sous l'angle du « sentiment d'avoir appris » à telle ou telle occasion. »

Pour conclure, l'apprentissage serait suscité par des situations considérées comme nouvelles par les sujets et dont le caractère incertain engendrerait des efforts de compréhension et de résolution avec des effets à long terme.

3.3.2 Les caractéristiques des événements marquants

Morin proposait en 1972 de créer une science de l'événement : « Comme toute nouveauté créatrice, la science de l'événement émerge, non pas au cœur d'une discipline déjà constituée, mais dans un no man's land entre plusieurs disciplines » (Morin E. , 1972, p. 4). En effet,

l'événement a été traité par des disciplines diverses, depuis la cybernétique jusqu'à la psychanalyse, en passant évidemment par l'histoire et la philosophie.

Bruner (2003) observe l'existence de ce qu'il appelle des « *turning points* », ou moments décisifs, qu'il définit comme des épisodes narratifs prototypiques, où ce qui est arrivé a la même importance que la construction narrative à laquelle il donne lieu. Ce sont des moments présentés comme fortement liés à l'agentivité du sujet car ils les expliquent principalement à partir de ce qu'ils ressentaient à l'époque (de nouvelles croyances, « un ras le bol », un dégoût moral...) même si les circonstances extérieures au sujet sont, bien évidemment, importantes. Ces moments font appel à une mémoire épisodique détaillée. Ils sont en outre considérés comme provoquant une activité intense et donnant un nouvel élan et même une nouvelle direction à la capacité d'agir du sujet.

Les récits sont par ailleurs riches en émotions, ce qui mène Bruner (2003) à affirmer qu'ils le sont vraisemblablement aussi dans le vécu. Selon l'auteur, ce n'est pas la réalité du vécu qui est significative mais le fait qu'il s'agisse de moments exceptionnels de construction narrative. Ils ont pour fonction d'aider le sujet à clarifier son concept de soi [*self concept*]. L'auteur les considère ainsi comme des *tropes*, des emblèmes d'un genre selon lequel on construit nos vies : l'histoire de l'héros, de la victime, le *Bildungsroman*, entre autres.

Pour Leclerc-Olive (1997), l'événement est non seulement ce qui advient mais aussi la manière dont le sujet le reçoit. Il implique la surprise, un effet de compréhension et une dialectique entre le hasard et la nécessité déjà présente dans le concept aristotélicien de « renversement ». L'auteur considère que l'interprétation des expériences s'effectue dans la tension qui lie les expériences passées aux attentes, projets et représentations de l'avenir.

Selon Giust-Desprairies (2015), l'événement est une irruption. En tant que tel, il provoque le désordre, la désorganisation, mais également la création. Il ouvre un processus de réflexion qui peut déclencher des transformations profondes chez le sujet. « L'événement fait signe et prend sens avec la résurgence d'un passé, proche ou lointain, insuffisamment pensé, ou frappé d'interdit, et l'anticipation d'un futur qui se présente encore non tracé et peut faire dire qu'il y aura un avant et un après » (p. 19).

Pour Pillemer (2001), les événements marquants [*momentous events*] se caractérisent par leur intensité émotionnelle et par le fait que le sujet les désigne comme induisant des modifications du cours de sa vie. L'auteur distingue ainsi les événements initiateurs [*originating events*] des moments décisifs [*turning points*]. Les premiers sont identifiés par les sujets comme étant à l'origine de la définition de buts à long terme, ou des projets à long terme implicites ou explicites. Les deuxièmes sont conçus comme étant la cause d'une modification dans le cours de la vie ou des projets. Ces deux types de souvenirs sont considérés par les sujets comme étant la cause des modifications qui ont suivi. Certains souvenirs d'événements remplissent des fonctions de direction, car ils contiennent des leçons de vie encapsulées dans des épisodes.

Quéré (2013) identifie deux types d'événements : les événements existentiels et les événements comme objets. Les premiers font référence à des expériences vécues de manière directe. Ainsi « nous subissons leur contrainte, leur insistance et leur résistance (...). Il s'agit alors de réactions spontanées, fondées sur les habitudes, la perception directe et l'émotion » (p. 5). Quant aux événements objets, ils sont élaborés cognitivement et permettent l'accès au sens :

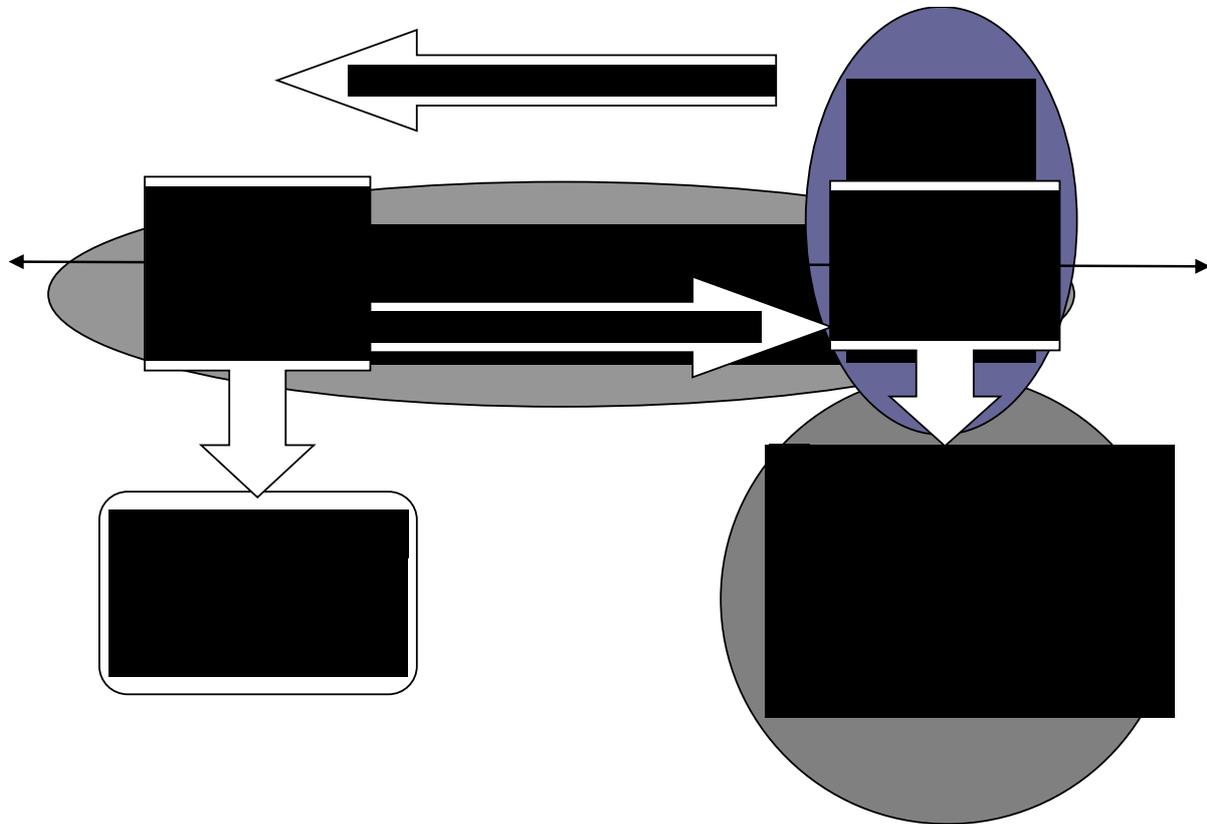
« On accède ainsi au sens d'un événement (différent de sa qualité immédiate et de sa frappe) en appréhendant non seulement ce qui l'a conditionné, mais aussi ce qu'il laisse présager comme conséquences du fait des connections qu'il pourra avoir avec d'autres événements » (p. 17).

On retrouve dans ces différentes définitions le sens de la force de l'événement qui provoque une rupture, une surprise, agissant au niveau des émotions. Par ailleurs, les événements déclencheraient également un processus interprétatif, dans lequel le passé, le présent et le futur seraient mis en relation. Enfin, les événements prendraient la forme d'un récit, au moment du vécu et également au moment de leur évocation.

3.3.3 Evoquer les événements marquants

Dans l'évocation, il y aurait deux moments distincts : le « moment 1 », celui du vécu de l'expérience significative dans le passé ; le « moment 2 », celui de l'évocation du « moment 1 ».

Le « moment 2 » donne lieu à la création d'un récit portant sur le « moment 1 » qui porte en plus des sens issus des processus de signification résultant au temps passé entre le « moment 1 » et le « moment 2 », des circonstances mêmes du « moment 2 » d'énonciation et de la perception actuelle du futur. Nous l'exprimons à travers ce schéma :



Selon Bertaux (1976), à travers les histoires de vie, nous accédons à trois niveaux de réalité :

- la réalité *historico-empirique* de l'histoire réellement vécue. Succession des situations objectives du sujet et manière dont il les a vécues, les événements de son parcours ;
- la *réalité psychique et sémantique*, ce que le sujet pense rétrospectivement de son parcours biographique, elle résulte de la totalisation subjective que le sujet a faite de ses expériences jusque-là ;
- la *réalité discursive du récit lui-même*, tel que produit dans la relation dialogique de l'entretien : ce que le sujet veut dire de ce qu'il sait.

Les souvenirs seraient modifiés par la situation d'évocation, par le contexte d'interaction :

« L'histoire de vie implique pour le sujet : choisir parmi des épisodes innombrables, ceux qui seront les plus significatifs pour élaborer le récit en vue de donner une image de soi plus ou moins flatteuse ou conformiste (...) L'autobiographie ne s'appuie pas sur des images stockées dans la mémoire mais sur des idées continuellement travaillées, reconstruites, modelées en fonction de la perception de la situation du moment » (Peneff, 1990, p. 98).

Les idées de Dewey (1993, p. 313) concernant l'histoire et la sélection d'événements qu'elle opère, rappellent que l'évocation de souvenirs a souvent lieu dans un contexte d'interaction :

« Tout dans l'art d'écrire l'histoire dépend du principe employé pour contrôler la sélection. Ce principe décide de la valeur qui devra être assignée aux événements passés, de ce qui sera admis et de ce qui sera omis (...). Toute histoire est nécessairement écrite du point de vue du présent et est, en un sens inévitable, l'histoire non seulement du présent, mais de ce qui est jugé par les contemporains comme présentement important. »

En ce qui concerne la temporalité, Bertaux (2016) considère que la dimension diachronique est celle de l'articulation concrète de facteurs très divers dans l'action. Elle permet de saisir le sens subjectif, le sens intersubjectif et s'approcher du sens « objectif » (social) des actions.

Mais en quoi consiste la qualification des expériences ? Nous sommes ici au niveau de ce que Ricœur (1977) appelle la « sémantique de l'action », référée aux significations que les acteurs accordent à leurs actions. Cela constitue une distanciation par rapport aux actions elles-mêmes, bien que, comme le postule la philosophie analytique, un lien nécessaire existe entre le langage ordinaire sur l'activité et la grammaire essentielle du champ pratique (Ricoeur, 1977, p. vii).

Pour ce courant philosophique, « le langage ordinaire sur l'activité devient dépositaire de la grammaire du champ pratique ». Si, en suivant la logique de Ricœur (1977), nous faisons le lien entre ce postulat et la phénoménologie, qui s'intéresse au sens du vécu porté par le langage, nous pouvons conclure que ce que les acteurs expriment au sujet de leur activité aide à comprendre et l'activité et le sens qu'ils lui donnent. Nous distinguons ainsi le niveau du vécu réel du niveau du discours sur le vécu.

3.4 Les constructions de sens des dirigeants de l'économie sociale

3.4.1 La problématique et l'objet de recherche

La construction de l'objet de cette recherche a deux sources. La première est notre étude portant sur le vécu des stages des infirmières en formation pour devenir infirmières de bloc opératoire⁶⁴.

A l'époque, lors de la lecture approfondie des entretiens semi-directifs, nous avons été surprise par les liens que les stagiaires établissaient de manière spontanée entre des situations professionnelles vécues dans le passé et celles vécues au moment des entretiens. Les situations passées devenaient, dans leur discours, une ressource pour expliquer leurs expériences de formation en stage. Ces liens entre temps (passé et présent) et activité professionnelle nous ont amenée à nous intéresser davantage à ces moments vécus comme marquants, qui restaient gravés dans leurs mémoires avec grand détail. La manière dont se tissent ces liens entre temps et représentation de l'activité est une question qui sous-tend ce travail.

En fait, un constat important a été celui, comme le dit Lazlo (2008) et comme nous l'avons observé lors de notre première recherche, de la référence spontanée à des événements portant sur leur activité professionnelle dans le discours des personnes.

En tant que champ de recherches, la formation des adultes trouve, dans l'approche de l'analyse de l'activité un cadre pour aborder la « construction conjointe des activités et des sujets en situation, notamment en situation professionnelle » (Barbier, 2010). La « construction des sujets » implique un processus de formation, au sens large, car on postule que les dimensions identitaires, cognitives, émotionnelles, comportementales, sociales, langagières, etc. se transforment chez les sujets comme résultat d'une activité professionnelle menée dans un contexte spécifique, et que ces transformations affectent à leur tour l'activité professionnelle.

Comme l'expliquent Barbier et Durand (2003), l'approche par l'analyse de l'activité permet d'associer enjeux d'intelligibilité et enjeux d'activité, en interrogeant les significations

⁶⁴ Etude réalisée dans le cadre du master recherche en Formation des adultes, champ de recherches, Cnam. (Rodriguez, 2008)

construites par les acteurs. Elle permet ainsi la production de discours théoriques avec une portée générale sans perdre le caractère situé de l'activité.

Mais si les sujets se construisent par l'activité professionnelle quotidienne, ils se forment aussi par des expériences qui ont un relief, une force particulière, justement parce qu'elles sortent de ce qui est quotidien. Ces expériences sont agissantes dans l'activité des sujets, dans le sens où elles laissent des traces.

La deuxième source est l'étude menée sur l'activité des dirigeants de l'économie sociale. Dans le premier chapitre, nous avons eu l'occasion de montrer que, pour les hommes et les femmes qui assument cette responsabilité, diriger des entreprises de l'économie sociale constitue un défi.

S'ils partagent avec le reste des dirigeants les difficultés propres à une fonction faiblement prescrite (Betton, Rodriguez, & Thiévenaz, 2009), leur profil présente toutefois des caractéristiques spécifiques : ils sont peu nombreux à avoir suivi des formations en lien avec la fonction, et ont souvent été recrutés pour leur profil militant ainsi que pour leur parcours au sein de la structure. Ces hommes et ces femmes se trouvent donc amenés à prendre des décisions dans des contextes complexes, sans nécessairement avoir de connaissances formalisées, acquises par le biais de la formation ou par des expériences préalables, a fortiori lorsque la succession pour le poste de directeur d'une structure n'a pas été préparée en amont.

Selon les résultats issus de la recherche « L'activité des dirigeants de l'économie sociale » (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2008), leur activité professionnelle se caractérise par un niveau faible de prescription, ce qui est en lien avec des situations d'incertitude. Les dirigeants vivent donc des situations de travail pour lesquelles ils ne disposent pas toujours d'une manière de procéder prescrite. Etant donné cette faible prescription de l'activité des dirigeants, le rôle des événements marquants dans la construction diachronique de leur activité présente une importance particulière.

Si le terme d'expériences significatives a été utilisé lors de notre première formulation de la problématique de recherche, les significations multiples du mot « expérience »⁶⁵ nous ont poussée à trouver un terme plus univoque. Les événements marquants font, de notre point de vue, exclusivement référence aux moments de désorganisation, et en même temps à ce qui laisse des traces.

Nous avons évoqué par ailleurs, au sujet de l'économie sociale, qu'il s'agit d'un mouvement et d'une culture imprégnée par une philosophie d'inspiration humaniste, exprimée par des phrases telles que « placer l'humain au centre de l'activité économique », « faire autrement », « entreprise à taille humaine » ... Ce type de discours donne une place prépondérante aux valeurs de solidarité, de coopération et d'égalité, entre autres. Ainsi, la culture devient prescriptrice par la « fabrication de significations » (Bruner J. S., 1991, p. 14) qu'elle implique. Elle oriente l'activité parce qu'elle dit ce qui doit être fait (Leplat, 2008)⁶⁶, comme par exemple « privilégier les personnes au capital ». Il s'agit d'une prescription dans un sens large, où ce qui est prescrit constitue des principes généraux de comportement, ayant pour intention d'orienter l'activité.

Cette prescription, parfois implicite, est évidemment adressée aux membres de la culture, et particulièrement aux dirigeants (*cf.* chapitre 1), responsables de la définition de la stratégie des organisations. Ainsi, la culture donne une forme toute particulière à l'activité des dirigeants qui l'éloignerait de celle des dirigeants des entreprises capitalistiques sinon dans les comportements concrets, dans le sens attribué aux activités.

Notre étude préalable (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007) montre que l'activité de ces dirigeants peut être rapportée à l'effort de résolution d'une tension : celle de devoir rendre compatibles le discours portant sur les valeurs propres à l'économie sociale, qui devient une injonction, et les exigences sociales, économiques et organisationnelles propres à la fonction de direction, avec lesquelles les dirigeants doivent composer au quotidien.

⁶⁵ Rogalski et Leplat (2011) distinguent trois usages fréquents du mot expérience en formation : produit de l'activité mentale ou opérative ; ensemble de connaissances et habilités acquises au cours d'une période ; événement ou occurrence qui laisse une impression chez la personne qui la vit.

⁶⁶ En ergonomie, un document prescripteur est défini par Leplat (2008, p. 95) comme ceux qui « visent à orienter l'action, à dire ce qui doit être fait dans des conditions données pour obtenir un certain résultat ».

En effet, si le travail sur le sens est indispensable à tout dirigeant, l'appartenance à l'économie sociale rend ce travail d'autant plus nécessaire que, d'une part, elle se structure autour d'un discours sur les valeurs et que, d'autre part, elle se développe dans un contexte capitaliste où les valeurs qu'elle prône ne sont pas reconnues comme allant de soi. L'activité de dirigeant, analysée dans le deuxième chapitre, implique également un travail sur le sens car il existe une attente sociale adressée au dirigeant pour qu'il devienne un « donneur de sens » (Vidaillet, 1996; Barbier, 2011).

Cette recherche a pour objet le rapport entre événements marquants et dynamique de (re)construction de sens à l'échelle de biographies individuelles. Nous nous intéressons aux constructions de sens que les dirigeants des entreprises de l'économie sociale opèrent autour de leur activité et d'eux-mêmes en activité lorsqu'ils vivent/évoquent des événements qu'ils considèrent comme marquants dans leur vie professionnelle.

L'intérêt de cette approche est de contribuer à la réflexion sur les liens entre formation, activité professionnelle et (re)construction des sujets avec une perspective diachronique.

Nous souhaitons démontrer la thèse suivante : ces constructions de sens se reconfigurent lors des moments vécus comme structurants et dans le cadre des sens véhiculés par la culture de l'économie sociale. L'identification, parfois a posteriori parfois en cours de développement, de ces moments de rupture par le sujet lui-même constitue une voie d'accès à ces reconstructions de sens.

Dans notre recherche, nous reprenons la définition de la construction de sens donnée par Barbier (2017) selon laquelle elle est composée par :

« des activités mentales/affects survenant chez /pour un sujet donné à l'occasion de la mise en place de liens entre des constructions mentales/affects accompagnant l'activité en cours et des constructions mentales/affects accompagnant des activités antérieures. Ces activités sont adressées par le sujet à lui-même et ont une incidence sur son activité ultérieure ; elles sont ordonnées à des engagements d'actions » (Barbier, 2017, p. 74).

Nous nous attacherons d'abord à préciser les caractéristiques générales de ces moments, à leur identification par les dirigeants eux-mêmes, identification définie comme un processus de sélection par l'attribution de certaines caractéristiques.

Nos hypothèses de travail s'expriment comme suit :

1. Les constructions de sens relatives à eux-mêmes et à leur activité professionnelle seraient (ré)configurées chez les dirigeants, de manière individuelle, par le vécu d'expériences significatives, que nous appelons événements marquants.
2. Ces événements constitueraient des ruptures dans la dynamique de construction de sens des dirigeants.
3. Les événements marquants véhiculeraient des sens collectifs de l'activité de diriger une entreprise de l'économie sociale, propres à cette culture.

Voici donc les deux groupes de questions de recherche auxquelles nous souhaitons donner réponse :

- a) Qu'est-ce qui définit un événement comme marquant ? Quelles sont les émotions associées à ces moments ? Quelles personnes interviennent ? Quels effets en termes de constructions de sens le dirigeant attribue-t-il aux événements marquants ? Dans l'activité elle-même, quelles conséquences d'ouverture de la réflexivité (cognitif) ?
- b) Y a-t-il des types d'événements communs à tous les dirigeants ou s'agit-il à chaque fois de situations singulières ? Quels aspects du collectif de l'activité de diriger apparaissent dans ces événements ? Sous quels traits la culture ES paraît-elle dans les récits ?

A partir des hypothèses présentées, nous souhaitons produire deux ensembles de résultats :

A : Des informations sur l'identification des événements marquants. Des informations relatives aux caractéristiques et effets des expériences vécues dans la représentation de l'activité et de soi, repérage d'une dynamique de changement.

B : Les dimensions propres à la culture de l'économie sociale, une dynamique plus stable d'origine culturelle.

Notre étude a pour particularité de vouloir montrer la dimension diachronique de la représentation de l'activité, telle qu'elle se manifeste dans le présent. Cette représentation de l'histoire de leur activité a sûrement des effets sur leur activité présente. Nous nous intéressons donc à la manière dont l'activité est représentée par les sujets, et plus spécifiquement à la dimension temporelle de cette construction.

La dimension culturelle est d'autant plus importante à prendre en compte dans notre réflexion qu'elle rend la temporalité plus visible, car l'histoire vécue de l'activité se déploie toujours dans un contexte socioculturel défini qui rendrait l'activité singulière. Nous souhaitons mettre en lumière cette dimension temporelle ; elle nous informe sur les activités professionnelles complexes et sur la manière dont celles-ci sont vécues par les sujets.

4. Accéder aux constructions de sens et aux événements marquants

4.1 Contexte de réalisation de l'étude

Notre recherche a été en partie réalisée dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche⁶⁷ (Cifre) signée avec le Ceges, pour réaliser les travaux de thèse en qualité d'ingénieur d'études. Le Ceges, Conseil des entreprises, employeurs et groupements de l'économie sociale, créé en 2001 (devenue la Chambre française de l'ES suite à la loi de juillet 2014), est l'association créée pour remplacer le Cnamcla (*cf.* chapitre 1). Il s'agit d'une structure transverse aux différentes familles de l'ES, dont la mission est de fédérer les différents acteurs du mouvement, les représenter auprès des acteurs politiques et institutionnels, et développer les marchés de l'économie sociale. En tant qu'association, elle est composée de quatre collèges.

Le premier collège est composé des organisations nationales représentant les mouvements associatifs, coopératifs, mutualistes d'assurances et mutualistes de santé ;

Le deuxième collège est constitué par les regroupements nationaux de l'ES issus des organisations nationales adhérentes au titre du collège 1 ;

Le troisième collège regroupe les représentants des employeurs de l'ES ;

Le quatrième collège est composé des chambres régionales de l'ES.

Pendant la durée de notre contrat, de 2008 à 2011, l'équipe salariée comptait quatre personnes : un délégué général, un assistant et deux chargés de mission. Durant cette période, la légitimité du Ceges en tant que représentant des entreprises de l'ES a été mise en question par ses propres membres. D'une part, les coopératives représentées par le Groupement national de la coopération (GNC, actuellement Coop FR) ont cessé d'appartenir au Ceges ; d'autre part, les structures souhaitant devenir les syndicats d'employeurs de l'ES disputaient son statut au

⁶⁷ Financées par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, qui a confié sa mise en œuvre à l'Association nationale de recherche et technologie.

Ceges. En outre, tandis que les mouvements de l'économie solidaire et des entrepreneurs sociaux manifestaient leur volonté d'appartenir au Ceges, certains membres refusaient leur adhésion au motif de valeurs historiques non partagées (*cf.* chapitre 1). Finalement, d'autres structures transverses, membres du Ceges pour certaines, se présentaient comme concurrentes légitimes de celui-ci. Cette période de transition institutionnelle, que nous pouvons qualifier de crise, s'est soldée par le licenciement de deux salariés.

Une autre conséquence de cette crise a été le départ de la déléguée générale, qui avait œuvré pour que notre convention de recherche soit signée et qui, dans le rôle de *gatekeeper* (Taylor & Bogdan, 1984) a mis en place les conditions pour que la recherche se déroule sans obstacles. Lors de l'arrivée du nouveau délégué, en 2010, nos fonctions au sein de la structure ont été renégociées. Taylor et Bogdan expliquent : « *You must strike a balance between conducting your research as you see fit and going along with informants for the sake of rapport* » (1984, p. 34). En effet, le nouveau responsable a souhaité que, en lien avec l'objet de recherche, nous concevions un dispositif de formation à destination des dirigeants à « haut potentiel » des entreprises de l'ES, ceux destinés à prendre la succession des dirigeants en place. Une fois le contrat à durée déterminée conclu, nous avons continué à contribuer avec le Ceges en qualité de consultant pour la mise en place de ce projet de formation. Le statut de salarié au Ceges a rendu possible, outre la constitution de notre échantillon et la réalisation des travaux dans de conditions assez favorables, l'accès à des événements tels que les conseils d'administration des grandes entreprises et des structures transverses, réservés normalement aux membres du mouvement. Cet accès a contribué à notre compréhension de la culture de l'ES.

La convention Cifre prévoyait la tenue de deux réunions annuelles d'accompagnement, auxquelles participaient la déléguée générale, notre directeur de thèse et parfois la co-directrice et nous-même. Ces espaces ont permis de soumettre nos hypothèses et notre démarche, et d'avoir en retour les remarques et les réactions de représentants des dirigeants de l'économie sociale capables de mettre nos analyses en perspective.

Notre participation aux réunions d'équipe hebdomadaires et aux réunions de conseil d'administration du Ceges a contribué à la compréhension des enjeux du mouvement et de la structure. Malgré sa richesse, ce processus d'immersion a pris du temps et il a été par moments

difficile à vivre. Il nous a toutefois permis de penser l'objet de recherche sous l'angle de la culture.

A l'exception de la déléguée générale, dont les engagements dans la formation des adultes ont facilité sa compréhension de l'intérêt de notre démarche, et qui a constitué, jusqu'à son départ à la retraite⁶⁸, un appui pour notre travail en nous donnant une liberté d'action absolue, le reste des interlocuteurs institutionnels n'avaient pas une idée très précise de notre fonction. Bien que cette situation ne nous ait pas empêchée d'effectuer nos tâches, l'activité de recherche dans une organisation professionnelle et les questions, voire les soupçons, qu'elle suscite chez les professionnels avec qui on travaille constituent un indicateur du fait qu'elle reste largement incomprise et méconnue. Tout se passait comme si l'activité de recherche, par sa différence avec les tâches quotidiennes accomplies par les professionnels, n'était pas un « vrai travail ». Notre activité était d'autant moins légitime que l'organisation traversait une période de crise institutionnelle. Nous avons fait ainsi le constat que « ce n'est pas parce que l'on explique ce que l'on a comme projet et ce que l'on fait que l'objet de notre enquête ne reste pas pour autant incompris ou confus » (Ulmann, 2011, p. 201).

4.2 Les outils de recueil des données

La recherche que nous présentons a pour objet de comprendre les caractéristiques des constructions de sens relatives à leur activité et à eux-mêmes des dirigeants des entreprises de l'ES. Nous avons décliné cet objet en deux hypothèses, dont nous présenterons les liens avec les outils de recueil des données.

Une première hypothèse concerne la dimension collective de l'activité. Celle-ci postule que la manière dont les dirigeants des entreprises de l'ES conçoivent leurs activités est en partie un effet de leur culture d'appartenance. Afin de dresser les caractéristiques de cette culture propre au mouvement de l'ES, nous nous sommes orientée, en termes d'outil de recueil des données, vers l'approche ethnographique, dont la mise en place a été facilitée par notre double statut de chercheure-salariée (*cf.* 3.2.1). Ainsi, par la participation en tant que membre dans les

⁶⁸ Son départ a eu lieu en 2010, donnant lieu au recrutement d'un nouveau délégué général parti lui-même en 2012. Ces changements dans la direction ont été source d'incertitude et d'angoisse pour l'équipe des salariés. Deux licenciements et un départ volontaire ont été le résultat de cette transition. Par conséquent, lors de la fin de notre contrat, l'équipe était complètement différente de celle que nous avons connue à notre arrivée.

événements organisés par les structures de l'ES, nous avons essayé d'appréhender les éléments constitutifs et les enjeux principaux de la dimension collective de cette culture.

Pour ce qui est de la dimension singulière de l'activité de construction de sens, nous avons formulé une deuxième hypothèse selon laquelle le sens construit par les dirigeants au sujet de leur activité est configuré par le vécu diachronique de situations qui concerneraient principalement la tension entre la gestion de l'entreprise et le rapport à l'humain. Le choix des entretiens cliniques non directifs portant sur des événements marquants vécus au cours de l'histoire professionnelle des dirigeants se veut cohérent avec cette hypothèse, mais aussi avec celle portant sur la dimension culturelle. Le but de l'entretien sur les événements marquants est de faire émerger, chez les personnes interviewées, le souvenir des moments considérés par elles-mêmes comme significatifs et ayant laissé une trace dans leur mémoire. Les récits rapportant ces souvenirs devraient nous permettre d'obtenir des résultats relatifs tant à la dimension singulière des constructions de sens qu'à la trame culturelle qui les configure.

Nous avons donc combiné ces deux méthodes de recueil des données – observation participante d'inspiration ethnographique et entretiens non directifs sur les événements marquants –, que nous présentons en détail plus loin. Ces outils respectent l'esprit des choix épistémologiques, notamment ceux de l'approche clinique et de l'action située. Nous distinguons deux types de contextes : celui de la culture dans laquelle se déploient les activités des sujets et celui, plus restreint dans son périmètre, des échanges avec le chercheur. La culture (premier périmètre) est considérée dans le cadre de notre recherche en tant que contexte à investir pour comprendre les constructions de sens des dirigeants. L'analyse des interactions des sujets avec le chercheur en situation d'entretien (deuxième périmètre) fera également l'objet de ce chapitre.

4.2.1 La compréhension de la culture par l'intérieur, l'approche ethnographique

Pour F. Laplantine (2006) :

« [l'observation ethnographique] est une activité résolument perceptive, fondée sur l'éveil du regard et la surprise que provoque la vision, cherchant, dans une approche délibérément microsociologique, à observer le plus attentivement possible tout ce que l'on rencontre, y compris et peut-être même surtout les comportements en apparence les plus anodins » (2006, p. 15).

La prégnance de la dimension culturelle a constitué un des étonnements de la conduite de notre recherche. Bien que nos premières réflexions sur l'objet aient été inspirées par la référence à des expériences significatives vécues par les infirmiers de bloc opératoire en situation de stage⁶⁹, aucun lien n'avait été établi au départ entre celles-ci et le milieu hospitalier, c'est-à-dire entre les événements évoqués et la culture. La dimension culturelle n'est pas apparue d'emblée comme nécessitant un investissement de recherche particulier. Cependant, suite à ce constat, nous avons décidé, en nous inspirant des termes de Laplantine (2006, p. 22), de « vivre en nous la tendance principale de la culture que nous étions en train d'étudier ».

Un temps d'immersion long dans le milieu de l'étude, propre à toute démarche ethnographique (Ulmann, 2011), a caractérisé la conduite de notre recherche. Pendant trois ans, nous avons participé à de nombreux événements tels que colloques, séminaires, réunions de travail, réunions de conseil d'administration, conférences⁷⁰, ainsi que des cocktails ou des fêtes de fin d'année, organisés par les différentes structures de l'économie sociale, où des questions relatives aux enjeux du mouvement étaient abordées (*cf.* chapitre 1). Par exemple, nous avons assisté aux Petits déjeuners de l'économie sociale⁷¹; à une conférence tenue en 2012 où les candidats aux élections présidentielles de l'époque présentaient leurs propositions concernant les entreprises de l'économie sociale et solidaire ; à un colloque sur les « Nouvelles pratiques et dynamiques territoriales »⁷² ; aux rencontres du Club de l'économie sociale ; aux deux Assises du Ceges⁷³, aux Ateliers de l'économie sociale et solidaire, et à plusieurs autres rencontres.

Le mouvement de l'ES est très dynamique dans l'organisation d'événements ayant pour objet de débattre de ce que l'on appelle les « questions vives » à caractère transversal aux trois types de statuts (mutuelles, associations, coopératives), telles que la gouvernance, l'emploi « responsable », la mesure de la performance, la labellisation des entreprises de l'économie

⁶⁹ Il s'agit de la rédaction de notre mémoire pour l'obtention du diplôme de Master 2 recherche « Formation des adultes, champ de recherches », dirigé par J.-M. Barbier.

⁷⁰ Par exemple, « L'économie sociale, une alternative au capitalisme », le 15 mai 2008.

⁷¹ Ils avaient lieu entre trois et quatre fois par an et portaient sur des thématiques telles que l'emploi dans l'ES ou la mutualisation des expériences

⁷² Organisé par les laboratoires Lemna et Cens (Université de Nantes) ; Gregum (Université du Maine) ; Carta (Université d'Angers) ; Gains (Université du Mans) ; Laress (ESA d'Angers) et Chaire d'économie sociale de l'ESca. Le colloque a eu lieu le 29 et 30 septembre 2008 à Nantes.

⁷³ Tenus le 1^{er} octobre 2008 et le 19 octobre 2009

sociale et solidaire, les expériences innovantes, le développement local... Dans ce milieu, la participation des militants est assez souvent sollicitée ; rapidement, nous avons dû faire une sélection orientée par nos centres d'intérêt. Nous avons donc donné la priorité à des événements portant sur des questions comme le travail, l'emploi, le discours sur les valeurs, le périmètre du mouvement et le management.

Notre participation à ces événements a eu trois effets sur la recherche. D'abord, ces espaces ont permis la rencontre avec des personnes-clés et l'échange informel avec les différentes catégories d'acteurs du mouvement : salariés des entreprises, dirigeants, chercheurs, formateurs, militants. Ensuite, cette participation nous a habituée aux modalités d'expression et de relation caractéristiques de cette culture. Enfin, les connaissances acquises grâce à la participation directe aux activités du mouvement ont orienté nos lectures sur l'histoire et les enjeux du mouvement.

Ces trois effets confirment ce que Laplantine (2006) explique sur l'ethnographie : « Ainsi l'ethnographie est-elle d'abord l'expérience physique d'une immersion totale, consistant dans une véritable acculturation à l'envers, où loin de seulement comprendre une société dans ses manifestations « extérieures » (Durkheim), je dois l'intérioriser dans les significations que les individus eux-mêmes attribuent à leurs comportements » (p. 22).

Identifier les courants de pensée, les affinités et les stratégies politiques des acteurs institutionnels n'a pas été une tâche facile car l'histoire du mouvement est longue, les acteurs sont multiples et les stratégies fluctuantes. A cet égard, l'aide d'un informateur (trice)-clé a été essentielle pour notre immersion réussie dans le terrain. Travaillant dans l'ES depuis vingt ans dans des postes liées à la communication, elle nous a orientée vers les événements relatifs à notre objet, et surtout, elle a facilité l'accès à des dirigeants et à des personnes ressources auprès de qui nous allions effectuer des entretiens. Sensible à la démarche de recherche, elle a pris le temps de nous expliquer qui était qui dans le monde de l'économie sociale, et de nous faciliter l'accès à la bibliographie. En ce sens, elle est devenue une collaboratrice de notre recherche pendant le temps d'immersion en remplissant la fonction « d'observatrice de l'observatrice », et « *the researcher's sponsor in the setting and the primary sources of information* » (Taylor & Bogdan, 1984, p. 41). Son intervention s'est avérée très utile notamment lorsque la position

prise par le Ceges dans les débats portant sur les enjeux du mouvement a rendu plus difficile le contact auprès des personnes qui n'étaient pas d'accord avec celle-ci. En effet, ce type d'attitude de la part de certains représentants du mouvement nous a confirmé qu'après trois ans de participation, nous étions identifiée comme appartenant au Ceges et comme représentante des idées portées par cette structure.

4.2.2 Les entretiens sur les événements marquants

Lors du début de la phase de recueil des données, nous avons choisi l'outil à mettre en place à partir de trois éléments. Premièrement, nous souhaitions provoquer chez les dirigeants un discours portant sur des situations concrètes et éviter le discours rationalisé (Labov, 1993). Deuxièmement, nous cherchions à identifier le type de situations généralement vécues comme significatives par les dirigeants. Troisièmement, nous tenions à garder le sens de la diachronie sans pour autant provoquer un récit de parcours ou un récit biographique. Ces éléments exprimaient l'intuition que les situations racontées par les dirigeants allaient contenir des traces des constructions de sens liées à l'activité des dirigeants qui étaient difficilement accessibles par le biais d'autres outils de recueil, comme celui de l'observation directe.

En cohérence avec la nature du phénomène exploré et avec les trois éléments que nous considérons importants (récit ancré, situations significatives et diachronie), la technique de recueil des données retenue a été celle des entretiens cliniques non directifs. Cette technique, développée par C. Rogers, se caractérise par le degré de liberté important laissé à l'interviewé dans le développement de ses réponses par rapport aux questionnaires ou aux entretiens directifs. La non-directivité implique également de suivre la logique discursive de l'interviewé pour demander des précisions ou effectuer des relances si nécessaires (Castarède, 2007). L'entretien non directif est considéré comme une technique clinique car elle porte une « attention maximale à une personne dans son intégralité, son originalité et son unicité » (Castarède, 2007, p. 122).

Nous sommes consciente du fait que ce type d'entretien se rapproche d'une technique expérimentale, dans le sens où il s'agit de mettre en place un dispositif visant à produire les matériaux permettant d'accéder aux phénomènes étudiés, dans notre cas un discours portant sur des situations vécues par les dirigeants dans l'exercice de leur activité. Néanmoins, la technique retenue présente une homologie avec la vie quotidienne sur deux aspects. Le premier concerne

la situation créée par la technique d'entretien. Nous partons du postulat que cette situation, dans laquelle un dirigeant évoque ces moments de son passé vécus par lui comme marquants, ne s'éloigne pas drastiquement des situations courantes de la vie quotidienne où l'on raconte à quelqu'un ce qui nous est arrivé. Paul Lazarsfeld écrivait déjà en 1935 au sujet des questionnaires : « *Asking for reasons and giving answers are commonplace habits of everyday life* »⁷⁴ (Lazarsfeld, 1935).

Le deuxième aspect concerne la pertinence des données produites par rapport à l'objet. L'entretien non directif a eu pour but de faciliter, chez les dirigeants, la production d'un discours narratif portant sur des expériences concrètes. Ces récits, dont nous expliquerons plus loin les caractéristiques, constituent les matériaux à partir desquels nous avons accédé aux sens produits par les dirigeants dans le contexte de l'entretien mais aussi dans leur vie quotidienne. Autrement dit, il existe une continuité entre ce que les dirigeants ont pensé et exprimé dans le cadre de l'entretien et ce qu'ils pensent et/ou expriment dans d'autres instances de la vie quotidienne au sujet de leur histoire, d'eux-mêmes et de leur activité professionnelle⁷⁵.

Toutefois, nous n'ignorons pas que, en tant que situation d'interaction sociale, l'entretien est aussi une instance de production de sens ayant des effets sur les données à analyser. Pour cette raison, même si l'interaction ayant eu lieu dans le contexte de l'entretien ne sera pas l'objet de notre recherche, nous ne manquerons pas d'analyser la situation d'entretien et notamment les effets qu'elle a sur les discours produits. Tel qu'il est exprimé par Hollway & Jefferson, cités par Elliot (2005, p. 20) :

“The focus of our analysis is the people who tell us stories about their lives : the stories themselves are a mean to understand our subjects better. While stories are obviously not providing a transparent account through which we learn truths, story-telling stays closer to actual life events than methods that elicit explanations”.⁷⁶

⁷⁴ « Demander des raisons et donner des réponses constituent des habitudes de la vie quotidienne » (Traduction par nos soins).

⁷⁵ Nous avons essayé de développer cette idée dans le chapitre 3.

⁷⁶ « L'axe central de notre analyse ce sont les personnes qui nous racontent des histoires sur leurs vies : les histoires proprement dites sont un moyen pour mieux comprendre nos sujets. Même si les histoires ne donnent évidemment

Nous essayons ainsi, par notre approche, de réduire la tension entre une position naturaliste, et réductrice, quant à la complexité des données produites, et une position constructiviste, dont l'enjeu deviendrait de comprendre les sens produits dans le contexte de l'interaction chercheur-dirigeant sans pouvoir établir une certaine correspondance avec d'autres situations sociales dans lesquelles les dirigeants évoquent des situations vécues. Labov l'exprime ainsi :

« Certes, dans la mesure où ils répondent à un stimulus particulier au sein de la situation d'interview, ils n'échappent pas totalement aux effets de l'interaction avec l'observateur. Mais étant donné que le vécu et les émotions rapportés forment un chapitre important de la biographie du sujet, il ne peut manquer, semble-t-il, de les revivre en partie, ce qui l'empêche de surveiller son discours aussi bien qu'il le ferait d'ordinaire dans la même situation » (Labov, 1993, p. 458).

En ce qui concerne l'articulation entre l'hypothèse portant sur la dimension culturelle et le choix de l'entretien non directif, Mishler (1986), affirme que « *questioning and answering are ways of speaking that are grounded in and depend on culturally shared and often tacit assumptions about how to express and understand beliefs, experiences, feelings and intentions* »⁷⁷ (p. 7). Suivant le raisonnement de Mishler, du fait que le discours produit par les interviewés est ancré dans la culture ES, les entretiens demeurent une voie privilégiée et même la seule voie possible pour accéder, grâce aux codes d'expression partagés, aux sens donnés à l'activité de diriger à leur configuration diachronique et à leur dimension culturelle (Elliot, 2005). A partir d'une consigne générale, les dirigeants ont eu la liberté d'exposer leurs sentiments, leurs pensées et leurs expériences, exprimés dans les termes de leur culture commune. En ce sens, notre propre immersion dans la culture (*cf.* 3.2.1), sous le double statut de chercheuse-salariée, nous avait permis de nous habituer à un style spécifique de discours.

pas un récit transparent grâce auquel nous apprenons des vérités, la narration reste plus près des événements de la vie quotidienne que les méthodes sollicitant des explications ». (Traduction réalisée par nous)

⁷⁷ « Poser des questions et y répondre constituent des manières de parler enracinées et dépendantes des présomptions partagées culturellement et souvent tacites sur la façon dont on comprend et on exprime des croyances, des expériences, des sentiments et des intentions » (Traduction faite par nos soins).

4.2.2.1 L'évaluation des outils de recueil des données

Nous avons mené cinq entretiens préparatoires afin de tester l'outil de recueil, considérer la pertinence de la population choisie, sélectionner les variables à retenir pour la définition de l'échantillon définitif et commencer à établir des contacts avec des personnes ressources.

Des observations libres ont également été réalisées afin de vérifier que les conclusions des études préalables (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007), que nous avons prises comme point de départ de notre recherche, étaient pertinentes. Nous avons ainsi accompagné deux dirigeants⁷⁸ dans une journée de travail : nous avons participé aux déjeuners avec des collaborateurs ; nous les avons suivis dans des visites de sites ; nous avons observé des moments d'organisation de leur agenda avec les assistants, des réunions avec le directeur-adjoint. Ces journées d'observation ont été des moments de partage de leur réalité quotidienne où des discussions spontanées sur leur activité ont eu lieu. Lors d'une des journées d'observation, un dirigeant nous a demandé de ne pas être présente lors d'un rendez-vous avec une collaboratrice. Selon les explications données *a posteriori*, cette personne avait des problèmes personnels qui affectaient son travail et il ne souhaitait pas qu'elle ait à les aborder en notre présence. Nous avons évidemment respecté son souhait.

Voici le détail des personnes interviewées lors de l'étude préparatoire.

Tableau 1-Echantillon étude préparatoire

Type d'entreprise	Dénomination du poste occupé	Sexe	Age	Observation	Entretien
Banque coopérative	Directeur de politique	M	50		X
Association loi 1901 Siège national	Directrice générale adjointe en charge de l'institut de formation et coopérations associées	F	58	X	X
Association loi 1901 Siège national	Directeur des événements, logistique et achats	M	41	-	X
Association loi 1901 Siège social national	Directrice générale adjointe gestion, finances et administration générale	F	52	-	X

⁷⁸ Deux d'entre eux font partie de l'échantillon préparatoire tandis que le dernier est inclus dans l'échantillon définitif.

Coopérative	Directeur adjoint rapport à l'extérieur	M	65	-	X
GIE	Déléguée générale	F	60	X	-

Les données produites lors des entretiens *test* ne font pas partie du corps des données ayant servi à l'obtention des résultats que nous présentons dans le chapitre 4.

4.2.2.2 L'échantillonnage

Les caractéristiques de l'échantillon définitif sont déployées dans le tableau ci-après :

Tableau 2- Caractéristiques de l'échantillon

Secteur	Statut juridique de l'entreprise	Taille de l'entreprise	Activité	Lieu	Dénomination du poste occupé	Sexe	Âge	Technique de recueil utilisée	
								Observation	Entretien
1 Action sanitaire et sociale	Association Loi 1901	300 salariés	Protection de l'enfance, hébergement	Nantes	Directeur général	M	60	X	X
2 Action sanitaire et sociale	Groupe d'associations	15 000 salariés, 405 établissements	Jeunesse, emploi, solidarité, santé et seniors	Région parisienne	Délégué général	M	53		X
3 Industrie-construction	SCIC	4 salariés	Charpenterie	Ardèche	Co-gérant	M	28		X
4 Culture	SCIC	13 salariés	Accompagnement de projets culturels. Support technique et formation	Montpellier	Directeur général	M	35		X
5 Action sanitaire et sociale	Association Loi 1901	24 salariés	Insertion professionnelle et sociale des jeunes	Département de l'Hérault	Directrice	F	48		X
6 Assurance	Association Syndicat professionnel patronal	10 salariés	Mutuelles assurance	Région parisienne	Secrétaire général	M	61		X
7 Education populaire	Association Loi 1901. Fédération.	5 000 salariés	Formation professionnelle, animation, éducation et insertion	Région parisienne	Ancien Directeur général à la retraite	M	62		X
8 Multi-secteur (Santé, culture et éducation, environnement, recherche...)	Fondation	50 salariés	Philanthropie	Région parisienne	Ancien Directeur général à la retraite	M	68		X
9 Commerce	Société coopérative	240 salariés	Supermarché coopératif	Région parisienne	Président du directoire	M	64		X

Secteur	Statut juridique de l'entreprise	Taille de l'entreprise	Activité	Lieu	Dénomination du poste occupé	Sexe	Âge	Technique de recueil utilisée	
								Observation	Entretien
10 Action sociale	Association Loi 1901	118 salariés	Insertion sociale et professionnelle des jeunes	Région parisienne	Directrice générale	F	50		X
11 Industrie-construction	Coopérative d'achat	80 salariés 200 entreprises adhérentes, employant 1600 salariés	Métiers du bois	Pays de la Loire	Directeur général	M	57		X
12 Transversal	Association Loi 1901 Groupement de coopératives	25 salariés 170 permanents dans le réseau	Accompagnement dans la création, reprise et transformation d'entreprises en scop. Représentation, promotion et développement du mouvement Scop	Région parisienne	Directeur général	M	44		X
13 Multi secteur (Culture, BTP, ...)	Coopérative d'activités et d'emplois	15 salariés 400 salariés-adhérents	Mutualisation de l'adossement juridique et comptable Accompagnement à l'entrepreneuriat	Région parisienne	Co-directeur général	M	39		X

La participation à l'étude s'inscrivant dans une démarche de volontariat, nous avons rencontré des difficultés à trouver des dirigeants intéressés à participer. Il y aurait, nous semble-t-il, plusieurs raisons possibles à cela : un emploi du temps contraignant (plus la taille de l'entreprise est importante, moins le dirigeant est disponible), le besoin de voir une utilité immédiate à ce à quoi les dirigeants donnent leur temps et le peu d'intérêt qu'ils portent à la recherche de manière générale ou au sujet de cette recherche en particulier. Il se peut aussi que le manque de notoriété du chercheur dans le milieu ait été un autre facteur explicatif, étant donné les modalités habituelles de fonctionnement en réseau propre au mouvement de l'ES. Dans le cas des dirigeants des mutuelles, la taille des structures, plus importantes que celles de la plupart des coopératives et associations, rend le dirigeant difficilement accessible. S'il ne s'est pas agi d'un refus explicite, les nombreux rendez-vous pris ont été systématiquement annulés par leurs secrétaires personnelles.

Ces difficultés confirment en outre les caractéristiques de l'activité des dirigeants évoquées dans le chapitre 2. Leur manque de disponibilité a transformé chaque entretien en une *one shot possibility*, ce qui nous a empêchée de mettre en place une stratégie méthodologique qui mériterait de retravailler avec eux nos analyses successives et qui aurait été, nous semble-t-il intéressante à développer.

Le recueil définitif des données s'est focalisé sur la population des dirigeants généraux. Par dirigeant, nous entendons la personne qui, au sommet de la hiérarchie de l'entreprise, est le responsable ultime de ce qui se fait au sein de la structure. Nous avons précisé, dans le chapitre 1, que l'une des spécificités des statuts juridiques des entreprises de l'économie sociale consiste à adopter des modes de gestion à visée démocratique et participative, grâce à des organes de direction collectifs. Ces instances sont souvent présidées par des élus, considérés aussi comme dirigeants. Certains statuts juridiques (associations, mutuelles, fondations) prévoient donc l'existence non seulement d'un dirigeant salarié (délégué général, directeur général) mais aussi d'un président et d'un conseil d'administration. Cependant, notre échantillon est composé exclusivement de dirigeants salariés. Cela pour trois raisons : nous cherchons à comprendre l'activité professionnelle, qui occupe généralement une place prépondérante dans la vie d'un adulte actif par rapport aux activités bénévoles. Cela s'explique par le salaire perçu ainsi que par le temps dédié à l'activité. En outre, le dirigeant salarié est en charge de la gestion mais

aussi du *management*. Et les rapports hiérarchiques ainsi que le *management* des collaborateurs au quotidien constituent pour nous une dimension à explorer. Par ailleurs, les études préalables sur lesquelles nous avons structuré cette recherche portent sur la population des dirigeants salariés. La continuité que nous souhaitons établir entre ces études et la nôtre demandait par conséquent d'investir la même population.

Treize entretiens ont finalement été réalisés. Nous avons souhaité construire l'échantillon en prenant en compte, dans la mesure du possible, le sexe et l'âge des participants ainsi que le statut juridique de l'entreprise dirigée (association, mutuelle, coopérative, fondation), sa localisation, sa taille et son secteur d'activité.

Toutefois, la construction d'un échantillon statistiquement représentatif de la population-mère⁷⁹ n'a pas été possible, car il n'existe pas de données statistiques concernant les directeurs généraux salariés de l'ES et parce qu'il s'agit d'une population difficilement joignable.

Nous présenterons les caractéristiques de la population interrogée, selon la répartition par âge, sexe, statut juridique de l'entreprise et niveau de diplôme et la manière dont cette population se situe par rapport à la population plus large des cadres de l'ES.

L'âge

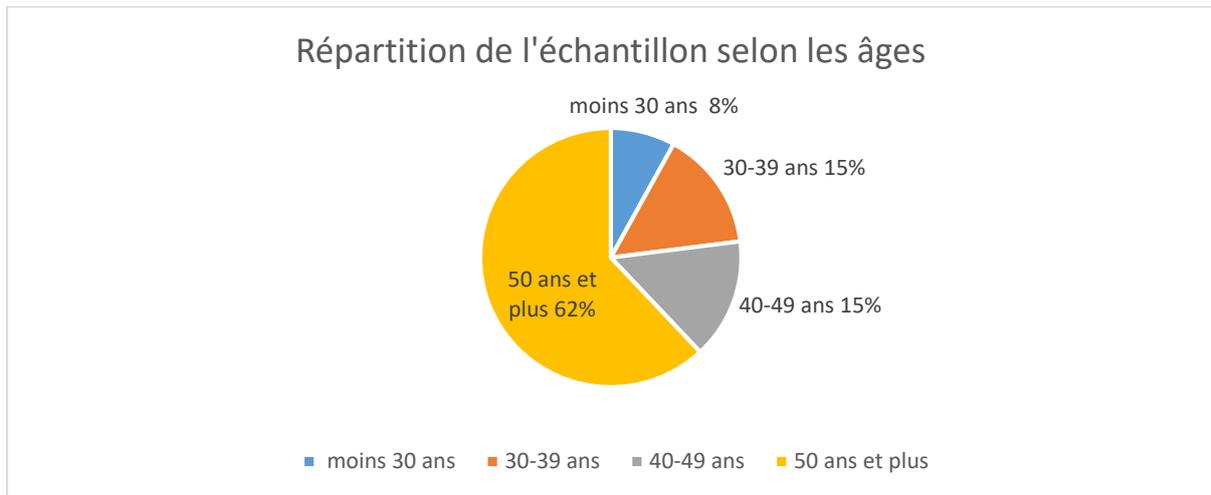
La tranche d'âge concernée par notre enquête comprend des dirigeants ayant 28 ans, pour le plus jeune, et 68 ans pour le dirigeant le plus âgé⁸⁰. La répartition de notre échantillon par âges s'organise selon le tableau ci-après⁸¹.

⁷⁹ La population-mère est celle des dirigeants généraux salariés des structures au statut juridique de mutuelle, association, coopérative et fondation.

⁸⁰ La pyramide des âges des cadres dans l'ES est : 8% des salariés ont moins de 30 ans ; 25% de 30 à 39 ans ; 29% ont entre 40 et 49 ans et 38% ont 50 ans et plus.

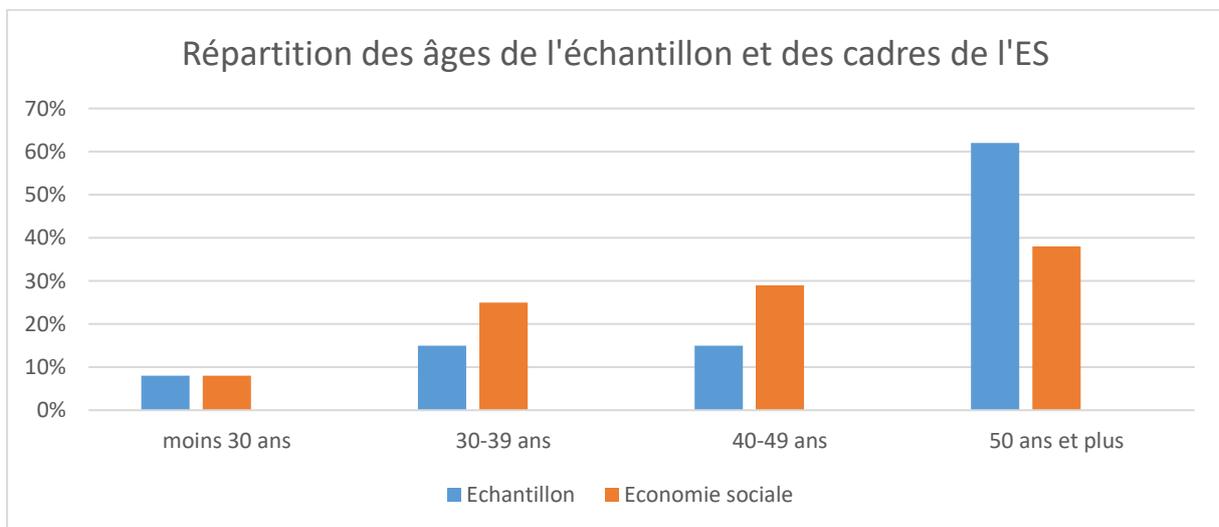
⁸¹ Valeurs de chaque catégorie : moins de 30 ans : 1 dirigeant ; entre 30 et 39 ans : 2 dirigeants ; entre 40 et 49 ans : 2 dirigeants ; de 50 ans et plus : 8 dirigeants.

Figure 1-Répartition selon les âges



Par rapport à la pyramide des âges des cadres⁸², les tranches 30-39 ans et 40-49 ans seraient sous-représentées dans notre échantillon ; celle des cadres de plus de 50 ans serait surreprésentée.

Figure 2-Grphe comparatif des âges entre l'échantillon et les cadres de l'ES



Toutefois, il n'existe pas à notre connaissance de données disponibles portant exclusivement sur la répartition des âges concernant les postes de direction générale.

⁸² La catégorie « cadre » concerne tout salarié qui a ce statut. Elle regroupe donc toute fonction d'encadrement dont la direction générale mais de manière non exclusive.

Deux anciens dirigeants, à la retraite au moment de l'entretien, font partie de notre échantillon, en raison de leur disponibilité. Nous avons souhaité savoir si le fait de ne plus être en activité rémunérée avait des incidences sur la manière dont ils s'exprimaient au sujet de leur passé. Ces personnes assumaient par ailleurs, au moment du recueil des données, des responsabilités en tant que dirigeants élus au sein de différents conseils d'administration dans des associations ou des structures comme les syndicats d'employeurs de l'ES.

Le sexe

Nous avons tenu à ce que les femmes soient représentées dans notre échantillon⁸³, même si elles sont très peu nombreuses à diriger des entreprises.

Le statut juridique des entreprises dirigées

Malgré tous nos efforts dans ce sens, nous n'avons pas pu garantir un échantillon représentatif en ce qui concerne la répartition des dirigeants selon les statuts des entreprises. Si, pour les associations, les coopératives et les fondations, la répartition dans notre échantillon coïncide avec celle des cadres de l'ES⁸⁴, les mutuelles sont les grandes absentes. En effet, les dirigeants de mutuelles n'ont pas donné suite à nos demandes (pourtant insistantes) et nous faisons l'hypothèse que, s'agissant des structures de taille très importante ces dirigeants étaient moins disponibles que les autres.

Le niveau de diplôme des dirigeants

Ce critère ne fait pas partie des critères d'échantillonnage initiaux, mais il contribue à la connaissance de la population participant à notre enquête.

⁸³Le Panorama de l'ES en France précise, dans son édition 2015, que les structures du mouvement réunissent 15% de l'emploi des femmes en France. Celles-ci représentent 2/3 de l'emploi de l'ES. (L'observatoire national de l'ESS, 2015). En revanche, seul 3% des femmes cadres occupent des postes liés à la fonction de direction générale contre 8% des hommes cadres (Apec, 2012).

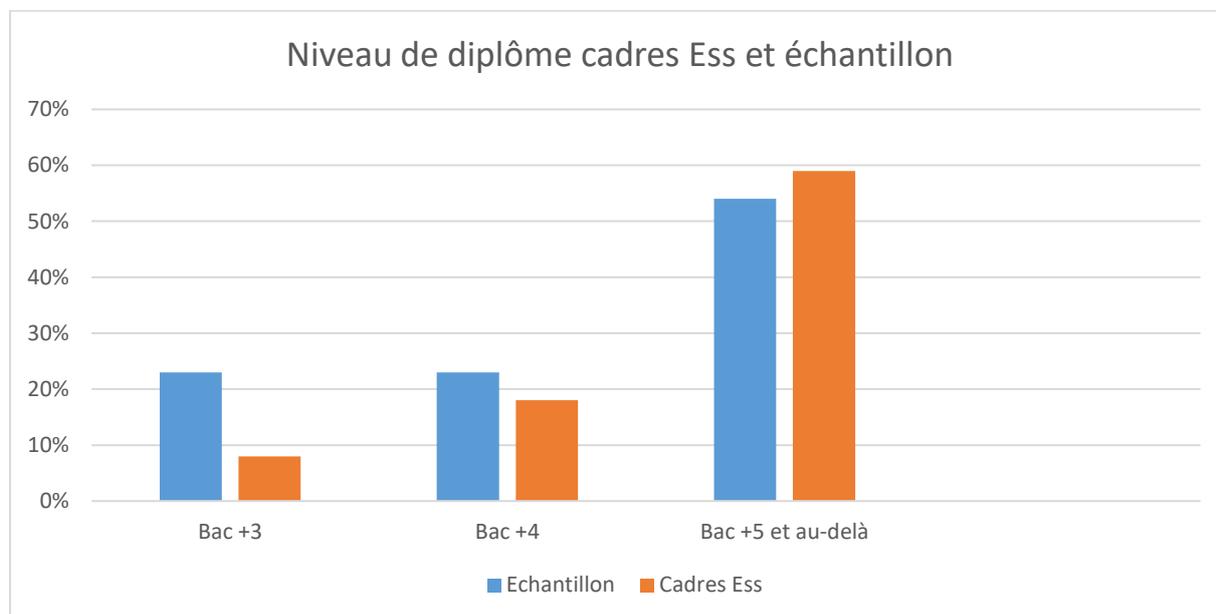
⁸⁴ Les associations regroupent 60% des cadres de l'Ess, les mutuelles 11%, les fondations 4% et les coopératives 25%. (Apec, 2012).

Tableau 3-Répartition de l'échantillon selon le niveau du dernier diplôme obtenu

Niveau de diplôme	Quantité de dirigeants et pourcentage dans l'échantillon	Types de diplômes
Bac +3	3 23%	Educateur spécialisé Comptable (2 personnes)
Bac +4	3 23%	Maîtrise en droit Maîtrise en histoire (2 personnes)
Bac +5	5 38%	Ingénieur Cafdes Économie Sciences politiques Formation des formateurs et psychosociologie
Bac +8	1 8%	Doctorat en économie
ENA	1 8%	

Parmi les 13 dirigeants interviewés, 4 (31 %) sont issus d'une grande école (Ena, Essec, Sciences Po et HEC) et un possède un certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale.

Figure 3-Comparaison entre niveau de diplôme de l'échantillon et niveau de diplôme des cadres de l'ES



Par rapport à la répartition des cadres de l'ES selon leur niveau de diplôme, le tableau montre que les dirigeants ayant participé à notre étude sont plus nombreux à avoir obtenu un diplôme de niveau Bac +3 que les cadres de l'ES (23% contre 8 %) et un diplôme de niveau Bac +4 (23 % contre 18 %) (Apec, 2012). Il est intéressant de signaler que, parmi les dirigeants interviewés, trois étaient en formation de « dirigeant d'entreprise de l'économie sociale » (niveau I) en formation continue et cinq dirigeants ont déclaré avoir obtenu leur dernier diplôme par la formation continue.

4.2.2.3 La conduite des entretiens

Reprenons l'analyse de la technique d'entretien telle qu'elle a été mise en place lors du travail de terrain.

La prise de contact et le cadre

Afin de constituer notre échantillon, soit nous avons directement sollicité le dirigeant en indiquant le nom du membre du réseau de la part de qui nous le contactions, soit une personne du réseau lui a relayé notre demande en amont de notre contact. Nous n'avons pas pu obtenir d'entretien avec les personnes dont nous avons eu nous-mêmes l'initiative du contact, sans faire

référence à un membre du mouvement. Ces faits nous ont confortée dans l'idée que dans l'ES, le réseau est le mode de fonctionnement dominant : aucun contact ne peut être établi sans l'intermédiaire d'un membre du réseau possédant un certain degré d'influence.

Dans tous les cas sauf un⁸⁵, nous nous sommes déplacée afin de réaliser l'entretien dans les locaux de l'entreprise du dirigeant. Tous les entretiens ont été enregistrés, après l'accord du dirigeant. La durée moyenne des entretiens se situe entre 60 et 90 minutes.

Selon Bertaux (2016) reprenant les mots de P. Thompson, « pour qu'un entretien commence, il faut qu'un contexte social soit mis en place, que le but de l'entretien soit réaffirmé, et qu'au moins une première question soit posée » (p. 66). Analysons donc la manière dont nous avons déployé la technique d'entretien.

Le tableau ci-après présente le protocole de déroulement des entretiens :

Tableau 4-Protocole des entretiens non directifs

1	Présentation du cadre général et de l'objectif de la recherche : « Une étude sur l'activité des dirigeants de l'économie sociale »
2	Explicitation des règles de déontologie : volontariat, anonymat et confidentialité ⁸⁶ . Demande d'accord pour enregistrer l'entretien.
3	Demande d'informations générales : âge, type d'entreprise
4	Explicitation de la posture et rôle du chercheur : non jugement, écoute et relances.
5	Première question [ouverte] : Pourriez-vous décrire en quoi consiste votre activité actuelle ?
6	Explicitation de la consigne [question ouverte] : « Avez-vous vécu dans votre vie professionnelle des expériences marquantes, qui sont restées dans votre mémoire ? Pourriez-vous les raconter ? »
7	Relances et demandes de précisions

Nous avons posé une première question introductive afin d'obtenir une description de l'activité du dirigeant au moment de l'entretien. Certains dirigeants ont énuméré les différentes tâches relatives à leur fonction tandis que d'autres ont décrit une journée de travail type. Notre

⁸⁵ L'entretien a été réalisé dans un lieu public

⁸⁶ Il s'agit de garantir aux dirigeants « la dissociation entre leurs paroles -parfois aussi leurs actes-et leur identité » (Béliard & Eideliman, 2008, p. 124)

demande avait pour objectif d'établir les conditions nécessaires à la construction d'une relation de confiance ; de singulariser notre représentation de l'activité pour chaque dirigeant interviewé et de valider les connaissances dont nous disposions au sujet de l'activité des dirigeants et provenant des études préalables.

Ensuite, à partir d'une question ouverte, nous avons laissé les dirigeants s'exprimer librement sur les événements considérés comme significatifs et nous ne sommes intervenue que pour relancer et demander des précisions ou des clarifications, ou pour solliciter des descriptions (Bertaux, 2016). Selon Castarède (2007), « il s'agit dans ces interventions, de respecter le cadre de référence du sujet, de l'aider à exprimer sa façon de voir, ses émotions, ses sentiments, en se gardant de toute évaluation, de tout jugement, ou de toute discussion » (p. 123). Ce type d'entretien clinique nécessite en effet une posture particulière du chercheur. Nous souhaitons obtenir des réponses le plus sincères possible. Nous nous sommes appliquée, dès le début de l'entretien, à instaurer un climat sécurisant afin de permettre l'expression la plus libre, dans une relation d'empathie permettant de déclencher une parole « authentique »⁸⁷ (Vermersch, 2012). D'où l'importance attribuée dans notre démarche à l'explicitation du cadre, et notamment aux règles de neutralité bienveillante et de non-jugement (*cf.* tableau 4, point 1 du protocole d'entretien).

La mise en place du cadre s'est donc effectuée par l'énonciation des conditions de l'interaction au début de l'entretien mais également par l'attitude du chercheur pendant la durée de l'échange.

Les spécificités de la technique mise en place

Le caractère indirect et *ad hoc* de notre démarche à propos du recueil des gestes par l'observation ou des discours produits dans le cadre de l'activité professionnelle mérite que nous nous arrêtions sur ses propriétés afin d'exposer ce qu'elle a permis de produire ainsi que les écueils de sa mise en place.

Reprenons d'abord les caractéristiques de la technique d'entretien sur les événements marquants. Selon Mishler (1986), quatre éléments définissent la technique d'entretien : elles

⁸⁷ Nous reviendrons sur la question de l'authenticité plus loin.

sont des événements discursifs ; le discours y est construit conjointement par l'intervieweur et l'interviewé ; le sens des questions est modulé par le contexte ; l'analyse et l'interprétation se font selon des théories du discours et du sens. Du point de vue des trois premiers éléments, notre demande visait la production, chez les dirigeants, dans le temps et le contexte d'un entretien de recherche, d'un discours référé à des moments forts de leur histoire professionnelle. Trois critères permettaient de mesurer la réussite de la technique : le dirigeant devait parler de lui, il devait rapporter des situations concrètes sans construire un récit biographique.

Un discours sur soi

En revenant sur la technique mise en place, nous avons cherché à savoir si celle-ci avait réussi à faciliter le discours sur soi chez les dirigeants et surtout, si elle facilitait la narration d'événements significatifs.

La technique sollicitait de la part de nos interlocuteurs un discours portant sur eux-mêmes. Ils devaient évoquer ce qu'ils avaient vécu, leurs sentiments, leurs points de vue... Vermersch (2012) identifie ces éléments au « point de vue épistémologique globale en première personne » (p. 81). Ce discours se construit *hic et nunc*, c'est-à-dire en présence du chercheur et dans les échanges avec lui. Il s'agit d'un discours sur soi, adressé à une autre personne.

Dans son ouvrage « Sociolinguistique », Labov (1976) affirme que l'entretien de recherche constitue un contexte au sein duquel va apparaître un style de discours chez l'interviewé que l'auteur qualifie de « surveillé ». Il différencie le style produit dans le contexte formel propre à un entretien où un chercheur pose des questions auxquelles l'interviewé est censé répondre et celui produit dans un contexte dit ordinaire. Tandis que, dans le premier contexte, le discours du sujet est contrôlé, dans le deuxième, le discours est souvent de style « familier ». Ce dernier est le discours quotidien, tel qu'il est employé dans les situations ordinaires où le langage ne fait pas l'objet d'attention. Il se peut que, dans le contexte de l'entretien, un style « spontané » apparaisse. Ce dernier « se réfère à ce type de discours que l'excitation ou l'émotion font apparaître et qui brise les contraintes d'une situation formelle. » (p. 146). « Le discours spontané », poursuit Labov (1976), « se définit ainsi comme étant la contrepartie du discours familier, qui se manifeste dans des contextes formels non pas à cause, mais en dépit d'eux » (p. 146). Si nous suivons l'auteur, notre technique devait permettre aux dirigeants d'aller sinon dans un discours familier, du moins vers un discours spontané où le niveau de contrôle sur leur

propre parole serait moindre que dans le style surveillé. Dans notre cas, ce défi constituait d'autant plus une difficulté, que s'agissant de directeurs généraux d'entreprises, ils sont habitués à surveiller leur discours (Mintzberg, 1984)⁸⁸.

Labov (1976) énumère ensuite les indicateurs, provenant de l'analyse linguistique, servant à identifier le passage chez le locuteur du style « surveillé » au style « spontané », et éventuellement au style « familier ». Il s'agit notamment de modifications du support, c'est-à-dire des modulations de la voix du locuteur telles que la vitesse d'élocution, le ton, le volume, le rythme de la respiration. Le rire devient dans ce cadre un type particulier de changement de rythme respiratoire. Labov (1976) précise aussi que lorsque les sujets évoquent leurs sentiments, ils s'expriment dans un style spontané. A la suite de Labov, nous avons souhaité savoir si la conduite des entretiens avait permis aux dirigeants de produire un discours spontané. Nous avons ainsi retenu les indicateurs suivants : l'évocation d'événements marquants, l'évocation des émotions vécues (positives et négatives) et l'expression d'émotions (rire, pleurs) dans le contexte de l'entretien.

Selon nos analyses, la technique mise en place a rendu possible, malgré la présence du discours surveillé, l'apparition chez les dirigeants des degrés différents de style spontané.

Tableau 5- Les indicateurs du discours spontané

Entretien		1M	2M	3F	4M	5M	6M	7F	8M	9M	10M	11M	12M	13M
Evocation d'événements		5	2	2	3	2	3	6	1	1	2	4	3	4
Evocation des émotions	Présence	oui												
	Valence positive	19	7	13	7	6	9	29	4	11	4	10	0	14
	Valence négative	32	4	34	8	15	7	32	5	8	13	10	10	29

⁸⁸ Dans le chapitre 5 nous proposons une analyse de cet aspect de l'activité des dirigeants que la situation d'entretien a permis de constater.

Expressions des émotions	Présence	oui	oui	oui	oui	x	x	oui						
	Rire	68	15	11	37	x	x	9	11	5	19	31	17	17
	Pleurs	oui	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Présence d'une tierce personne		x	x	x	x	x	x	x	oui	x	x	x	x	x

Quelques exemples de codage :

1. E1M : « (.) donc euh j'y suis arrivé en y allant à fond quoi (h) sans trop me poser de question » [codé comme « rire »] »
2. E5M : « euh: je dirais vrai travail que je fais avec passion » [codé comme sentiment positif]
3. E3F : « si je suis en formation aujourd'hui sur la XX justement c'est euh euh parce que j'éprouvais une certaine lassitude dans mon poste » [codé comme sentiment négatif]/

Il est évident que les différences personnelles expliquent aussi le style du discours de chaque dirigeant dans le sens de se permettre ou non une certaine spontanéité. Néanmoins, grâce au tableau 5, nous constatons que tous les dirigeants interviewés ont évoqué et/ou exprimé des émotions dans le cadre de l'entretien, ce qui confirme l'utilité de la technique.

Deux cas spécifiques sont intéressants à rapporter. En ce qui concerne le premier, lors de notre arrivée dans les locaux de l'entreprise, un des dirigeants nous a annoncé qu'il souhaitait que son adjoint soit présent pendant l'entretien car, selon ses dires, il considérait la situation comme formative pour son collaborateur, comme une sorte d'entraînement à la communication. Nous n'avons pas réussi à lui faire comprendre les enjeux de la recherche, qu'il a confondus avec la démarche de journaliste. Le collaborateur n'a répondu à aucune des questions mais sa présence a sûrement eu des effets sur le degré de liberté de parole du dirigeant. Comme nous le développerons plus loin (*cf.* 4.2.2.3.2.2), ce dernier a bien évoqué des souvenirs mais il s'agissait de situations assez générales, ne constituant pas des récits narratifs. Cette expérience nous a aidée d'une part à comprendre les enjeux liés à la parole des dirigeants et d'autre part à

valoriser d'autant plus la confiance accordée par le reste des dirigeants interviewés que nous étions conscientes de ces enjeux. Ce cas permettrait en outre de considérer qu'il existe peut-être un lien entre la modalité de configuration des récits narratifs et le discours spontané ou même familial.

Le deuxième cas permet d'évoquer les effets émotionnels que ce type de technique peut avoir sur les sujets interviewés : « Engager le sujet dans une régression qui le mette en prise avec une affectivité, voire vulnérabilité qu'il ne peut plus maîtriser » (Billote & Guir, 2005, p. 19). Billote et Guir évoquent les effets de recueil des récits de vie. Nous avons constaté ce phénomène chez un des dirigeants interviewés. Il s'agit d'un jeune homme de 28 ans qui, un peu avant l'époque où l'entretien a eu lieu, avait connu des difficultés dans sa fonction de dirigeant et qui, au moment de les évoquer s'est mis en pleurs, visiblement angoissé par le souvenir des événements vécus. Une fois l'enregistrement arrêté, nous avons pris le temps de rassurer le dirigeant sur le caractère normal de sa réaction. Quand bien même nous savions que ce type de réaction peut arriver dans ce genre d'entretien, nous avons été surprise par la puissance de cette technique. Billote et Guir (2005) expliquent cela de manière précise : « Expérience intense, nécessairement brève, laissant sujet et chercheur dans une solitude qui n'implique pas forcément la reprise du lien et où s'entrechoquent implication et séparation » (p. 21).

Un discours sur des situations concrètes

Notre deuxième objectif était d'inviter les dirigeants à nous raconter des situations concrètes vécues par eux. Cette demande n'a pas été toujours facile à satisfaire, comme l'exprime l'un des dirigeants interviewés :

« un petit peu euh oui j'ai du mal à ressortir un truc particulier j'ai du mal à ressortir un truc mais globalement je me suis dit que que j'arrivais les amener à (.) en conscience de la globalité de la structure » (E5M, p.12).

Malgré la difficulté de la tâche, un total de 39 événements a été identifié et analysé. Nous constatons que les dirigeants ont été en mesure de rapporter entre 1 et 6 situations vécues (cf. tableau 5) et que, en moyenne, ils ont évoqué 3 événements.

La consigne donnée au départ de l'entretien demandait aux sujets de cibler exclusivement les événements considérés par eux-mêmes comme significatifs. L'intention du chercheur à

l'origine de cette demande a été d'orienter la mémoire et l'expression du sujet vers le vécu de situations concrètes plutôt que vers des impressions ou des opinions d'un haut degré de généralité relatives à son histoire (Labov, 1993). A ce sujet, Labov (1993) affirme :

« Au cours de nos études sur la langue vernaculaire, nous avons mis au point un certain nombre de techniques destinées à surmonter les contraintes de la situation d'interview, cela afin d'enregistrer la plus grande quantité possible de discours familial. De toutes, les plus efficaces sont celles qui produisent des *récits d'expériences personnelles* où les locuteurs se consacrent tout entiers à reconstruire, voire à revivre des événements de leur passé » (Labov, 1993, p. 457).

Nous souhaitons éviter aussi l'écueil « des réponses impersonnelles, trop rationalisées ou intellectuelles (...) et encourager l'implication du sujet » (Castarède, 2007, p. 123).

Nous nous sommes ainsi rapprochée de la logique à l'œuvre dans les entretiens d'explicitation développés par P. Vermersch (2012; 2014)⁸⁹ en ce qui concerne le travail d'évocation et d'introspection, l'intérêt pour la subjectivité et l'importance attribuée à la singularité des situations vécues dans le passé.

Toutefois, nous cherchions à restituer non pas les gestes ni les tâches mais le vécu d'une situation, avec un grain d'analyse moins fin que celui visé par les entretiens d'explicitation. Le but de l'entretien d'explicitation est la mise en mots du vécu d'une action passée. Vermersch précise que la technique cherche à faire expliciter le vécu en excluant les commentaires et théories, les descriptions du contexte. La technique qu'il développe aide le locuteur à se rapporter à une action tout en évitant de faire émerger les émotions, surtout si elles sont négatives. *A contrario*, nous nous intéressons aux événements où les émotions, même négatives, sont importantes aux yeux du sujet.

Un discours non organisé chronologiquement

⁸⁹ Toutefois, il nous semble que le type d'intervention que l'entretien d'explicitation suppose, aurait demandé de notre part un effort supplémentaire d'explication de la démarche avec un risque accru de refus.

En demandant aux dirigeants de s'exprimer sur les événements considérés comme significatifs, nous avons volontairement évité de faire allusion au besoin de construire un récit ou une histoire, tel qu'il est demandé dans la pratique des histoires de vie et des récits de vie⁹⁰. Pineau et Legrand (1993) définissent les premières comme « recherche et construction de sens à partir de faits temporels personnels, elle engage un processus d'expression de l'expérience » (p. 3). Ces auteurs soulignent le fait que l'histoire de vie, notamment en formation, articule le passé, le présent et l'avenir, et mettent l'accent sur la perspective de projet de vie impliquée par cette méthode. Quant aux récits de vie, Bertaux (2016) remarque que le terme « récit » établit la différence entre l'histoire vécue par une personne et la narration qu'elle peut en faire. Au-delà de cette précision, le récit de vie constitue pour l'auteur un récit centré sur le parcours de vie d'une personne et des expériences qu'elle a vécues. Filloux (2005), dans une perspective psychanalytique des récits de vie, les considère comme « narration de ce qui est en mémoire de faits du passé, souvenirs d'impressions et d'émotions, sera dit d'impliquer une inscription historicisante de la vie, une histoire faite d'archives de la mémoire qui deviennent la base d'une construction » (p. 4).

Contrairement à l'objectif des perspectives décrites ci-avant, nous n'avons pas orienté les dirigeants vers la construction d'un récit chronologique car la logique de parcours n'est pas essentielle à notre réflexion. Cependant, aucune restriction n'a été formulée à ce sujet et chaque narrateur a été libre de retenir le critère chronologique pour l'organisation de son discours. Notre objectif a été d'obtenir des anecdotes, des situations où l'ancrage du récit dans les faits avec un certain niveau de détail soit privilégié. La présentation ordonnée des événements selon le critère d'ancienneté (du plus ancien au moins ancien) et leurs éventuelles relations de cause à effet, nous intéressaient moins car dans notre perspective tous les événements passés ont la même valeur. Ce qui nous intéresse ce sont les événements dans leur logique de construction interne plutôt que leur enchaînement dans un récit visant à produire des liens entre eux. L'histoire, dans le sens du récit chronologiquement ordonné, allait être reconstruite par le chercheur *a posteriori* si nécessaire.

⁹⁰ Cette technique, s'inspirant de la démarche ethnographique, a commencé à être utilisée par les sociologues de l'École de Chicago dans les années vingt, (Bertaux, 2016). En sont des exemples les histoires de vie des délinquants juvéniles et criminels : Shaw, *The Natural history of a Delinquent Career*, 1937 ; Shaw et al., *Brothers in Crime*, 1938 ; Sutherland, *The professional Thief*, 1937 et l'étude classique de Thomas et Znaniecki portant sur la vie des immigrants et leurs familles, *The Polish Peasant in Europe and America*, 1918-1920 (Taylor & Bogdan, 1984).

Les écueils de la technique

Si ce contexte a déterminé le processus d'élaboration du récit, et par conséquent les récits eux-mêmes, nous avons cependant présenté deux arguments pouvant expliquer la minimisation des effets du contexte. Ces arguments font allusion d'une part au fait que l'évocation des moments professionnels vécus relèvent de ce qui peut arriver dans le cadre de la vie quotidienne. D'autre part, le cadre de l'entretien ainsi que la posture du chercheur visaient à encourager l'implication du sujet pour faire en sorte de réduire chez eux la conscience d'un discours adressé et faciliter l'accès à un état introspectif.

Néanmoins, nous avons évoqué ailleurs (*cf.* partie 4.2.2) que la situation d'entretien constitue le contexte immédiat de l'activité discursive des dirigeants et que, en tant que tel, il était important de ne pas négliger l'analyse des effets de celle-ci sur les données produites.

La « déformation » de la réalité objective dans le discours rapporté

L'entretien étant une situation d'interaction sociale, un des écueils de la technique était que l'interviewé déforme ce qu'il aurait vécu afin de garder sa face. Pour Goffman, un individu garde la face « lorsque la ligne d'action qu'il suit manifeste une image de lui-même consistante, c'est-à-dire appuyée par les jugements et les indications venus des autres participants » (Goffman, 1974, p. 10).

Tout d'abord, notre analyse ne visant pas à mesurer l'écart entre vécu réel et le vécu exprimé par le récit, c'est-à-dire le degré de vérité objective du discours, ce type de déformation n'a pas constitué un risque eu égard à l'objet de recherche. Labov (2003) expose trois propriétés des mensonges qui font que les locuteurs en réduisent leur utilisation : « (1) les mensonges sont dangereux puisqu'ils sont exposés par des événements non maîtrisés par le locuteur ; (2) sont inconvenients puisqu'ils demandent plus d'effort que de rapporter les événements réels ; (3) ne sont pas nécessaires puisqu'il existe des moyens plus efficaces de transformer la réalité dans l'intérêt du narrateur »⁹¹ (p. 64). Les moyens dont dispose le locuteur pour transformer le récit sont par exemple la suppression et les constructions ambiguës. Néanmoins, l'auteur affirme que

⁹¹ Citation traduite de la langue anglaise par nos soins.

ces transformations laissent toujours des traces dans le discours à partir desquelles le chercheur peut reconstruire l'histoire sous-jacente.

Le cadre propre à l'entretien clinique ainsi que la consigne invitaient le dirigeant à un exercice d'introspection et de réflexion sur soi. Au sujet de l'introspection et du statut de vérité du discours produit, P. Vermersch désigne comme critère d'authenticité :

« Celui qui permet d'attribuer une valeur d'information aux descriptions produites [...]. Il faut souligner que le critère d'authenticité n'est pas un critère qui porte sur l'exactitude selon lequel ce qui est décrit est adéquat à ce qui a été vécu- si c'était le cas, on réintroduirait le critère de vérité épistémique à la racine du recueil-, mais qu'il porte sur la qualité de l'acte introspectif quand il se rapporte à un vécu passé, il porte sur la justesse avec laquelle ce qui apparaît est mis en mots » (Vermersch, 2012, p. 71).

Par conséquent, la manière dont le sujet s'exprime sur ce qu'il a vécu constitue le matériau que nous avons analysé car il devient une voie d'accès à un aspect du travail du dirigeant : sa subjectivité.

Le risque de rationalisation

La consigne de l'entretien constituait pour les dirigeants une injonction à revenir sur leur passé et à évoquer des situations parfois douloureuses, d'échec ou de réussite. Nous avons présumé que les personnes interviewées s'exprimeraient sur leur vie professionnelle et sur la manière dont ils analysaient, à l'époque, la situation qu'ils étaient en train de vivre. Par conséquent, il s'agissait dans notre esprit, d'une situation où les phénomènes propres à une parole de soi à soi seraient dominants par rapport à ceux de l'adressage à autrui.

Dans la relecture approfondie des 13 entretiens, nous avons constaté que les dirigeants n'ont pas tous réagi de la même manière face à l'injonction de la consigne. En effet, nous avons formé deux groupes à partir des types de réponses des sujets.

- *Groupe 1* : les dirigeants ont tenu un discours à dominante généraliste, c'est-à-dire exprimant des réflexions d'ordre général sur l'activité ou le métier de dirigeant. C'est ce que Castarède (2007, p. 125) définit comme « rationalisation : au lieu de s'impliquer

le sujet disserte sur le thème et lance des considérations générales ». L'auteure considère la rationalisation comme un mécanisme de défense déployé par le sujet face à l'injonction de l'entretien. Le discours se caractérise par des retours sur soi peu fréquents, peu de références à des sentiments et par la référence à des règles. C'est notamment le cas des entretiens 5M, 8M, 9M et 12M. Nous présentons ci-après en guise d'exemple l'extrait d'un entretien :

« pendant notre présidence à l'O j'ai rencontré donc dans des:: des administrations des gens qui comprenaient pas pourquoi on ne se développait pas plus qu'on avait pas plus de coopératives et qui:: nous demandaient pourquoi on était pas euh à faire des publicités sur le JT à 20 heures avant 20 heures ou à 20h30 mais on disait oui donc je:: mais c'est pas possible on ne peut pas définir marketer la coopération parce que c'est une attitude c'est un comportement une façon de d'être ou de faire et ça n'est à aucun moment euh:: un produit estampillé coopération ça ne l'est pas et c'est toute la difficulté que nous avons et en plus quand on voit sur les toutes les les associations les mutuelles des banques et des coopératives comment chacun intègre et interprète son mode de fonctionnement et son mode de gouvernance et bien il est clair que:: que c'est compliqué c'est une grande d'amener je dirais un discours parapluie qui re qui qui recouvrirait l'ensemble de toutes les activités liées à la coopération » (E12M, p. 5)

Dans cet extrait, le dirigeant commence par évoquer son expérience personnelle, en première personne du pluriel (nous) pour ensuite s'exprimer au sujet de questions générales comme le marketing des idées coopératives, en employant le pronom neutre « on ».

- *Groupe 2* : ces entretiens contiennent l'expression des émotions, un discours sur soi ainsi que des discours d'ordre généraux. Ci-après un extrait en guise d'exemple :

« je suis arrivé à B en 2005 à:: donc tout juste diplômé de:: de:: hum de l'école d'ingénieurs d'agronomie de R et donc je suis arrivé sur euh:: un projet euh:: personnel et collectif quoi sur des bases on va dire idéologiques c'est à dire l'envie de m'engager pour un territoire et d'exercer une activité euh:: une activité euh:: professionnelle dans un cadre de l'économie sociale coopératif (.) mais euh:: sans bien entendu avoir bien entendu sans avoir vraiment les compétences de:: de gestion et de de développement local qu'exige la fonction (.) donc euh j'y suis arrivé en y allant à fond quoi (h) sans trop me poser de question et je suis arrivé aussi dans un contexte où la la coopérative existait depuis 2002 » (E1M, p.1).

A la différence du premier extrait, le deuxième contient l'expression de sentiments, d'envies ainsi qu'un regard évaluatif du dirigeant sur lui-même à l'époque des faits (« sans avoir

vraiment les compétences de gestion... »). Neuf entretiens sur un total de treize appartiennent à ce deuxième groupe.

Les conclusions méthodologiques de l'analyse de la technique mise en place sont les suivantes :

- Les entretiens cliniques non directifs constituent un outil pertinent pour faire émerger des discours de style spontané, même dans le cas des populations dont le métier implique un discours surveillé comme c'est le cas pour les dirigeants d'entreprise. En d'autres termes, cette technique permettrait d'explorer des dimensions des constructions de sens qui resteraient dans l'ombre avec l'utilisation d'autres techniques.
- Les entretiens sur les événements marquants sont un outil pertinent pour provoquer chez les sujets des récits portant sur des situations concrètes vécues par le sujet, sans pour autant provoquer la construction d'un récit biographique.
- Comme Labov (2003) et Vermersch (2014) nous constatons que l'évocation de situations concrètes mène le sujet à se centrer sur soi, sur les faits et les émotions vécues à l'époque où les événements ont eu lieu. Cela faciliterait par ailleurs l'apparition du style spontané.

4.3 L'analyse des entretiens

4.3.1 Préparation des données brutes

Afin d'exploiter les données obtenues par le biais des entretiens non directifs, nous avons procédé à l'analyse suivant les étapes décrites par Blais et Martineau (2006) pour la démarche inductive : préparation des données brutes, lecture approfondie, identification et description des premières catégories, révision et raffinement.

4.3.1.1 Transcription des entretiens

Les entretiens enregistrés ont été transcrits dans leur intégralité selon des conventions de transcription inspirées de celles mises au point par le centre de recherche VALIBEL (2007) afin de restituer le plus fidèlement possible les silences, hésitations et intonations du discours des dirigeants, notamment :

Tableau 6 -Conventions de transcription

Caractéristiques du discours	Convention de transcription
Le degré des pauses	(.) pause brève, (4'') pause plus longue avec durée
Extension du son	Sociale ::
Les hésitations	Euh, hum, pff
Amorces de morphèmes	ass/
Didascalies	(sourir) (h) rire
Passages inaudibles	(), (xx) pour plus long

Afin de respecter le flux naturel de la parole, nous avons choisi de ne pas insérer dans les transcriptions des points de fin de phrase ou des commas, propres à la langue écrite.

Extrait de transcription, entretien F2 :

« (SP) (4'') je déjà je dirais que si je suis en formation aujourd'hui sur la XX justement c'est euh euh parce que j'éprouvais une certaine lassitude dans mon poste non pas en termes d'intérêt sur le boulot lui-même mais en termes de: (.) d'usure euh parce qu'être seule dans le milieu ass/ dans un milieu associatif dans la direction avec un conseil d'administration à plutôt absent euh c'est pas simple et j'avais donc le métier me plaît les conditions de travail me plaisent mais c'est euh :: de la lassitude voilà c'est vrai parce que ça fait longtemps que je suis dans cette structure donc la formation me ressourçe énormément et c'est finalement là que je prends conscience du fait que j'ai toujours (.) euh travaillé avec en moi les valeurs de l'économie sociale même si je n'en avais pas conscience voilà euh» .

4.3.1.2 Lecture approfondie des entretiens

Nous avons effectué par la suite une lecture générale de chaque entretien et nous avons effectué une deuxième écoute des enregistrements afin de rendre notre compréhension de certains passages plus précise et de corriger d'éventuels erreurs dans les transcriptions (Mishler, 1986).

4.3.1.3 Rédaction d'un résumé par dirigeant

Pour chaque entretien et à la suite de la lecture approfondie, nous avons rédigé un résumé contenant les caractéristiques principales du discours du dirigeant ainsi que des éléments ayant attiré notre attention. La particularité des résumés réside dans le fait que, à la différence des analyses des récits, ils ont été produits à partir de la totalité des informations contenues dans les entretiens.

4.3.1.4 Identification des catégories dans la totalité du discours par entretien

L'analyse proprement dite correspond aux étapes d'identification et de description des premières catégories, révision et raffinement signalées par Blaise et Martineau (2006).

Les entretiens que nous avons mis en place ont permis de recueillir deux types de discours : des récits plus ou moins chronologiquement organisés portant sur des événements vécus par les sujets ainsi qu'un discours à caractère plus général portant sur des thématiques liées au secteur d'activité de l'entreprise (par exemple, le secteur médico-social ou l'éducation populaire ou les métiers du bois...), à l'économie sociale, au statut juridique de l'entreprise (association, coopérative d'achat, fondation...).

A la suite de ce premier constat, nous avons effectué d'abord une catégorisation inductive de cinq entretiens par l'analyse de contenu thématique. Bardin (2005) définit cette technique comme :

« un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (p. 45).

Les thèmes, quant à eux, sont définis par Berelson comme « une affirmation sur un sujet » (Bardin, 2005, p. 136).

Grâce à cette première catégorisation, nous avons été en mesure d'identifier les éléments présents dans les discours. Nous avons ainsi construit un premier système de catégories présenté dans les annexes (cf. Annexes 1). Bien que cette première catégorisation ait été utile pour identifier les composantes des discours produits lors de l'entretien, elle nous a semblé peu pertinente au regard de nos questions car elle recueillait des informations non liées à celles-ci.

Cependant, une des catégories construites, « modes d'organisation du discours » nous a permis de constater qu'il nous fallait cibler notre analyse sur le mode narratif car il existe en effet quatre modes d'organisation du discours, selon les définitions données par le Dictionnaire d'analyse du discours (Charaudeau & Maingueneau, 2002, p. 386) :

- énonciatif, mise en scène des protagonistes de l'énonciation, de leur identité, de leurs relations à l'aide des rôles ;
- descriptif, permet de faire exister les êtres du monde en les nommant et en les qualifiant de manière particulière ;
- narratif, organise la succession des actions et des événements dans lesquels ces êtres sont impliqués ;
- argumentatif, établit des rapports de causalité qui s'instaurent entre ces actions, portant sur l'enchaînement et la valeur des arguments.

Tout discours contient ces quatre modes d'organisation, mais l'entretien sur les événements marquants provoque chez l'interlocuteur la production des discours s'organisant principalement sur le mode narratif.

4.3.2 Analyse narrative des récits

Suite à la consigne de départ, les dirigeants ont rapporté des situations significatives vécues dans leur vie professionnelle. Ces situations ont pris, dans le cadre de l'entretien, la forme dominante de ce qu'en narratologie est désigné comme un récit.

4.3.2.1 Caractéristiques des récits d'expérience

Nous avons identifié les récits narratifs grâce à la définition donnée par Labov (1993) : « Nous définirons le récit comme étant une méthode de récapitulation de l'expérience passée consistant à faire correspondre à une suite d'événements [supposés] réels une suite identique de propositions verbales » (p. 463). Les récits constituent des univers diégétiques dans le sens où un auteur, dans le cas des récits oraux est aussi le narrateur, prend en charge la construction d'un univers dans lequel il installera les faits à raconter (Adam & Revaz, 1996). Cet univers, appelé « diégèse » par Aristote, est le monde singulier construit dans et par le récit.

Une première dimension des récits est leur référence à un événement. Pour qu'il existe un récit selon Adam (1987), il faut la représentation d'au moins un événement. L'événement implique la modification du cours des choses, autrement dit, une transformation.

Labov (2004), sociolinguiste, s'intéresse à la narration en tant que « méthode de récapitulation de l'expérience passée consistant à faire correspondre à une suite d'événements (supposés) réels

une suite identique de propositions verbales » (Labov, 1993, p. 463). Dans toute narration d'événements ordinaires, ce que Labov (1993; 2003; 2010) désigne comme « l'événement mémorable » (*most reportable event*) est principalement exposé par le narrateur. L'événement mémorable est celui « *that is least expected and has the greatest effect upon the needs and desires of the participants in the narrative* »⁹² (Labov, 2003, p. 67). Pour qu'un récit d'expérience personnelle soit reconnu comme acte social, celui-ci doit contenir au moins un événement rapportable. La qualité de rapportable d'un événement, premier concept de base guidant la narration, justifie dans le cadre d'une conversation, le changement de tour de parole et l'assignation de celle-ci au narrateur.

Pour ce qui est des entretiens que nous avons menés, la prise de parole par le dirigeant se justifiait par le fait que celui-ci était en mesure de rapporter un événement suffisamment mémorable pour capter l'intérêt du chercheur et satisfaire la demande d'élaboration d'un récit sur un épisode significatif vécu et crédible.

Nous avons évoqué le critère d'authenticité développé par Vermersch (2012) permettant d'analyser le récit du point de vue du rapport établi entre récit et souvenir et non du vécu et récit. Pour Labov (2003), la crédibilité est le deuxième concept de base qui guide la narration car un des enjeux principaux du locuteur est de faire le nécessaire pour convaincre l'auditeur que l'événement rapporté a eu lieu dans un temps réel. Or, la qualité de rapportable et la crédibilité d'un événement entretiennent un lien paradoxal puisque plus un événement semble inhabituel moins il est crédible. Ce paradoxe explique le recours par le narrateur à des précisions préalables au récit sur l'événement mémorable, notamment par le biais d'autres événements liés au premier, notamment par une relation de cause à effet.

Le contrat narratif repose donc sur le fait que le narrateur s'appuie sur un savoir (supposé) partagé et sur le fait que l'auditeur a toujours une attente, qui peut être comblée ou non, et à partir de laquelle le narrateur peut être amené à chercher des modalités différentes de persuader son interlocuteur et le faire adhérer à son récit. Toutefois, la mécanique du récit repose sur « le

⁹² « Est celui qui est le moins attendu et a le plus grand effet sur les besoins et les attentes de ceux qui participent à la narration » (traduction par nos soins).

déni des opérations de production, sur l'oubli », dit Adam (1987, p. 11), « qu'une instance organise la représentation et en règle la lecture ».

Un deuxième aspect des récits est la chronicité. En effet, pour qu'un récit soit considéré comme un récit, il faut « des balises temporelles chargées de marquer la succession des faits (t1, t2, tn) et un cours d'événements manifesté au moyen de prédicats en opposition, qui décrivent l'état de l'auteur constant en différents points de la chronologie » (Adam, 1987, p. 15).

Toute narration d'un événement se caractérise par le fait que les propositions y sont ordonnées temporellement, de sorte que toute inversion modifie l'ordre des événements tel que l'on peut l'interpréter (Labov, 1993, p. 464). Ainsi, le récit minimal est constitué par toute suite de deux propositions temporellement ordonnées, si bien que l'inversion de cet ordre entraîne une modification de l'enchaînement des faits reconstitué au plan de l'interprétation sémantique.

Du point de vue de la sémiotique, A. Greimas considère la narrativité comme « l'irruption du discontinu dans la performance discursive d'une vie, d'une histoire, d'un individu, d'une culture » (Adam J.-M. , 1987, p. 68). L'irruption du discontinu provoque des transformations entre un état initial et un état final. Cette approche, bien qu'elle ait été développée à partir des contes et non des récits oraux spontanés, met au jour des éléments permettant l'analyse du sens des récits évoqués par les dirigeants et notamment la question de l'agence.

Greimas a proposé le modèle actantiel permettant d'analyser les actions réelles ou thématiques dans les textes littéraires. Poursuivant les analyses de V. Propp⁹³, qui identifie dans les contes merveilleux russes des personnages et des sphères d'action, Greimas distingue deux catégories : les acteurs et les actants. Les acteurs, pourvus d'une identité et un nom (Adam & Revaz, 1996), occupent les six rôles « actants » : Destinateur, Destinataire, Sujet, Objet valorisé, Adjuvant et Opposant. Les acteurs peuvent, dans le cadre d'une narration, jouer un ou plusieurs rôles. Les six pôles actantiels se combinent selon trois relations :

- de désir (vouloir), qui relie le Sujet qui désire à l'Objet de valeur qui est désiré ;
- de communication (savoir), qui relie le Destinateur (ce qui incite l'action) au Destinataire, à travers le sujet et l'objet de valeur ;

⁹³ Il identifie ainsi : l'Agresseur ; le Donateur ; l'Auxiliaire ; la Princesse et son Père ; le Mandateur ; le Héros et le Faux Héros.

- de lutte (pouvoir), qui peut empêcher la relation de désir du sujet et la relation de communication de l'objet et oppose l'Adjuvant (assistant le sujet) à l'Opposant (qui contrarie ses actions) (Adam J.-M. , 1987, p. 61).

La « structure contractuelle » établit que le contrat passé entre le Destinataire et le Sujet pour la quête d'un Objet ouvre le récit, c'est la sanction finale qui vient le clore. Pour Adam et Revaz (1996) « selon une structure anthropologique bien connue, on peut dire qu'au Don final, par le Sujet, au Destinataire de l'Objet de valeur répond, un Contre-don de type reconnaissance de la valeur du Sujet-héros par le destinataire (Sanction positive qui contraste avec la punition des Faux héros).

L'établissement du contrat, appelé également « manipulation », entre le Sujet et le Destinataire oblige le Sujet à réunir le savoir-faire, le pouvoir-faire, le vouloir-faire et le devoir faire afin de réussir sa quête, appelés « modalités »⁹⁴. Face à l'absence de l'une d'entre elles, le Sujet se retrouve impuissant (non pouvoir), ignorant (non savoir) ou apathique (non vouloir).

Les « énoncés d'état », selon lesquels un sujet est joint ou disjoint de l'objet se différencient ainsi des « énoncés de faire » conjonctifs ou disjonctifs qui transforment les énoncés d'état. Les « programmes narratifs » sont donc des transformations opérées par un agent : la transformation conjonctive vise à réunir le Sujet avec l'Objet de valeur, initialement séparés tandis que la transformation disjonctive vise à séparer le Sujet de l'Objet de valeur, initialement réunis. (Adam & Revaz, 1996, p. 62)

4.3.2.2 Les étapes de l'analyse narrative

Pour l'analyse narrative nous avons procédé par enchâssement, passant du récit d'un événement à l'analyse de chaque séquence narrative :

a. Isolement des événements concernant l'activité professionnelle du reste du récit

Nous avons procédé à l'identification et à l'extraction des événements marquants. De cette manière, pour chaque dirigeant nous avons obtenu une quantité déterminée d'événements racontés. Ainsi, nous avons écarté de nos analyses les fragments portant sur leurs parcours de

⁹⁴ Savoir, vouloir, pouvoir et devoir.

formation ; leurs opinions sur le mouvement de l'économie sociale. Nous présentons ci-après un exemple de discours n'ayant pas été retenu :

- b. Pour chaque récit, découpage en syntagmes⁹⁵ groupe de mots contenant au moins une idée nouvelle.
- c. A l'intérieur de chaque événement et par syntagmes : identification des séquences proposées par Labov (2003; 2010; 1993), définissant la structure générale des récits d'expérience personnelle (résumé, indications, développement, évaluation et conclusion).

Résumé : une ou deux propositions qui résument toute l'histoire : de quoi s'agit-il ?

Indications : le moment, le lieu, les personnes concernées, leur activité ou leur situation. Cela peut être réalisé à la faveur des premières propositions narratives, mais d'ordinaire, il est réservé à cette fin une partie spéciale, composée de propositions libres. Les verbes à l'imparfait y sont fréquents qui dépeignent ce qui se passait avant le commencement de l'histoire ou tout au long de celle-ci. Sa disposition se place à des points stratégiques : qui, quand quoi, où ?

Développement : et après, que s'est-il passé ? Seul élément essentiel pour identifier un récit.

Evaluation : procédé employé par le narrateur pour indiquer le propos de son histoire, sa raison d'être, pourquoi il la raconte, où veut-il en venir. Il s'agit de répondre à la question : « Et alors ? ». Dans l'évaluation se joue la dimension sociale du récit car elle est l'instance par laquelle le narrateur essaie d'orienter l'interprétation de l'auditeur (Elliot, 2005).

Résultat ou conclusion : marque le terme de la série d'événements décrits par le récit : comment cela s'est-il fini ?

Chute : procédé grâce auquel le narrateur signale que son récit est achevé. Par ex. : « et puis voilà » ; « et alors là... » ; « vous voyez... » ; « ça y était ». Parfois elle remplit pour le narrateur la fonction d'observations d'ordre général ou d'explication des effets des événements sur lui.

⁹⁵ Selon la définition donnée par F. de Saussure, le syntagme est la combinaison dans la chaîne parlée de deux ou plusieurs unités (mots dans notre cas) consécutives (Dictionnaire Larousse).

La chute clôt le développement et indique qu'aucun des événements qui ont suivi n'a d'importance pour le récit. Les chutes « disjonctives » écartent toute nouvelle question à propos du récit. Elles apportent à l'auditeur ce sentiment de contentement et de plénitude que l'on éprouve face à une œuvre achevée et justifiée.

- d. A l'intérieur de chaque séquence, identification de différents composantes des récits (Adam & Revaz, 1996) : références temporelles (absolues, relatives à l'énoncé et celles relatives à la situation d'entretien) et spatiales (périmètre) ; les rôles attribués aux personnages (principal, adjuvant, antagoniste, destinataires)⁹⁶ ; les émotions énoncées par les narrateurs ; la durée et la vitesse du récit (tension entre le racontant et le raconté⁹⁷) ; les transformations (situation initiale vs situation finale) ; les actions des personnages ; l'agence (*agency*) des personnages (sujet opérateur ou patient) ; la perspective de la narration (focalisation interne aux personnages ou neutre et changement de focalisation) ; enchaînements causales ; enchaînement chronologiques.
- e. Caractérisation de la mise en intrigue par l'analyse de l'enchaînement des séquences : il s'agit d'identifier d'une part le nœud ou problème rencontré par le personnage et la tension dramatique et les actions déclenchées et d'autre part, la progression narrative progressive, régressive ou stable (Elliot, 2005, p. 46). La narrative progressive est celle où le personnage arrive à obtenir ce qu'il souhaite et sa situation initiale s'améliore ; dans la régressive, la situation du personnage souffre une détérioration ; la stable reste égale à la situation initiale. Nous avons également identifié le programme narratif développé par A. Greimas.
- f. Dans chaque récit, la reconstruction de l'attribution implicite de la responsabilité des faits et de la dissimulation de la culpabilité (Labov, 1993) : par l'analyse du discours (intensificateurs, comparateurs, corrélateurs, explicatives, *irrealis mode*, métaphores, images, modalisation). Ces éléments constituent la base pour l'étude de la dimension culturelle portée par les récits (*cf.* deuxième hypothèse).

⁹⁶ Ces personnages sont issus du modèle théorique développé par Greimas, (cité par Adam & Revaz, 1996).

⁹⁷ Le racontant est défini comme « le texte ou énoncé dans la linéarité orale » tandis que le raconté est l'histoire ou contenu narratif. (Adam & Revaz, 1996)

- g. Pour chaque récit : à partir des informations obtenues par les analyses préalables, nous avons répondu aux questions suivantes : contre quoi l'activité professionnelle est-elle construite ? Quelles ruptures et quelles continuités peuvent être identifiées pour chaque intrigue présentée ? Quels sont les liens établis entre les différents récits produits par un même dirigeant en ce qui concerne les ruptures et les continuités ?

Nous avons donc analysé les récits en prenant successivement trois unités d'analyse : le syntagme, la séquence et le récit.

4.4 L'analyse de l'implication

Les conditions de travail particulières ont bien évidemment eu des conséquences sur la manière dont nous avons mené notre recherche. Mais au-delà de la réalisation, elles ont eu des effets profonds sur notre compréhension de l'ES et de l'activité des dirigeants car bien que l'activité de recherche soit « une traduction des réalités extérieures » (Morin, 2005, p. 154), la traduction ne s'effectue pas de manière linéaire. Le chercheur est un sujet, et le produit de sa recherche est une construction liée en partie à ses objectifs, ses désirs et son vécu. Or, la relation qui existe entre l'objet construit et le sujet qui cherche est inséparable. C'est d'ailleurs cette relation qui donnera lieu à la production de connaissances. Par conséquent, il est important d'explorer le rôle joué par la dimension subjective du chercheur dans le processus de recherche (Barbier, 2000).

Freud a proposé les concepts de « transfert » et de « contre-transfert » pour se référer aux liens d'amour ou de haine qui se créent entre le thérapeute et son client dans la situation d'interaction de la cure psychanalytique. G. Devereux (1980), transpose ces concepts à la situation d'interaction de la recherche en sciences du comportement. Pour l'auteur, le chercheur est impliqué dans les phénomènes qu'il étudie par sa subjectivité. Cela produit, dans ses observations et dans ses interprétations, des « déformations » impossibles à éliminer, qui contribuent sous certaines conditions à éclairer les phénomènes étudiés. Il met notamment l'accent sur le besoin, pour le chercheur, d'analyser ses résistances et de les considérer comme des données centrales pour atteindre une objectivité qui ne nie pas les effets de la subjectivité mais les utilise à des fins d'intelligibilité. Le transfert du sujet au chercheur autant que le contre-transfert du chercheur au sujet sont des phénomènes inhérents à la situation de recherche.

Selon Ardoino (1992), les rapports entre sujets sont caractérisés par l'implication. Du point de vue étymologique, cette notion se compose de trois termes latins, im /plicare/ tion, qui font référence au mouvement (tion) d'être dans les plis. L'implication reste comme quelque chose de non volontaire, qui vient du fait d'être là, de la situation même et qui n'est pas toujours consciente, mais constitue un aspect central pour la compréhension des sujets en ce qu'il s'agit d'un phénomène constitutif de la subjectivité et de l'identité. Le chercheur, avec son histoire et sa subjectivité singulière, est impliqué, est *dedans* une situation aux niveaux qui ne sont pas clairs ou réfléchis à un moment donné. Le chercheur est modelé à son tour par la situation ; son identité et sa subjectivité vont être transformées à partir du vécu. Par opposition à l'explication, composée des termes latins ex/plicare et qui porte le sens de l'extension, et donc de la linéarité, d'une mesure, l'implication peut être pensée d'après Ardoino (1992) dans la temporalité, en lien avec l'histoire, le vécu et la mémoire parce qu'elle s'appuie sur les phénomènes du replié -sur soi. L'implication, poursuit l'auteur, doit être explicitée par le chercheur en tant que phénomène inhérent à son action avec l'autre dans une démarche de connaissance. L'implication peut être donc comprise comme le lien intime et nécessaire qui existe entre la personne et la situation observée et vécue.

En ce qui concerne l'analyse de notre implication et des sentiments associés à celle-ci, tenir un cahier dans lequel nous avons consigné nos réflexions, nos étonnements ainsi que notre vécu émotionnel de la culture nous a permis de développer certains constats au sujet de l'ES et de l'activité des dirigeants.

L'immersion dans la culture de l'ES a provoqué chez nous une certaine ambivalence. Peu habituée à une approche aussi explicitement militante de l'activité professionnelle, il a été difficile de partager avec les membres de l'ES une posture perçue par nous comme émotionnellement intense, presque de l'ordre de l'irrationnel. En effet, nous avons l'impression que ce qui primait dans les discussions ou dans les relations entre acteurs était soit l'adhésion soit le refus des positions tenues par les uns et par les autres selon des jeux d'alliances plutôt que le désir d'une compréhension mutuelle. Nos résistances personnelles à cet égard ont provoqué chez nous des réactions affectives que loin d'être celles de l'identification se

rapprochaient au contraire, de celles du rejet. La force des croyances⁹⁸, identifiées à des valeurs et le discours clivant se voulant mobilisateur, nous ont profondément marquée, au point d'avoir souvent le sentiment que les échanges étaient impossibles.

Le fonctionnement par réseau où les connaissances, l'appartenance aux familles et l'affinité d'idées sont essentielles, nous est apparu comme une autre caractéristique typique de cette culture. Les débats se structurent souvent à partir des catégories amis/ennemis où les premiers acteurs sont considérés comme les représentants de « la vraie économie sociale ». Des valeurs, que l'on est susceptibles de posséder ou pas selon les idées et par conséquent les positions prises sur les différents sujets concernés par l'ES, deviennent des critères permettant de mépriser par exemple ceux qui en seraient dépourvus, même appartenant à l'ES. A ce sujet, un intervenant s'exprimait ainsi lors d'un atelier de l'économie sociale : « C'est l'un des secteurs les plus paradoxaux que je connaisse. Il y a des échanges et de la coopération mais aussi une guerre de tous contre tous », avant d'ajouter : « Nous nous méprisons gaillardement. »

Un sentiment d'ambivalence qu'il ne fallait pas pour autant évoquer nous a accompagné pendant toute la période passée sous le statut de salariée au Ceges. Nos interlocuteurs, assumant que nous étions aussi militantes, semblaient surpris par notre neutralité affichée à l'égard de sujets tels que la différence entre les entreprises capitalistiques et les entreprises de l'ES. Nous avions l'habitude de ne pas nous exprimer sur nos points de vue personnels, ce qui provoquait une certaine incompréhension, comme si la posture réflexive ou d'analyse à visée objective était étrangère à cette culture. De cette manière, nous nous « sommes laissée prendre subjectivement par un environnement social et culturel perçu comme différent » (Ulmann, 2011, p. 193) et dans lequel nous avons eu l'expérience de nous sentir étrangère.

L'analyse de l'implication nous a donné des pistes pour penser la situation des dirigeants. Bogdan et Biklen (1992, p. 95) considèrent que « *research feelings can be an important indicator of subjects' feelings and therefore, a source for reflecting. (...) In this sense, the*

⁹⁸ Nous avons évidemment établi des liens entre nos ressentis et notre histoire personnelle mais nous ne considérons pas pertinent d'en laisser les traces dans ce travail.

observer's emotional reactions are a source for research hunches »⁹⁹. A cet égard, le constat le plus important a été celui de la force réelle exercée par le mouvement, autrement dit la culture, sur ses membres : il s'agit d'une culture qui oblige à se positionner et à prendre parti. Ce qui est principalement sollicité est la prise de position qui demande une grande connaissance de l'histoire du secteur, de ses acteurs ainsi que des rapports de force. Se positionner implique de savoir tolérer les attaques et de savoir se défendre. Si les éléments que nous venons de décrire pourraient servir à analyser beaucoup d'autres cultures, ce qui est particulier à l'ES est que ces affrontements ont lieu dans le cadre d'un discours de coopération et de construction d'un front commun contre « l'ennemi extérieur » à savoir, les entreprises capitalistiques. Les dirigeants navigueraient donc dans cette double bataille, interne, évoquée rarement, et la bataille avec l'extérieur, évoquée en permanence.

4.5 Les critères de validation de la recherche

Selon Creswell (2007), la validation substantive d'une recherche qualitative vient de la compréhension par le chercheur de sa propre compréhension de l'objet. Or, la recherche interprétative se doit de documenter la manière dont les interprétations s'enchaînent afin que les lecteurs soient en mesure de juger du degré de fiabilité des résultats obtenus et des conclusions de l'étude. Traditionnellement, le critère de fiabilité fait référence au fait qu'une démarche d'analyse puisse être reproduite par un autre chercheur. Celui de validité évoque la mesure dans laquelle la démarche méthodologique et les résultats produits ont atteint l'objet que nous souhaitons étudier (Paquay, 2010). Cela étant, Creswell (2007) illustre la profusion actuelle de discours dans les sciences humaines, et notamment dans les recherches interprétatives, questionnant la conception de la validité et de la fiabilité venant des études quantitatives. De plus en plus souvent, les chercheurs optant pour des perspectives postmodernes, émancipatoires ou interprétatives, proposent de nouveaux critères pour évaluer la qualité des recherches ou redéfinissent ceux qui existent déjà pour que ces critères soient plus cohérents avec les buts et les modalités des recherches interprétatives actuelles.

⁹⁹ « Les sentiments liés à la recherche peuvent constituer un important indicateur des sentiments du sujet et par conséquent, une source pour la réflexion. En ce sens, les réactions émotionnelles de l'observateur sont une source pour les intuitions de recherche » (Traduction par nos soins).

Dans le but d'analyser la compréhension de notre propre démarche, nous reprenons cinq des huit stratégies de validation présentées par Creswell (2007). Ces stratégies concernent le dispositif méthodologique et la production, analyse et présentation des données, ce que De Ketele et Maroy qualifient de validité méthodologique¹⁰⁰ et validité interne¹⁰¹ (2010, p. 252).

La première source de validation de la recherche ici présentée est la triangulation. Selon Creswell (2007), elle correspond à l'utilisation d'une multiplicité de sources, méthodes, chercheurs et théories, pour corroborer les constats et protéger la démarche des préjugés du chercheur. Nous avons utilisé les résultats obtenus par des études préalables portant sur l'activité des dirigeants, et plus particulièrement sur celle des dirigeants de l'économie sociale. Les observations auprès des dirigeants, l'immersion dans le terrain et le recours à la bibliographie disponible portant sur l'activité des dirigeants et sur l'ES, ont permis de vérifier que les différentes sources convergeaient vers les mêmes constats. Par ailleurs, notre participation au programme de recherche « Analyse de l'activité des dirigeants¹⁰² » où de nombreuses réunions d'échange et de discussion des interprétations entre chercheurs ont été menées a contribué à validation des résultats sur lesquels notre recherche a été construite.

Les réunions du comité de pilotage des travaux de thèse ont servi à faire valider nos interprétations par les participants eux-mêmes. Lors de ces réunions, tel que nous l'avons déjà évoqué, nos formulations successives de l'objet et nos interprétations ont été commentées et critiquées par le délégué général de l'entreprise dans laquelle nous avons mené nos travaux, à la lumière de son expérience de dirigeant de l'ES et de sa connaissance de l'ES. Nos présentations au sein du séminaire doctoral et les nombreuses réunions de discussion avec notre directeur constituent des instances de validation des interprétations par nos pairs (Creswell, 2007 ; Blais & Martineau, 2006).

Une autre stratégie de validation utilisées par nous-mêmes parmi celles évoquées par Creswell (2007) est celle de l'analyse de l'implication du chercheur. Nous avons présenté le plus honnêtement possible nos propres préjugés et sentiments négatifs (*cf.p.7*). Pour l'auteur,

¹⁰⁰ « Y a-t-il adéquation suffisante entre, d'une part, les informations que je déclare récolter et traiter effectivement et, d'autre part les informations effectivement recueillies et traitées ? » (De Ketele & Maroy, 2010, p. 252)

¹⁰¹ « Les conclusions énoncées correspondent-elles bien aux conclusions que l'on peut tirer sur le plan logique ? (De Ketele & Maroy, 2010, p. 252)

¹⁰² Coordonné par J.-M. Barbier, Ch Chauvigné et M.-L. Vitali, CRF-Cnam (2007-2009).

exposer ses préjugés donne des clés de compréhension aux lecteurs sur les interprétations des données.

Enfin, l'immersion à long terme dans le terrain a constitué à la fois une stratégie de recueil des données et une stratégie de validation (Creswell, 2007). La logique itérative entre le terrain et l'analyse des données a été une autre voie pour vérifier la pertinence de la définition de l'objet par rapport aux informations recueillies et aux sens attribués aux résultats.

Quant à la fiabilité au plan méthodologique (De Ketele & Maroy, 2010), les entretiens ont été enregistrés et transcrits. Mishler (1986) souligne l'importance de revenir souvent aux enregistrements quand on analyse des données produites dans des entretiens, afin d'évaluer l'adéquation des interprétations. C'est ce que nous avons fait pendant tout le processus d'analyse.

5. Singularité, rupture et réorganisations

5.1 Introduction : l'analyse des récits sur les événements marquants

Dans notre recherche, nous nous intéressons aux constructions de sens des dirigeants de l'économie sociale, relatives à eux-mêmes et à leur activité. Ces constructions, en raison de leur nature mentale, ne sont pas accessibles de manière directe. Or, les représentants du courant de la psychologie narrative (Crossley, 2000), dont les principaux postulats sont présentés dans le chapitre 3, considèrent que les sujets donnent du sens aux événements qui leur arrivent et aux actions qu'ils mènent selon une matrice narrative (Carr D. , 1986). D'où notre intérêt pour les récits. Ce type de verbalisation serait ainsi structuré par la même matrice que l'activité mentale de construction de sens. Autrement dit, la pensée serait modelée et même formatée par les récits, lesquels, à leur tour, reproduiraient la configuration de la pensée. Il serait possible alors, grâce à l'homologie établie entre récits et construction de sens, sinon de contourner, du moins d'approcher un phénomène qui reste par définition inaccessible par d'autres biais que la sémiotisation.

Ce chapitre a pour objet de présenter l'analyse de ce que les récits sur les événements marquants disent des liens entre les constructions de sens des dirigeants, et sur nos hypothèses de travail :

- Les constructions de sens relatives à eux-mêmes et à leur activité professionnelle seraient (re)configurées chez les dirigeants, de manière individuelle, par le vécu d'expériences significatives, que nous appelons événements marquants.
- Ces événements constitueraient des ruptures dans la dynamique de construction de sens des dirigeants.

Quelle serait alors la matrice commune qui permettrait d'établir une homologie entre la pensée et les récits ?

Les récits produits sont les narrations d'une situation telle que vécue par le sujet. Ces narrations, qui se caractérisent par l'inclusion de marqueurs de temps pour indiquer ce qui est arrivé en

premier et ce qui est arrivé par la suite, rapportent le contexte, les personnes concernées, leurs actions, ainsi qu'une évaluation par le sujet du sens de sa propre histoire. Cette dernière indique ou résume le propos de l'histoire, sa raison d'être, et justifie en même temps sa prise de parole dans le contexte de l'interaction.

La construction même de l'univers diégétique (« le monde singulier construit par tout récit » Adam & Revaz, 1996, p. 6) en début des entretiens et le rôle des acteurs dans l'histoire¹⁰³ nous donneraient des informations sur la manière dont les dirigeants pensent leur activité et se pensent eux-mêmes en lien avec ce qu'ils ont vécu.

Nous avons expliqué dans le chapitre quatre que chaque entretien a été analysé en extrayant du discours plus long de l'entretien les narrations provoquées par la question posée par le chercheur – « y a-t-il eu des expériences significatives dans le cadre de votre expérience professionnelle ? ». En réponse à cette question, les dirigeants racontent les situations qu'ils considèrent comme marquantes ou, selon Labov (1993 ; 2003 ; 2010), l'événement mémorable (*most reportable event*).

Grâce à l'analyse de chaque événement selon la grille de Labov, nous avons souhaité répondre d'abord à la question de recherche suivante : qu'est-ce qui définit un événement comme marquant aux yeux du dirigeant ? D'autres questions de recherche ont guidé notre travail d'analyse : quelles sont les émotions associées à ces moments ? Quelles personnes interviennent ? Quels effets en termes de constructions de sens le dirigeant attribue-t-il aux événements marquants ? Dans l'activité elle-même, quelles conséquences d'ouverture de la réflexivité (cognitif) ?

L'analyse a consisté à extraire les événements considérés comme marquants par chaque dirigeant de chaque entretien pour identifier la séquence narrative ainsi que les éléments linguistiques significatifs composant les récits. Pour rappel, la séquence narrative s'organise comme suit :

(1) Résumé : une ou deux propositions qui résument toute l'histoire. De quoi s'agit-il ?

¹⁰³ Nous faisons référence ici au schéma actantiel, modèle d'analyse des récits développé par A. J. Greimas (Adam & Revaz, 1996).

- (2) Indications : le moment, le lieu, les personnes concernées, leur activité ou leur situation.
Qui, quand quoi, où ?
- (3) Développement : et après, qu'est-ce qui s'est passé ? Seul élément essentiel pour identifier un récit.
- (4) Evaluation : procédé employé par le narrateur pour indiquer le propos de son histoire, sa raison d'être : pourquoi il la raconte, où veut-il en venir. Et alors ?
- (5) Résultat : répond à la question comment cela s'est fini ?
- (6) Chute : des propositions libres ayant pour fonction de clore le récit ;
- (7) Coda : le narrateur fait revenir le cadre temporel au présent.

Au total, trente-neuf événements marquants ont été rapportés par les treize dirigeants interviewés, ce qui équivaut à trois événements par personne (six pour ceux qui en ont rapporté le plus, un pour ceux qui en ont rapporté le moins).

5.2 Un discours sur soi en lien avec l'exercice du métier de dirigeant

Dans le chapitre précédent, nous avons analysé la capacité de la technique d'entretien mise en place à faciliter ou non un discours sur soi, nécessaire aux récits portant sur des événements marquants. Nous souhaitons ici mettre en relation ces données avec la qualité de dirigeant de nos répondants. En quoi la manière de répondre à l'injonction du discours sur soi nous informe-t-elle sur la manière dont les dirigeants vivent leur métier ?

Les différences individuelles constatées lors de la réponse à notre demande confirment que le type d'entretien choisi, et notamment la première question, donne lieu à une sorte d'injonction à la prise en charge narrative du récit et à la présentation de soi comme acteur principal, qui n'est pas automatique pour tous les dirigeants. Autrement dit, il s'agit d'une injonction à une narration autodiégétique (narration en première personne dont l'acteur est lui-même le héros) qui va déclencher des réactions différentes selon l'interlocuteur.

Ainsi, bien que la plupart des dirigeants aient satisfait à notre demande, ils ont tous pris un certain temps avant d'évoquer des événements marquants. Nous considérons ces préalables comme une forme de négociation, un moment nécessaire pour s'approprier l'exercice, pour

s'approprier l'espace partagé de l'entretien, définir leur place dans l'interaction et peut-être aussi pour simplifier la tâche en la rendant plus accessible.

Suite à la question sur les événements marquants, neuf dirigeants sur les treize interviewés établissent d'abord une sorte de négociation afin de préciser la consigne initiale. Dans quatre cas parmi les neuf identifiés, de nouvelles négociations se mettent en place plus loin dans l'entretien. Analysons les caractéristiques de ces négociations en prenant quelques exemples.

D : « Oui d'accord je vais essayer de contextualiser un petit peu pour dire comment je suis arrivé d'abord ». E1M, p.1

D : « (.) J'ai deux deux deux précisions d'abord moi (.) j'arrive à soixante ans ». E2M, p.1

D : « Je ferai quand même un petit préambule euh moi je pense qu'au départ je suis devenu éducateur spécialisé pour des raisons comme beaucoup liées à ma vie personnelle » E6M, p.1

L'utilisation de la locution adverbiale de temps « d'abord » et le mot « préambule » rendent manifeste la nécessité, chez le locuteur, de se positionner avant de répondre directement à la question. Il s'agit du besoin de poser en quelque sorte le décor avant d'entamer la narration des événements proprement dits. Ce réflexe, analyse Adam (1987), peut s'expliquer par les régulations sociales et les renforcements constants favorisant la production de récits structurés selon un ordre canonique : résumé, indications, développement, évaluation. Selon l'auteur, « les plus précoces narrations [contes, histoires destinées aux jeunes enfants] mettent en place des structures cognitives qui gouvernent la production aussi bien que la compréhension et la mémorisation des récits » (p. 99). Derrière ce phénomène, nous trouvons les enjeux de la compréhension mutuelle du narrateur et de l'auditeur. Le narrateur doit satisfaire aux attentes de l'auditeur et rendre accessible l'histoire qu'il souhaite raconter.

Labov (2010) explique par ailleurs que tout narrateur se pose la question « où devrais-je commencer ? » au moment d'évoquer un événement mémorable pour que celui-ci produise l'effet attendu chez l'interlocuteur. Une chaîne causale d'événements est alors établie. La situation ne nécessitant pas d'explications complémentaires devient la *matrice initiale* et habilite le narrateur à introduire l'événement mémorable. Il semblerait alors que le passage par la contextualisation soit pour les dirigeants la manière de présenter les événements qui vont

suivre. Il s'agirait de ce que Labov (1993) identifie dans la structure narrative comme « résumé », c'est-à-dire « des propositions qui résument toute l'histoire » (p. 467). Les résumés introduits par les narrateurs nous donneraient déjà des clés d'écoute (et de lecture et analyse) sur les événements évoqués par chaque dirigeant. Ces questions sont propres à tout récit portant sur des événements. Néanmoins, ces résumés semblent présenter un niveau de complexité plus importante que ceux analysés par Labov. Nous allons approfondir ces analyses plus loin.

Mais au-delà des éléments identifiés par la narratologie comme appartenant à la structure narrative des récits, nous avons identifié des phénomènes liés à notre situation spécifique d'entretien. Le cas suivant constitue donc l'exemple d'un phénomène différent.

Chercheur : « Quels ont été pour vous le long de votre histoire professionnelle les moments qui sont restés euh dans votre mémoire ?

Dirigeant : C'est difficile de répondre à ça sans avoir euh préparé j'aurais dû y réfléchir avant

Ch : Non non

D : Non il fallait pas d'accord ok (h) euh (.) vie professionnelle pas la formation pas les choses informelles

Ch : Comme vous voulez je ne mets pas l'accent sur votre vie personnelle mais si pour vous il y a des liens forts avec votre vie professionnelle vous pouvez en parler

D : Euh : hum:: ce qui est compliqué c'est qu'on est tenté de raconter les choses euhm en fonction de ce qui se passe maintenant je dirais peut-être pas la même chose dans deux semaines » E13M, 1

Pour ces personnes, la négociation est passée par une discussion brève sur le choix des événements où ils ont essayé d'obtenir des précisions complémentaires sur le type de réponse attendu. En reprenant les idées développées par W. Doyle (1983)¹⁰⁴ au sujet de la négociation mise en place par les étudiants lorsque les consignes données par l'enseignant leur semblent complexes, il est possible que répondre à la question avec une nouvelle question soit une manière de réduire la complexité de la demande en essayant d'obtenir plus d'informations sur celle-ci.

¹⁰⁴ W. Doyle (1983) met en place une approche écologique des situations d'enseignement et d'apprentissage, afin de comprendre les caractéristiques des tâches proposées par les enseignants et leur réception par les étudiants.

Un troisième type de négociation concerne celle qui tend en quelque sorte à « noyer » les événements dans l'ensemble d'expériences en les rendant toutes également importantes. En voici deux exemples.

Intervieweur : « Ma deuxième question, est-ce que pendant votre vie professionnelle il y a eu des moments qui ont été marquants ? »

Dirigeant : Tous les jours

I : (h) Oui?

D : Ouf(.) ouais (.) »

Plus loin dans l'entretien

« Et pendant ces années est-ce qu'il y a eu des moments plus marquants que d'autres ? »

(.) alors là c'est là que je vous dis tous les jours » (E9M, p. 3 ; 14)

Dans ce premier cas, il est intéressant de remarquer une certaine résistance qui se fait explicite et qui consiste à dire que raconter sa vie n'a pas d'intérêt. Le dirigeant semble gêné par le fait d'avoir à raconter des moments personnels, mais il y accède avec effort et cela finit par devenir le seul événement qu'il abordera pendant l'entretien.

« (...) je veux dire que donc des anecdotes peut-être oui mais à ce moment-là je vais commencer par raconter ma vie ça n'a aucun intérêt (h) ». (E9M, p. 6)

« D'autres anecdotes comme ça ? »

Ben non sinon on va passer la soirée (h) ». (E11M, p.24)

Nous constatons le même phénomène dans ce dernier extrait : la réponse sous forme d'humour du dirigeant qui semble gêné par le fait d'avoir à exposer des situations personnelles.

Cette négociation peut être interprétée comme la manifestation d'une certaine résistance à passer d'un discours surveillé à un discours spontané (Labov, 1976). Ce dernier, rappelons-le, « se réfère à ce type de discours que l'excitation ou l'émotion font apparaître et qui brise les contraintes d'une situation formelle [de l'entretien]. Le discours spontané se définit ainsi comme étant la contrepartie du discours familier, qui se manifeste dans des contextes formels non pas à cause, mais en dépit d'eux » (p. 146).

La négociation donne l'opportunité à notre interlocuteur de se donner du temps pour réfléchir, de revenir sur son parcours, de faire appel aux souvenirs. Elle constitue donc une modalité d'entrée dans le discours en première personne.¹⁰⁵ Mais au-delà des effets du type d'entretien sur les réactions des interviewés, déjà explorées dans le chapitre trois, il est possible que ces négociations soient un effet de l'activité même du dirigeant. En cela, l'enjeu de maîtrise d'une parole, au caractère public et institutionnel (Tourmen, Mayen, & Samrany, 2011) sont des caractéristiques de l'activité des dirigeants évoquées dans le chapitre deux.

Sur la question de la maîtrise, un dirigeant s'exprime ainsi :

« moi je suis pas prudent mais je fais évidemment très attention à ce que je dis à ce que je ne dis pas (...) et donc il faut que je fasse attention mais c'est c'est c'est ça mon métier » (p.8)

« (h)Une intuition oui qu'il fallait pas raconter n'importe quoi il faut faire très attention à ce qu'on dit mais en même temps il faut parler » (p.16)

« je tiens je tiens à garder la maîtrise de ma parole sur le temps la forme etcétera (.) c'est très important je crois je crois que c'est très important » (p.16) (E2M)

Une autre dirigeante relate une situation de tension où elle détenait des informations que son statut ne le lui permettait pas de révéler ainsi que le fait qu'elle considère que maintenant elle peut donner des informations.

« C'était un échec quand même alors un échec où je savais mais je ne pouvais pas dire merci aux délégués syndicaux ». (E7F p.23)

« il y a prescription maintenant (E7F, ligne 85) »

Elle en parle d'ailleurs en employant des termes juridiques : prescription.

Si les dirigeants ont l'habitude de maîtriser leur parole, c'est-à-dire de tenir un discours de type surveillé, le contexte d'un entretien portant sur leur métier, malgré les règles d'anonymat et de confidentialité, pourrait faire ressortir le même réflexe. Ainsi, nous pouvons considérer la négociation menée par ces neuf personnes comme l'intention de définir le périmètre de la communication à la suite de la demande de l'interlocuteur. D'ailleurs, nous avons constaté

¹⁰⁵ Dans le chapitre 4 nous analysons les effets de la méthode d'entretien choisie.

qu'au moment de construire leurs récits, quatre dirigeants ont utilisé ce type de phrase huit fois, ce qui évoque aussi la question de l'accès à l'information :

« je ne vais pas rentrer dans les détails » (E1M, 3, 22)
« je ne vais pas dire lesquels peu importe » (E6M,1, 52)
« euh pour j'entre pas dans le fond du dossier » (E7F, 5, 12)

Chez les personnes habituées à fixer les règles du jeu, à déterminer l'activité d'autrui ainsi que leur propre espace d'intervention, cette intention semble avoir le même sens. L'entretien constituerait alors, par homologie avec les situations professionnelles quotidiennes vécues par les dirigeants, un analyseur de cet aspect de leur activité. Dans toute discussion, les personnes déterminent dans les faits ce qu'ils communiquent et ce qu'ils ne communiquent pas. Dans le cas du discours surveillé, Labov postule que le contrôle exercé par le sujet est plus important. Ces négations nous permettraient de dire que, au-delà du contrôle exercé sur leur discours, le fait d'exprimer qu'ils ne souhaitent pas donner des informations serait un indicateur de l'intention de communiquer les limites qu'ils établissent quant à l'accès par l'interlocuteur aux informations demandées et détenues par eux. Par ce geste, ils définissent l'asymétrie – ou la complémentarité, selon Watzlawick, Beavin & Jackson (1972)¹⁰⁶ – dans l'interaction, et par conséquent leur place.

Des affirmations comme celles-ci remplissent la même fonction :

« pour:: vous aider à comprendre (E4M, 1, 100)
« je vais vous dire qui je suis je trouve que c'est un bon exemple pour vous » (E2M, 2, 113)
« mais voilà je terminerai avec ça » (E6M, 3, 14)
« un truc bon sur les détails je je je vous les donne pour que vous compreniez » (E13M, 4, 27- 28)

¹⁰⁶ Les auteurs analysent l'interaction du point de vue de la pragmatique de la communication. Ils distinguent ainsi, à la suite de G. Bateson, deux modes de communication : le digital et l'analogique. Tandis que le premier porte sur le contenu et sur la transmission d'informations dans le cadre d'une interaction, le deuxième fait allusion au domaine de la relation. Sur le plan analogique, les auteurs identifient deux types de relation, la relation symétrique et la relation complémentaire. Il s'agit de définir par le type de relation établi qui a le droit de parler. La communication complémentaire se caractérise par l'établissement d'une position dite « haute » et d'une position dite « basse ».

La dimension pédagogique est aussi intéressante dans ces exemples, car elle va dans le sens de la complémentarité de la relation, entre celui qui explique et celui qui doit comprendre. La relation, le niveau analogique de l'interaction (Watzlawick, Beavin, & Jackson, 1972) est définie dans et par l'interaction dirigeant-intervieweur.

5.3 Des expressions de la singularité du narrateur

La narratologie apporte la distinction entre l'auteur réel, le narrateur et l'acteur d'un récit (*cf.* chapitre 4). Dans le cas de notre recherche, le dirigeant s'adressant au chercheur est l'auteur réel du récit et en même temps son narrateur¹⁰⁷. Il en devient aussi l'acteur car il raconte un événement dont il est lui-même le héros. Il s'agit donc d'une narration autodiégétique, car l'univers diégétique - « le monde représenté par et dans le texte » (Adam & Revaz, 1996, p. 30) – est créé par le dirigeant dans sa qualité d'auteur, présenté par lui dans sa qualité de narrateur et il porte sur lui dans sa qualité d'acteur. L'histoire rapportée par l'événement est le résultat de la conjonction de l'univers diégétique et de l'intrigue, dont le héros est le personnage principal. (Adam & Revaz, 1996, p. 30)

5.3.1 L'utilisation de la première personne

L'utilisation de la première personne constitue un indicateur du fait que les dirigeants interviewés donnent leur propre version de ce qui leur est arrivé et assument leur point de vue. Par le même phénomène, ils s'affirment en tant que narrateurs mais aussi en tant qu'acteurs du récit. Ce procédé indique que le narrateur s'implique dans ce qu'il nous présente, à des degrés différents selon sa personnalité.

L'utilisation de la première personne du singulier, notamment le pronom personnel « je », a été fréquente dans la construction des récits. Les pourcentages d'utilisation de ce pronom sont affichés dans le tableau 1 ci-après ¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Dans les récits de fiction le narrateur ne coïncide pas nécessairement avec l'auteur.

¹⁰⁸ Le calcul a été effectué à l'aide du logiciel Tropes.

Tableau 7-Pourcentage d'utilisation du pronom "je" dans les récits par entretien

E1M	E2M	E3F	E4M	E5M	E6M	E7F	E8M	E9M	E10M	E11M	E12M	E13M
35.2%	54%	59.5%	62.1%	37.7%	59.7%	51.9%	82%	77.8%	30.7%	57.1%	44.6%	47.4%

De manière générale, la fréquence d'utilisation du pronom « je » est supérieure à 30 % (de 30,7 à 82 %). Dans les cas de E1M, E5M et E10M¹⁰⁹, le pronom « on » a été utilisé de manière fréquente (34,6 % ; 18,2 % et 36,4 % respectivement), même si son emploi est moins fréquent que celui du « je ».

D'un point de vue qualitatif, nous avons constaté que les dirigeants expriment en première personne le fait que ce qui est arrivé leur est arrivé personnellement. Ce qui est raconté dans le récit est une histoire qui les concerne en tant qu'individu singulier et non pas comme membres d'un groupe (le groupe des dirigeants, des hommes, des femmes). Ils ne font pas référence au fait que ce qui leur arrive est lié à leur position de dirigeant, ils mettent l'accent sur le fait que cela leur arrive parce qu'il s'agit d'eux.

« On arrive moi j'arrive dans une structure qui a une notoriété qui a des savoir-faire qui a des métiers de la forêt et de la construction en bois hum » (E1M, p. 2)

« Euh : ça fait 30 ans que j'invente euh du sur mesure en fonction du projet donc je continue à le faire aujourd'hui » (E8M, p. 1)

« Non mais je vais vous expliquer parce que ça m'est très personnel et ça servira peut-être à d'autres mais je ne suis pas sûr » (E4M, p. 6).

En outre, l'utilisation de la première personne, accompagnée parfois d'adjectifs possessifs tels que « mon » ou « ma » ou par des pronoms réflexifs (« me ») montre aussi l'appropriation de ce qui s'est passé. Les dirigeants reconnaissent ces événements comme appartenant à leur vécu,

¹⁰⁹ E10M utilise de manière fréquente le pronom « vous » (16%), le « nous » représente 2% de l'utilisation. Le pronom « vous » est employé pour formuler des généralisations, comme par exemple « *quand vous êtes dans votre bureau* » (E10M, 1, ligne 45) ou pour s'adresser à l'intervieweur, en disant par exemple « *donc ça si vous voulez* » (E10M, 1, ligne 48).

qui n'est d'ailleurs pas forcément transférable à d'autres individus.

« Et là où je trouve que c'est pour moi une:: la la la le oui euh la meilleure expérience » (E5M, p.3).

« Je ferai quand même un petit préambule euh moi je pense qu'au départ je suis devenu éducateur spécialisé pour des raisons comme pour beaucoup liées à ma vie personnelle » (E6M, p. 1).

« en tout cas je le ressens comme cela et je l'ai vécu comme ça bon » (E4M, p. 5)

Enfin, la première personne sert à se présenter comme être unique, en donnant une image de soi singulière. Nous avons cherché à identifier les affirmations par lesquelles les dirigeants se définissent dans le cadre des récits sur les événements marquants. Sur les treize dirigeants interviewés, six se sont qualifiés eux-mêmes par l'utilisation de la première personne.

« je suis connu », « et je crois que j'ai la compétence pour exercer ce genre de fonction » E2M

« je:: suis fils d'ouvrier » E4M

« et puis comme je suis plutôt autodidacte de nature je pense beaucoup je lis beaucoup euh:: je me renseigne j'apprends assez vite » E5M

« je ne suis jamais satisfait » E8M

« je n'ai pas jugé utile d'être un homme de pouvoir, je ne suis pas un homme du pouvoir, moi je suis bénévole » E9M

« Bon moi j'ai un esprit de développement » E9M

« Je suis un homme libre mais libre comme l'air quoi » E11M

Même si elles ne sont pas nombreuses, ces affirmations (parfois par l'emploi de négations) contribuent aussi à faire ressortir l'expression de la singularité des dirigeants. L'affirmation de ce qu'ils sont, met l'accent sur l'idée d'atemporalité, de permanence, qui contraste avec la situation, ponctuelle, présentée dans le récit. Si les récits se caractérisent par leur dynamisme et véhiculent généralement l'idée d'une certaine transformation, ces références à un soi qui reste le même inscrivent la singularité à la fois dans la permanence et la continuité.

D'ailleurs, les événements peuvent avoir pour but d'illustrer cette permanence.

« *Je suis un homme libre mais libre comme l'air quoi (...) et euh j'y suis très très attaché euh ça depuis toujours* hein et euh:: je donne toujours cet exemple euh j'ai fait un choix assez dur quand j'avais 14 ans

c'était un lycée agricole je voulais devenir paysan je dis ça parce que l'anecdote elle est marrante et le lycée était à 15 kilomètres de chez moi et mon papa me dit ben c'est bien t'as fait ce choix là c'est :: c'est c'est c'est un peu bizarre mais bon on te laisse faire ton choix ce qui est dommage pour toi c'est que tu seras interne parce qu'en plus 15 kilomètres et je lui ai dit non en plus je ne serai pas interne et donc j'ai bossé tout l'été à 14 ans pour me payer ma mobylette donc voyez depuis cet âge-là voire un peu avant j'ai toujours été aussi têtu donc ça va pas changer demain (h) *donc on ne me fait pas faire ce que je n'ai pas envie de faire* voilà pour être clair (h). » (E11M, 2)

Dans cet exemple, le résumé (ou abstract, surligné) annonce ce que le dirigeant souhaite démontrer grâce à son récit : il est libre et il l'a toujours été. On retrouve la même idée dans l'évaluation (dernière ligne en italique). Le récit met en scène le personnage principal, le dirigeant à 14 ans, qui fait un choix important (qu'il qualifie « d'assez dur ») en étant très jeune. Grâce à un procédé stylistique de reproduction d'un dialogue (*pseudo-événement* pour Labov), l'auditeur est témoin du fait que le personnage refuse ce que son père avait prévu pour lui et fait ensuite le nécessaire pour mener à bien son projet. C'est grâce au travail fait pendant les vacances que le personnage réussit. Le récit nous donne à voir une personne déterminée, qui sait ce qu'elle veut et qui est prête à faire des sacrifices pour l'obtenir. Ce sont donc les caractéristiques que le narrateur met en valeur chez lui et qu'il montre comme des aspects de sa personnalité. Le dirigeant dit donner toujours cet exemple, ce qui nous fait penser à un récit de type exemplaire, qui selon Aristote (Adam & Revaz, 1996, p. 89) constitue une ressource pour persuader l'auditeur. L'événement marquant permet ainsi, parce qu'il met le narrateur en position de parler de lui, d'exprimer sa singularité en l'argumentant par le biais d'un récit sur soi. La dimension argumentative du récit, qui reste néanmoins dissimulée ou enjolivée par les faits racontés, donne plus de force aux propos. Ces faits donnent aussi une dimension objective à l'argumentation. Autrement dit, dans son discours, les propos du dirigeant sont validés par des faits et non seulement par son opinion.

En observant en détail le type d'affirmations relatives à la singularité des dirigeants interviewés, on constate qu'un nombre important des caractéristiques évoquées sont positives et associées à l'image socialement dominante de la personnalité d'un dirigeant : quelqu'un qui est sûr de ce qu'il peut faire (« j'ai les compétences »), capable d'apprendre de manière autonome (« je suis autodidacte »), exigeant (« je ne suis jamais satisfait »), porteur d'initiatives (« j'ai l'esprit de développement »), autodéterminé (« je suis un homme libre ») tandis que d'autres iraient dans le sens contraire : « Je suis fils d'ouvrier », « je ne suis pas un homme de pouvoir ». Ces deux tendances nous permettent de dire que la singularité ne s'exprime pas forcément par la

possession des attributs propres à la catégorie sociale du dirigeant mais justement par le fait qu'ils s'en distancient. La question qui se pose, et que nous aborderons dans le chapitre 6, est de savoir quelle est la part de la culture, celle de l'économie sociale¹¹⁰ (cf. premier et troisième chapitres), qui se joue dans la définition qu'ils donnent d'eux-mêmes. Dans tous les cas, toutes ces affirmations servent à distinguer le dirigeant du reste des personnes (qu'elles soient ou non dirigeants) par l'auto attribution de caractéristiques singulières.

5.3.2 L'inscription explicite dans sa biographie familiale

Lorsqu'ils évoquent des événements considérés par eux-mêmes comme marquants dans leur vie professionnelle, six dirigeants parmi les treize interviewés rapportent des éléments concernant leur biographie, et plus particulièrement leurs origines. Si dans le cadre des entretiens la consigne était d'évoquer les événements marquants survenus dans leur vie professionnelle, ces références constituent un effet inattendu de la technique mise en place. En effet, de manière intentionnelle, nous n'avons pas demandé aux dirigeants de faire référence à leur biographie pour éviter qu'ils produisent une chronique qui se voudrait cohérente. Dès lors, cette mise en perspective biographique constituerait une réaction spontanée des participants, perçue vraisemblablement par eux comme nécessaire à la construction de leur récit.

Dans l'analyse de la séquence narrative des récits d'expérience, Labov (Labov & Waletzky, 1967 ; Labov, 1993 ; 2003) identifie une partie désignée comme « indications ». Les indications remplissent deux fonctions : elles décrivent le contexte dans lequel l'événement arrive ; elles présentent les personnages de l'histoire. Toutefois, il arrive que, dans l'étape de « développement », c'est-à-dire lors de la narration proprement dite, le narrateur arrête le déroulement de l'action afin de donner des détails (indications) sur les personnages ou le contexte. Dans les cas qui nous concernent, parmi les six dirigeants ayant évoqué leurs origines, deux (E2M et E6M) le font en réponse à la question initiale et comme préalable au récit

¹¹⁰ Souto (2000) considère que la culture « est construite au niveau de la représentation, de l'élaboration symbolique, à partir des conditions matérielles et sociales. La culture dépasse, dans les processus de production symbolique, les conditions naturelles et sociales données en créant de nouvelles représentations. Il s'agit d'un mode singulier de penser la réalité naturelle et sociale. » (p. 158). Pour Linde (1993), le « système de cohérence » est « une pratique discursive représentant un système de croyances et de relations entre les croyances ; il fournit l'environnement dans lequel une affirmation pourrait ou pourrait ne pas être considérée comme la cause d'une autre affirmation. » (p. 163)

d'expérience, tandis que les quatre restants (E4M, E7F, E10M et E13M) le font au moment du développement.

Mais sous quels traits cette dimension biographique se présente-elle ?

Les dirigeants introduisent les événements marquants par la référence à différents éléments de leur contexte familial : l'origine sociale, le pays de naissance, les métiers des parents et parfois même des grands-parents.

« je:: suis fils d'ouvrier mes parents étaient des réfugiés espagnols de la guerre d'Espagne donc fils de républicains euh pas pas très très politisés mais:: quand même un petit peu mon grand-père en particulier il était c'était c'était un un anarchiste d'Aragon donc il avait participé à la création des collectivités pendant la guerre d'Espagne ». (E4M, p.4)

« je peux pas vous cacher que (.) ma ma famille:: de sang (.) n'appartient pas à l'économie sociale moi je viens d'une famille de fonctionnaires et ce qui importait c'était le service de l'Etat donc et moi-même j'ai été fonctionnaire ». (E2M, p.2)

« les enseignants sont un personnel insupportable [(h)] j'ai quatre générations d'enseignants moi je suis le raté de la famille donc [(h)] mais c'est un vrai problème de relation à l'autre ». (E10M, p.5)

« Euh ouf par exemple par exemple euh j'ai grandi dans une famille qui était qui était très euh il y avait un sens de du du devoir de l'Etat etcetera qui était très fort mon père était fonctionnaire il y passait ses jours ses nuits etcetera etcetera et hum justement dans le domaine de l'éducation j'ai souvent entendu euh euh mon père dire euh je suis un éducateur je suis un éducateur c'est quelque chose de très fort (.) une mission ». (E13M, p.1)

Les dirigeants dévoilent leurs origines, et ces références deviennent des marqueurs de leur singularité. Leurs phrases commencent par la première personne du singulier grâce à laquelle ils se placent dans un environnement familial qui leur est propre. Ils présentent leur famille mais en se plaçant eux-mêmes au centre du récit : « Je suis », « je viens », « j'ai grandi », « j'ai été », renforcés par l'utilisation du « je » et du « moi ».

En effet, si l'on observe ce que les origines disent d'eux, nous constatons que : celui qui était fils d'ouvrier devient dirigeant d'une grande entreprise ; le fils de fonctionnaires abandonne la fonction publique ; le fils petit-fils et père d'enseignant ne devient pas enseignant ; le fils de fonctionnaire choisit de diriger une entreprise... Dans la manière de se présenter en présentant leurs origines, les dirigeants mettent l'accent sur l'aspect singulier de leur parcours, de leur choix de métier. La singularité apparaît ainsi ancrée dans leurs origines. Ils se perçoivent et se présentent comme étant des exceptions aux règles familiales et sociales car ils n'ont pas parcouru le chemin prévu pour eux (ils disent avoir « bifurqué »). Et pourtant, paradoxe, la référence au chemin prévu définit aussi leur singularité. Autrement dit, « venir d'une famille de fonctionnaires » pourrait être interprété comme étant aussi singularisant qu'abandonner la fonction publique. L'articulation des deux éléments dans leur discours a cependant un effet de singularisation plus marquant : non seulement leur histoire était déjà singulière mais ce qu'ils en ont fait les rend auteurs de leur propre singularité.

L'argumentation du métier par la référence à la vie personnelle et la place occupée dans la fratrie constitue aussi un vecteur de singularité. Un des dirigeants raconte :

« moi je pense qu'au départ je suis devenu éducateur spécialisé pour des raisons comme beaucoup liées à ma vie personnelle au fait que j'étais l'aîné de neuf que de neuf enfants qu'en tant que aîné tu as toujours un dans la main » (E6M, p. 1, indications).

Il n'y a qu'un seul aîné dans une famille. D'ailleurs, la place de l'aîné homme est lourde de signification dans notre société car elle rend le sujet dépositaire de l'héritage familial et de la responsabilité paternelle. Il n'est pas surprenant dès lors que le narrateur utilise la première personne pour dire « j'étais l'aîné », et faire ensuite référence à la norme sociale grâce à l'utilisation de la deuxième personne « tu », « en tant qu'aîné, tu as toujours un [enfant] dans la main ».

Parfois, les dirigeants s'inscrivent dans la continuité de l'histoire familiale sans en avoir conscience. Les décisions qu'ils prennent sont présentées comme s'inscrivant dans une logique familiale, même à leur insu. Tout se passe comme si une double mécanique était en acte : les

sujets cherchent à définir leur place tout en s'inscrivant dans une histoire qui dépasse leur existence particulière.

« je me suis retrouvée dans un bureau avec un recruteur qui il a commencé à:: me présenter le poste et à un moment il a dit S à Paris et là ma ma:: ma bouche est tombée et je me suis mais j'ai j'ai ri la petite annonce à l'Apec parlait du centre d'initiative pour l'emploi des jeunes le nom du service et elle ne disait pas la petite annonce que l'association était la S il se trouve que je suis née à la S de T parce que j'ai grandi à la S de C parce que c'était le secteur dans lequel mes parents travaillaient au tout début et quand j'ai réalisé (h) que je candidatais sur un poste pour une S ça m'a hallucinée et je ne le savais pas donc c'était drôle ». (E7F, p.4)

Dans les exemples antérieurs, nous constatons que le fils de fonctionnaire devient aussi fonctionnaire avant de rompre avec la tradition. Le fils d'ouvrier fait des études d'espagnol pour comprendre ses origines et devenir ouvrier lui-même par la suite, avant de rompre avec la logique familiale.

L'insertion des récits des dirigeants dans la biographie semble remplir plusieurs fonctions. Elle sert évidemment à situer le narrateur et à se présenter. Elle permet ainsi de contextualiser, dans un espace et dans une temporalité, les situations qui seront développées ultérieurement. Il s'agit, comme le propose la narratologie, de dresser l'univers diégétique dans lequel le récit va prendre sens. Et bien que la construction de cet univers soit propre à tout récit narratif, il est intéressant d'analyser les biais par lesquels les dirigeants le font et les caractéristiques communes à tous leurs univers.

L'insertion dans un univers donne à la situation une direction, une mise en perspective ; elle renforce par ce biais sa dimension singulière. Ce qui arrive et qui sera narré fait partie d'un enchaînement singulier concernant, là encore, ce dirigeant qui prend la parole et se présente lui-même comme étant unique. Le processus de singularisation du discours s'effectue donc par la prise en compte, dans le récit, des dimensions non seulement professionnelles mais aussi relatives à la vie privée, et notamment à la famille d'origine. Ce que le dirigeant a vécu est unique et singulier pour lui. Mais la singularité dépasse le périmètre des événements qu'il a vécus. Elle se configure dans cette appartenance familiale, dans son histoire personnelle. Paradoxalement, la singularité aurait une cause historique – « je suis l'aîné de neuf enfants » – et cela n'arrive pas à tous, mais elle inclut aussi les autres.

La famille constitue un « je » étendu. La figure de la famille n'est pas sans rappeler le fait que, dans l'économie sociale, on identifie chaque type de structure (associations, mutuelles, coopératives) comme étant une famille. La référence aux origines familiales est paradoxale du point de vue de la singularité, car elle ancre la singularité en dehors du narrateur tout en évoquant et en qualifiant le narrateur. Par exemple, lorsque la dirigeante découvre qu'elle postule dans la même association que celle où ont travaillé ses parents, l'événement est présenté sous son caractère singulier. Il est très peu probable que cet événement arrive à d'autres personnes, et il est impossible que cela lui arrive une deuxième fois. La référence aux parents exprime une certaine ouverture, dans le sens où l'événement la concerne elle seule, mais fait entrer d'autres acteurs, ses parents, dans l'histoire. Dans ce cas, les parents, s'ils apparaissent dans le récit, c'est au service du renforcement de la singularité de l'événement raconté par la dirigeante.

« il se trouve que je suis née à la S de T parce que j'ai grandi à la S de C parce que c'était le secteur dans lequel mes parents travaillaient au tout début » (E7F, p.4).

Dans le cas que nous venons d'analyser, la dirigeante lie son « destin » à celui de ses parents, elle est là par hasard mais pas vraiment. Elle poursuit :

D : Vraiment et et lié à l'histoire familiale c'est drôle même si j'avais fait le choix de revenir dans le social je veux dire par rapport à un attachement à ce secteur à ces valeurs à ces métiers euh c'était drôle quoi »

C'est donc elle qui a fait le choix du secteur mais pas de la structure.

Il est intéressant de signaler que les constats de Durat (2003) confirment les nôtres : les dirigeants évoquent de manière spontanée leur environnement familial. L'auteure considère qu'« il y a probablement similitude entre la toute-puissance des premiers modèles parentaux et l'exercice ultérieur d'une autorité sur autrui » (p. 267).

Au-delà de la temporalité composant chaque événement, c'est-à-dire au-delà du fait que les récits déploient une succession de faits qui ont lieu les uns après les autres, les événements s'insèrent dans une temporalité plus longue, qui dépasse les événements. La singularité s'insère ainsi dans une diachronie, dans l'histoire personnelle du dirigeant, incluant parfois deux générations avant la sienne.

L'articulation entre singularité et diachronie se construit également dans le choix des événements rapportés. Nous avons constaté que ce choix ne concerne pas de manière exclusive des périodes où les sujets occupent les fonctions de dirigeant. En effet, bien que 59 % des événements narrés présentent le personnage principal au moment où il occupe déjà la fonction de dirigeant, beaucoup de situations portent sur des situations ayant eu lieu soit avant, soit au moment de la prise de fonction, soit après son exercice.

Notre échantillon était composé de jeunes dirigeants (entre 28 et 39 ans), de personnes à mi-parcours (entre 40 et 59 ans) ainsi que de personnes à la retraite (2 personnes) ou près de la retraite (entre 60 et 68 ans). Même si les récits des deux dirigeants les plus jeunes portent sur la période « dirigeant », nous ne sommes pas en mesure d'établir une corrélation entre l'âge du narrateur et la période choisie, d'une part parce que la taille de l'échantillon ne le permet pas, d'autre part parce que pour le reste des tranches d'âge, aucune régularité n'a été constatée sur cette question.

Dans l'ensemble des événements identifiés, 14 (38 %) portent sur des expériences vécues avant que la personne ne prenne la fonction de dirigeant, et un seul (3 %) a eu lieu une fois que la personne n'exerçait plus la fonction de dirigeant.

Parmi les événements ayant eu lieu avant l'exercice de la fonction, quatre se situent au moment de l'enfance et la jeunesse du narrateur, cinq lorsque le narrateur dirigeait une petite structure (centre médico-social, centre de formation, association) et deux lorsque le narrateur occupait la fonction de directeur adjoint.

Au total, vingt-trois événements (soit 62 % du total des événements identifiés) portent sur la période pendant laquelle le sujet exerçait la fonction de dirigeant, dont huit spécifiquement sur le moment de la prise de poste.

Des récits sur des événements marquants allant au-delà de l'expérience de la fonction de dirigeant relativisent l'idée d'une singularité circonscrite à l'exercice de la fonction de dirigeant ou même à l'appartenance à ce groupe. La singularité serait plutôt la résultante d'expériences uniques vécues le long du parcours professionnel mais aussi de la vie personnelle.

En ce qui concerne l'organisation chronologique des événements évoqués par chaque dirigeant, neuf dirigeants parmi les treize (69 % de l'échantillon), ont raconté en premier les événements

les plus anciens et ont conclu par les événements plus près du moment de l'entretien. Si nous suivons Labov et Waletzky (1967), quand ils affirment que la fonction référentielle des récits d'expérience s'accompagne d'une fonction évaluative, le choix de récits débordant la fonction de dirigeant et se centrant sur les expériences antérieures à leur nomination, peut être interprété comme une argumentation. De cette manière, l'enchaînement chronologique des événements évoqués serait un indicateur de la fonction argumentative de l'ensemble des récits rapporté par chaque sujet. Le sens chronologique indiquerait que l'on devient dirigeant par un cheminement singulier. Il est possible que la notion de chemin, de parcours, avec l'idée de la progression, dans le sens de la formation, des apprentissages successifs, soit culturellement configurée : lorsque nous racontons, il faut commencer par l'événement le plus ancien et finir par le plus récent. On peut lire dans cet ordonnancement que devenir directeur est le point culminant d'une série d'étapes ou d'épreuves.

Analysons un des cas de l'échantillon, celui de E2M, directeur d'un groupement de mutuelles de l'économie sociale.

E2M, commence par expliquer qu'il vient d'une famille de fonctionnaires et il a été lui-même haut fonctionnaire, jusqu'au moment où un chasseur de têtes est venu le voir pour lui proposer de diriger le groupement de l'économie social qu'il dirige [premier événement]. Le deuxième événement, porte sur une situation de conflit où il a été proposé par les dirigeants des entreprises qu'il représente au président de la République de l'époque pour diriger l'organisme qui contrôle le secteur en France. Il n'a pas été choisi car le président lui a préféré un ami à lui, financeur de sa campagne présidentielle. Il considère cet événement représentatif de ce qu'il est (« une grosse pointure ») et de ce qu'il vit comme dirigeant du groupement (« des conflits permanents avec les entreprises marchandes »).

Dans le cas d'E2M, la chaîne des événements présentés peut-être résumée comme suit :

Famille de fonctionnaires → fonctionnaire → choisi comme dirigeant → choisi comme candidat pour contrôler les structures au niveau national.

Du point de vue des périmètres délimités par les événements évoqués, nous constatons une progression :

Famille d'origine → ministère (comme fonctionnaire) → groupement de structures → organisme de niveau national.

Et même s'il échoue, le récit précise bien, par le procédé stylistique du discours rapporté, que son nom a été prononcé par le Président, et que c'est le Président en personne qui a élu son opposant.

« bon les trois syndicats se sont mis d'accord sur mon nom et les trois syndicats ça fait quand même ça fait 60 000 salariés ils se sont mis d'accord sur mon nom et ils l'ont fait savoir aux collaborateurs du président de la République c'est monté chez X [*il nomme le président de l'époque*] et X a dit non je je choisis l'autre » (E2M, lignes 71 à 76)

Dans le corps de l'entretien, E2M déclare avoir réalisé d'autres métiers avant de devenir fonctionnaire, notamment dans des entreprises capitalistiques, mais les événements sélectionnés comme marquants¹¹¹ portent sur sa désignation comme dirigeant et sa postérieure désignation comme candidat pour un poste politique, impliquant l'intervention du Président de la République.

La construction chronologique de l'argumentation est d'autant plus intéressante à analyser qu'elle donne des informations sur les points de vue et les perceptions successives véhiculées par les événements rapportés. D'où l'importance de la singularité. Le sens transmis par l'enchaînement serait alors double : devenir dirigeant est le résultat d'un cheminement ; ce cheminement est propre au sujet et le rend singulier.

Quant aux quatre dirigeants n'ayant pas construit leurs récits selon une logique chronologique, deux d'entre eux ont rapporté un seul événement dans le cadre de l'entretien. Pour l'un, l'événement fait allusion à la période antérieure à sa nomination comme dirigeant, pour l'autre à la période postérieure à l'exercice de sa fonction. Aucun des deux cas n'infirme l'hypothèse d'une organisation chronologique. En effet, qu'elle soit vécue avant ou après avoir exercé la fonction, une situation peut véhiculer des ressentis et des idées sur soi et sur l'expérience de diriger. En revanche, deux dirigeants parmi les treize n'ont pas organisé leurs récits chronologiquement.

¹¹¹ Bien évidemment, son choix d'événements est un choix qui doit être interprété comme ayant été effectué dans le contexte d'un entretien pour une recherche présentée comme portant sur l'activité des dirigeants de l'économie sociale, ce qui peut avoir des effets sur le type d'événement rapporté. Dans le cas analysé, le dirigeant argumente le lien entre la famille, le ministère et son poste actuel par son attachement (et celui de sa famille d'origine) à l'intérêt général.

Le choix de chaque récit est celui d'une personne qui occupe aujourd'hui la place de dirigeant ou qui a exercé cette fonction par le passé. L'organisation chronologique devient ainsi argumentative, car elle véhicule une présentation de soi. Le narrateur projette une image (de ce qu'il considère être) enchâssée dans des situations concrètes, argumentée par et dans les expériences qu'il a vécues.

5.4 Des événements vécus comme faisant rupture dans l'histoire du narrateur

L'analyse des récits permet d'identifier, par l'opposition entre indications/résultat ou situation initiale/situation finale, le rapport de transformation établi entre les deux (Adam & Revaz, 1996). Nous avons donc distingué dans chaque récit la situation initiale de la situation finale afin de comprendre ce que le narrateur/dirigeant exprime comme transformation selon la transformation de soi et selon aussi la transformation de l'environnement.

5.4.1 L'événement, un éprouvé de défi

Dans les récits portant sur des événements marquants, les narrateurs-dirigeants relatent souvent des situations où le personnage principal est confronté à des situations vécues par lui comme difficiles, voire éprouvantes. Tout événement reste dans la mémoire du sujet car il est exceptionnel, hors du quotidien et de la routine. L'aspect inattendu ou hors du commun est ce à quoi Labov (2003 ; 2010) fait référence en identifiant ces événements comme les plus communicables (*most reportable event*), c'est-à-dire les moins fréquents. Ils justifient par ailleurs la prise de parole par le narrateur dans le contexte de l'interaction.

5.4.1.1 Des événements qui défient l'horizon des possibles¹¹²

Nous associons les sentiments d'éprouvé à la confrontation entre l'horizon des possibles (Gadamer, 1996) du « personnage » au moment où il vit la situation narrée et la réalité, c'est-

¹¹² "In phenomenology, the 'horizon' is, in general terms, that larger context of meaning in which any particular meaningful presentation is situated." (Malpas, 2016). Pour Gadamer (1996), les préjugés « forment l'horizon d'un présent, car ils représentent ce au-delà de quoi on n'est plus capable de voir. » (p. 327). L'horizon des possibles serait configuré par ce que l'on a vécu et par ce que l'on vit au moment présent. Il s'agit du champ de ce qui, selon le sujet, pourrait arriver.

à-dire la confrontation entre ce à quoi le dirigeant s'attendait et ce qui arrive réellement. Pour rendre plus concrète cette dimension, nous nous sommes posé la question suivante lors de l'analyse des récits : qu'est-ce qui surprend le personnage principal dans l'événement ? En quoi cet événement est-il le plus communicable ? L'horizon des possibles serait la résultante de ce que les sujets apprennent, soit par leur propre expérience ou par les expériences d'autrui, soit par les significations véhiculées par la culture de l'économie sociale (*cf.* chapitre 1). Il s'agit de ce qui est reconnu par le sujet comme un état normal, de l'ordre de l'attendu. Dans certains récits, nous avons décelé une différence entre ce que nous appelons l'horizon des possibles et les buts. Si les attentes relèvent de ce que le sujet considère comme constituant l'état ou le fonctionnement normal de quelque chose, les buts sont des objectifs, ce que le sujet souhaite obtenir, ce qui oriente son action et qui est manifeste. Le cas de E4M illustre bien cette distinction. Dans le premier récit, le personnage a pour objectif de trouver un emploi de comptable, tandis que nous avons identifié son horizon d'attente comme « ne pas changer » ou « rester le même ». Et c'est parce qu'il trouve normal de ne pas modifier certains aspects de lui qu'il ne parvient pas à atteindre son but.

L'évaluation que les narrateurs font du raconté (contenu) par le racontant (forme) dans le corps même du récit permet d'accéder à cette tension entre l'attente et ce qui arrive. Les sections de l'abstract, l'évaluation et la coda de la séquence narrative contiennent des éléments concernant le thème, ou ce que Labov (2004) identifie comme la théorie narrative causale, contenue dans chaque récit. En outre, les éléments de la syntaxe narrative qui permettent au narrateur d'évaluer la situation racontée sont : le mode *irréalis*, les comparateurs, les corrélateurs, entre autres. Nous avons analysé ces différents éléments pour extraire l'idée principale du possible pour le « personnage » dans le contexte du récit d'expérience.

En guise d'exemple, nous présentons un fragment de l'analyse de la section « abstract » du premier événement marquant raconté par E3F.

- | | |
|----|--|
| 1. | Oui (h) oui en tant que directrice oui oui |
| 2. | <u>parce que</u> si vous voulez |
| 3. | passer de la base à une direction |
| 4. | ce n'est jamais très facile |

La base était vous étiez conseillère

5. Voilà

Vous êtes-vous avez commencé comme conseiller il y a :

6. dans la même structure

7. je je suis passée de conseiller à directrice adjointe et directrice

8. oui parce ça ce n'est pas toujours bien vécu

9. par les les collègues (.)

10. et donc : eh difficulté à hum :

11. non que pour ma part peut-être

12. difficulté à gérer cette nouvelle situation

13. mais de la part des collègues oui

14. de sacrées : euh de sacrées peaux de bananes sur sur sur le chemin quoi

La narratrice commence par affirmer que la situation difficile est celle où elle est devenue directrice (lignes 3 et 4) et elle utilise un adverbe de temps, « jamais », qui permet de donner un sens général à la situation. Cette évaluation – « il n'est jamais très facile » – formulée comme une règle, contraste avec le fait que, pour elle, ce qui est arrivé a été une surprise qui l'a déstabilisée. Il est possible que cette affirmation rapporte le sens que le narrateur a construit après l'événement, c'est-à-dire la difficulté à diriger les personnes ayant été des collègues. Il se peut aussi que cette affirmation soit un dispositif pour relativiser sa responsabilité dans la situation : ce n'est pas elle qui a été visée, c'est quelque chose qui arrive à d'autres dans la même situation. Dans tous les cas, il ne s'agit pas de ce qu'elle a vécu en situation. Ensuite, grâce à une explicative qui est aussi une négation, la narratrice donne plus de détails sur la situation (lignes 8 et 9) et elle introduit les autres personnages du récit : les collègues qui deviennent les antagonistes. Dans la ligne 11, elle relativise le rôle des antagonistes mais elle n'est pas catégorique (« peut-être ») pour insister sur la responsabilité des antagonistes dans les lignes 13 et 14. Elle développe le récit par la suite pour préciser, dans la section « évaluation », ce qu'elle (le protagoniste ou personnage principal) a ressenti : la surprise. L'évaluation faite par le narrateur par le biais de l'explicitation du ressenti du personnage au moment des faits donne des clés d'interprétation : elle ne s'attendait pas à cette réaction de la part de ses collègues et elle n'avait pas anticipé non plus ce type de situation lors de sa nomination comme directrice.

- | | |
|-----|--|
| 62. | c'était vraiment eh eh: dans mon dos quoi |
| 63. | que ça s'est |
| 64. | je n'ai rien vu venir euh |
| 65. | c'était eh assez eh assez grave quoi voilà |

La surprise vient donc du fait que le comportement des collègues était inattendu, c'est-à-dire que ce genre de réponse ne faisait pas partie du spectre des comportements « normaux » – non pas dans un sens moral mais relatif à ce à quoi il faut s'attendre, du point de vue du personnage principal dans ce type de situation. Pour la narratrice, au moment de l'entretien, en revanche, même si la situation n'est toujours pas considérée comme normale, elle est en quelque sorte rendue normale car vécue, éprouvée. L'horizon des possibles constitue donc un point de vue, le point de référence à partir duquel le sujet évalue ce qu'il lui arrive et ce qu'il a déjà vécu.

Dans le cas du premier événement raconté par cette directrice, nous catégorisons l'horizon des possibles comme relevant des comportements d'autrui. Plus spécifiquement, ce qu'elle attendait était que les collaborateurs aient une attitude ou un comportement honnête envers elle :

- | | |
|-----|--|
| 66. | Euh: déçue énormément |
| 67. | oui surprise euh: (SP) |
| 68. | je ne sais pas eh surprise |
| 69. | si que que que que les arguments |
| 70. | qu'ils aient pu trouver ces arguments-là |
| 71. | que l'on réfute ma légitimité pourquoi pas |
| 72. | mais que l'on euh utilise les arguments |
| 73. | qui avaient été mis en avant |
| 74. | du style malversation et tout ça |
| 75. | c'est pas du tout mon mon style |
| 76. | il n'y avait aucune preuve |
| 77. | il n'y avait aucun élément fondé quoi |

Toujours dans la section « évaluation », les lignes 71 et 78 nous éclairent sur le fait que ce qui est en jeu dans la situation, ce n'est pas la question de la légitimité mais celle de l'accusation mensongère. Quant à l'évaluation par le ressenti, le sujet utilise le mot « déception » (ligne 66), qui fait référence à des attentes non satisfaites.

Nous avons construit deux catégories d'horizons d'attentes à partir de l'analyse des 39 récits : celles relatives au personnage principal et celles relatives à autrui. Ces catégories sont de nature référentielle et s'excluent mutuellement : chaque événement rapporté n'appartient qu'à une seule catégorie. En revanche, aucun événement n'a été catégorisé dans les deux groupes.

Pour la première catégorie, les attentes des dirigeants concernent leurs propres compétences, notamment le savoir-faire et le pouvoir-faire¹¹³. S'ajoutent aux compétences les attentes sur le propre devenir professionnel. Vingt événements appartiennent à cette catégorie-là et ils se répartissent selon quatre sous-catégories, présentées dans le tableau ci-après.

¹¹³ Ces compétences reprennent celles identifiées par Greimas pour définir le programme narratif : savoir-faire, pouvoir-faire, devoir-faire et vouloir faire.

Tableau 8 -Attentes relatives au personnage principal

Attentes relatives au personnage principal	Quantité de récits et numéro d'entretien
<p>1.1 Savoir-faire, pouvoir-faire :</p> <p>Prendre des personnes en charge, savoir-faire son métier, faire ce qu'il y a à faire, connaître la situation de l'entreprise, apprendre, être suivi et fédérer, faire ce qui est bon pour soi, établir une cohérence entre les idées et les pratiques, réaliser ses projets, voir les crises comme des opportunités</p>	<p>9</p> <p>E1M (1; 3), E4 (3), E6M (1), E7F (4), E8M (1), E10M (2), E13M (3; 5)</p>
<p>1.2 Ne pas devoir-faire :</p> <p>Résoudre les conflits interpersonnels des collaborateurs, surmonter des crises, changer</p>	<p>4</p> <p>E3F (2), E4M (1), E12M (2), E13M (4)</p>
<p>1.3 Devenir :</p> <p>Enseignant à l'université, haut fonctionnaire, responsable dans le secteur social, dirigeant de la structure</p>	<p>4</p> <p>E2M (1), E7F (1 ; 3), E12M (1)</p>
<p>1.4 Etre choisi :</p> <p>Être choisi pour diriger, être recruté quand on a fait une grande école</p>	<p>2</p> <p>E2M (2), E13 (2)</p>
<p>Total</p>	<p>19 récits</p>

Il est intéressant de remarquer que la sous-catégorie la plus importante est celle relative aux compétences de savoir-faire et de pouvoir-faire que le personnage attend de lui-même. Dans les récits des dirigeants, l'attente principale est donc d'être en mesure de faire.

« (...) et donc c'est moi qui menait la bagarre à l'époque parce que j'étais quand même identifié comme le socialiste membre du gouvernement quoi donc on considérait ce qui était logique d'ailleurs d'une certaine façon c'était plus adroit que ce soit un militant euh qui va en place et là je me suis fait bien rouler » (E10M, 2, lignes 40 à 46 ; pouvoir établir la cohérence entre les idées et les pratiques).

« J'ai été éducateur quinze ans je me posais pas de questions j'ai fait des et puis tout d'un coup par les études la manière dont s'est rééclairé mon activité professionnelle j'étais à la fois dans des études et à la fois sur le terrain là j'ai eu le désir d'être directeur donc là j'ai posé un acte et (...) donc j'ai été recruté à G » (E6M,1, lignes 137 à 150 ; pouvoir prendre des personnes en charge).

Le premier exemple évoque la difficulté du dirigeant, secrétaire général d'une fédération nationale, à se retrouver comme porte-parole d'un groupe de structures, en opposition avec les représentants de son propre camp politique. L'attente du dirigeant était de mettre en place, dans sa pratique, les idées propres à son idéologie politique, ce qu'il n'arrive pas à faire. Dans le deuxième exemple, le dirigeant trouvait naturel de prendre en charge les personnes, parce qu'il était l'aîné de neuf enfants, parce qu'il était éducateur et parce qu'il avait été mis en situation d'encadrer des jeunes lors de son service militaire. En revanche, le désir de devenir directeur est présenté comme une surprise, une découverte.

L'attente relative au pouvoir-faire et au savoir-faire est en contrepoint avec la sous-catégorie du ne pas devoir-faire. En effet, dans les deux cas, les dirigeants s'attendaient : à ne pas avoir à s'occuper des conflits du personnel, pour la première ; à surmonter des crises profondes, pour le deuxième.

« Euh voilà c'est un régal (h) (h) c'est ça la gestion de ressources humaines en milieu féminin voilà parce que tout le monde qui se mêle de tout euh j'ai pensé que ça pouvait rester un sujet très eh en bilatéral si vous voulez euh: tout le monde non le malheur de des uns fait le bonheur des autres donc c'est l'occasion des règlements de comptes enfin c'est très pénible voilà » (E3F, 2, lignes 77 à 85 ; gérer les conflits du personnel)

La sous-catégorie portant sur le devenir concerne notamment les métiers auxquels les dirigeants se croyaient « destinés » jusqu'à ce qu'un événement arrive et modifie leur réalité. Ci-après, quelques extraits des récits correspondant à cette sous-catégorie :

« (...) euh et puis après euh j'ai bifurqué » (E4M, 1, 113)

« (...) alors que c'était parti pour et que ça me plaisait bien et de prendre de faire un pas de côté » (E7F, 1, 40 à 43).

« (...) j'aurais pu aller ailleurs il se trouve que c'est un peu le hasard le hasard de la vie le hasard des rencontres a fait que à 48 ans je suis rentré au G voilà (.) » (E2M, 1, 66 à 68).

Dans les trois exemples, nous retrouvons l'idée que le parcours prévu se voit modifié.

La dernière sous-catégorie regroupe deux récits où le personnage s'attendait à être vu, à être choisi : le premier pour ses caractéristiques personnelles et professionnelles ; le second en raison du fait qu'il sortait d'une grande école. Dans les deux cas, apparaît l'idée d'un chemin logique, évident, qui se retrouve partiellement contrarié par ce qui arrive.

La deuxième catégorie concerne les attentes relatives aux comportements d'autrui, notamment les collaborateurs. Là encore, les compétences sont importantes en ce qui concerne les attentes relatives à autrui, notamment le savoir-faire. Par ailleurs, l'évaluation morale (selon des valeurs) est une attente fréquente. Cette catégorie regroupe dix-neuf récits distribués en trois sous-catégories, présentées dans le tableau suivant.

Tableau 9-Attentes relatives au comportement d'autrui

Attentes relatives au comportement d'autrui	Quantité de récits et numéro d'entretien
Que les autres sachent faire : Que les collaborateurs fassent leur travail, qu'ils soient autonomes	4 E1M (2 ; 4), E5M (1 ; 2)
Les autres devraient faire (évaluation morale) : Que les personnes soient honnêtes, qu'elles soient responsables, qu'il y ait une cohérence entre la parole et les actes, qu'il y ait une cohérence entre les idées et les actes	5 E3F (1), E7F (2), E11M (1 ; 3), E13M (1)
Les rapports de pouvoir : Que les personnes reconnaissent l'autorité du personnage, qu'ils fassent ce que le personnage demande ou considère bon ou pertinent, ou ce qu'il a décidé, qu'on lui empêche de faire, qu'on le pense incapable	10 E4M (2), E6M (2; 3), E7F (5; 6), E9 (1); E10 (1), E11M (2 ; 4), E12M (3)
Total	19 récits

Dans la catégorie relative à autrui, la sous-catégorie la plus fréquente est celle où les attentes des personnages portent sur les rapports de pouvoir du point de vue d'autrui. Contrairement à la sous-catégorie évoquant le point de vue du personnage sur sa compétence à faire, cette sous-catégorie attribue la normalité à la place que les autres personnages devraient occuper et parfois n'occupent pas. Nous présentons ci-après quelques verbatim en guise d'exemples.

« (...) donc j'ai été amené à créer une euh (.) une plateforme téléphonique de relation clientèle plus une banque spécialisée à distance bon on m'a laissé faire et personnellement à l'époque je me disais mais si moi j'avais été le patron je ne me l'aurait pas permis (h) » (E9M, 1, lignes 24 à 28 ; que l'on lui empêche de faire).

« (...) donc c'est le pire des conflits ça parce que il y a un conflit d'abord sans solution qu'une relation humaine que de faire comprendre aux gens qu'on avait besoin de leur soutien de leur complicité etcetera alors en général ça marchait pour 90% d'entre eux puis t'en avais 10% qui étaient eux-mêmes le couteau

sur la gorge (...) enfin bon que de bonnes raisons pour avoir la paie à la fin du mois quoi donc à l'époque on faisait des coups tendus » (E10M, 1, lignes 14 à 22 ; que les collaborateurs acceptent ce que le dirigeant leur demande).

Ces deux extraits permettent d'éclairer les possibles que les personnages principaux entretenaient à l'égard d'autrui. Le premier récit met en scène le patron, qui aurait dû empêcher le personnage de développer son projet à cause du risque financier que celui-ci comportait. La personne travaillait dans une banque de l'économie sociale, caractérisée dans la section de l'« abstract » comme conservatrice et structurée. Etant donné qu'il avait lui-même dirigé une structure de l'économie sociale auparavant, le procédé stylistique de changement de focalisation place l'angle de vue sur lui mais en tant que dirigeant. Ainsi, il se regarde lui-même et évalue son action dans la comparaison avec son patron de l'époque, ce qui justifie la surprise face au fait qu'on lui « laisse faire ». Le deuxième exemple met en scène les salariés d'un centre de formation, dont le personnage était le directeur, qui n'acceptent pas d'être payés avec du retard malgré les essais de celui-ci pour les convaincre.

Les deux autres sous-catégories, relatives au savoir-faire et à l'évaluation morale des comportements, ont presque un poids équivalent (quatre et cinq récits respectivement). Ci-après, un exemple pour illustrer la première sous-catégorie.

« Depuis trois ans oui il y a eu des moments difficiles parce que comme c'est un projet qui se fait à beaucoup en gros il y a des degrés d'investissement différents sur le projet donc il y a toujours et puis c'est un projet qui mine de rien se pilotait pas mal entre Bruxelles et Lille donc on est loin donc il y avait des moments où on avait j'avais l'impression que ça n'avancait pas assez vite » (E5M, 1, 101 - 109, que les collaborateurs fassent leur travail)

Le narrateur évoque l'événement, sa participation à un projet à partenaires multiples et avec une dimension nationale et internationale, en indiquant que la difficulté a résidé dans la collaboration avec autrui, où les partenaires constituent un obstacle. L'horizon des possibles est celui d'un travail harmonieux à plusieurs, où chaque partenaire suit le rythme attendu par le personnage du récit.

Voici un autre exemple, afin d'illustrer la sous-catégorie d'évaluation morale des comportements.

« (...) mais à l'époque on avait déjà les éléments pour le dire et le démontrer ce qu'on avait fait on nous avait demandé de le mettre de côté pour pouvoir le faire donc j'avais moyennement apprécié cette façon de voir les choses ça c'était le premier point le deuxième point c'était la création d'un fonds d'investissement euh sous un format LBO classique sans respecter euh les valeurs (.) en fait que nous défendions depuis l'origine de lx c'est à dire les valeurs de solidarité les valeurs d'accompagnement sur la durée à long terme etcetera etcetera » (E11M, 1, 15-24, évaluation morale des comportements d'autrui)

Dans ce récit, le personnage décide de quitter l'entreprise où il travaillait à cause d'un différend autour des valeurs et des pratiques. Les responsables de cette structure n'avaient visiblement pas respecté la cohérence que le personnage considérait comme « normale » et attendue par lui, ce qui a déclenché sa décision.

Les sous-catégories référées à l'évaluation morale des comportements et aux rapports de pouvoir présentent un intérêt particulier : elles évoquent des attentes significatives pour les dirigeants de l'économie sociale. En effet, cette culture se caractérise par un discours axé sur les valeurs et une absence concomitante de discours portant sur les rapports de pouvoir inhérents aux entreprises.

D'autres constats ont attiré notre attention. D'une part, les deux catégories regroupent la même quantité de récits, c'est-à-dire que ce à quoi les dirigeants s'attendent implique de la même manière autrui qu'eux-mêmes. D'autre part, et si nous prenons chaque narrateur comme unité d'analyse, pour six d'entre eux, deux de leurs récits se placent dans la même sous-catégorie. C'est le cas pour E1M, E5M, E6M, E7F (deux fois), E11M (deux fois) et E13M. Nous pourrions dire alors que pour ces narrateurs il y aurait des horizons d'attente forts, que les événements ne modifient pas et même qu'ils renforceraient peut-être.

Nous nous sommes par ailleurs demandé s'il existe un lien entre la catégorie de l'horizon des possibles et le fait que le récit présente un personnage déjà directeur.

Tableau 10-Répartition des horizons des possibles selon la fonction occupée

Possibles Fonction occupée	Sur soi					Sur autrui			
	1.1 Savoir -faire	1.2 Ne pas devoir faire	1.3 Devenir	1.4 Etre choisi	Totaux	2.1 Savoir- faire	2.2 Devoir-faire (morale)	2.3 Devoir-faire (pouvoir)	Totaux
Avant	2	2	1	1	6	-	4	3	7
Prise de poste	3	-	3	-	6	4	1	2	7
Pendant	4	2	-	1	7	-	-	4	4
Après					-			1	1

En analysant la répartition des horizons d'attente selon les moments de la vie professionnelle¹¹⁴, notamment en relation avec la fonction de dirigeant, nous constatons qu'avant de devenir dirigeant, les récits portent davantage sur le comportement d'autrui (7 cas). L'évaluation morale des comportements d'autrui est la sous-catégorie la plus significative, tandis qu'une fois que le personnage occupe la fonction de dirigeant, cette attente disparaît. La prise de responsabilités pourrait ainsi être accompagnée d'une moindre préoccupation pour la dimension morale du comportement d'autrui. Cela pourrait s'expliquer soit parce que la confrontation à la prise de décisions rend les sujets plus souples quant aux valeurs, soit parce que leur regard est moins placé sur la cohérence et davantage sur le fait que les autres fassent ce qu'ils leur demandent de faire.

¹¹⁴ 1.1 Avant : E6M (1), E8M (1) ; pendant : E1M (1), E7F (4), E13 (3) ; après : E1M (3), E4M (3), E10 (2), E13M (5).

1.2 Avant : E4M (1), E12M (2) ; après : E3F (2), E13M (4)

1.3 Avant : E7F (1) ; pendant : E2M (1), E7F (3), E12M (1)

1.4 Avant : E13M (2) ; après : E2M (2)

2.1 Après : E1M (2, 4), E5M (1, 2)

2.2 Avant : E7F (2), E11M (1, 3), E13M (1) ; pendant : E3F (1)

2.3 Avant : E10M (1), E11M (2, 4) ; pendant : E4M (2), E12M (3) ; après : E6 (2, 3), E7F (5, 6). Après avoir dirigé : E9M (1).

Lors de la prise de poste de dirigeant, ou au moment du recrutement, l'horizon des possibles est axé sur autrui ; il porte notamment sur le savoir-faire (4 cas), contrairement à ce qui arrive avant ou après ce moment, où cette attente n'apparaît pas (0 cas respectivement). Lors de la prise de poste, l'horizon des possibles concerne également le savoir ou le pouvoir-faire du personnage principal (3 cas), ainsi que son propre devenir (3 cas). La prise de poste semblerait donc être un moment où ce qui est considéré comme « normal » est de pouvoir s'appuyer sur ses propres compétences ainsi que sur celles de ses collaborateurs.

Lorsque le personnage est déjà dirigeant, son horizon d'attentes est plus fréquemment construit autour de soi (7 cas). Une tension pouvant être interprétée comme significative est celle construite autour des attentes concernant son propre savoir/pouvoir-faire et les rapports de pouvoir (4 cas). Les attentes se configurent ainsi autour de ce que les personnages sont capables de faire et ce que les collaborateurs sont capables d'accepter. Ces deux dernières sous-catégories constituent une attente significative tout au long du parcours, même après avoir occupé la fonction. De la même manière, le devenir, qui était fortement en lien avec le métier, est moins en jeu lorsque le point de vue est celui d'un personnage déjà devenu dirigeant.

5.4.1.2 Des situations présentées comme des épreuves

Que se passe-t-il au sujet des attentes ? L'analyse du nœud de chaque récit, permet de constater si l'horizon des possibles du personnage est confirmé ou infirmé par ce qui arrive dans le récit, c'est-à-dire par l'événement. Nous avons par ailleurs croisé les types d'horizons d'attente avec les trames, selon qu'elles présentaient une épreuve, un conflit ou qu'elles étaient neutres. La distinction entre les intrigues mettant en scène une épreuve et les intrigues mettant en scène un conflit implique que, dans les premières, les personnages font face à une épreuve qu'ils doivent surmonter, tandis que dans les deuxièmes, un cas spécial des récits « épreuves », ils mettent en scène des confrontations avec d'autres personnages.

Un total de trente-quatre épisodes, sur les trente-neuf identifiés dans l'ensemble des entretiens, présentent des épreuves que le personnage principal a dû surmonter. Parmi ces trente-quatre récits, seize portent sur des confrontations entre le personnage principal et d'autres personnages.

Tableau 11-Type de trame selon les possibles

		Types de possibles selon confirmation		
		Possibles confirmées	Possibles infirmées	Totaux
Type de trame	Eprouvé	3 E6M (3), E11M (2), E13M (5)	15 E1M (1 ; 2 ; 3), E2M (1), E3F (2), E4M (1 ; 3), E5M (1 ; 2), E6M (1 ; 2), E7F (1 ; 2 ; 4), E9M (1)	18
	Conflit	0	16 E1M (4), E2M (2), E3F (1), E4M (2), E7F (5 ; 6), E10M (1 ; 2), E11M (1 ; 3 ; 4), E12 M (1 ; 2 ; 3), E13M (2 ; 4)	16 [34]
	Neutre	1 E13M (3)	3 E7F (3), E8M (1), E13M (1)	4
	Totaux	4	34	38

Contrairement à nos intuitions, tous les récits ne portent pas sur des épreuves. En effet, nous avons identifié quatre récits mettant en scène des intrigues « neutres », où les situations sont présentées de manière factuelle, sans que la trame soit problématisée. Par exemple, le récit où E13M évoque la rencontre avec la personne qui allait lui proposer le poste de dirigeant :

« ça moi j'étais dans mon cabinet de conseil j'essayais de me barrer je ne savais plus comment faire euh:: (...) donc j'ai appelé E qui était la responsable aussi de la formation comme déléguée générale du réseau puis qui m'a dit ben non la formation c'est trop tard ça y est elle est commencée euh:: voilà (...) bon mais on a discuté assez longuement ensemble et euh:: (.) et je suis sorti de l'entretien euh:: à la fois en me disant c'e c'est exactement le projet que j'avais en tête c'est exactement ce que je voulais faire j'ai dit j'arrête tout j'abandonne tout je me trouve une activité qui me permette de vivre comme entrepreneur salarié et j'arrête et donc euh je suis rentré à coopx au tout début tout début de coopx » (E13M, 3, lignes 1 à 26).

Même si le refus de commencer la formation a pu constituer une épreuve, le narrateur présente les faits de manière non éprouvante ; il s'agit plutôt d'un obstacle mineur. Il en va de même pour sa décision de « tout arrêter ». Il présente la décision comme ayant été facile à prendre.

Dans trois cas, les récits portent sur le moment où le personnage a été recruté en tant que dirigeant ou directeur d'un établissement et le quatrième présente deux situations vécues pendant la jeunesse du personnage. Pour ce qui est des trois événements portant sur les recrutements, les trames de type « neutre » évoquent une sorte de fluidité dans la manière dont le personnage devient dirigeant. L'extrait que nous avons présenté ci-dessus illustre aussi cette idée.

En ce qui concerne les attentes, nous constatons que, dans la majorité de récits (30 sur 39), l'horizon des possibles du personnage se trouve infirmé tandis que seuls huit événements présentent des horizons des possibles confirmés. Par conséquent, seuls huit événements entrent dans le périmètre de ce qui était attendu par le personnage, tandis que la plupart des événements marquants rapportés dans le cadre de nos entretiens portent sur des situations associées à l'inattendu. Il est intéressant d'analyser plus en profondeur les cas des attentes confirmées car ces résultats ne vont pas dans le sens de nos intuitions. En effet, nous nous sommes demandé pourquoi, si les attentes sont confirmées, les sujets ont évoqué ces événements. Nous avons constaté que, pour les quatre cas dont il est question, les récits constituent des illustrations des récits présentés avant dans le déroulement de l'entretien. Ces récits remplissent une fonction de confirmation de ce qui est devenu un changement dans l'horizon des possibles. C'est notamment le cas de E13M, 5, E11M2 et E6M,3.

Parmi les vingt-neuf événements narrés selon une trame d'épreuve, quinze portent sur des confrontations avec d'autres personnes et quatorze sur des épreuves concernant exclusivement le personnage principal. Le moment où l'événement a lieu (avant ou après la prise de fonction de dirigeant) semble être significatif pour les récits construits avec des trames du type « conflit ». Ainsi, neuf récits de type « conflit » ont lieu après la prise de fonction et 5 avant celle-ci¹¹⁵. Il est donc probable que l'exercice de la fonction de dirigeant soit pour les narrateurs davantage associé à des situations de confrontation avec des collaborateurs.

La relation entre les types d'attentes (confirmées/infirmées) et les horizons des possibles portant sur soi/portant sur autrui n'est pas significative, car sur les dix-neuf cas des récits portant sur la

¹¹⁵ Nous avons inclus les événements portant sur le moment de la prise de poste dans le groupe « après ». Leur répartition avant-après est la suivante :

Avant : E10M (1), E11M (1, 3, 4), E13M (4)

Après : E1M (4), E3F (1), E4M (2), E7F (5 ; 6), E10M (2), E12M (1 ; 3), E13M (4)

catégorie « attentes sur soi », quatorze correspondent à des attentes infirmées et cinq à des attentes confirmées. Sur les dix-neuf cas portant sur la catégorie « attentes sur autrui », seize correspondent à des attentes infirmées et trois à des attentes confirmées. La confirmation/infirmation des possibles n'est donc pas en lien avec le fait qu'elles portent sur soi ou sur autrui.

5.4.1.3 Des émotions positives et négatives associées à ces épreuves

En troisième lieu, nous avons analysé la valence des récits en nous posant la question des émotions et des ressentis évoqués : les événements sont-ils rapportés avec une valence positive ou une valence négative ?¹¹⁶

Suite à l'analyse des données, nous avons constaté une variation des ressentis évoqués selon la section de la séquence narrative où ils apparaissent. En effet, selon les récits, les ressentis évoqués évoluent avec la temporalité propre au raconté. Nous pouvons distinguer ainsi quatre sections (et temps) différentes : celle correspondant à la situation initiale, celle relative au développement, celle correspondant à la situation finale et celle correspondant à l'évaluation. La dernière section informe l'auditeur du ressenti que le narrateur associe à l'événement au moment de l'entretien. Nous aborderons donc cette dimension dans le point 1.4.2, portant sur les transformations de soi.

L'évolution du ressenti dont il est question dans certains récits montre des dynamiques progressives, des dynamiques régressives et des dynamiques stables (Elliot, 2005). Les premières se caractérisent par la composition suivante : dans la situation initiale, le ressenti évoqué est négatif ; dans le nœud ou la situation finale, il devient positif. Dans les deuxièmes, le ressenti de départ est positif et devient négatif lors du nœud ou de la situation finale. Enfin, pour les dynamiques stables, le ressenti est soit positif, soit négatif, soit ambivalent et ne se

¹¹⁶Nous souhaitons préciser deux éléments concernant les émotions évoquées dans les récits d'expérience. D'une part, selon Labov, les émotions constituent, dans le contexte d'un récit, des pseudo événements car il ne s'agit pas des actions narrées mais des outils dont le narrateur dispose pour évaluer son récit, c'est-à-dire, orienter l'auditeur vers une interprétation donnée de ce qu'il raconte. D'autre part, et dans la continuité de ce qui est proposé par Labov, nous reconnaissons donc aux ressentis évoqués cette dimension de communication propre au contexte de l'entretien et nous les analysons comme éléments constituant un récit et ayant un lien possible avec les émotions ressenties lors du vécu de la situation par le narrateur.

modifie pas. Nous présentons dans le tableau ci-après les résultats concernant cet aspect des récits.

Tableau 12-Dynamique du ressenti par rapport au type de trame

Trame \ Dynamique du ressenti	Progressive	Régressive	Stable		
			Positive	Négative	Ambivalente
Eprouvé	5	1			
	E1M(2) E4M(1)E6M (1 ; 3)E7F (1)	E7F (4)	4 E2M(1)E5M(2) E9M(1)E11M(2)	6 E1M(1)E3M(2)E4M(3)E 5M(1)E6M(2)E7F (2)	2 E1M(3) E13M(5)
Conflit	4 E4M(2)E12M(3) E13M (2, 4)		2 E10M (1) E11M (4)	9 E1M (4) E3M (1) E7F (5; 6) E10M (2) E11M (1 ; 3) E12M (1; 2)	1 E2M(2)
Neutre			3 E8M(1) E7F(3)E13M(3)	1 E13M (1)	
Totaux	9	1	9	16	3
	10		28		

Le tableau permet de constater que la majorité (28 cas) des récits présentent des dynamiques stables, où la valence émotionnelle envers l'épisode rapporté reste sans modification au cours du récit. A l'intérieur de cette catégorie, nous constatons également que, le plus souvent, les narrateurs font état d'une valence négative (16 cas), suivis par une valence positive (9 cas) et finalement une ambivalence (3 cas). A l'intérieur de cette catégorie, neuf cas présentent une valence négative dans le cadre d'une trame de conflit ; seuls deux cas font état d'une valence positive dans le même cadre. Il semble donc clair que les événements marquants sont associés à des situations où le sujet ne retient qu'une valence émotionnelle, qui est surtout négative.

Les dynamiques progressives, même si elles sont moins fréquentes que les valences stables (9 cas), font état de l'évolution du ressenti chez le sujet au fur et à mesure que la situation se

déroule. Cependant, il est important de signaler que bien que la dynamique soit progressive, l'événement commence par une émotion négative. Ce fait renforce l'idée que les événements marquants sont notamment associés à des situations dont le vécu est accompagné par des émotions négatives.

La seule dynamique régressive, évoluant donc d'une émotion positive vers une émotion négative, présente un intérêt car elle permet d'analyser ce que signifie le moment de la prise de poste pour certains dirigeants. Dans le quatrième événement narré par E7F, elle fait état de la joie produite par sa nomination comme directrice générale (elle était directrice d'un service au moment de sa nomination), joie qui disparaît de manière abrupte lorsqu'elle découvre la situation générale de l'association, c'est-à-dire au-delà de la situation du service dont elle était la responsable jusqu'alors.

« Le quatrième c'est quand C que vous avez rencontré président à l'époque de l'association m'a proposé le poste de la direction générale quand mon prédécesseur a démissionné pour aller diriger une autre S ailleurs j'ai été très flattée très heureuse et j'ai accepté (...) je crois que j'ai dû me demander pas tous les jours parce que il n'y a pas le temps mais au moins toutes les semaines s'il n'était pas temps pour moi de démissionner parce que j'allais pas être capable d'y faire face (...) euh:: (.) donc j'ai trouvé ça très lourd très difficile très violent » (E7F, 4 lignes 3 à 67).

Dans cette situation, ce qui arrive provoque d'abord des émotions positives qui se transforment ensuite en émotions négatives ; la personne dit avoir pensé à démissionner, tant la situation était vécue à l'époque comme difficile, voire violente.

Deux autres constats sont intéressants à analyser. Dans le reste des épisodes rapportés, où la valence est négative, les émotions dont les narrateurs font état sont : la violence ressentie dans la situation, la peur, l'épuisement et la fatigue, la solitude, l'inquiétude, l'incertitude, l'inconfort, la pénibilité, la difficulté, l'incertitude, l'insatisfaction, la colère, la douleur et la déception.

« Hein voilà ça a été un épisode douloureux oui » (E3F, 1, ligne 57).

« Ben ça a été pénible pour moi le jour où l'on a arrêté le restaurant » (E4M, ligne 1 et 2)

« j'ai eu l'impression d'avoir ramé peut-être pas dans le bon sens peut-être perdre du temps (E5M, 1, lignes 121 à 123)

« et qu'à l'époque j'avais 21 ans 22 (.) 22 et demi et je me suis dit je n'aurais jamais rien connu d'autre j'ai eu une peur » (E7F, 1, 17-19).

« parce que j'étais totalement en colère je n'avais plus confiance dans les décideurs et et du coup mais cette colère m'a complètement envahie » (E7F, 2, 21-23)

« Ben oui oui non non ben parce que c'était infernal quoi » (E10M, 3, 50)

Dans deux cas (E1M,2 et E7F,6), les narrateurs évoquent même un état dépressif et, dans le premier extrait, le sentiment d'être « poussé à bout » par la situation.

« On avait des problèmes de notoriété de qualité et là j'étais totalement déprimé je ne vais pas pouvoir y arriver j'arrête je ne peux pas je me suis dit je ne peux pas je et donc j'ai décidé d'arrêter de quitter B fin 2007 je me suis dit t'as essayé mais c'est (.) c'est au-delà de tes forces quoi et de tes compétences hein donc euh:: et puis avec une rupture affective à ce même moment donc tout ça faisait que euh c'était très dur » (E1M, 2, lignes 32 à 46)

« Enfin bon c'était de cet ordre-là c'était pas si c'était juste une petite déprime mais je me disais bon pff donc j'ai pensé à partir et puis je ne l'ai pas fait » (E7F, 6, 185-189)

Lors de l'entretien, le narrateur du premier extrait a été envahi par l'émotion et s'est mis à pleurer. La correspondance entre l'émotion évoquée et l'émotion ressentie et exprimée dans le contexte d'évocation constituerait un indicateur de la densité du vécu de la situation rapportée.

L'évocation des émotions présentées comme vécues dans la situation narrée ne se fait pas de manière aussi directe dans tous les cas. Certains narrateurs font indirectement état de leurs émotions. Un des exemples est celui où le narrateur ne dit pas ce que le personnage a ressenti mais identifie la dimension émotionnelle de la situation.

« (...) et donc en ce cas il vaut mieux arrêter tout de suite euh:: et puis après il y avait l'émotion le côté affectif c'était c'était un peu mon histoire hum » (E4M, 3, lignes 53 à 56)

De même, l'interruption en milieu de la phrase est un indicateur des émotions qui ne peuvent pas être explicitées dans le contexte de l'entretien :

E6M relate une situation de conflit avec le syndicat de salariés :

« C'est que moi je me suis dit enfin ben j'ai vécu ça avec// ce n'était pas facile » (E6M, lignes 50 et 51).

E10M évoque son expérience avec son premier responsable qui lui a fait confiance :

« parce que pour moi il a été //euh ben j'ai eu une chance inouïe quoi:: » (E10M, 4, lignes 52 et 53)

La difficulté à dire les émotions peut être due au fait que le narrateur est généralement pudique dans l'expression de son ressenti. Elle peut aussi être l'effet de la tension entre l'exercice demandé par le type d'entretien et le statut du dirigeant du narrateur, hypothèse que nous avons développée dans le point 5.2.

Le ressenti est également abordé de manière indirecte par des métaphores¹¹⁷ ou des images qui permettent de condenser la perception de la situation rapportée mais aussi les émotions qui les accompagnent. Une des métaphores utilisées est celle du bateau¹¹⁸.

« Quand on affronte une tempête dans un bateau et qu'on se serre les coudes et puis après quand la mer est plus calme ben on se sent plus fort (.) » (E1M, 3, lignes 80 à 83)

« euh il faut savoir quitter le navire en si on n'est pas bien dedans quoi » (E10M, 1, lignes 41 et 42)

Le bateau représente la structure ; le personnage principal apparaît en se serrant les coudes avec ses collègues face à la tempête. Cette métaphore exprime la peur, le sentiment de danger, la résistance, la force du personnage principal et ensuite la satisfaction de la réussite. Dans le deuxième exemple, le navire représente la structure ; le narrateur exprime non seulement l'inconfort du personnage dans la situation, mais aussi le sentiment d'abandonner (quitter), sa détermination et sa force. Une autre métaphore employée est celle du ring de boxe.

« En entrant au G je suis rentré sur un ring et puis il y a deux boxeurs et je suis un des deux boxeurs voilà c'est bon j'ai jamais pris de leçon de box (h) c'est un problème » (E2, 2, lignes 144-148).

¹¹⁷ Dans son travail sur l'interprétation, U. Eco (1992) explique « la métaphore a quelque chose à voir avec notre expérience intérieure du monde ainsi qu'avec nos processus émotionnels. (...) Selon Briosi (1985), les métaphores créatives naissent d'un choc perceptif, d'une façon de se mettre en rapport avec le monde qui précède le travail linguistique et le motive. » (pp. 161-162). Dans le cadre des récits que nous avons recueillis, les métaphores remplissent des fonctions autres, comme la qualification d'une situation.

¹¹⁸ Nos résultats confirment ceux de Arciniegas Cardoso (2015) lorsque l'auteur précise la fonction des métaphores dans le discours des enseignants associés dans l'enseignement supérieur. Il s'agit d'une « *gestalt* expérientielle, un déroulement des faits, d'interactions entre les personnes engagées dans ces situations, rapports au temps et à l'espace, rapports aux objets, ressentis » (p. 235)

Plusieurs traits caractérisent la situation du ring : la solitude face à l'adversaire, la violence, le danger, la force, le fait d'être regardé. Le narrateur ajoute qu'il n'a jamais appris à boxer, ce qui peut être interprété comme l'expression d'une incertitude, d'un doute quant à sa propre compétence, de l'obligation de se débrouiller dans une situation inconnue.

Les images constituent aussi des moyens de communiquer le ressenti.

« j'ai connu des trucs dans le genre un manchot qui voulait me taper avec son bras artificiel voyez ça c'est des souvenirs là en général quand vous êtes dans votre bureau curieusement dans les couloirs alors que tous les bureaux sont ouverts vous entendez les portes se fermer » (E10M, 1, lignes 42 à 47)

Dans l'exemple ci-dessus, l'image des portes qui se ferment font référence au sentiment de solitude du directeur et au poids ou à l'inconfort de sa responsabilité, car il est le seul à ne pas avoir le droit de fermer aussi sa porte. Les métaphores et les images permettent ainsi de condenser des sentiments autrement difficiles à exprimer, comme la difficulté, le sentiment d'impuissance ou de doute quant à ses propres capacités et compétences.

Nous avons également identifié dans les récits, des ressentis relatifs à ce que certains sujets appellent « le poids de la responsabilité ».

« J'ai pas été totalement tout seul mais j'ai senti le poids d'être gérant dans une situation de crise » (E1, 4, 110 et 111).

Il s'agit donc de situations où le sujet se sent psychologiquement en danger car les émotions dont il est question peuvent être considérées comme fortes : de l'inconfort à la dépression, en passant par la douleur et la déception.

En ce qui concerne les émotions positives rapportées, elles sont : le plaisir, le bonheur, l'espoir et la confiance.

« quand je suis arrivé au G j'ai redécouvert tout un monde que j'avais oublié et je dois dire que très vite je m'y suis senti bien (.) » (E2M, 1, lignes 37 et 38).

« et et donc c'était un moment ces entretiens qui était assez euh assez euh assez enthousiasmantes sur le projet d'équipe quoi » (E5M, 2, lignes 120 à 122).

En ce qui concerne les liens entre le ressenti et la confirmation de l'horizon des possibles du personnage, la totalité des récits associés à des émotions négatives portent sur des événements où l'horizon des possibles du personnage principal a été infirmé.

Tableau 13-Dynamique du ressenti selon la confirmation de l'horizon des possibles

Dynamique du ressenti Horizon des possibles	Positive	Négative	Stable		
			Positive	Négative	Ambivalente
Confirmé	2 E1M(2) E6M (3)		4 E11M(2) E7F(3) E8M(1) E13M(3)		2 E13M(5) E2M(2)
Infirmé	7 E4M(1) E6M(1)E7F(1) E4M(2)E12M(3) E13M (2, 4)	1 E7F (4)	5 E2M(1) E5M(2) E10M (1) E11M (4) E9M(1)	16 E1M (1), E3F(2) E4M(3)E5M(1)E6M(2)E7F (2) E1M(4) E3F(1) E7F(5;6) E10M (2) E11M (1 ;3) E12M(1;2) E13M (1)	1 E1M(3)

Les émotions positives sont également associées à l'infirmité de l'horizon des possibles, mais de façon moindre que les émotions négatives (55%, 5 cas sur 9). Dans le même sens, 80 % (7 cas sur 9) des récits à dynamique émotionnelle évolutive (ressenti négatif vers un ressenti positif) sont des récits où l'horizon des possibles du personnage est infirmé. Ainsi, la non-confirmation de l'horizon des possibles est associée à un ressenti surtout négatif, qui peut devenir positif.

D'autre part, les narrateurs évoquent la surprise provoquée par ce qui leur est arrivé. Nous considérons la surprise comme un indicateur du caractère d'imprévu des événements marquants. La surprise renforce l'idée de rupture entre ce à quoi le sujet s'attendait et ce qui arrive.

1. « (...) je n'ai rien vu venir euh » (E3F, 1, ligne 64)
2. « ça ne marchait évidemment pas (h) et là tout de suite après et ça ça a été mais vraiment dans deux mois » (E4M, 1, 286-288)

3. « et en fait j'ai vu que là j'avais les jeunes j'avais les jeunes que j'avais dans les dont je m'occupais avant de partir à l'armée comme éducateur quoi ça j'étais en plein choc » (E6M,1, lignes 46 à 49)
4. «« J'ai été 8 jours inquiet les 8 premiers jours enfin là je me suis dit oh là là là là » (E11M, 3, lignes 6 et 7)
5. « et euh:: et quand on s'en est rendu compte on s'est rendu compte aussi à quel point on était dans la dans la panade quoi » (E13, 4, lignes 35 à 37)

Dans le deuxième exemple, l'accélération du temps du raconté constitue un indicateur de la surprise du personnage face à ce qui lui arrive. Ici, il s'agit des effets de la rencontre et de sa propre transformation.

5.4.2 L'enjeu de la transformation de soi

Nous avons évoqué certains aspects des récits d'expérience : ils permettent d'identifier un horizon des possibles du « personnage », et cet horizon peut être confirmé ou infirmé par ce qui advient. L'analyse de la trame de l'ensemble des récits montre que celles-ci font apparaître des personnages confrontés à des épreuves, à des situations de conflit avec des antagonistes. Ces épreuves s'accompagnent d'un ressenti négatif qui peut éventuellement devenir positif.

Analysons à présent les effets de ces épreuves chez les personnages principaux. En ce sens, lorsque les dirigeants relatent des événements marquants, ils font état de ce que nous identifions comme des transformations survenant chez le personnage principal.

Les dynamiques évoquées dans le point 1.4.1.3 indiquent une première dimension de la transformation, celle concernant le ressenti. L'événement est présenté comme entraînant une transformation au niveau des émotions. De négatives, elles deviennent positives. Une situation vécue comme négative devient ainsi pour le personnage une situation à valence positive.

En deuxième lieu, les récits font état de transformations de type « cognitif ». A la différence des transformations concernant le ressenti, les transformations cognitives sont identifiées par le narrateur lui-même comme étant survenues dans sa manière de voir la réalité.

Parallèlement, les transformations cognitives constituent, de même que l'expression des émotions, des évaluations dont l'effet est d'orienter l'interprétation par l'auditeur de ce qui est raconté. Le narrateur montre ainsi, dans le contexte de l'entretien, en quoi l'événement a été significatif pour lui en répondant à la demande du chercheur. Le contexte de l'interaction expliquerait la fréquence d'apparition de ce type d'évaluation.

Nous avons observé que les narrateurs introduisent les évaluations (reconnaissance par lui d'une transformation cognitive) par des expressions différentes, détaillées dans le tableau ci-après.

Tableau 14- Des expressions d'identification des dynamiques de transformation (par le narrateur) et leurs occurrences

Expression	Occurrences
« je me suis rendu compte »	12 occurrences
« tu te rends compte »	1 occurrence
« je me rends compte »	2 occurrences
« cela m'a fait prendre conscience que »	1 occurrence
« j'ai compris »	1 occurrence
« et là je me suis dit »	2 occurrences
« j'ai vu »	2 occurrences
« je vois bien »	2 occurrences
« le déclic »	3 occurrences
« j'ai réalisé que »	2 occurrences
« avec le recul je pense que »	1 occurrence
« le sens que j'y donne »	2 occurrences
« tel que j'ai vécu les choses »	1 occurrence
« j'ai appris »	3 occurrences
« je pense que »	13 occurrences

Ces expressions introduisent simultanément l'idée de transformation et l'idée de temps, d'une temporalité qui excède celle de la transformation¹¹⁹ même. Il s'agit du temps du point de vue du sujet en ce qui concerne la transformation. Par exemple, l'expression « je me suis rendu compte », par l'emploi du passé, place le narrateur dans le présent et la prise de conscience dans un passé indéfini. *A contrario*, l'expression « je me rends compte » place la prise de conscience comme concomitante à une autre action qui est en train d'être narrée. Ci-après, une illustration de cette différence :

« euh:: moi je croyais que c'était très bien mais:: euh simplement voilà quand quand j'ai eu 12 ans 13 ans 14 ans je me suis rendu compte que ça l'était pas donc ça c'était au milieu des années 80 donc euh voilà » (E13, 1, lignes 44 à 48).

« E vient d'arriver sur un nouveau marché et elle elle apporte cette compétence de () sur bois et le chantier se passe assez bien je m'y plais euh:: parce que je dois partir mais dans 6 mois parce qu'il faut finir le chantier et:: donc je retrouve un petit peu de goût au travail et puis je vois qu'il y a quand même de:: de l'espoir puisque en fait je me rends compte qu'on a recruté quelqu'un euh:: qui a à la fois l'engagement coopératif les trois conditions que j'ai énumérées tout à l'heure quand même » E1M, 1, lignes 56 à 59).

Dans le premier exemple, le narrateur relate une situation vécue auparavant et place la prise de conscience, transformation de type cognitif, dans un temps flou, bien que liée à une expérience spécifique. Dans le deuxième, la compréhension est rapportée comme ayant eu lieu au moment des faits. Elle permet au narrateur de renforcer l'idée d'une cohérence trouvée entre les réflexions du personnage sur ce qu'il est bon de faire (ici, au sujet du profil des collaborateurs à recruter) et ce qu'il a réussi à faire en recrutant une nouvelle collaboratrice. Autrement dit, le narrateur oriente l'interprétation de l'auditeur en mettant l'accent sur le fait que la transformation a eu lieu à un moment précis, ce qui établit le lien cause-effet entre sa décision et sa compréhension de la situation.

La prise de conscience est ici associée à une situation ayant eu lieu dans un passé proche de la situation d'entretien et les faits sont présentés de manière détaillée. Il en va de même pour

¹¹⁹ La transformation implique une temporalité.

l'expression « et là je me suis dit », où le narrateur, par l'emploi du déictique¹²⁰ « là », marqueur de temps et d'espace, fait comprendre à l'auditeur que la situation narrée est associée à une transformation dans la manière de la comprendre. Cependant, par rapport à l'utilisation du verbe au présent, ce dernier exemple exprime un moindre degré d'enchâssement de la transformation dans la situation.

Nous distinguons ainsi une première marque de temps, celle exprimée par le décalage entre le racontant (utilisation du passé ou du présent pour le verbe) et le raconté (le contenu, la prise de conscience), qui renforce l'attribution d'un lien de cause-effet de la transformation de soi à la situation vécue.

Une nouvelle marque temporelle est introduite par les expressions « avec le recul je pense que » et « le sens que j'y donne », « tel que j'ai vécu les choses » et « je pense que ». En effet, le narrateur revient au temps présent et au contexte de l'entretien pour évaluer les faits du passé. Ces expressions placent la transformation dans le présent et établissent une distinction entre ce qui a été pensé ou ressenti dans la situation et ce que le sujet pense (ou l'interprétation qu'il en fait) au moment de la narration. L'exemple d'utilisation de « je pense » met davantage l'accent sur la prise de conscience effectuée dans le cadre de l'entretien.

1. « (...) parce que moi j'étais pas non plus bien assis dans ma compétence de gestion (h) donc euh:: toujours une part arbitraire de : d'injustice et euh : on culpabilise : mais avec le recul je pense qu'on faisait le bon choix vraiment quoi parce que c'était on on traînait » (E1M, 1, lignes 61 à 65).
2. « et donc et c'est parce que j'étais éducateur au début que je suis devenu directeur général il y a toute une trajectoire puisque le sens que j'y donne c'est que euh j'ai changé euh de métier directeur- directeur général pour pouvoir euh euh quelque part garder mon objet quoi je veux dire c'est une autre manière c'est une autre manière d'être éducateur devenir directeur éducateur et puis directeur général » (E6M, 1, lignes 16 à 24)
3. « (...) c'est à dire qu'on me faisait confiance et je pense que c'est toujours le cas on fait confiance à des gens très jeunes dans le groupe crédit x » (E11M, 4, lignes 10 à 12)

La référence temporelle indiquant le moment où une transformation a lieu d'une part, et le lien entre la transformation faisant l'objet du récit et la situation narrée d'autre part, sont couplés.

¹²⁰ F. Recanati définit les déictiques (expression token-réflexive) comme des « expressions- type dont le sens conventionnel enveloppe une référence à l'occurrence qu'il incarne. » (cité par Kleiber, 1986, p. 13)

En effet, l'enchâssement de la transformation dans le récit relie le contexte rapporté au contexte présent de l'entretien. Or, une continuité est établie entre les deux espaces. Les marques de temporalité indiqueraient que la transformation n'est jamais arrêtée puisqu'elle se poursuit jusque dans le contexte de l'entretien.

Ces marques informent par ailleurs de l'ampleur de la transformation dont il est question. Les deux premiers exemples indiquent que la distance temporelle avec la situation vécue déclenche une réinterprétation des faits. La perspective se modifie, devenant plus complexe en incorporant plus de dimensions, notamment une dimension historique. L'emploi de « je pense » sert également à rendre générale l'expérience du personnage principal. Cependant, tandis que le premier cas évalue positivement la pertinence d'une décision - le licenciement d'une collaboratrice - à la lumière de l'histoire de la structure, le deuxième renforce (et construit) la cohérence du parcours professionnel du personnage principal, grâce à une perspective biographique. Le périmètre de ce qui fait l'objet de l'évaluation varie, passant d'un incident à l'ensemble du parcours. De plus, l'expression des prises de conscience renforcent également la dimension chronologique des transformations en ce qu'elles relient un temps à un état de choses : un avant et un après.

Un deuxième aspect des transformations est celui de l'objet, de ce qui est transformé. La compréhension – le « déclic » – exprime la modification du sujet. Les situations évoquées laissent des empreintes chez le personnage principal : elles expriment le passage d'une situation d'insu à une situation où le personnage principal sait davantage qu'avant l'arrivée de l'événement. Le changement apparaît tantôt soudain, tantôt comme résultant d'un long processus.

« alors que j'irais à la fac hein c'était pas le problème mais j'étais vraiment ça m'a saisie (E7F, 1, lignes 21 à 23)

« Ça a été un cheminement dans le sens où je me suis rendu compte que:: quand le fondateur est parti il est encore resté deux ans dans l'entreprise mais il était plus le président et euh c'était une situation qui m'a bien arrangé et même temps qui était très bâtarde mais qui m'a bien arrangé » (E4M, 2, lignes 3 à 10)

La durée de l'événement est en lien avec la durée du processus de prise de conscience, de sorte que les situations plus restreintes dans le temps impliquent une accélération dans la

transformation. Celle-ci peut ainsi rester ponctuelle et sans autres élaborations, comme c'est le cas du premier exemple. Dans notre échantillon, nous avons identifié six récits¹²¹ où la transformation se déploie dans une temporalité courte.

Pour revenir à la question de savoir sur quoi portent les transformations, il s'agit du sentiment de passer d'un état de non-savoir à un état de savoir.

Tableau 15- Répartition des récits selon les types de transformations

Transformation de soi	Transformation de la situation	Non-transformation
15 E1M (1; 2; 4), E2M (1 ;2), E4M (1 ;2), E5M (1), E6M (1), E7F (1 ;2) E8M (1), E12M (2), E13M (1 ;4)	10 E1M (3), E3F (1), E4M (3), E7F (4), E10M (2), E11M (1; 4), E12M (1), E13M (2 ;3)	5 E3F (2), E7F (3), E11M (2 ;3), E13M (5)

La transformation du personnage principal est abordée par quinze récits, dont dix où le personnage principal fait explicitement référence à sa propre transformation, sous la forme de prises de conscience, d'apprentissages, de réflexions ou de changements.

Les extraits ci-après constituent des exemples (trois récits au total) de l'interprétation par les dirigeants, des transformations en tant qu'apprentissages.

« et c'est un projet aussi où j'ai appris euh à pas avoir jusqu'ici tous les autres projets qui sont financés même si je n'étais pas dans un environnement qui était trop favorable et un crédit recomposé j'avais les manettes sur la chose » (E5M, 1, 48-55)

« et ben ça s'est passé que je je n'y comprenais rien puisque j'étais fonctionnaire qui n'était pas formé et donc j'ai j'ai appris à comment on embauchait en embauchant un premier salarié comment on contracter un bail un signant un premier bail (h) euh comment on gérait en en préparant le premier budget etcetera etcetera donc c'est purement euh purement autodidactique » (E8M, 1, 15-20)

¹²¹ E5M, (2), E6M (1), E7F (1 ;3), E8M (1) et E13M (3).

Dans le premier cas, il s'agit d'une posture, celle de l'impossibilité de contrôler tous les aspects d'un projet. Dans le deuxième cas, il s'agit d'apprendre à faire le nécessaire pour gérer une structure.

Onze récits portent sur une situation vécue par le personnage : sa transformation n'est pas l'enjeu de l'histoire mais elle reste implicite. Cinq récits portent sur la non-transformation, c'est-à-dire sur des situations où, du point de vue du narrateur, le personnage reste inchangé et l'accent est mis sur des épreuves. Dans ces cas, il s'agit notamment de confirmer des transformations rapportées dans des récits préalables¹²².

Dans un même récit, nous avons trouvé plusieurs niveaux de réflexion sur les effets d'un même événement. Prenons le cas de E6M, lorsqu'il aborde la rencontre avec une personne qui l'a orienté dans sa recherche de travail (premier événement rapporté).

Un premier niveau de transformation concerne sa situation professionnelle puisqu'il est très vite embauché.

« et c'est vrai que:: ça m'a fait un déclic et d'ailleurs dans les deux mois après j'avais trouvé du boulot alors que ça faisait un an que cherchais sans succès donc ça a été quelque chose de vraiment décisive » (lignes 27 à 30)

Un deuxième niveau de transformation concerne le sentiment d'une mise en cohérence entre son histoire et sa carrière, autrement dit son passé et son futur ou l'expérience vécue et son horizon des possibles.

« (...) mais c'est une rencontre très qui m'a permis de:: je crois de faire la de mettre en cohérence ce que j'étais historiquement et culturellement et euh:: (.) ce ce que je voulais être dans professionnellement » (lignes 93 à 98).

Il poursuit son élaboration en construisant le lien entre l'événement, la rencontre avec cette personne, et le fait d'être dirigeant¹²³.

¹²² Pour les cinq cas, il s'agit du deuxième et jusqu'au cinquième événement évoqué dans le cadre de l'entretien ; tandis que la plupart des récits portant sur la transformation de soi constituent le premier ou deuxième événement rapporté, sauf pour deux cas.

¹²³ Dans le deuxième récit, il décrira sa transformation en président du directoire comme un long cheminement.

« sans doute j'étais mûr d'accord mais j'avais sûrement besoin de l'entendre euh ça a fait que je me suis euh j'ai compris j'ai mieux compris qui j'étais comment je me positionnais et comment je devais me positionner ça a changé ma façon un de me positionner d'être et c'est aussi grâce à ça que j'ai pu un jour devenir président d'un directoire euh responsable aujourd'hui de presque 300 personnes » (E6M, lignes 197 à 206)

Dans le premier récit de E6M, le passage de ce qu'il était avant à ce qu'il est devenu par la suite est explicitement détaillé. Avant la rencontre, il n'était pas en mesure de présenter ses atouts et ses expériences.

« C'était toujours le verre est à moitié vide au lieu du verre à moitié plein ben » (256 à 257)

A la suite à la rencontre, il considère avoir été capable de détailler son expérience au recruteur. La transformation est donc celle d'une compréhension ayant des effets concrets sur lui car il apprend à passer des entretiens d'embauche. D'autre part, cette transformation concerne des conséquences concrètes sur sa vie, car il est finalement recruté. Mais la transformation est plus profonde encore, il s'agit comme le narrateur le dit dès *l'abstract*, d'une modification de sa perception des autres.

« alors après c'était aussi ce regard euh euh ce regard culturel euh toutes les entreprises tous les patrons sont des salauds et à un moment il me dit non euh:: il dit euh hum c'est que quand tu as un contrat c'est c'est un contrat entre deux personnes donc tu vas a apporter tu vas être payé et en échange tu vas apprendre (...) et c'était quelque chose que je d'expérience si je regardais ma vie je pouvais dire oui oui ce que j'ai appris là ça m'a servi après mais je ne savais pas le voir et le fait qu'il me le dise et que ça me saute aux ben que ça devienne évident du coup ça m'a permis de voir les gens que j'avais en face de moi d'un autre œil et donc de ne pas les agresser de par mon inconscient même si j'étais très très correct et tout mais quand même (h) cette arrière-pensée j'ai devant moi un sale patron (h) » (lignes 259 à 284)

Par cette rencontre, le dirigeant justifie le sentiment d'avoir appris quelque chose sur lui-même, ignorée jusqu'alors. Ce cas présente une analyse et des interprétations explicites sur les effets de la rencontre, de ce qui est advenu à la suite de l'événement. Le narrateur identifie clairement un avant et un après cette rencontre. Il exprime le sentiment d'avoir pris conscience de la perception qu'il avait de lui-même, de l'avoir transformée et d'avoir ainsi modifié sa situation, donc d'avoir transformé son environnement.

Tous les récits n'expriment pas la reconnaissance, par le narrateur, d'avoir été transformé par l'événement. C'est le cas de E11 dans son premier récit et dans ceux qui suivent ; il affirme, au contraire, ne pas avoir changé. Ainsi, il préfère partir et laisser son poste, mais rester « entier » car, pour lui, rester le même est un gage de cohérence et de force.

« (...) et il y a un moment où bon vous dites les choses une fois deux fois trois fois les gens vous écoutent absolument pas au contraire ils vous font comprendre que vous avez tort euh bon ben très bien mais moi j'étais convaincu vraiment de de de ce que je disais à l'époque et j'en suis toujours convaincu ». 74 - 78)

La transformation a lieu si le sujet a la capacité de se remettre en question et de l'exprimer. L'enjeu pour ce dirigeant serait de (dé)montrer sa détermination, c'est à dire la continuité et la permanence, plutôt que sa transformation.

En somme, les événements n'impliquent pas nécessairement l'expression d'une transformation. Ils servent également à prouver la stabilité face à ce qui advient. Les récits s'inscrivent ainsi dans un jeu de transformation /résistance du sujet. Ils permettent de mesurer la force et la détermination du personnage principal confronté à des épreuves diverses.

Dans le même temps, ces récits sans transformation exprimée constituent des expériences qualifiées de difficiles. L'avant et l'après se définissent ainsi par le vécu même de cette expérience, par le fait de l'avoir surmontée, de l'avoir supportée et d'avoir su rester le même.

Quand bien même le narrateur n'évoque pas la transformation, son récit l'introduit dans le devenir « naturel » des choses. C'est à cela que nous faisons référence en analysant l'horizon des possibles. Démontrer que ce que nous avons vécu nous a transformés ou que nous sommes parvenus à rester les mêmes n'empêche pas la transformation de l'horizon des possibles. Mais ce type de transformation n'est pas systématiquement identifié ou exprimé en tant que tel par les sujets dans les récits sur les événements marquants. Choisir un événement plutôt qu'un autre indiquerait-il que l'expérience évoquée permet de dire des choses sur le sujet qui ne sont pas forcément reconnues ou exprimées par lui-même ? Dans le cas dont il est question, la situation se modifie (le positionnement des « patrons ») entraînant la transformation de la situation du personnage : il part et cherche un nouveau poste. Pour rester le même, il doit prendre des décisions qui entraînent des modifications significatives dans sa vie.

Une autre dimension des transformations concerne le sentiment de s'être formé par le vécu des événements. Des dirigeants reconnaissent une dimension formative aux expériences traversées. Pour revenir à la valence, dans ces cas, le dirigeant garde une vision positive de ce qui s'est passé malgré la souffrance ressentie dans la situation.

Dans ce passage de l'état de non-savoir à l'état de savoir, savoir signifie : comprendre le statut performatif de la parole du dirigeant ; ressentir le poids de diriger ; gérer une entreprise (recruter, faire un budget) ; connaître le fonctionnement d'une structure ; confronter les adversaires ; se voir différemment ; découvrir son désir d'être directeur avec une posture spécifique ; ne pas vouloir rester à l'université ; devenir directrice dans le social (savoir sur soi) ; s'exprimer en tant que président ; s'habiller et se comporter comme un dirigeant pour fédérer ; prendre des décisions ; ne pas tout contrôler ; coopérer ; travailler avec des partenaires de nationalités différentes ; constater la difficulté à construire la cohérence entre les idées et les pratiques ; constater que l'on peut apprendre des crises.

Le savoir consiste à découvrir que l'on désire être dirigeant et à prendre conscience de ce que cela implique : se transformer (s'exprimer, se comporter, s'habiller) ; faire ; sentir le poids de la responsabilité de la structure ; se positionner ; prendre des décisions ; traverser des situations de conflit.

5.4.3 L'enjeu de la transformation de l'environnement

Nous avons identifié deux types de références aux transformations : celles survenues chez les sujets et celles survenues comme effet des actions des personnages. Dans ce dernier cas, nous distinguons deux cas de figure : le premier cas porte sur la réaction des personnages à ce qui advient, exprimée comme l'obligation ou l'injonction à agir ; le deuxième, porte sur des actions liées à leur propre initiative et non justifiées comme étant la conséquence de ce qui est advenu.

Analysons d'abord le premier cas. La séquence narrative des récits met en évidence une situation initiale, un nœud (problème ou conflit), un dénouement et le résultat de l'action. L'intrigue est construite par la tension entre le nœud et les actions menées par le personnage afin de résoudre le problème ou obtenir ce qu'il souhaite ou doit obtenir selon le mandat des destinataires (Adam & Revaz, 1996). Les récits des dirigeants montrent le personnage principal dans une posture passive, quand ils subissent l'action des autres personnages, ou dans une

posture active quand ils mènent l'action et introduisent des changements. Les actions des personnages nous informent donc sur la manière dont ils se positionnent face à une situation.

Nous avons observé que lorsque les personnages réagissent à des situations provoquées par autrui, les narrateurs évoquent souvent des actions précédées par la modélisation « falloir ».

« et à un moment il a fallu trancher et donc poser des actes de gérance et moi j'étais gérant » (E1M, 1, 145-147)

« c'est qu'au moment où ça a été dur il a fallu faire des efforts sur les salaires euh travailler encore plus euh » (EM1, 2, 61- 63)

« c'était vraiment une fois que je l'avais dit il n'y avait plus de retour en arrière et il fallait que j'assume personnellement ça » (E1M, 3, 48 - 50)

« et bon voilà on a pris la décision mais c'était c'était moi qui a été obligé de faire la proposition en disant voilà il faut arrêter » (60 - 64)

« et il a fallu 18 mois pour que les salariés s'en rendent compte ou acceptent de se rendre compte et acceptent de dépasser ce qui reste une cicatrice une blessure il a fallu qu'on licencie des salariés (39 - 42)

« mais pour rétablir la situation on a travaillé 24 heures sur 24 quasiment et euh:: et et puis finalement on a trouvé de petites chandelles des choses provisoires des astuces qui finalement se sont révélées très fécondes par la suite c'est à dire je:: non au contraire c'est il fallait absolument sauver euh euh ce truc-là » (47 - 97)

L'utilisation du verbe falloir, dans la construction « il a fallu » ou « il faut », est analysée selon deux aspects. Le premier concerne le lien établi entre le personnage et la situation dont il est question dans son récit. Il semblerait ainsi que le personnage soit mis face à des circonstances qui appellent en quelque sorte à l'action. Le deuxième concerne le rapport que le personnage établit à ses propres actions car, tel que le narrateur l'exprime, le personnage est obligé à mener ces actions, avec lesquelles il n'est pas nécessairement d'accord. Le mode « falloir » s'accompagne des pronoms comme « on » ou des constructions verbales comme « il fallait sauver », qui renforcent le sens de l'injonction à l'action venant de la situation globale plutôt que d'un sujet spécifique. L'emploi du mot « obligation » comme dans « j'ai été dans l'obligation » va dans le même sens : le personnage se retrouve dans une situation qui le pousse à agir dans une direction sans que cela relève, à l'origine, d'un choix.

Analysons maintenant le deuxième cas. Certains récits ne portent pas sur la transformation du sujet ni sur sa non-transformation, ils portent sur ce que le sujet transforme par son action, ce qu'il met en place en tant que dirigeant et la manière dont le contexte, et notamment les collaborateurs réagissent à ses actions. Les dirigeants considèrent leur action comme étant la cause de la transformation de la situation. Ces récits sont construits non pas sur ce qui advient mais sur ce qui se produit quand le personnage modifie son contexte, c'est-à-dire sur les conséquences de son action.

A ce sujet, la distinction entre un personnage transformé par ce qui lui arrive et le personnage qui se considère comme étant à l'origine d'une modification indiquerait l'existence de deux postures : celle centrée sur le projet et celle centrée sur soi. Bauer et McAdams (Singer, 2004; McAdams, et al., 2006) démontrent que les manières dont les sujets construisent du sens dans des récits sur des transitions sont liées au niveau de développement de leur ego. Dans ce cadre, les auteurs opposent les thèmes relatifs à *l'agentivité* et les thèmes relatifs à la *communion*. Tandis que les premiers se réfèrent à l'amélioration du statut du sujet, à la réalisation personnelle et à l'affirmation du soi, les deuxièmes se réfèrent au développement personnel dans les relations, à l'amitié et au sentiment de communauté.

Dans le cadre de notre recherche, certains récits font référence à l'agentivité, comprise comme le fait que les dirigeants se considèrent être à l'origine d'une action ou d'une situation. Les récits portent sur la communion, les relations avec autrui et les effets de ces relations chez le sujet¹²⁴.

L'emploi de la première personne serait un indicateur d'agentivité dès lors que le personnage se considère comme étant à l'origine d'une situation, la cause de la transformation d'un état des choses.

Un premier extrait en guise d'exemple de la manière dont l'agentivité se manifeste dans les récits sur les événements marquants :

¹²⁴ C'est le cas du récit analysé dans la partie 5.4.2, portant sur la rencontre du futur dirigeant avec un psychologue et les conséquences, en termes de transformations cognitives, que la rencontre a sur le personnage principal du récit.

« mais je comprends aussi il faut assumer la décision qu'on prend et l'expliquer mais et l'agression à encaisser quoi donc oui c'est violent mais en revanche sur cette opération-là je sais que pour ce qui me concerne je n'ai jamais douté c'est à dire j'ai bâti cette restructuration avec le soutien du bureau depuis le début j'y ai vraiment cru donc en fait à un certain moment je dirais que ça m'a fatiguée énervée ça oui ça ne m'a pas atteinte euh il y a d'autres choses qui peuvent m'atteindre mais là je savais qu'on était en train de sauver et l'association et l'activité et qu'on avait pas le choix je veux dire qu'une association est mortelle elle peut déposer son bilan on aurait laissé le déficit courir c'est les 120 salariés qui sont au chômage donc euh mais c'était violent quand même oui » (E7F, 5, 74-90)

Dans ce fragment de récit, le discours de la narratrice fait état de son fort degré d'implication dans la restructuration de l'association. L'extrait laisse entendre également que sa démarche instaure une rupture, un avant et un après, dans la dynamique de fonctionnement de l'organisation qu'elle dirige. La manière dont la narratrice s'exprime au sujet de cet événement indiquerait qu'il a été nécessaire d'incarner la décision prise, de l'assumer, afin de « sauver la vie » de la structure. Pour être en mesure d'accomplir ce geste héroïque, le personnage a réalisé des sacrifices, notamment celui de supporter la violence de ses collaborateurs. Dans le même temps, sa croyance lui permet de tenir dans cette situation perçue comme difficile. Elle se présente donc dans le récit comme étant convaincue de l'action à mener et elle souligne l'importance de son but : sauver l'association de la mort.

L'événement marquant devient ainsi un modèle permettant au dirigeant de penser et d'exprimer la manière dont des éléments significatifs de la situation se configurent pour lui ou pour elle.

Ci-après un deuxième exemple :

« ben l'événement qui m'a plus marqué ici c'est que pour je veillais à être très clair sur ce qu'il fallait faire ça a été très ça a été assez clair aussi avec mon environnement de présidence institution etcetera et je croyais naïvement que c'était convaincante pour les gens très vite je me suis aperçu que j'avais à choisir entre la vérité et le conflit quoi si j'estimais net et vrai que je faisais vraiment ce que j'estimais bon pour tout le monde il fallait prendre le risque de déplaire à tout le monde d'être en conflit c'est ce que j'ai finalement choisi et ça a un peu été parce que et donc j'ai bien vu que tout le monde qualifiait mon action de courageuse c'était une époque quoi c'est une époque qui est dépassée » (E6M, 2, 3-20)

Dans son récit, le narrateur qualifie d'abord de « marquant » le moment où il a décidé de déclencher un changement dans la structure qu'il dirige. Ici, tout se passe comme si, malgré le diagnostic quant à la difficulté de la situation et l'anticipation des conséquences de son action, sa forte conviction sur ce qu'il était « bon » de faire, avait été un moteur.

Ces deux exemples illustrent un phénomène particulier : modifier une situation donnée constitue un événement marquant car cela demande au sujet d'exercer une force pour modifier une situation donnée (qui peut résister à être modifiée), pour aller dans le sens de ses convictions.

Ses croyances lui permettent d'affronter les conséquences difficiles et probablement anticipées lors du vécu de ses actions. Cette manière de présenter l'événement, où le personnage principal apparaît comme étant mu par la conviction, lui donnant une force pour surmonter les obstacles, mettrait l'accent sur l'idéologie accompagnant la posture du dirigeant lorsqu'il entame et porte une transformation dans l'entreprise.

Si des auteurs tels que Williamson et Murray (Elliot, 2005) constatent que les sujets utilisent les genres narratifs pour construire des récits portant sur des expériences vécues (le genre comique, le genre romantique, la satire, la tragédie entre autres), dans le cas des dirigeants, le récit héroïque est privilégié. Bien que le dirigeant occupant le rôle du héros puisse paraître une évidence, ce qui le serait moins est le rôle attribué à la croyance, à la conviction et au but, qui donnent un autre sens à la transformation qu'il doit porter. Il est un héros non pas parce qu'il réussit à obtenir ce dont il a besoin et à surmonter des obstacles mais bien parce qu'il est mu par une conviction. L'idéologie qu'il porte est « bonne » non seulement pour lui ou pour elle mais pour le collectif¹²⁵ (les collaborateurs, l'entreprise et plus largement pour la société). Puisent-ils dans les croyances les forces nécessaires pour vaincre les obstacles ?

5.5 Des événements introduisant une réorganisation des modes de penser du sujet

5.5.1 L'énonciation de principes de comportement

Souvent, la réflexion sur les événements biographiques part du postulat selon lequel le sens que les sujets construisent sur ce qu'ils ont vécu déterminerait leur futur (Throne, McLean, &

¹²⁵ Le rôle du collectif dans les récits sur les événements marquants sera traité plus en détail dans le chapitre six.

Lawrence, 2004). Nous allons explorer dans cette partie les liens spontanément établis par certains dirigeants entre les événements marquants et leur comportement, présent ou futur.

Thorne, Mc Lean et Lawrence (2004) distinguent deux types de sens attribués à des souvenirs : ceux portant sur les « leçons apprises » et ceux portant sur la « compréhension ». Les « leçons apprises » constituent des inférences pratiques tirées de l'expérience et qui, dans un contexte similaire, dirigeraient l'action future. Les souvenirs portant un sens de « compréhension » établissent un lien entre l'expérience vécue et une meilleure connaissance de soi, du monde ou des relations (Singer, 2004).

Similaires aux narratives portant sur des « leçons apprises » et associées à la narration des événements marquants, les dirigeants énumèrent des règles de conduite, que nous qualifions de principes de comportement. Ces principes condensent en quelque sorte les effets de leur expérience, dans le sens où ils sont présentés comme découlant ou ayant été construits à l'occasion de ces situations.

Lorsqu'elle a pris son poste dans l'association qu'elle dirige, cette directrice a reçu des menaces d'une partie de ses collaborateurs. Pendant l'entretien, à la fin du récit sur cet événement marquant pour elle, elle déclare que depuis cette expérience son comportement s'est modifié :

« depuis je suis j'ai changé mon comportement dans l'entreprise quoi

Dans quel sens ?

J'ai pris beaucoup de recul euh je suis plus : hum (.) c'est vrai que j'avais quelques relations euh amicales euh avec des salariés puisque quand même quand on a vieilli ensemble dans la structure euh aujourd'hui ce n'est plus le cas j'ai des relations professionnelles très professionnelles parfois bon avec eh sympathie avec eh mais je n'ai aucune relation extra professionnelle avec des gens de la structure (...)

Ben je suis sur des conversations professionnelles je ne vais pas déjeuner avec le les collaborateurs je ne bois pas le café enfin je vais dire je ne je ne je ne sors pas je suis au boulot avec mes collaborateurs et je ne me mêle pas aux conversations eh eh perso eh ou très rarement voilà et je fais toujours très attention d'avoir: ou un compte rendu d'entretien ou eh si c'est des sujets un peu conflictuels d'avoir un un un: tiers je je suis rarement en face à face avec quelqu'un ou alors il y a un compte rendu d'entretien à ce moment-là je suis très méfiante maintenant ouais ». (E3F, 1, 84-96 et 117-131)

Les principes énoncés par la directrice pourraient être résumés en ces termes :

1. Il faut intervenir seulement dans le cadre de conversations d'ordre professionnel.

2. Il ne faut pas partager des moments de convivialité avec les collaborateurs (café, déjeuner, sorties).
3. Dans le cadre des entretiens potentiellement conflictuels, il faut éviter d'être en face à face : faire appel à un tiers.
4. Dans le cas d'un entretien en face-à-face, veiller à effectuer des comptes rendus d'entretien.

Savoir si ses comportements quotidiens respectent les principes qu'elle énonce dans son récit ne présenterait pour nous aucun intérêt. En revanche, ces principes de comportement seraient significatifs pour deux raisons : d'une part à cause du fait que dans le discours du dirigeant ils sont associés à un événement considéré comme marquant ; d'autre part car il s'agit de principes pouvant orienter les manières d'évaluer les situations et son propre rôle dans les situations. Ils constitueraient donc des grilles d'analyse de sa manière d'agir dans les situations avec les collaborateurs plutôt que des comportements réels.

L'emploi de l'adverbe « depuis » en introduction et les adverbes de temps et déictiques « aujourd'hui » « maintenant », expriment la différence établie par la narratrice entre deux moments : l'avant-événement et l'après-événement. Les adverbes soulignent par ailleurs la transformation inhérente au passage entre « l'avant », impliqué de manière implicite par la référence au présent : « aujourd'hui » et « maintenant ».

Ainsi, l'événement est significatif parce qu'il est identifié comme ayant produit la rupture en séparant l'avant de l'après, marquant une transformation. Il attribue à cette une cause, une origine. D'ailleurs, l'énonciation des principes lors de la construction du récit, constituerait l'indicateur de la densité de l'expérience vécue, dans le sens où l'on peut inférer qu'une réflexion approfondie a été menée à l'occasion de l'événement et même après. De cette manière, nous affirmons que lorsqu'un narrateur construit un récit d'expérience, celui-ci contient non seulement ce qui est survenu, les faits, mais aussi des éléments relatifs aux processus de réflexion, de construction de sens, inhérent au vécu subjectif des faits. Les principes de comportement exprimeraient une sorte de condensation de l'expérience, mais condensation finalisante car orientée vers l'action souhaitable.

En outre, si la directrice attribue à présent (ou lors de l'entretien) de l'importance aux principes énoncés, c'est parce qu'ils découlent d'une expérience vécue. Par cet ancrage dans son propre passé, dans son histoire, les principes de comportement expriment sa conception singulière de l'activité de diriger. De même que l'événement a donné lieu aux principes, les principes contiennent en eux l'événement. En d'autres termes, les principes évoquent l'événement. Nous faisons alors l'hypothèse qu'ils resteront valides tant que celui-ci ne sera pas démenti soit par un nouvel événement, soit par la cumulation d'expériences permettant de les questionner.

Les principes de comportement concernent également le fonctionnement du monde selon le dirigeant. L'extrait suivant fournit un exemple de ce phénomène.

« On se dit ben c'est en mettant les gens c'est c'est les gens deviennent aussi la manière dont on les traite voyez c'est un peu donc c'est si je cherche bien je pourrais vous trouver plein d'anecdotes qui tournent au tour de cette question ça c'est une question concrète qui est vous arrivez professionnellement dans une situation est-ce que vous vous comportez exactement comme on attend de vous dans ce cas-là ça n'allait pas forcément changer la situation est-ce que c'est pas le nouveau regard qu'on porte sur quelqu'un qui les fait changer quoi (E6M, 2, 30 - 39)

La réflexion ci-dessus est enchâssée dans le récit du dirigeant, non présenté ici dans son intégralité. Le narrateur introduit ses principes comme un discours adressé à soi (« on se dit ») mais généralisé, par l'emploi du « on ».

Les principes énoncés sont :

1. Les gens deviennent la manière dont on les traite.
2. Pour modifier une situation, il ne faut pas faire ce que les autres attendent que l'on fasse.
3. Le regard que l'on porte sur quelqu'un exerce une influence sur lui.

Le premier et le troisième principe seraient équivalents : la manière de se comporter avec autrui a des effets sur lui ¹²⁶. En revanche, le deuxième principe se rapprocherait de ceux énoncés par la directrice de l'exemple antérieur dans le sens où il exprime une visée, un mode d'agir privilégié par ce narrateur en tant que dirigeant. De même que dans le cas antérieur, ces principes expriment la conception singulière que ce dirigeant aurait de l'exercice de son activité.

¹²⁶ Ces deux principes ne sont pas sans rappeler l'effet pygmalion décrit par Rosenthal et Jacobson (1971), selon lequel les représentations des enseignants auraient des effets sur les productions des élèves.

Une différence à signaler avec le premier cas est que l'expression de ces principes semblerait plus neutre ou plus abstraite. Une explication plausible à cela est qu'il pourrait s'agir de principes déjà validés par le dirigeant dans des contextes différents. En effet, trois événements rapportés par ce dirigeant abordent la question du changement de regard sur une situation et celle de ne pas conforter les attentes d'autrui avec ses actions. Il semblerait alors que ces principes constituent un fil rouge dans l'histoire professionnelle du dirigeant ; l'événement évoqué servant d'illustration ou de confirmation des principes validés, avec une certaine permanence. A ce propos, le récit sur le premier événement marquant rapporte l'expérience de travail du futur dirigeant avec un directeur qui avait « une philosophie d'action » selon laquelle :

« Ben c'est dans le regard sur les gens sur le regard de des enfants dont on s'occupe quoi euh euh c'est moins des cas que de toute façon des personnes (.) ». (E6M, 1, 103-105)

Pour se référer à ce que cette rencontre a provoqué chez lui, il s'exprime ainsi :

« à l'école d'éducateurs un certain regard sur les enfants par exemple psychotiques ou autistes et voilà on me l'avait fait voir autrement donc c'étaient des interlocuteurs c'est ça l'attaque c'est euh une certaine rénovation de mon rapport à l'humain quoi (.) une ré humanisation très forte de ma professionnalisation de ma technicité ». (E6M, 92-99)

La question du regard porté sur l'autre, sur celui auprès de qui on travaille, est un thème fort chez ce dirigeant car il y fait référence tout au long de l'entretien. Dans l'extrait ci-dessus, deux espaces sont différenciés : l'école d'éducateurs et le centre où cette personne travaillait. Le deuxième espace, par la rencontre avec ce directeur, provoque une transformation : un changement dans le regard qu'il porte et doit porter sur autrui.

Il décida en parallèle de suivre une analyse et d'obtenir un DESS en formation de formateurs et consultation psychosociologique. Ces deux expériences contribuent à stabiliser ces principes par la connaissance de soi et par la réflexion de nature théorique. La fonction de l'événement rapporté, où le narrateur devient dirigeant, serait alors celle de la validation et stabilisation d'un processus de construction de sens déjà entamé par des expériences préalables. Devenir dirigeant lui donne l'opportunité de mettre ces principes à l'épreuve. Ils sont ainsi ancrés dans l'histoire du dirigeant et probablement éprouvés.

En somme, les principes de comportement seraient imbriqués dans les événements vécus et rapportés parce qu'ils en découlent en même temps qu'ils les contiennent. Ils ne sont pas nécessairement représentatifs de ce que les dirigeants font ; ils constitueraient plutôt des auto-injonctions tirées de leur propre expérience, de la rupture avec leurs horizons des possibles. Ces règles seraient le produit d'un raisonnement par abduction, où l'épisode conduit à constituer la règle jusqu'à ce qu'une anomalie se présente et oblige le sujet à la modifier. Pour Quéré (2013)¹²⁷, l'élaboration cognitive de l'événement (événement-objet), se fait sous la forme de scénarios et « peut intégrer une référence à des conduites à tenir face à tel ou tel incident, ou enchaînement d'incidents » (p. 13). Dans le cas des événements marquants analysés, les principes représentent une approche générale du comportement à tenir dans le contexte professionnel, en tant que dirigeant.

Les principes seraient alors la conséquence d'une réorganisation des modes de penser du sujet, survenue à l'occasion du vécu d'un événement marquant. L'événement devient ici source de désorganisation-réorganisation car il permet de figer ou de stabiliser une certaine conception de soi-même et de l'activité de diriger.

Les principes de comportement viendraient en outre généraliser le singulier. Le passage du singulier au général, à des principes qui faciliteront probablement les réponses et les conduites à tenir dans des situations nouvelles, est l'indicateur de ce processus de construction de sens mené suite à l'événement. Ils contiennent la réflexion menée par le dirigeant sur ce qui lui est arrivé et une systématisation ayant pour but de le protéger ou de le rendre plus performant dans des situations perçues comme difficiles. L'événement singulier par définition deviendrait ainsi généralisation et procédure.

5.6 Conclusion

Pour conclure, nous souhaitons revenir sur les hypothèses posées afin de mettre l'accent sur les principaux résultats les concernant :

¹²⁷ Dans l'analyse des liens entre événement et expérience, l'auteur reprend la catégorisation de la priméité, la secondéité et la tiercéité, développée par Peirce.

1. Les constructions de sens relatives à eux-mêmes et à leur activité professionnelle seraient (ré)configurées chez les dirigeants de manière individuelle, par le vécu d'événements marquants.

Les constats produits par les analyses des récits mettent au jour des éléments associés à la dynamique des constructions de sens : la rupture avec un horizon des possibles ; des valences émotionnelles évolutives ; l'identification d'une transformation de l'environnement ou de soi ; la stabilisation des principes de comportement.

Les transformations concernent ainsi autant la dimension du ressenti que la dimension cognitive du point de vue de la compréhension de soi et des situations professionnelles, ainsi que du point de vue de l'organisation des comportements.

L'événement marquant semble être un épisode qui surprend, déstabilise le sujet, parce qu'il nie son horizon des possibles (Gadamer, 1996), parce qu'il résiste aux habitudes d'action et de compréhension, obligeant le dirigeant à agir, à prendre des décisions.

2. Ces événements constitueraient des ruptures dans la dynamique de construction de sens des dirigeants.

Les dynamiques de construction de sens supposent une continuité, une activité permanente portée sur l'organisation des activités. Néanmoins, la deuxième hypothèse postule qu'il existe des épisodes, dans la vie professionnelle, qui constituent des ruptures dans les habitudes, dans les tendances de construction de sens habituelles (Barbier, 2017).

En effet, si l'on prend comme grille d'analyse la dyade rupture/continuité, les constructions de sens relatives aux événements marquants contiendraient en elles ces deux principes : rupture qui vient de la négation de l'horizon des possibles et de l'identification par le sujet de ses transformations (l'avant et l'après) ; continuité car les dirigeants s'insèrent dans une historicité (familiale, de la « vie » de la structure) et confortent le sentiment de stabilité de soi (ils restent les mêmes malgré les difficultés), notamment en ce qui concerne leurs valeurs et leurs croyances.

Les résultats obtenus nous permettent d'affirmer que l'horizon des possibles est reconfiguré par ces épisodes vécus, auxquels le sujet associe des transformations et un sentiment de rupture.

En ce sens, les événements marquants seraient formateurs car la nature des transformations pour le sujet est différente des transformations vécues dans la vie quotidienne.

La définition par le sujet d'un « avant » et d'un « après » permet d'inférer ce qui est considéré comme « normal » par le dirigeant au moment des événements et le sens de sa transformation. Autrement dit, elle donne accès au point de vue du sujet, à sa perspective et à sa transformation. Nous faisons référence ici à la diachronie, à l'évolution des constructions de sens dans le temps dans la tension entre ce qui est susceptible d'advenir et ce qui advient. Il s'agit de la perception, par le sujet, d'une « normalité » attendue, que l'événement vient modifier en contraignant par le même mouvement le dirigeant à se transformer.

Il est néanmoins important de préciser que la fonction remplie par les dirigeants au sein des structures semble les placer comme créateurs de leurs propres événements. C'est-à-dire qu'ils se présentent comme étant eux-mêmes force de transformations, lorsque par exemple ils mettent en place une restructuration. Il n'empêche que l'événement est ce qui advient à la suite de leur initiative. D'où l'importance de la négation de l'horizon des possibles qui concerne les comportements d'autrui face à leur propre action.

Finalement, la diachronie montre le jeu entre la continuité et la rupture, entre les attentes du sujet, la réflexion sur ce qu'aurait pu se passer. Et comme toute histoire, elle indique un sens et un point de vue.

6. Événements marquants et culture

6.1 Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter les résultats relatifs à notre troisième hypothèse de recherche :

- Les événements marquants véhiculent des sens collectifs autour de l'activité de diriger une entreprise et de soi-même, en consonance avec la culture de l'économie sociale.

Nous restituons ici les traits principaux des sens dominants relatifs à l'activité de diriger et à eux-mêmes des dirigeants interviewés.

Si l'on considère que les événements marquants sont porteurs de sens collectivement construits, du fait de l'appartenance des sujets à un même groupe, ces sens seraient en consonance avec ceux proposés par la culture de l'économie sociale. Par conséquent, les valeurs et les finalités prônées par cette culture – concilier l'autonomie individuelle et l'engagement collectif, construire des identités sociales particulières, émanciper les hommes et les femmes, la solidarité et la démocratie – devraient se manifester dans les récits portant sur les événements vécus par les dirigeants. Toutefois, tel que l'affirment Bruner (2001) et Labov (2010)¹²⁸, toute narration autobiographique remplit la fonction du « *why tell* », c'est-à-dire que tout récit doit à la fois rapporter une séquence d'épisodes dans le temps sous une forme culturellement canonique et contenir quelque chose d'exceptionnel. Selon Bruner (2001), ce caractère exceptionnel est donné par ce qui est perçu comme une déviation par rapport aux normes culturelles. En ce sens, les valeurs diffusées par le mouvement seraient canoniques.

Il convient par ailleurs de rappeler (*cf.* chapitre 1) que ces structures sont considérées par le mouvement, et de manière plus large dans la société, comme des entreprises. Toutefois, il s'agit d'entreprises « différentes ». Leur différence repose, du point de vue du discours de leurs membres, dans la conception des rapports sociaux : tandis que les entreprises capitalistiques mettent l'accent sur l'asymétrie et la concurrence, les entreprises de l'économie sociale défendent la solidarité et la coopération.

Nous avons également observé (*cf.* chapitre 2) que, contrairement au secteur capitaliste, hormis quelques travaux portant sur les managers et les cadres (Lazuech, 2006 ; Lazuech, 2005 ; Lazuech & Darbus, 2010; Michel & Willemez, 2009), les dirigeants de l'économie sociale ne font pas l'objet de recherches, et s'ils le font, ils sont assimilés au groupe des cadres. Cela pourrait être dû à la difficulté de concilier le discours sur les valeurs et les finalités du mouvement avec une figure qui, dans sa représentation sociale, incarne l'asymétrie dans les relations de travail et la dimension individuelle du pouvoir. Selon cette représentation, le dirigeant et le « patron » sont ceux qui prennent des décisions privilégiant la rentabilité de l'entreprise sur les personnes (collaborateurs ou clients).

Pourtant, les structures de l'économie sociale, malgré leurs instances collectives de décision à visée démocratique, se sont dotées de la fonction de dirigeant, bien que l'on retrouve une modalité partagée de cette fonction sous la forme d'une codirection. Ce paradoxe s'exprimerait dans les récits sur les événements marquants. De quelle manière la place différenciée du dirigeant est-elle configurée dans et par les récits ? Quelles sont les normes culturelles exprimées par les récits ? Quelles sont les déviations à ces normes ? Des résultats répondant à ces questions seront présentés dans ce chapitre.

6.2 Diriger une organisation

Selon A. Lévy (2006), la définition classique d'une organisation est « un ensemble de personnes et de groupes associés en vue de la réalisation d'objectifs de production de biens ou de services, ou poursuivant des fins d'ordre culturel (religieux...), et mettant donc en commun leurs ressources et leurs moyens » (p. 213).

L'analyse des récits sur les événements marquants mettent en lumière trois aspects des constructions de sens, et normes culturelles, relatives à l'activité de diriger une entreprise de

l'économie sociale : l'articulation de l'inscription dans une histoire organisationnelle et individuelle ; le rôle attribué aux instances collectives de décision ; la fonction des valeurs et des personnes.

Diriger implique pour le sujet de s'accommoder. Nous allons développer deux aspects de ce travail sur le sens effectué par les dirigeants et dont les événements marquants sont les analyseurs.

6.2.1 S'inscrire dans l'histoire de l'organisation et inscrire l'organisation dans son histoire

Les événements marquants rapportés par les dirigeants font référence à leur inscription dans l'histoire de l'organisation mais aussi dans leur propre histoire personnelle et familiale.

Dans le chapitre 5, nous avons analysé l'insertion spontanée dans les récits, de l'histoire familiale comme source de singularisation des narrateurs. Lorsqu'ils évoquent des événements marquants, les dirigeants font apparaître leur singularité en marquant en même temps une rupture et une continuité avec leur histoire familiale. Les ruptures sont exprimées en termes de bifurcation par rapport à un parcours qui serait perçu par eux comme préalablement déterminé, parce qu'inscrit dans une continuité historique à l'échelle familiale. Les continuités se construisent, quant à elles, par le partage des valeurs.

En effet, les dirigeants faisant référence à leur histoire familiale évoquent des parents exerçant des métiers dans lesquels l'intérêt général est un axe structurant : fonctionnaires, éducateurs, assistants sociaux et enseignants. Par ailleurs, cinq dirigeants identifient leurs parents ou leurs grands-parents comme politiquement engagés.

Le fait qu'ils dirigent aujourd'hui des entreprises de l'économie sociale est-il fortuit ? L'économie sociale, par son discours mettant en valeur l'intérêt général et la construction de rapports sociaux d'égalité dans un contexte de production, rend possible et crée en même temps une articulation spécifique des ruptures et des continuités. En effet, cette culture singulière structure en quelque sorte et permet aux sujets de tenir ensemble le sens de l'intérêt général, porté par leur histoire familiale, et l'insertion professionnelle dans une entreprise en tant que dirigeant.

Ainsi, la première perspective historique véhiculée par les récits sur les événements marquants est celle de l'articulation entre la rupture avec un parcours déterminé par l'histoire familiale et une continuité, celle de l'approche de l'activité professionnelle par la poursuite de l'intérêt général dans le respect des valeurs familiales. Dans cet espace, pour les fils d'éducateurs, d'enseignants, d'ouvriers, de fonctionnaires et autres, il est envisageable de devenir dirigeant. Et même si cela reste une rupture, elle s'inscrit suffisamment dans la continuité pour prendre forme dans l'horizon d'attentes des sujets. La figure *folklorique* du dirigeant, dans le sens de Mintzberg (1990) – celle de la personne qui réussit car elle considère les collaborateurs non pas comme des personnes mais comme des outils pour ses propres fins ou celle dont le seul intérêt est la production de dividendes – constitue le repoussoir dans la culture de l'économie sociale (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007). De ce fait, pour les personnes interviewées, devenir dirigeant d'une entreprise dite capitaliste produirait une brèche insurmontable dans cette articulation entre rupture et continuité avec et dans l'histoire familiale.

L'articulation, rendue possible par la culture de l'économie sociale, entre continuité et rupture aurait ainsi pour fonction de faciliter une construction de sens relative à la place sociale occupée par le sujet au regard de son histoire. L'appartenance à l'économie sociale, par les liens qu'elle établit avec un discours politique et le regard qu'elle porte sur la production dans la société, donne aux sujets une clé d'interprétation et de construction de sens présentant une certaine cohérence avec des clés d'interprétation déjà portées par les sujets (héritées ?) de par leur histoire individuelle.

« Durant toute notre vie, nous sommes engagés, en même temps que dans notre famille, dans d'autres groupes. Nous étendons notre mémoire familiale de façon à y faire entrer les souvenirs de notre vie mondaine, par exemple. Ou bien nous replaçons nos souvenirs familiaux dans les cadres où notre société retrouve son passé. Cela équivaut à considérer notre famille du point de vue des autres groupes, ou l'inverse, et à combiner, en même temps que nos souvenirs, les façons de penser propres à celle-là et à ceux-ci » (Halbwachs, 1994, p. 175).

Dans l'exemple ci-après, le dirigeant dit venir d'une famille de fonctionnaires et lui-même a été fonctionnaire jusqu'à l'âge de 40 ans. Dans ce fragment, il considère le passage du statut de fonctionnaire à celui de dirigeant d'entreprise comme un événement marquant.

« quand je suis arrivé au G j 'ai redécouvert tout un monde que j'avais oublié et je dois dire que très vite je m'y suis senti bien (.) voilà en gros c'est ce que je voulais qu'est-ce que je voulais qu'est-ce que je cherchais pourquoi je suis heureux là où je suis (.) c'est que pour moi voilà des entreprises c'est pas c'est pas des administrations ce sont des entreprises mais qui ont le sens de l'intérêt général et quelque part en étant au G j'ai redonné de l'unité à ma vie professionnelle (.) moi j'étais fonctionnaire au ministère des finances j'étais censé m'occuper de l'intérêt général au service des entreprises et ben au G j'ai trouvé des entreprises qui travaillent pour l'intérêt général » (E2M, 1, 37-49)

Le lien entre les deux espaces est ici explicite. L'entreprise de l'économie sociale permet au dirigeant de retrouver le sens de l'intérêt général existant dans la fonction publique. Il manifeste ainsi « redonner » dans son passage d'un espace à l'autre, de l'unité à sa vie professionnelle. Le sentiment d'unité vient du fait que, même si le narrateur ne l'exprime pas en ces termes, malgré la rupture avec l'histoire familiale et de l'horizon des possibles modelé dans le cadre de cette histoire, le discours sur l'intérêt général lui permet d'associer les deux espaces, fonction publique et entreprise privée appartenant à l'économie sociale.

Une deuxième perspective historique est à identifier dans les événements marquants évoqués. Il s'agit de références à l'histoire de l'organisation dans laquelle évoluent les dirigeants. A ce propos, les dirigeants évoquent les organisations comme étant des entités se structurant soit dans une durée dont l'origine est le résultat de leur propre initiative individuelle lorsqu'ils en sont les fondateurs, soit dans une histoire qui les précède et, que s'ils font bien leur travail, survivra au-delà de leur intervention.

« donc connaissant le monde des coopératives parce que je:: je les avais comme clients et bien:: j'ai été sollicité par un réseau par des gens du réseau si tu as les capacités à le faire et bien on est prêt à t'aider pour que tu puisses proposer aux entreprises de ton département euh une démarche coopérative donc euh je suis allé voir une partie des clients en disant la () de concurrence est élevée donc j'ai été voir ces entreprises j'en ai rencontré une vingtaine et puis on m'a dit ok on te fait confiance on te connaît donc on est prêt à y aller donc euh:: on te donne des sous quand tu veux et puis voilà donc on est pas propriétaire on a le mandat pour pouvoir euh faire fonctionner enfin il y a toute l'ingénierie et donc les choses ont fonctionné comme cela et font que il nous manque beaucoup de clés au démarrage pour comprendre». (E13M, 1, 27-49)

Dans ce premier extrait, l'événement marquant se situe au moment où le dirigeant est sollicité par les représentants d'un réseau de coopératives d'achat appartenant à l'économie sociale en vue de créer une nouvelle structure. Le réseau des coopératives d'achat existait déjà, et à l'époque, sa stratégie était de se développer par la création de nouvelles coopératives. Le

protagoniste aurait été repéré par le réseau lorsqu'il occupait la fonction de directeur-adjoint dans une entreprise privée. Au moment où il est licencié, on lui propose de créer la nouvelle coopérative, dans le secteur du bois. Le réseau a une histoire, dans laquelle le tout nouveau dirigeant doit s'inscrire. Il a dû apprendre, comprendre et être capable de transmettre aux futurs adhérents les enjeux des coopératives d'achat.

L'événement portant sur le licenciement met donc l'accent sur la rupture. Le passage d'une structure privée vers une structure de l'économie sociale se fait, comme dans l'exemple antérieur, par cooptation, à la suite d'expériences de travail en lien avec des structures de l'économie sociale. Ce que cet exemple révèle est la nécessaire insertion et l'implication dans une histoire existante, l'histoire d'un réseau et d'un mouvement. Créer la nouvelle coopérative demande au dirigeant d'adhérer à un mouvement d'idées dont le discours sur le sens est significatif. Ce discours porte sur les rapports sociaux et sur les liens entre les personnes/entreprises adhérentes de la coopérative. Le dirigeant s'exprime ainsi lors qu'il présente son activité en début d'entretien¹²⁹ :

« et on est bien dans euh du lien social à partir des éléments essentiels () on garde la confiance hein parce que pour ne plus être concurrents et devenir collègues faut forcément passer le stade de la méfiance voire de la défiance hein en disant euh derrière il faut que je fasse effectivement une autre étape qui est effectivement de s'accorder une confiance donc pour qu'on se sente en confiance euh:: il faut démontrer que on a rien à se cacher et on a tout à gagner qu'on apporte quelque chose pour en recevoir et que:: à partir de ces éléments constitutifs ben de cette confiance et bien euh on va:: on va:: on va apporter les éléments qui de transparence qui vont qui vont dire ben euh ne te méfie pas de moi je:: on travaille bien dans le même sens quoi et ça c'est c'est la clé hein » (E12M, p.2)

Nous pouvons alors penser que l'un des aspects marquants du passage de l'entreprise privée à la coopérative de l'économie sociale est en lien avec la découverte des valeurs qu'il faut faire siennes et auxquelles il est non seulement nécessaire d'adhérer soi-même, mais également de faire adhérer les collaborateurs, les membres, les clients. La phrase, qui constitue au sens de Labov¹³⁰ une évaluation, « *il nous manque beaucoup de clés au démarrage pour comprendre* »,

¹²⁹ Cet extrait rapporte des verbatim produits en dehors des récits sur les événements marquants (Cf. chapitre quatre).

¹³⁰ L'évaluation est définie par Labov comme l'instance où le narrateur exprime sa position vis-à-vis de ce qu'il raconte. Elle indique le propos de son histoire. (Labov, 1993)

fait probablement état de la difficulté, évoquée de manière rétrospective, avec laquelle la transition et l'insertion a été vécue par le narrateur.

Dans le cas que nous présentons par la suite, le dirigeant évoque les conditions dans lesquelles il reprend une coopérative. Cet extrait fait partie des indications du premier événement marquant rapporté dans le cadre de l'entretien.

« et je suis arrivé aussi dans un contexte où la coopérative existait depuis 2002 et:: les fondateurs qui l'ont créée étaient une dizaine et:: ils euh:: ils ont arrêté l'activité parce qu'il n'y avait plus d'entente entre eux en fait (...) (.) j'avais déjà fait un stage de hum de six mois dans l'entreprise en 2004 lors de mes études donc je connaissais je savais où j'allais un autre élément aussi c'est que donc en 2005 les fondateurs arrêtent mais il y en a quatre ou cinq auxquels je m'associe qui décident de continuer et mais qui sont:: les plus jeunes et les moins expérimentés c'est à dire que:: on arrive moi j'arrive dans une structure qui a une notoriété qui a des savoir-faire qui a des métiers de la forêt et de la construction en bois hum mais qui d'un point de vue humain s'est complètement délitée et donc il n'y a aucune transmission organisée du savoir-faire ». (E1M, 1, 20-63)

Ce cas présente trois éléments intéressants pour notre propos. Tout d'abord, le récit retrace deux parcours historiques. Le premier, celui du dirigeant (personnage du récit) qui, dans le cadre de ses études d'ingénieur, effectue un stage dans la coopérative. Le deuxième, celui de la structure, créée en 2002 par des membres « fondateurs » dont l'entente se dégrade jusqu'au moment où ils décident d'arrêter leur activité.

Le deuxième élément est le lien établi entre la structure et le dirigeant, car ce dernier explique qu'il la connaissait déjà et qu'en 2005, au moment où il y arrive « il savait où il allait ». Le récit présente ainsi de manière conjointe l'histoire de la structure et l'insertion du personnage dans cette histoire.

Le troisième élément concerne la manière dont est évaluée l'insertion des deux histoires dans les récits. A ce sujet, le narrateur évoque deux questions. La première est la dégradation des liens entre les membres fondateurs ; la deuxième, qui apparaît comme étant une conséquence de la première, est l'absence de transmission entre les fondateurs et les nouveaux membres. La question de la transmission n'est pas anodine pour ce dirigeant, étant donné que tous les événements qu'il a évoqués portent sur le passage du personnage principal d'un état de non-savoir à un état de savoir. Le personnage est présenté comme ayant été obligé d'apprendre seul,

ou plutôt en compagnie de « novices » comme lui, par son implication dans l'action de la coopérative.

Et même si le dirigeant annonce « qu'il savait où il allait » lorsqu'il arrive dans la structure, au fur et à mesure que le récit avance, on constate qu'entre le moment où il effectue son stage et le moment de la reprise, le contexte change. Ce changement – le désengagement des membres fondateurs de la coopérative – oblige le futur dirigeant à découvrir une situation nouvelle. Il se perçoit lui-même comme non possédant le savoir-faire nécessaire pour affronter ce qui doit être fait.

« et donc je suis arrivé sur euh:: un projet euh:: personnel et collectif quoi sur des bases on va dire idéologiques c'est à dire l'envie de m'engager pour un territoire et d'exercer une activité euh:: une activité euh:: professionnelle dans un cadre de l'économie sociale coopératif (.) mais euh:: sans bien entendu avoir bien entendu sans avoir vraiment les compétences de:: de gestion et de de développement local qu'exige la fonction ». (E1M, 1, 6-17)

La rencontre de ces deux parcours historiques, exprimée par l'événement marque le moment où la « vie » de l'organisation s'insère dans la vie du dirigeant, et vice-versa : ce qui arrive à l'organisation arrive également au dirigeant. A ce propos, l'émotion accompagnant le récit sur la « mort » éventuelle de l'organisation accentue ce que les mots expriment : le sentiment d'éprouvé¹³¹ et la douleur, expérimentés lors des moments de crise de l'entreprise.

« et euh:: en 2007-2008 on a une activité qui est (.) euh qui est précaire au niveau commercial au niveau de la rentabilité des chantiers on a beaucoup perdu et d'ailleurs beaucoup de gens pensent que notre structure est:: est morte (il pleure) oui ça c'est et oui ça c'est je suis ému parce que c'était dur (il pleure) et là ça a été dur parce que on s'engage dans un travail artisanal et nous on a des difficultés sur notre sur la rentabilité aussi sur la qualité de nos chantiers sur notre crédibilité en fait quoi et du coup moralement c'est hum (ému) c'est quand même quelque chose de:: de dur parce que on c'est là qu'on sent le décalage entre l'engagement idéologique et la réalité du terrain quoi et on on se sent démuni :: (E1M,1, 104-131)

Les effets psychologiques, sur le dirigeant, des changements dans l'entreprise qu'il dirige ont été explorés par des travaux articulant une lecture biographique avec une lecture de l'histoire de la structure (1995; 1999; 2002; Pailot, 2003)¹³².

¹³¹ Le sentiment d'éprouvé lié au vécu des événements marquants a été analysé en détail au cinquième chapitre.

¹³² Ph. Pailot (1995) postule dans sa thèse de doctorat que le changement organisationnel est vécu par le dirigeant selon les étapes du deuil.

L'analyse des événements marquants rapportés dans le cadre de la présente recherche indiquerait que la construction de sens des dirigeants relative à ce qui arrive à la structure et à eux-mêmes est mise au jour par leur appartenance à l'économie sociale. En effet, quand le narrateur considère que « c'est là qu'on sent le décalage entre l'engagement idéologique et la réalité du terrain », il évalue ce qu'il a vécu selon les paramètres du discours canonique de la culture. Aussi le dirigeant fait-il part du constat que l'engagement idéologique, axé sur des valeurs et sur des positions politiques, ne lui suffit pas à assumer une certaine réalité de l'activité qu'il qualifie de « réalité du terrain ».

La perception du « manque », résultant du décalage entre la représentation idéologique de son activité et ce qu'il découvre en s'engageant dans l'action, constitue pour lui une source de souffrance suffisamment marquante pour jaillir pendant l'entretien de recherche.

Par ailleurs, le fait qu'il oppose « engagement idéologique » et « réalité du terrain » constitue un indicateur du fait qu'il perçoit les deux entités comme étant de nature différente, ou ayant un niveau de réalité différente. Tandis que la première relèverait des croyances, la deuxième prendrait dans son discours un sens lié aux problèmes concrets rencontrés dans la pratique. Si l'on trouve fréquemment l'idée d'une opposition entre « l'idéologie » ou « théorie » et la « réalité » ou « pratique » dans le langage courant, elle reste néanmoins significative dans le contexte de ce récit. En effet, l'utilisation de cette opposition exprimerait, chez ce dirigeant, le ressenti dans le cadre de sa fonction d'une impossibilité et d'un défi : ceux de construire sinon une cohérence, du moins un lien autre que celui de l'opposition entre ces deux entités.

L'exemple ci-après porte également sur un événement relatif à une situation de crise dans l'organisation dirigée par le narrateur.

« en effet la première personne avec qui j'ai co-géré coopx c'était quelqu'un qui était un escroc voilà mais on l'a jamais poursuivi pour ça hein c'était de l'escroquerie intellectuelle plus qu'autre chose et euh:: et quand on s'en est rendu compte on s'est rendu compte aussi à quel point on était dans la dans la panade quoi parce qu'il avait il avait fait des trucs un peu bizarres quoi du coup il est parti et puis euh:: en catastrophe on a essayé de de rétablir la situation mais c'était vraiment euh:: un rétablissement en catastrophe quoi voilà donc euh:: euh:: voilà c'est c'est c'est un moment assez difficile parce que c'est un moment où euh on a vraiment cru que ça allait s'arrêter là c'était fini mais pour rétablir la situation on a travaillé 24 heures sur 24 quasiment euh:: ». (E13M, 4, 31-48)

Par rapport à l'exemple antérieur, il est possible de constater que la crise était assez profonde pour menacer, d'après le récit qu'en fait le dirigeant, la continuité de l'entreprise. Il apparaît, comme dans le premier exemple, la sensation que tout peut s'arrêter d'un moment à l'autre et qu'un effort exceptionnel doit être fourni pour surmonter la situation. Contrairement au premier exemple, le dirigeant donne l'impression dans ce récit qu'il (le protagoniste) savait ce qu'il fallait faire pour résoudre le problème posé par son codirigeant de l'époque.

Et plus loin dans la narration, il évalue ce qu'il a dit avant dans son récit, au sujet de son action dans le contexte de crise.

« mais euh:: les entreprises de l'économie sociale sont aussi des projets politiques et donc quand on est militant euh:: on se raccroche aussi à ça c'est à dire l'entreprise peut aller très très mal on se raccroche au aux idées et au projet politique que que l'on construit moi j'ai absolument pas pensé à:: à partir c'est à dire je:: non au contraire c'est il fallait absolument sauver euh euh ce truc-là ». (E13M, 4, 88-97)

Dans le récit, le dirigeant évalue son attitude lors de la crise comme étant en cohérence avec le projet politique de la structure. Il établit donc le parallèle entre son idéologie et le projet de la structure. Lors du premier événement rapporté dans le cadre de l'entretien, le narrateur a affirmé avoir eu un engagement politique « très précoce ». Ce quatrième événement prend sens par rapport à l'affirmation sur son engagement en construisant une cohérence avec sa propre histoire. S'il dirige cette organisation et s'il s'engage pour résoudre les crises, c'est parce qu'il considère la structure comme étant en cohérence avec le parcours présenté dans l'entretien.

Dans les deux exemples évoqués ci-avant, les dirigeants évaluent leur vécu des situations de crise selon de paramètres propres à l'économie social : un discours sur le militantisme et sur l'idéologie. Si, dans le premier, c'est vécu comme un décalage entre l'idéologie et la réalité, dans le deuxième, l'idéologie est une composante de la réalité et apparaît comme un levier pour l'engagement dans l'action.

Dans les deux cas, il existerait une solidarité entre l'histoire de l'organisation et l'histoire du sujet. L'engagement idéologique, un des traits du sujet, et la direction d'une structure de l'économie sociale structurent la consistance du lien entre le sujet et l'organisation dans le récit même si l'engagement politique est considéré comme préalable au travail dans une entreprise de l'économie sociale. Dans certains cas, comme nous l'avons développé au début de ce chapitre, l'histoire va au-delà de l'existence individuelle du dirigeant pour inclure également

les parents et les grands-parents dans un double mouvement de rupture et continuité avec l'histoire familiale.

6.2.2 S'inscrire dans un modèle d'action

Un deuxième constat commun aux événements analysés porte sur la fonction de certaines personnes dans le devenir du dirigeant. Ces personnes-clés représentent, au-delà d'elles-mêmes, un modèle d'action pour les futurs dirigeants.

Le quatrième événement marquant évoqué par E11M est transcrit dans sa presque totalité car nous souhaitons l'analyser avec détail.

« Ah oui non non bon il y en a plein mais bon (.) ce que je garde ce que je garde quand même c'est c'est vraiment euh(.) j'ai été alors on est toujours je pense marqué par sa première expérience hein très fortement et moi l'expérience au [banque coopérative] m'a fortement marqué euh positivement parce que alors je je je me je me rendais un peu compte mais je me rends compte un peu plus aujourd'hui c'est à dire qu'on me faisait confiance et je pense que c'est toujours le cas on fait confiance à des gens très jeunes dans le groupe [banque coopérative] oui (.) moi je me suis retrouvé à la tête à la fois d'un portefeuille bon et j'avais dans mon portefeuille oui j'avais quand même de très gros dossiers et j'avais 24 ans quand je rentre et au bout d'un an ouais ouais j'avais des dossiers alors je dis pas j'étais pas tout seul c'est à dire que derrière moi j'avais un patron n'empêche que tous ces rendez-vous là au bout d'un an de banque je les assumais seul donc c'était hyper formateur j'ai développé la relation avec le groupe L [un grand groupe de la distribution] (...) et ça c'est des pour moi ouais ça été des moments très forts parce que euh:: ça a été cette capacité enfin quand vous vous sentez en confiance enfin je fais souvent le parallèle avec l'éducation d'un gamin hein moi je n'ai qu'une fille mais voilà je lui dis je te fais confiance juste me déçois pas quoi ben non c'est c'est voilà c'est facile comme règle (h)

Ça dépend oui

(h) ben non mais il faut qu'elle le sente aussi c'est à dire que qu'il y a il y a des clés qui sont petit à petit distribués mais voilà si elle montre que voilà la première marche elle est passé elle peut accéder à la deuxième etcetera et dans la vie professionnelle moi j'attache une importance à cette façon de voir les choses je délivre ma confiance à 100% tout de suite et sans conditions (.) bon juste après il faut pas me décevoir quoi voilà

Et là pour le [banque coopérative] ça s'est passé comme ça ?

Ouais tout à fait oui j'ai eu un patron qui m'a fait confiance quand même oui j'essaie de reproduire ce schéma parce que pour moi il a été euh ben j'ai eu une chance inouïe quoi:: j'ai une chance inouïe

Vous continuez à le voir ?

Oui oui on s'écrit tous les ans pour la bonne année ou » (E11M, 4, 1-59)

Dans cet extrait, nous souhaitons analyser trois éléments. D'abord, le narrateur indique qu'il reconnaît avoir été dépositaire de confiance et considère cela comme un moment marquant de sa vie professionnelle. Le deuxième élément est l'attribution de sa réussite : être en charge d'un portefeuille d'entreprises importantes à « seulement » 24 ans, au style du « patron ». C'est-à-dire qu'il se reconnaît tributaire de cette personne. Le troisième élément concerne le parallèle établi entre le fait d'être considéré comme digne de confiance et la manière dont il dit construire son rôle de père dans sa vie privée. Il déclare reproduire le style du patron dans la relation avec sa fille. Le quatrième élément est le retour à la situation professionnelle et la déclaration pudique de ce qu'a signifié cette personne pour lui. Enfin, cinquième élément : il déclare reproduire encore le style du patron dans la relation avec ses collaborateurs.

Les expériences de socialisation dans les structures de l'économie sociale, où la rencontre avec des personnes manifestant des attitudes conformes aux valeurs affichées par le mouvement, deviendrait un événement marquant. Cet événement évoque ainsi non seulement une expérience positive vécue où la confiance, la responsabilité et le respect sont fondamentaux parce que significatifs pour le sujet, mais aussi un lien construit avec quelqu'un occupant une place hiérarchique, qui devient un modèle. La puissance de ce lien est renforcée dans le récit par le fait que le dirigeant dit continuer à fréquenter son ancien patron, c'est-à-dire par la temporalité longue dans laquelle il inscrit la relation.

Ce modèle est mis en avant et affiché comme ayant été suffisamment prégnant pour être valide dans la vie professionnelle autant que dans la vie privée du sujet.

A cet égard, le rôle des personnes est remarquable dans ce qu'elles offrent comme modèle d'action, comme principes. Les rencontres, non seulement par la rencontre elle-même mais parce qu'elle rend possible de déployer comme modèle d'action, deviennent des événements marquants. Elles constituent un modèle par rapport aux comportements canoniques de la culture : on fait confiance, on donne des opportunités, on place l'humain au centre et on respecte les autres. Le récit sur les événements marquants permet d'attribuer une grande importance aux valeurs affichées par le mouvement, tout en les rendant réelles parce qu'incarnées dans la figure des patrons exemplaires mais également réels. Il ne s'agit pas ici de rapporter l'interlocuteur à l'histoire du mouvement afin de trouver des héros dans le passé, mais de démontrer que l'économie sociale est toujours vivante et concrète. Par ce récit le dirigeant oriente également

l'interprétation de l'interlocuteur vers l'idée qu'il existe une manière de diriger propre au mouvement et qu'elle se transmet de génération en génération.

6.2.3. S'appuyer et composer avec les instances collectives de décision

Un deuxième trait commun aux récits analysés est celui du rôle attribué aux instances collectives de décision dans les entreprises de l'économie sociale. Ces instances prennent une forme différente selon le statut juridique : conseils d'administration, conseils de surveillance, directoires, comités de suivi... Le discours dominant au sein du mouvement les érige en gage du fonctionnement démocratique des organisations car ses membres sont élus selon le principe « d'une personne-une voix », contrairement aux entreprises capitalistiques où la représentation est restreinte aux actionnaires. Ce mode de fonctionnement est censé limiter le pouvoir du dirigeant salarié et garantir la participation des membres ou des adhérents à la prise des décisions considérées comme étant d'ordre politique (*cf.* chapitre 2).

Ainsi, tandis que les dirigeants élus dessinent la stratégie de l'entreprise, le dirigeant salarié est mandaté pour appliquer le projet politique et les orientations (Betton & Durat, 2011) décidés par les premiers. Il est d'ailleurs fréquent que le dirigeant salarié d'une structure participe en qualité de dirigeant élu aux décisions politico-stratégiques d'une ou plusieurs structures du mouvement. Toutefois, certains auteurs (Draperi, 2007; 2005) dénoncent l'affaiblissement de la participation des associés et des élus, en identifiant cet aspect comme un indicateur parmi d'autres¹³³ du risque de banalisation du mouvement (*cf.* chapitre 1)¹³⁴.

Les récits sur les événements marquants font apparaître ces instances décisionnelles sous deux aspects : le premier concerne le rôle qui leur est attribué en tant que personnages dans les récits des dirigeants ; le deuxième, l'image donnée de ces instances.

Présenté de manière très succincte, le modèle d'analyse des récits développé par Greimas, appelé « schéma actantiel », (Adam & Revaz, 1996), distingue les actants des acteurs. Les

¹³³ Le terme de « risque de banalisation » évoque pour l'auteur l'effacement des différences entre les entreprises de l'économie sociale et les entreprises capitalistiques quant aux finalités et modes de fonctionnement et ce malgré la différence des statuts juridiques. Il s'agit par conséquent du risque d'une brèche perçue comme profonde entre le discours et les valeurs affichées et les pratiques de production que les accompagnent.

¹³⁴ Certains dirigeants s'expriment spontanément à ce sujet dans les entretiens, dénonçant l'appropriation par des membres du mouvement des postes électifs pour des fins personnelles (E12M).

premiers se réfèrent aux rôles pouvant être occupés par les derniers (dotés d'un nom et d'une identité précise). Les six rôles identifiés par Greimas sont : Destinateur, Destinataire, Sujet, Objet valorisé, Adjuvant et Opposant. Le schéma actantiel part de l'idée que ce qui fait agir le sujet, c'est l'existence d'un objet valorisé à ses yeux. L'existence de l'objet, expliquent Adam et Revaz (1996), peut lui être révélée par le personnage occupant le rôle de destinateur. Le destinataire est celui à qui l'objet est destiné et qui a la capacité de sanctionner le résultat de l'action du sujet. Dans sa quête, le protagoniste sera aidé par les adjuvants et devra battre les opposants.

L'analyse des six rôles s'est révélée pertinente pour notre recherche. Un des constats effectués concerne les trois rôles remplis par les instances collectives : celui de destinataire, de destinateur et d'adjuvant.

Dans le rôle de destinateurs, ils mandatent les dirigeants pour accomplir une mission. Ils apparaissent souvent comme ayant choisi le dirigeant pour l'accomplir.

1. « alors (.) ce qui s'est passé c'est qu'un jour un chasseur de têtes est venu me voir quand j'étais au dans les services du premier ministre à Paris et il m'a dit les mutuelles du G cherchent un secrétaire général elles pensent à vous euh:: si vous voulez vous prenez le poste alors on s'est parlé avec ce monsieur et il me dit ben oui elles vous ont connu dans le passé vous êtes fonctionnaire etcetera et elles pensent que vous êtes l'homme de la situation (.) » (E2M, 1, 1-9)

2. « dans ces cas-là vous faites des campagnes de presse donc voilà pourquoi les mutualistes m'ont poussé » (E2M, 2, 91-92)

Le narrateur commence par expliquer qu'il a été choisi par les membres du groupement (les entreprises sont traitées comme des personnages), et qu'elles ont envoyé « un monsieur », sorte de messenger, pour lui proposer de diriger la structure. Dans le deuxième extrait, le dirigeant évoque encore le rôle de destinateurs, ou « moteurs », des membres élus du groupement qu'il dirige. Ceux-ci le « poussent » à postuler à un poste politique de représentation [objet valorisé]. Le dirigeant doit alors entreprendre les actions nécessaires à sa mission.

Les élus remplissent également le rôle de destinataires, à qui l'action est destinée. Tenant compte de la finalité de l'économie sociale, « dirigée vers l'intérêt général » (L'observatoire national de l'ESS, 2015), la société serait *in fine* le destinateur et le destinataire de l'action de l'entreprise et du dirigeant. Le couplage entre les instances collectives/société, où les premières

deviendraient un échantillon de la deuxième, se retrouverait dans les récits sur les événements marquants. Le rôle attribué au collectif serait donc en consonance avec les sens canoniques diffusés par la culture (Bruner J. S., 2003).

Quant au rôle d'adjuvant, les instances de décision collectives apparaissent dans les récits comme source de légitimité en appui à l'exercice de la fonction du dirigeant, notamment en cas de conflit.

« lorsque j'ai commencé à faire les entretiens annuels les entretiens professionnels [mes collaborateurs] me disaient ben tu n'as aucune légitimité à m'évaluer ou à me voilà quoi oui je n'ai pas de consignes à recevoir je n'ai pas de voilà donc il a fallu vraiment que je m'appuie sur euh: le conseil d'administration et le dir/ et le président et que le président tape sur la table en disant c'est votre directrice quoi ». (E3F, 1, 34-44)

Le premier événement raconté par cette directrice évoque la place du conseil d'administration, et en particulier celle du président. Celui-ci est représenté en effectuant le geste de taper sur la table, symbolisant la détermination, la force et l'autorité. L'analyse du récit portant sur le premier événement marquant exprimerait la difficulté chez cette directrice à asseoir sa légitimité auprès de ses collaborateurs.

En effet, face à la résistance et à l'agression des salariés, elle se replie sur le président, qui intervient pour la confirmer dans sa fonction. Elle affirme également être « la représentante de l'employeur », de sorte que le destinataire/destinataire remplirait la fonction d'un écran dissimulant ou diluant son pouvoir tout en étant en même temps la source de ce pouvoir. Elle clôt le récit en rapportant ce qu'elle aurait pensé à l'époque¹³⁵ :

« voilà donc (montant le ton) ça m'a vraiment déstabilisée parce que je me suis dit (+) (inspire) et si le président te soutient pas ça pouvait être le cas aussi hein euh : donc: ». (E3F, 1, 79-82)

Par cette remarque, la directrice surligne le fait que le président l'a effectivement soutenue face aux collaborateurs, ce qui ratifie son choix en tant que dirigeante. De même, la remarque exprime le doute et la crainte quant à l'attitude que le président allait avoir à l'égard du conflit.

¹³⁵ Pour Labov (1993) la fonction du discours intérieur dans les récits d'expérience est celle d'une évaluation enchâssée. Il contribue à connaître la manière dont le narrateur perçoit la situation évoquée.

Pour résumer, en premier lieu, les instances collectives constitueraient, dans le cas des événements marquants menaçant la place du dirigeant, une source de légitimité, amplifiant la notion de direction. De ce point de vue, cette notion ne désignerait pas une personne isolée mais un collectif responsable d'une décision (Betton & Durat, 2011).

En second lieu, leur existence permettrait au dirigeant de construire des stratégies de pouvoir multiples, de diluer la confrontation directe avec les collaborateurs en faisant appel à une instance tierce qui contribuerait à définir la place du dirigeant. Cependant, par ce même processus, le dirigeant se résigne à partager sa place de détenteur de pouvoir et accepte de se voir lui-même et d'être vu, moins comme étant à l'origine des actions et des transformations mises en place dans l'entreprise, que comme un metteur en œuvre de ce qui a été décidé ailleurs.

« il a fallu en prendre la décision personne ne nous y contraignait la décision nous l'avons prise avec le conseil d'administration euh:: et moi j'ai j'avais à la porter et j'étais tout à fait d'accord il fallait c'était même sur ma proposition bon mais avec leur soutien ». (E7F, 4, 16-23)

L'extrait ci-dessus montre toute l'ambivalence et le double jeu du partage du pouvoir et de l'autorité entre le dirigeant et le conseil d'administration. On retrouve également, dans ce fragment, une sorte de dilution de la responsabilité du dirigeant, notamment quand il s'agit de prendre des décisions difficiles : celles concernant des restructurations où des licenciements sont prévus.

Des événements tels que les restructurations de services ou la suspension de projets constituent des événements marquants pour les dirigeants. Dans ce contexte, le rôle d'adjuvants occupé par les instances collectives, encourage l'action. Dans la prise des décisions, vécues souvent par les dirigeants comme difficiles à cause de leur implication directe dans le terrain, les instances collectives sont perçues comme remplissant une fonction d'accompagnement.

« je crois que j'ai dû me demander pas tous les jours parce qu'il n'y a pas le temps mais au moins toutes les semaines s'il n'était pas temps pour moi de démissionner parce que j'allais pas être capable d'y faire face j'avais la chance je l'ai toujours euh d'avoir un président et un conseil d'administration à l'écoute ils découvraient aussi hein sur un certain nombre de points mais au moins il y avait cette qualité hein de relation ». (E7F, 3, 57-68)

Par la formulation d'un mode d'expression *irrealis* (Labov, 1993), ce qui aurait pu arriver, le dirigeant donne accès à l'auditeur (et ici lecteur) à son évaluation de la situation au moment de

l'entretien. Toujours selon Labov (1993), la formulation de ce qui aurait pu arriver accentue la force de ce qui est présenté comme étant arrivé.

« et puis après il y avait l'émotion le côté affectif c'était c'était un peu mon histoire hum ben c'était pas j'aurais été tout seul j'aurais sûrement pris la décision mais pas tout de suite et surtout beaucoup plus difficilement () bon donc là c'était voilà une situation difficile que le fonctionnement du directoire m'a permis de de passer cette période plus facilement même si sur le moment c'était un peu bon un peu dur (h) » (E4M, 3, 54-64)

Dans cet extrait, le dirigeant met l'accent sur la fonction de facilitation du directoire, lui ayant permis de prendre de la distance par rapport à ses émotions et à son implication dans le projet. Cette instance facilite et oblige en même temps le dirigeant à prioriser l'intérêt de la structure sur son intérêt personnel. Dans le récit du dirigeant, le rôle attribué au directoire fait apparaître l'instance comme celle qui rend son activité possible, dans le sens d'une viabilité à long terme car moins dépendante de ses propres envies ou sentiments.

Toutefois, quelques récits évoquent les limites du fonctionnement de ces instances, les faisant apparaître comme des jugicateurs des actions du dirigeant.

Le premier extrait narre une situation où les instances politiques décident de dissoudre l'association afin de licencier la directrice. La narratrice occupait la fonction de directrice-adjointe dans la structure et, tout comme ses collègues, elle a été licenciée. Elle a vécu cette expérience comme un événement négatif.

« parce que c'étaient de mauvaises raisons politiques puisque dans le même temps une autre association a été créée pour faire exactement la même chose et on nous proposait en fait de passer dans cette nouvelle association ou d'être licenciés c'était tout simplement pour récupérer le poste de direction parce qu'ils n'arrivaient pas à licencier notre directrice hein et ça m'a mise dans une colère parce qu'en fait le ministère en faisant ça a vraiment cassé le travail que faisait toute cette association du coup moi j'ai fait partie des 60 % qui ont refusé d'aller dans la nouvelle association ». (E7F, 2, 18-28)

Celle qui, par la suite, est devenue directrice exprime dans son récit la colère ressentie face à ce qu'elle a vécu comme un mauvais exemple du pouvoir politique. Elle décide alors de partir mais elle suit des études que lui permettront de diriger une association dans le secteur médico-social. Malgré la déception exprimée, la suite de son parcours peut être lue comme une confirmation que cette mauvaise expérience n'a pas réussi à entamer son désir de travailler dans

l'économie sociale et dans une association, tout en sachant qu'un statut se voulant démocratique n'est pas une garantie de démocratie ou de justice.

Le deuxième exemple est un indicateur de la banalisation des idées du mouvement, évoquée plus haut.

« le conseil de surveillance c'est lui qui nomme le directoire bon je dis euh officiellement hein même si dans la pratique ça c'est plutôt de la cooptation mais juridiquement c'est le conseil qui nomme le directoire » (E4M, 2, 41-46).

En somme, les instances de décision collectives apparaissent dans les récits comme occupant les rôles de destinataire/destinateur et d'adjuvant. Elles contribuent ainsi à donner un sens, une direction, à l'action du dirigeant. Ce sont des moteurs d'action et des facilitateurs et, par le couplage effectué entre les notions de collectif, de fonctionnement démocratique et d'intérêt général, elles donnent une perspective sociale à l'action de l'entreprise et du dirigeant. Néanmoins, elles opèrent une réduction dans la perception de la propre agentivité du dirigeant. *A contrario*, l'agentivité est mise en avant dans les entreprises capitalistiques. Par ce processus, dans les entreprises de l'économie sociale, plutôt que « prendre des décisions », les décisions « sont prises ». Cette perspective est en consonance avec le discours canonique de la culture (Bruner J. S., 2003).

6.3. Appartenance à l'économie sociale et découverte des aspects occultés par la culture

Tel que l'a postulé la recherche précédente (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007), diriger une entreprise de l'économie sociale est une activité définie par « la résolution et/ou la gestion de la tension entre le rapport à l'économie sociale comme mythe et les exigences sociales propres à la fonction de direction » (p. 40). Mais quels sont les aspects de leur activité qui relèvent du rapport au mythe ? Il convient ici de mettre en tension des éléments véhiculés par la culture de l'ES avec ce qui advient aux dirigeants, ou plus précisément les constructions de sens déclenchées par les événements vécus et rapportés dans leur caractère de déviation des normes de la culture.

D'après Enriquez (2003), le mythe évoque les origines d'une communauté. Cette évocation s'effectue selon deux modes : affectif et intellectuel. Le mode affectif a pour effet de souder la communauté, par le lien social qu'il génère. Ce lien est fondé sur l'admiration, la sidération, et l'amour fonctionne par l'identification affective (*mimésis*) aux protagonistes du récit mythique. Le récit mythique insère le sujet dans un ordre et l'incite à se comporter comme les protagonistes du mythe. Le mode intellectuel est le système conceptuel qui permet aux membres de la communauté de penser la société avec une certaine cohérence. Il s'agit « d'un ensemble de représentations liées qui forme son mode d'appréhension de son existence au sein du monde et qui lui permet d'articuler et de hiérarchiser les différents éléments du réel » (Enriquez, 2003, p. 7).

Toutefois, Enriquez (2003) affirme que l'instance mythique ne suffit pas à structurer les sociétés historiques (en opposition aux sociétés archaïques), caractérisées par la volonté de contrôler le processus historique ainsi que par la division des classes sociales. L'idéologie vient apporter la réponse unique, fonction équivalente à celle du mythe pour les sociétés archaïques, fondées sur un ordre transcendant. L'auteur la définit comme « l'ensemble des thèses explicitement énoncées [mais dont personne ne peut connaître avant qu'elles soient prononcées, ni les conditions de production, ni les effets probables] » (p. 68). Ces thèses façonnent les représentations conscientes que les acteurs sociaux ont du sens de leur action.

Dans le premier chapitre de cette recherche, nous avons esquissé les caractéristiques et l'histoire de l'économie sociale comme mouvement d'idées et de pratiques en essayant de penser le mouvement comme une culture.

A partir de l'analyse narratologique des données issues des entretiens sur les événements marquants, nous avons constaté que, contrairement aux résultats obtenus dans la recherche préalable portant sur l'activité des dirigeants (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007), la gestion des entreprises n'est pas apparue comme significative. En effet, l'évocation des événements marquants a conduit les dirigeants à s'exprimer notamment sur des situations qui ne relèvent justement pas du quotidien mais de ce qui est considéré par eux comme exceptionnel.

De ce point de vue, l'une des caractéristiques des événements marquants est le constat, par le dirigeant, du décalage entre ce qui est véhiculé par la culture, qui relèverait du mythe, et ce que la vie dans les entreprises exige d'eux.

Ainsi, nous avons identifié trois éléments fréquents dans les récits : la violence des rapports de pouvoir ; la force du « je » ; le constat de la trahison. Le but de notre analyse n'est pas celui de l'exhaustivité. Nous souhaitons démontrer que les événements marquants habilitent les dirigeants à s'exprimer sur des aspects de leur activité autrement occultés par le poids du discours de la culture et ses éléments mythiques.

6.3.1. L'absence du « nous », la force du « je »

Dans la culture de l'économie sociale, le collectif occupe une place essentielle (cf. 6.2.3) car il remplit une fonction de légitimation, de distanciation face aux salariés et de facilitation dans la prise de décisions. Toutefois, deux dirigeants, E8M et E11M, s'expriment sur la lourdeur du passage obligé pour le dirigeant par ces instances collectives, car il rendrait l'organisation moins « agile ». Ainsi, pour E8M, qui préside un directoire, ce sont des instances utilisées pour convaincre et pour s'assurer que les décisions prises vont être suivies.

« le but ce n'est pas de prendre la décision c'est de de passer le temps qu'il faut pour que la décision qu'on prend apparaisse comme la bonne et:: si on fait l'économie de ces moment-là on aura pris une décision qui ne sera pas appliquée (...) donc ça prend beaucoup de temps de temps en temps c'est un peu:: pénible hein surtout dans une maison où la parole est très libre par principe hum:: euh:: on a plutôt tendance à être contre par principe ça arrive aussi hum:: mais en même temps il n'y a pas d'autre mode de de:: imposer nos décisions c'est la meilleure manière pour qu'elle soit appliquée dans la réalité » (E8M, p.8)

Les déclarations de ce dirigeant, en dehors des récits sur les événements marquants, semblent assez lucides sur la fonction du collectif. S'il assimile la structure à un « banc de poissons » plutôt qu'à une pyramide, il n'en reste pas moins le fondateur de l'organisation et celui qui insuffle un style à son mode de fonctionnement, un style participatif qui a pour but d'ancrer les décisions dans la réalité. En ce sens, il parle bien d'« application » des décisions. Il évoque par ailleurs le fait que ces discussions sont parfois pénibles et que « l'on a tendance à être contre par principe », ce qui laisserait entendre qu'il rencontre sûrement de l'opposition dans les décisions qu'il souhaite voir appliquées.

Mais au-delà des questions liées à la difficulté à mettre en place les décisions, les résultats présentés dans le chapitre 5, relatifs à la fréquence d'emploi des pronoms dans les récits, indique une tendance des dirigeants à mettre en valeur le « je ». En effet, lors de la construction des récits, les pronoms les plus usités sont la première personne du singulier « je » et dans une moindre mesure le « on ». Le « nous » est rarement employé, ce qui a constitué pour nous une source d'étonnement.

Cet emploi exprimerait une tendance à se présenter comme acteur principal, mettant l'accent sur son propre rôle dans la situation évoquée¹³⁶. L'agentivité, c'est-à-dire la capacité à faire, se trouve ainsi associée à la personne du dirigeant plutôt qu'au collectif. L'emploi du « on » remplirait peut-être la fonction du collectif, mais étant donné qu'il s'agit d'un pronom où, du point de vue de l'énonciation, le sujet n'est pas déterminé de manière précise, le doute subsiste.

6.3.2. La violence des rapports de pouvoir

Les promoteurs de l'économie sociale prônent des valeurs telles que la coopération, la solidarité, la responsabilité, l'égalité. Il semblerait que les rapports de pouvoir, propres à toute organisation humaine, soient occultés dans ce discours. Selon Enriquez (2003), reprenant les idées développées par Freud pour analyser le fonctionnement des organisations, la pulsion de vie et la pulsion de mort seraient des forces permettant d'analyser la dynamique organisationnelle. Si les valeurs du mouvement s'associent à une idéologie de l'homme au travail qui exalte la générosité et le dévouement (*cf.* chapitre 1), ils renforcent les aspects liés à la pulsion de vie tout en occultant ceux liés à la pulsion de mort.

Les idées de Hély et Moulévrier (2009), citées dans le chapitre 1, suggèrent que l'économie sociale suppose un dépassement de l'antagonisme entre les propriétaires des moyens de production et les propriétaires de la force de travail, propre au capitalisme, grâce à l'organisation démocratique de ses entreprises.

Un autre dirigeant affirme dans le cadre de l'entretien :

« je suis pas (h) le patron propriétaire ce qui est extrêmement important ce qui rend plus facile je pense l'idée que l'ensemble des salariés s'approprient de leur outil ils se rendent compte que dans une coopérative ça appartient à tout le monde dans une association ça appartient à personne mais et en tout cas il n'y a pas de propriété euh de de la structure ce serait vraisemblablement beaucoup plus difficile dans une entreprise dont on sait bien que le résultat va quand même aux actionnaires plutôt qu'aux salariés » (E8M, p.4)

L'idée du dépassement de l'antagonisme entre le propriétaire et les travailleurs s'associe, du point de vue de la culture, au dépassement de toute forme d'asymétrie... En suivant à nouveau Enriquez (2003), nous interprétons ces résultats à la lumière de ses élaborations concernant l'instance sociale des organisations :

« L'idéologie¹³⁷ exprime et masque en même temps la réalité. Du fait qu'on ne peut parler d'idéologie que dans des sociétés divisées, structurées autour du conflit social, l'idéologie va avoir pour fonction d'exprimer l'homogénéité et de masquer le conflit, de dire le peuple-un et d'occulter les rapports de domination » (Enriquez, 2003, p. 64).

L'idéologie de l'économie sociale diffuserait l'idée de l'homogénéité et de l'égalité entre les sujets. Elle est toutefois démentie par la réalité des conflits vécus par les dirigeants avec les salariés.

La figure du dirigeant serait-elle perçue comme équivalente à celle du « patron » des entreprises capitalistiques dans la représentation des salariés de l'ES ?¹³⁸

Les récits des dirigeants dressent une image des liens avec les salariés qui iraient dans le sens de cette interprétation. Dans tous les cas, les événements rapportés par les dirigeants font état du ressenti de la violence des actions et des attitudes des salariés.

¹³⁷ Pour Enriquez (2003) l'idéologie se définit comme « l'ensemble des thèses explicitement énoncées (mais dont personne ne peut connaître avant qu'elles soient prononcées, ni les conditions de production, ni les effets probables) » (p. 68). Ces thèses façonnent les représentations conscientes que les acteurs sociaux ont du sens de leur action.

¹³⁸ Une directrice (E3F) déclare dans l'entretien : « c'est vrai que je suis entre les deux moi je suis euh parfois le personnel me prend pour le patronat alors que je suis salariée et j'ai mon poste de conseil d'administration donc c'est en cela que j'essaye de ramener les valeurs de l'économie sociale en disant bon il faut qu'on ait une mission de service public mais pas au détriment du personnel » (p. 7).

« Hum: je suis rassurée parce que ça se produit chez les autres parce qu'on se dit toujours s'il n'y a que chez moi que ça arrive donc j'ai ma principale collaboratrice qui est une jeune femme fragile certes mais compétente qui est d'origine marocaine eh: qui euh: m'a fait part en entretien du fait que euh une de ses collè/ il lui avait été rapportée que l'autre collègue avait tenu des propos inqualifiables euh du style qu'il n'y a pas d'ordres à recevoir d'une arabe ». (E3F, 2, 1-15)

Le fragment ci-dessus est un extrait du deuxième événement rapporté par cette directrice. Il porte sur une situation de conflit avec le personnel. Dans le contexte de ce conflit, la directrice mène une enquête minutieuse, mais ne réussit pas à établir la vérité des faits et l'éventuel coupable. Elle clôt son récit en exprimant son dégoût face à ce type de problème. Il est intéressant de remarquer que le premier événement évoqué la montre comme cible des attaques des collaborateurs. Dans le deuxième, il est question de « sa principale collaboratrice ». Nous faisons donc l'hypothèse que la violence et le conflit dans les rapports avec les salariés demeurent une préoccupation forte pour elle. Toutefois, le deuxième événement se distingue du premier par son caractère raciste, ce qui lui donne un caractère dramatique et clairement contraire aux valeurs du mouvement.

Toujours selon Enriquez (2003), les comportements répondant à la pulsion de mort seraient inhérents à la vie d'une organisation. Il semblerait que la situation évoquée réponde à une dynamique destructrice cohérente avec ce type de force.

Lorsque la directrice se dit soulagée d'apprendre que des situations de ce type arrivent également dans d'autres structures, on interprète que ce sentiment est lié sinon à la honte, à un trouble ou à un embarras pour ce qui arrive chez elle, et qui ne devrait pas arriver. Les analyses développées concernant l'horizon d'attentes (cf. chapitre 5) révéleraient ici que celui-ci serait modulé par la culture car elle définit ce qui est considéré comme « normal » dans son sein. La directrice est déstabilisée par une situation qui « ne devrait pas arriver », car les salariés d'une association, travaillant pour l'intégration des jeunes, devraient « normalement » respecter les valeurs de solidarité de coopération, entre eux et à l'égard du public. Les comportements racistes seraient hors norme.

Ci-après un deuxième exemple :

« il y a eu une période très violente en 2006 (...) on a pris une décision difficile mais on a réussi ce qu'on avait dit qu'on ferait et je pense que ça c'est marquant oui

Quand vous dites c'est une situation violente cela signifie quoi ?

Oh ça veut dire des réunions des ins/ euh des services avec des salariés euh qui sont en colère ça veut dire des réunions du comité d'entreprise ou des réunions qui sont avec envahissement par les salariés c'est à dire des tracs et encore il n'y en a pas eu beaucoup il y a des tracts qui sont violents ça veut dire des salariés qui sont à cran ça veut dire des arrêts maladies ça veut dire ce type de et mais je comprends aussi ». (E7F, 5, 61-74)

Dans ce cas, l'opposition des salariés de l'association à la restructuration d'un service impliquant des licenciements est perçue par la directrice comme violente. L'ambivalence du dirigeant quant à la situation s'exprime d'une part par le fait qu'elle évoque la violence bien qu'elle ne décrive pas spontanément les comportements des salariés, et d'autre part, par le fait qu'elle exprime sa compréhension. Manifester de l'empathie à l'égard des attitudes perçues comme violentes de la part des salariés constitue-t-il une nécessité culturellement déterminée pour un dirigeant de l'économie sociale ? Un lien pourrait être établi ici avec les aspects canoniques et déviants manifestés par les récits. Les aspects canoniques sont représentés par l'empathie, tandis que la déviation se reflète dans le conflit avec les collaborateurs (Bruner J. , 1990).

De ce fait, la violence des rapports sociaux et le conflit seraient d'autant plus difficiles à vivre pour les dirigeants qu'ils resteraient dans l'ombre dans un discours qui exalte une image des rapports sociaux de solidarité et coopération. Nier le conflit, inhérent à toute dynamique organisationnelle, mènerait les dirigeants à croire que cela n'arrive qu'à eux, ce qui configurerait leur horizon des possibles.

La confrontation inévitable entre dirigeants et salariés serait d'ailleurs ressentie comme éprouvante à cause de la non-place attribuée au dirigeant dans un discours où prévaut l'égalité, où l'on cherche en tout cas à réduire l'asymétrie¹³⁹.

¹³⁹ Deux exemples illustrent l'intention de réduire l'asymétrie dans les rapports de pouvoir dans l'économie sociale : le tutoiement, dont l'usage est très répandu dans les structures du mouvement et la volonté de réduire l'échelle des salaires (écart moins important que dans le secteur privé entre les hautes rémunérations et les salaires plus faibles). (INSEE, 2012). Au sujet de l'horizontalité, un des dirigeants affirme « et nous ne sommes pas dans une sorte de pyramide nous sommes dans un banc de poisson qui peut se déformer et donc on est pas dans une espèce de pyramide hiérarchique on est vraiment dans un banc de poissons qui peut se déformer se reformer c'est plus c'est plus efficace d'abord et surtout chacun a son petit espace de liberté » (E8M, p. 4).

6.3.3. Les « vrais ennemis » du dirigeant

En cohérence avec les éléments que nous venons d'exposer, nous constatons que, contrairement à ce qui est affirmé par le discours dominant, les « ennemis » des dirigeants seraient les salariés, et même les syndicats des salariés, plutôt que les entreprises capitalistiques, érigées en ennemi/repoussoir idéal dans le discours canonique de la culture de l'ES (Betton, Cros, Rodriguez, & Thiévenaz, 2007).

Une dirigeante s'exprime ainsi au sujet d'un conflit avec ses collaborateurs lors de l'implémentation de la réduction du temps de travail :

« il n'y avait pas d'expérience ni pour eux ni pour nous hein il y avait une méfiance et notamment il y avait une idée stupide mais vraiment je le dis comme je le pense parmi les syndicats de salariés il se disait que Aubry 2 serait plus intéressante que Aubry 1 pour les salariés ne me demandez pas pour quoi j'ai passé un an à lutter contre cette idée-là mais c'était l'idée (...) et c'est la raison essentielle pour laquelle ils n'ont pas signé notre accord d'entreprise sur Aubry 1». (E7F, 6, 70-83 ; 146-149)

En effet, dans les récits, le rôle d'opposant est souvent assumé par les salariés et les syndicats des salariés. Cela conforte nos idées concernant l'occultation, dans le discours, des rapports de pouvoir. Sur les 39 récits analysés, un seul désigne les entreprises capitalistiques comme l'adversaire qui empêche le dirigeant d'accéder à un poste politique. Le reste des récits portant sur des situations de conflit confrontent les dirigeants aux salariés.

Dans ce deuxième exemple, le dirigeant considère que ses collaborateurs l'empêchaient de « faire avancer les dossiers » (sa mission), ce qui a provoqué son départ de l'organisation.

« quand on m'a filé une équipe avec ma patronne elle me file une équipe où sur 6 personnes il y en avait une qui bossait et donc je lui ai dit écoutez juste permettez-moi d'avoir deux personnes qui travaillent (h) je ne demande pas les 6 parce que je sais que c'est impossible parce que sur ces structures grosses comme ça vous avez 50% des gens qui travaillent en gros voilà et donc je lui ai demandé juste de négocier un poste quoi et:: et elle a refusé donc j'avais en gros deux vieilles filles absolument insupportables j'avais un alcoolique voilà euh j'avais une personne qui bossait voilà au bout d'un an je suis parti ben parce que c'était infernal quoi enfin je veux dire vous ne pouvez pas faire avancer les dossiers euh ». (E12M, 3, 17-51)

Comme dans le premier, la caractérisation des salariés faite par le dirigeant ne semble pas très élogieuse. La structure du récit rend manifeste un lien entre le dirigeant et son équipe qui est loin de « placer l'humain au centre ». Le but de ces analyses n'est pas de juger les dirigeants au sujet de leurs perceptions, il s'agit de montrer la brèche existante entre le discours dominant

dans l'économie sociale et la manière dont ceux-ci perçoivent les situations vécues dans le cadre de leur activité.

Si dénoncer le « mensonge » du discours dominant ne présente guère d'intérêt, le constat de cette brèche nous invite à faire l'hypothèse d'un travail de construction de sens d'autant plus intense à mener par le dirigeant qu'il se trouve dans une sorte d'entre-deux : l'injonction de l'idéologie de l'économie sociale et ce qui lui arrive. Face à une situation où il n'a pas le droit de licencier et où il se sent empêché de faire ce qu'il considère son travail, le dirigeant prend la décision de partir et démissionne.

6.3.4. Devenir dirigeant, une trahison ?

Les récits des dirigeants ont tendance à atténuer le sentiment de trahison : celle du collectif, du mandat. En guise d'exemple, nous présentons ci-après un extrait qui, bien que long, mérite d'être reproduit :

« il y a : il y a eu euh un : un moment où je n'étais pas d'accord : sur un détail euh nous travaillions ensemble et puis (h) ça a été euh comme une euh : comme la révélation de plein de non-dits et elle a dit si c'est comme ça il faut arrêter et donc moi j'ai dit ben alors on licencie après et après c'était fini (h) c'était vraiment une fois que je l'avais dit il n'y avait plus de retour en arrière et il fallait que j'assume personnellement ça et on a été aidé par le comité de suivi pour accompagner ce moment difficile parce que j'avais (.) l'impression de commettre un crime en fait quoi par rapport à nos valeurs mais en même temps ça a beaucoup aidé parce que ça disons que cette personne elle bénéficiait aussi d'une légitimité historique par son ancienneté dans la structure et ça se confrontait aux compétences () mais je n'étais pas bien à l'aise non plus parce que moi j'étais pas non plus bien assis dans ma compétence de gestion (h) donc euh:: toujours une part arbitraire de : d'injustice et euh : on culpabilise : mais avec le recul je pense qu'on faisait le bon choix vraiment quoi parce que c'était on on traînait il y avait plein d'autres éléments de détails qui ne sont pas du licenciement mais d'autres éléments comme ça de la culture ancienne de l'idéologie ancienne qu'on s'approprie et qu'on traîne comme un boulet et on on ose pas faire le tri au début on doit dire c'est comme ça c'est comme ça et pas autrement c'est se réapproprier une structure qu'on est en train de recréer en fait mais dont on a hérité d'autres personnes (h) alors il y a () on va faire et tout en:: en conservant les valeurs d'économie sociale parce que : (h) on reste dedans hein oui on a recrée le schéma des fondateurs on l'a reproduit on l'a reproduit avec ses erreurs quoi sans une adaptation c'est-à-dire que mêmes causes mêmes effets et donc ce licenciement c'est comme un:: on va dire un crime fondateur quoi le début d'un renouveau ». (E1M,4, 40-86)

Le premier élément intéressant du récit est celui de l'emploi de la métaphore du crime. Le dirigeant s'inscrit dans l'histoire de la structure mais marque une rupture, interprétée par lui-même comme un « crime fondateur », ce qui implique une trahison. Tuer le groupe fondateur,

tuer leur idéologie, est un crime. A la suite du crime, un nouveau commencement est possible, où il ose rompre avec une manière de faire, considérée historique.

Nous retrouvons chez ce dirigeant comme dans la citation de la page 239, le discours empathique à l'égard de la collaboratrice licenciée, tant au sujet des effets psychologiques que des conséquences matérielles du licenciement.

Le crime évoque également l'épreuve de s'assumer, face à lui-même et face aux collaborateurs, comme étant à l'origine de l'exclusion d'un membre. D'un point de vue symbolique (Enriquez, 2003), l'exclusion est d'autant plus significative qu'elle équivaut à affirmer que quelqu'un ne peut pas appartenir au groupe, groupe qui représente le collectif et, *in fine*, la société. L'idée du collectif se voit ainsi menacée car la question se pose : sous quelles conditions une personne a-t-elle le droit d'appartenir à ce collectif ? Et à qui revient-il le droit de définir ces conditions ?

Un deuxième élément important de ce récit concerne la transmission de la structure. Le dirigeant exprime avoir adhéré dans un premier temps à la culture dite « ancienne ». Le dirigeant dit avoir ressenti de la culpabilité et avoir été conscient du caractère injuste de son acte.

Pour ce dirigeant, l'interprétation remplit la fonction de légitimation de l'écart avec la culture ancienne. Elle ouvre la possibilité, en se référant à l'histoire de la structure, d'attribuer une place à son acte et de démontrer par ce biais sa nécessité. Le dirigeant affirme, pour soulager le sentiment de trahison, que l'écart avec la culture ancienne ne l'empêche pas de respecter les valeurs de celle-ci... Ces interprétations seraient l'indicateur d'une construction de sens nécessaire à l'activité, à la prise d'une place de dirigeant.

Le travail du dirigeant de l'économie sociale implique alors l'exercice d'interprétation et même d'argumentation et de justification, déclenché dans cet exemple par l'acte de trahison le plus important qui soit : le licenciement ¹⁴⁰. Le travail de construction de sens et d'interprétation est nécessaire pour justifier l'acte injuste, s'écartant des bonnes pratiques prônées par la culture, des comportements canoniques (Bruner J. , 1990). La trahison est justifiée dans le récit du

¹⁴⁰ L'exemple le plus utilisé par les membres pour expliquer le « faire autrement » des entreprises de l'ES est celui du licenciement : on ne licencie pas comme dans les entreprises marchandes car on a une approche humaine. Le licenciement représenterait alors un acte inhumain, un crime, une trahison.

dirigeant par la nécessité de s'approprier une structure, de construire la continuité dans ce qui est néanmoins vécu comme rupture entre ce qui a été instauré par les fondateurs et ceux qui la reprennent.

Le licenciement, comme acte exceptionnel qui mérite d'être raconté, confirme à la fois la canonicité de la culture et montre ses interdits (Bruner J. , 1990). La perception par le dirigeant de son acte comme une transgression et les sentiments que celle-ci provoque déclenchent une activité d'interprétation, et de construction de sens, qui devient nécessaire dans le cadre de cette culture.

6.4. Conclusion

Les apports de Bruner (1987; 1990) concernant les récits autobiographiques et leur caractère exceptionnel par rapport aux normes culturelles nous permettent de confirmer notre hypothèse, selon laquelle :

- Les événements marquants véhiculent des sens collectifs autour de l'activité de diriger une entreprise et de soi-même, en consonance avec la culture de l'économie sociale.

Les récits sur les événements marquants expriment les sens collectifs de l'activité tant dans ses aspects canoniques qu'en tant que déviations par rapport aux normes.

L'analyse des schémas actantiels a contribué à identifier trois types d'accommodation effectués par les dirigeants : le travail d'articulation entre son histoire et celle de la structure ; le travail d'articulation avec les instances de décision collectives ; l'adoption des modèles de direction incarnés par des personnes significatives.

Ce travail d'accommodation serait imposé par la culture et donnerait des indices sur les aspects canoniques : garantir la permanence des valeurs prônées par la structure ; respecter et se soumettre au collectif ; adopter le style « diriger autrement », caractérisé par le respect, la confiance et l'autonomie laissés aux collaborateurs.

L'autre visage de la culture, présenté par les récits sur les événements, montre les déviations : les conflits inhérents aux rapports de pouvoir ; la violence dont les dirigeants sont les initiateurs

et la cible ; les trahisons. L'ambivalence s'exprime dans le fait que les dirigeants sont partagés entre le ressentiment et l'empathie exprimé pour les collaborateurs.

En somme, dans un discours où le collectif prime sur l'individuel, la construction de place du dirigeant constituerait un défi et laisserait le dirigeant dans une certaine solitude face aux assauts de la réalité. La place du dirigeant, dans le récit mythique de l'économie sociale, est une non-place, c'est-à-dire une place non légitime, où il lui est demandé à la fois d'être et de ne pas être, de faire et de ne pas faire, de décider et de ne pas prendre des décisions.

Notre analyse sur les instances collectives de décision confirme ces idées. Il revient au collectif de prendre les décisions stratégiques et politiques de la structure, et au dirigeant de les mettre en œuvre dans le respect des valeurs du mouvement. Cette ambivalence est portée par les événements et affecte les constructions de sens des dirigeants. Les événements, comme les crises, les licenciements, les restructurations, les « déviations » par rapport à ce qui devrait être et aux valeurs, sont l'expression de ces ambivalences.

Conclusion générale

La dimension heuristique des événements marquants

Notre intérêt pour la formation des adultes nous a amenée à porter notre regard sur les transformations survenues en lien avec l'activité professionnelle (Barbier & Durand, 2003; Brougère, 2007), hors des dispositifs de formation dits formels, que nous avons étudiés jusqu'alors.

S'il est vrai que le travail forme, y aurait-il des moments, des épisodes inattendus qui déclencheraient un processus de réflexion d'une nature différente de celle qui accompagne l'activité professionnelle quotidienne (Rogalski & Leplat, 2011) ? En effet, à l'origine de ce travail de recherche, nous trouvons la question sur la manière dont les sujets se transforment par le vécu de situations professionnelles considérées par eux comme significatives. La prise en compte de la dimension diachronique, inhérente au processus de formation et à la transformation, faisait partie de nos préoccupations. Comment approcher ces processus longs, sans nécessairement penser la formation comme un développement progressif, organisée en étapes successives ?

Au-delà de nos propres interrogations sur la formation professionnelle, l'expérience d'« habiter » notre terrain de recherche¹⁴¹, celui de l'économie sociale, nous a orientée vers la question du sens, car le discours de ce mouvement se structure autour de valeurs (solidarité, autonomie, coopération, participation, égalité...) censées guider les pratiques économiques des membres. Le travail sur le sens (Vidaillat, 1996 ; Barbier, 2011) fait partie de l'activité attendue des dirigeants. Dans ce contexte, nous avons souhaité savoir comment les dirigeants des entreprises construisent du sens pour eux mais aussi pour leurs collaborateurs et interlocuteurs divers, face à une réalité qui ne leur permet pas toujours de conforter les injonctions du mouvement.

Notre recherche est donc le fruit de la rencontre de deux forces : celle de nos propres interrogations au sujet de la formation professionnelle par le vécu de situations marquantes, et

¹⁴¹ Nous faisons référence ici au contrat Cifre qui m'a permis de travailler pendant trois ans dans une structure de l'économie sociale (cf. chapitre quatre).

celle des traits forts d'un terrain, qui s'est présenté à nous avec l'intensité d'une culture, sans doute par son contraste avec la nôtre (Devereux, 1980).

De cette conjonction de forces est né l'objet de la recherche : les constructions de sens que les dirigeants des entreprises de l'économie sociale opèrent autour de leur activité et d'eux-mêmes en activité lorsqu'ils vivent et évoquent des événements qu'ils considèrent comme marquants dans leur vie professionnelle.

Explorer la formation en situation professionnelle par le biais des récits portant sur les événements marquants implique d'approcher le contexte professionnel et l'activité de manière indirecte, dans un contexte autre : celui de l'entretien de recherche.

Au sujet du statut du récit et des liens entre les deux espaces, celui de l'activité professionnelle et celui de l'évocation de cet espace, nous souhaitons, avant de présenter les trois apports de cette recherche, reprendre nos postulats théoriques concernant le statut du récit d'expérience et les liens avec le contexte de production de ces récits.

Dans une perspective constructiviste, Bruner (1986; 1987; 1991 ; 1995 ; 2001 ; 2003) affirme que la « construction du monde » [*world making*] est la fonction principale de l'activité mentale. L'activité mentale, en ce qui concerne les récits autobiographiques, s'organise selon une forme narrative qui contient non seulement des souvenirs mais aussi des interprétations. De plus, l'auteur ¹⁴² considère que les narratives seraient des organisateurs de l'expérience de sorte que lors du vécu d'un événement, la forme narrative constituerait une matrice, culturellement configurée, par laquelle le sujet codifierait ce qui, autrement, serait perçu comme chaotique. Les récits ultérieurs, portant sur ces événements, reprendraient la forme narrative ayant permis d'organiser le vécu, tout en incluant les interprétations successives effectuées par le sujet depuis l'arrivée de l'événement. Par ailleurs, l'auteur met l'accent sur le fait que lorsque, dans le cadre d'une interaction, l'on s'adresse à quelqu'un pour lui raconter ce qui nous est arrivé, l'aspect exceptionnel de l'expérience justifiant la prise de parole (Bruner J. S., 2001; Labov, 2010), configure le récit.

¹⁴² L'auteur affirme que « Eventually the culturally shaped cognitive and linguistic processes that guide the self-telling of life narratives achieve the power to structure perceptual experience, to organize memory, to segment and purpose-build the very « events » of a life. In the end, we become the autobiographical narratives by which we « tell about » our lives ». (Bruner J. S., 1987, p. 694)

Ces précisions étant formulées, nous développerons ce que nous considérons être les trois apports théoriques de cette recherche, les réflexions praxéologiques ainsi que ses limites.

Les événements marquants, à la croisée du singulier et du collectif

Premièrement, nous avons constaté que les récits sur les événements expriment la dimension singulière de la dynamique de construction de sens. En effet, en racontant ce qui est arrivé, les dirigeants se présentent comme étant uniques. L'analyse des récits met au jour leur structure narrative, dans laquelle les dirigeants se présentent comme des héros qui, mus par leurs convictions et leurs croyances, confrontent leurs adversaires et imposent leurs transformations. Cette manière de se présenter et de se voir en lien avec leur activité professionnelle constitue un premier trait de la singularité. Le caractère « marquant » des événements, sollicité par la consigne d'entretien, fait déjà référence à ce qui laisse des traces, à ce qui transforme le sujet. Toutefois, les événements évoquent non seulement ce qui advient au dirigeant mais également ce qu'il fait advenir par son action, ce qui confirme son agentivité. La singularité serait associée au statut de dirigeant : être dirigeant implique d'être capable de tenir face à l'adversité et d'instituer des transformations dans les organisations dirigées, en surmontant les obstacles, notamment l'opposition des collaborateurs.

Un deuxième trait de la singularité trouve sa source dans la référence à l'histoire personnelle des dirigeants, leurs origines familiales. Cette histoire leur est propre et singulière ; elle leur permet d'établir une continuité entre leur passé familial et professionnel et leur fonction de dirigeant dans l'économie sociale. Quand bien même devenir dirigeant constituerait une rupture pour ceux qui se définissent comme fils de fonctionnaire ou fils d'ouvrier, devenir dirigeant dans l'économie sociale leur permettrait néanmoins de s'inscrire dans une continuité quant aux valeurs portées par les familles qui rejoignent celles portées par le mouvement. La singularité vient ainsi de la rupture avec les origines familiales mais aussi du fait de se distinguer des dirigeants des entreprises capitalistiques. Les entreprises « pas comme les autres », où l'on fait « autrement », selon les *slogans* du mouvement, auraient également des dirigeants « pas comme les autres ». Nous revenons ainsi à nos constats concernant l'intrigue des récits : les croyances, les convictions sont des forces motrices qui rendent le dirigeant résistants aux épreuves.

Les récits les placent dans cette tension entre la rupture et la continuité, entre l'héritage et la création de quelque chose. Ils sont à la fois destinés par leurs origines à défendre les valeurs qu'ils défendent, tout en étant « l'exception » dans la famille. Ils sont ainsi les héros de leur propre destin.

Quant à la dimension temporelle, l'historicité, la diachronie, elle est construite spontanément par les dirigeants et, comme nous venons de l'évoquer, elle sert à argumenter la singularité en ce qu'elle structure leur inscription dans une linéarité qui contribue à déployer un discours sur leur identité et sur les raisons pour lesquelles ils occupent la place de dirigeant d'une entreprise de l'économie sociale.

Deuxièmement, nous avons constaté que à travers les récits sur les événements marquants s'exprime la dimension collective de la dynamique de construction de sens. Le collectif apparaît dans les récits portant sur les événements marquants sous, au moins, trois registres :

- par leur caractère exceptionnel (marquant), les événements traitent de ce qui est considéré comme une déviation par la culture de l'économie sociale et en cela, ils montrent leur appartenance à cette culture collective ;
- ils évoquent la vie dans les organisations. Nous reprenons les idées d'Enriquez (2003) au sujet des organisations :

« L'organisation offre une culture, c'est-à-dire une structure de valeurs et de normes, une manière de penser, un mode d'appréhension du monde qui orientent la conduite de ses divers auteurs. Ce système peut se représenter de manière articulée (dans ce cas système culturel et système symbolique coïncideront). Le plus souvent, il s'agit d'une série de représentations sociales historiquement constituées, et d'autant plus facilement admises et intériorisées qu'elles demeurent dans le flou » (Enriquez, 2003, p. 67).

Ainsi, les récits sur les événements marquants puisent leur matériau dans la trame de ce qui se vit dans les organisations, qui sont des espaces d'action collectifs où des acteurs aux statuts différents (syndicats, salariés, membres élus, clients, adhérents...) produisent ensemble.

- Ces événements appartiennent à l'histoire du sujet, une histoire qui donne un cadre d'interprétation des expériences. Les dirigeants évoquent les groupes sociaux et politiques d'appartenance des membres de leurs familles (fonctionnaires, socialistes, enseignants, ouvriers, communistes, immigrés...). Ces références font entrer la dimension socio-historique dans les récits et par conséquent, le collectif. Autrement dit, à travers les événements marquants, l'histoire individuelle et l'histoire familiale du dirigeant s'articuleraient avec l'histoire sociale.

Les événements marquants comme révélateurs de ce qui est occulté par la culture

Pour Bruner (1990), les caractéristiques d'une culture peuvent être appréhendées par les manières dont les sujets expliquent ce qui sort de la norme (les conflits, problèmes, tensions) et qui vient disrupter l'état de choses considéré comme normal et propre à la culture. Par ailleurs, l'auteur considère que les événements marquants [*turning points*]¹⁴³ offrent l'opportunité aux narrateurs de mettre l'accent sur ce qu'ils considèrent comme exceptionnel, comme une déviation des règles culturelles, sous une forme qui soit culturellement acceptable.

Ainsi, les événements sont marquants en référence, notamment, à cette dimension du sens collectif. La culture donne à voir une dimension supplémentaire de la construction de sens sur leur activité et sur eux-mêmes, car les récits sur leur vécu prennent du sens en référence à un mouvement, à une culture.

Il n'est pas surprenant, dès lors, que les récits sur des événements marquants dans l'économie sociale, comprise comme une culture, portent sur des situations de conflit avec les collaborateurs, avec les syndicats, où les rapports de pouvoir au sein des structures constituent le thème principal. Nous l'avons dit, le discours de l'économie sociale met notamment en valeur la solidarité, la coopération, l'égalité dans un idéal de dépassement des asymétries sociales.

¹⁴³ « *Those episodes in which, as if to underline the power of the agent's intentional states, the narrator attributes a crucial change or stance in the protagonist's story to a belief, a conviction, a thought* » (Bruner J. S., 2001, p. 32)

Dans les récits, l'idéologie (Enriquez, 2003) peut apparaître comme la cause d'un manque (déception, mensonge) ou comme un levier d'action (croyances qui guident l'action). Il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une référence présente.

Les événements marquants, par le fait qu'ils invitent les dirigeants à s'exprimer sur ce qui défie les normes culturelles, permettent d'évoquer les sentiments négatifs, habituellement tus par les personnes occupant des positions hiérarchiques. Ces émotions sont celles de la violence vécue, de l'envie de démissionner, de l'incertitude, de la conscience de sa propre incompetence, du non-savoir, de la douleur de la trahison (la propre et celle des collègues ou patrons). Ils démasquent l'image socialement dominante et folklorique du dirigeant (Mintzberg, 1990) comme stratège, comme un sujet gardant la maîtrise de soi-même en cas de conflits.

Les constructions de sens comme dynamiques associant horizons d'attente, émotions et principes de comportement

La construction de sens est une activité de mise en lien. Elle est définie par Barbier (2017) comme :

« des activités mentales/affects survenant chez /pour un sujet donné à l'occasion de la mise en place de liens entre des constructions mentales/affects accompagnant l'activité en cours et des constructions mentales/affects accompagnant des activités antérieures. Ces activités sont adressées par le sujet à lui-même et ont une incidence sur son activité ultérieure ; elles sont ordonnées à des engagements d'actions » (p. 74).

Les événements marquants constitueraient des déclencheurs des dynamiques de construction de sens incluant :

- la confrontation avec l'horizon des possibles du sujet (Gadamer, 1996; Quéré, 2013). En effet, l'événement est exceptionnel en ce qu'il nie ce que le sujet prenait pour étant possible, « advenable », dans sa réalité professionnelle. La dynamique de construction de sens liée aux événements impliquerait donc pour le sujet le ressenti d'étrangeté, de surprise, face à une situation inédite dans son histoire ;

- une valence (ressenti) positive ou négative à l'égard de ce qui arrive, pouvant évoluer dans le temps vers une valence de la même valeur ou d'une valeur opposée ;
- le déploiement dans des temporalités longues de la vie du sujet, incluant le passé, le présent et le futur. Elles articulent des temporalités différentes : la dimension biographique du sujet et l'histoire de la structure, par exemple. Le futur s'exprime dans la (re)configuration de l'horizon des possibles ;
- l'identification par le sujet d'une transformation : de soi (exprimée en termes d'apprentissage, de formation, d'acquisition d'un savoir), des conditions de l'environnement ;
- la formulation de principes de comportements, qui ouvrent la voie à la création d'une philosophie personnelle de l'action. Ces principes sont conçus comme ayant un lien de conséquence avec les événements vécus. Les événements apparaissent ainsi comme la genèse de la philosophie de l'action du dirigeant. Les événements marquants lient l'épisodique, ce qui arrive une seule fois, avec la construction de connaissances plus stables, que restent individuelles et singulières pour la personne. Les événements universalisent le singulier pour le sujet (Quéré, 2000; Pillemer, 2001).

Les événements marquants déclencheraient ainsi des dynamiques de construction de sens intégrant plus d'éléments (sentiment d'éprouvé, négation de l'horizon d'attentes, permanence dans le temps de l'activité de construction de sens liée à l'événement, inclusion de temporalités différentes) que les constructions nécessaires à la gestion des activités quotidiennes. En ce sens, ils constitueraient des situations de transformation et de formation professionnelle pour les dirigeants.

Les événements marquants, un outil pour former les dirigeants aux différents aspects de leur activité

Dans le champ de la formation des adultes ou de la reconnaissance des acquis, l'analyse des récits d'expérience est une méthode fréquemment utilisée. Notre travail permettrait de donner une argumentation scientifique à leurs caractéristiques, ce qu'ils mobilisent chez les sujets et sur les conditions pour sa mise en place (*cf.* chapitre 4).

Dans le champ de la formation des dirigeants, les événements marquants pourraient constituer une source pour la formation par leur analyse, avec une approche complexe qui prenne en compte les dimensions non seulement cognitives, mais aussi culturelles et émotionnelles, du sujet en situation. Dans la formation des dirigeants, les événements marquants peuvent servir à former les dirigeants aux situations susceptibles de leur arriver ; ils peuvent également servir à les former aux manières d'accompagner les collaborateurs, car ce que nos dirigeants ont raconté leur est arrivé non seulement lors qu'ils étaient dirigeants mais aussi avant.

Limites et perspectives de la recherche

Dans notre recherche, nous avons établi des liens entre les événements vécus par les sujets et la dimension culturelle de l'économie sociale. La dimension organisationnelle n'a pas été prise en compte dans le recueil des données ni dans l'analyse. Nous souhaiterions approfondir cette dimension.

Par ailleurs, il serait intéressant d'approfondir l'interprétation des résultats par la référence à des apports théoriques concernant les théories sur la mémoire, la psychologie narrative et notamment la philosophie.

Afin d'explorer davantage les caractéristiques des rapports entre événements marquants et constructions de sens, nous souhaiterions mener des entretiens auprès des professionnels différents. Il serait intéressant d'inclure aussi des observations des professionnels en activité afin d'établir si des liens peuvent être construits entre les récits sur les événements et les situations professionnelles au moment des entretiens.

Bibliographie

Adam, J.-M. (1987). *Le récit*. Paris: PUF.

Adam, j.-M., & Revaz, F. (1996). *L'analyse des récits*. Paris: Seuil.

Ansermet, F., & Magistretti, P. (2004). *A chacun son cerveau. Plasticité neuronale et inconscient*. Paris: Odile Jacobs.

Apec. (2012). *Les cadres de l'économie sociale et solidaire*. Paris: Apec.

Ardoino, J. (1992). *L'implication*. Lyon: Voies Livres.

Ardoino, J. (1993). L'approche multiréférentielle (plurielle) des situations éducatives et formatives. *Pratiques de formation (analyse)*, 1-14.

Ardoino, J. (2005). *Complejidad y formacion. Pensar la educacion desde una mirada epistemologica*. Buenos Aires: Novedades Educativas.

Azilazian, A., & Chiapello, E. (2007, octobre 19). Parcours de vie des jeunes entrepreneurs du commerce équitable en France. Nantes.

Barabel, M. (2006). Le métier de PDG dans les grandes entreprises: une approche par l'analyse du travail quotidien. Dans M. Kalika, & P. Romelaer, *Recherches en management et organisation* (pp. 497-512). Paris : Economica.

Barbier, J.-M. (1985). Analyser les démarches de recherche, enjeux et impasses de la recherche en formation. *Education permanente*, 103-123.

Barbier, J.-M. (2000). Sémantique de l'action et sémantique de l'intelligibilité de l'action. le cas de la formation. Dans B. Maggi, *Manières de penser, manières d'agir en éducation et en formation* (pp. 33-68). Paris: PUF.

- Barbier, J.-M. (2001). La constitution de champs de pratiques en champ de recherches. Dans J.-M. Beaudoin, & J. Friedrich, *Théories de l'action et éducation* (pp. 305-318). Bruxelles: De Boeck.
- Barbier, J.-M. (2011). L'action de diriger. Dans J.-M. Barbier, C. Chauvigné, & M.-L. Vitali, *Diriger : un travail* (pp. 67-83). Paris: L'harmattan.
- Barbier, J.-M. (2011). *Vocabulaire d'analyse des activités*. Paris: PUF.
- Barbier, J.-M. (2017). *Vocabulaire d'analyse des activités. Penser les conceptualisations ordinaires*. Paris: PUF.
- Barbier, J.-M., & Durand, M. (2003). L'activité : un objet intégrateur pour les sciences sociales? *Recherche et Formation pour les professions de l'éducation*, 88-99.
- Barbier, J.-M., & Galatanu, O. (2000). La singularité des actions: quelques outils d'analyse. Dans J.-M. Barbier, *L'analyse de la singularité de l'action* (pp. 13-51). Paris: PUF.
- Barbier, J.-M., Chauvigné, C., & Vitali, M.-L. (2011). *Diriger : un travail*. Paris: L'Harmattan.
- Barbier, R. (1977). *La recherche-action dans l'institution éducative*. Paris: Bordas.
- Bardin, L. (2005). *L'analyse de contenu*. Paris: PUF.
- Barus Michel, J., Enriquez, E., & Levy, A. (2006). *Vocabulaire de Psychosociologie : références et positions*. Paris: Erès.
- Basso, O., & Blondel, C. (2006). *Profession PDG. Que font nos dirigeants?* Paris: Pearson Education France.
- Basso, O., Dornier, P.-P., & Mounier, J.-P. (2004). *Tu seras patron, mon fils*. Paris: Pearson Education France.
- Ben Hassel, F., & Raveleau, B. (2010). Introduction. Dans F. Ben Hassel, & B. Raveleau, *Management humain dans les organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant*. (pp. 17-28). Paris: L'Harmattan.

- Bertaux, D. (1976). *Histoires de vie ou récits de pratiques? Méthodologie de l'approche biographique en sociologie*. Paris: C.O.R.D.E.S.
- Bertaux, D. (2006). *Le récit de vie. L'enquête et ses méthodes*. Paris: Armand Colin.
- Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie*. Paris: Armand Collin.
- Betton, E., & Durat, L. (2011). Construire l'espace d'action légitime. Dans J.-M. Barbier, C.
- Betton, E., Cros, F., Rodriguez, D., & Thiévenaz, J. (2008). *L'activité dirigeants de l'économie sociale*. recherche, Cnam, MRPP, Paris.
- Betton, E., Rodriguez, D., & Thiévenaz, J. (2009). Former à une activité imprescriptible: la fonction de dirigeant dans l'économie sociale. *Education permanente*, 119-130.
- Bidet, E. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale. Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 162-178.
- Billote, G., & Guir, M. (2005). La démarche de recherche. Dans J.-C. Filloux, *Analyse d'un récit de vie* (pp. 9-22). Paris: PUF.
- Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches Qualitatives*, 1-18.
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1992). *Qualitative research for education. An introduction to theory and methods*. Needham Heights: Allyn&Bacon.
- Boltanski, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Minuit.
- Bourgeois, E., & Nizet, J. (1997). *Apprentissage et formation des adultes*. Paris: PUF.
- Braconnier, P., & Caire, G. (2012). Quelles spécificités de compétences en économie sociale et solidaire? De l'expérience à la conscience pour la performance. *Le sociographe*, 47-73.
- Brodiez, A. (2007). Cadres et dirigeants salariés de deux grandes organisations de lutte contre la pauvreté et l'exclusion Emmaüs et le Secours populaire français: générations d'engagement et évolutions du militantisme. *XIII Journée d'études du GDR Cadres*. Nantes. Consulté le mars 11, 2016, sur http://gdr-cadres.cnrs.fr/c_journ.htm

- Brougère, G. (2007). Les jeux du formel et de l'informel. *Revue française de pédagogie*, 5-12.
- Brougère, G., & Bezille, H. (2007). De l'usage de la notion d'informel dans le champ de l'éducation. *Revue française de pédagogie*, 117-160.
- Bruner, J. (1990). *Acts of meaning*. London: Harcard University Press.
- Bruner, J. (1997). *La educacion, puerta de la cultura*. Madrid: Visor.
- Bruner, J. S. (1987). Life as narrative. *Social research*, 691-710.
- Bruner, J. S. (1990). *Acts of meaning*. London: Harcard University Press.
- Bruner, J. S. (1991). *Car la culture donne forme à l'esprit : de la révolution cognitive à la psychologie culturelle*. Paris: Eshel.
- Bruner, J. S. (1991). The narrative construction of reality. *Critical Inquiry*, 1-21.
- Bruner, J. S. (2001). Self-making and world-making. Dans J. Brockmeier, & D. Carbaugh, *Narrative and identity. Studies in autobiography, self and culture* (pp. 25-38). Philadelphia: John Benjamins.
- Bruner, J. S. (2003). The "remembered" self. Dans U. Neisser, & R. Fivush, *The remembering self. Construction and accuracy in the self-narrative* (pp. 41-54). Cambridge: Cambridge University Press.
- Buée, J.-M. (1990). Vérité et sens chez H.-G. Gadamer. *Germanica*(8), 151-169. Récupéré sur Germanica.
- Burns, T. (1957). Management in action. *Operational research quarterly*, 45-60.
- Calvo-Ryba, J. (2006). La dynamique du dirigeant au quotidien: une analyse en termes de rôles. Dans M. Kalika, & P. Romaeler, *Recherches en Management et Organisation* (pp. 487-496). Paris: Economica.
- Carlson, S. (1951). *Executive behaviour: a study of work load and work methods of management directors*. Stockholm: Strömbergs.

- Carr, D. (1986). *Time, narrative and history*. Bloomington: Indiana University Press.
- Carré, P., & Charbonnier, O. (2003). *Les apprentissages professionnels informels*. Paris: L'Harmattan.
- Castarède, M.-F. (2007). L'entretien clinique à visée de recherche. Dans C. Chiland, *L'entretien clinique* (pp. 118-145). Paris: PUF.
- Centre de recherche VALIBEL. (2007). *Conventions de transcription régissant le corpus de la banque de données VALIBEL*. Louvain: Université Catholique de Louvain.
- Charaudeau, P., & Maingueneau, D. (2002). *Dictionnaire d'analyse du discours*. Paris: Seuil.
- Coninck, F. d., & Godard, F. (1989). L'approche biographique à l'épreuve de l'interprétation. *Revue française de sociologie*, 23-53.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design. Choosing among five approaches*. Thousand Oaks: Sage.
- Crossley, M. L. (2000). *Introducing Narrative Psychology. Self, trauma and the construction of meaning*. Buckingham: Open University Press.
- Dalton, M. (1959). *Men who manage*. New York: Wiley.
- Darbus, F. (2009). *Pratiques et praticiens de l'économie sociale et solidaire (2000-2007). Contribution à la sociologie des croyances économiques*. Paris: EHESS.
- De Ketele, J.-M., & Maroy, C. (2010). Quels critères de qualité pour les recherches en éducation? Dans L. Paquay, M. Crahay, & J.-M. De Ketele, *L'analyse qualitative en éducation* (pp. 223-254). Bruxelles: de Boeck.
- Demoustier, D. (2001). *L'économie sociale et solidaire. S'associer pour entreprendre autrement*. Paris: La découverte.
- Demoustier, D., & Malo, M.-C. (2012). L'économie sociale et solidaire, une économie relationnelle? Questions d'identité et de stratégie! Dans E. Bayle, & J.-C. Dupuis,

- Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités.* (pp. 15-37). Bruxelles: De Boeck.
- Devereux, G. (1980). *De l'angoisse à la méthode dans les sciences du comportement.* Paris: Flammarion.
- Dewey, J. (1993). *Logique. La théorie de l'enquête.* Paris: PUF.
- Doyle, W. (1983). Academic work. *Review of educational research*, 53(2), 159-199.
- Drapéri, J.-F. (1998). L'économie sociale, un ensemble d'entreprises aux formes infiniment variées. *RECMA*, 10-23.
- Drapéri, J.-F. (2001). Pour une sociologie historique de l'économie sociale. *Pour(172)*, 51-61.
- Drapéri, J.-F. (2005). *L'économie sociale. Utopies, pratiques principes.* Paris: Presses de l'économie sociale.
- Drapéri, J.-F. (2006). L'état et les associations. Du face à face au coude à coude. Dans M.-C. Bureau, E. Dugué, & B. Rist, *Défaillances et inventions de l'actions sociale* (pp. 37-57). Paris: L'harmattan.
- Drapéri, J.-F. (2007). *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux.* Paris: Dunod.
- Drapéri, J.-F. (2009). *L'année de l'économie sociale et solidaire 2010 : une alternative à redécouvrir en temps de crise.* Paris: Dunod.
- Drapéri, J.-F. (2010). Economie sociale et entrepreneuriat social. *Recma*, 4-5.
- Dunoyer, C. (1830). *Nouveau traité d'économie sociale* (Vol. 1). Paris: A. Sautelet.
- Durat, L. (2003). La prise de décision dans la formation des dirigeants. Qu'est-ce que le dirigeant fait de la décision et qu'est-ce que la décision fait de lui? *Thèse de doctorat*. Strasbourg: Université Louis Pasteur.
- Eliade, M. (1965). *Le sacré et le profane.* Paris: Gallimard.
- Elliot, J. (2005). *Using narrative in social research.* Londre: Sage.

- Enjolras, B. (1996). Association et isomorphisme institutionnel. *RECMA*, 68-76.
- Enriquez, E. (2003). *L'organisation en analyse*. Paris: PUF.
- Everaere, C., & Valéau, P. (2012). La G.R.H. dans les organisations de l'économie sociale et solidaire. Dans E. Bayle, & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 110-155). Bruxelles: de Boeck.
- Filloux, J.-C. (2005). Introduction. Dans J.-C. Filloux, *Analyse d'un récit de vie* (pp. 1-5). Paris: PUF.
- FNMF. (n.d.). *Mutualité impériale*. Consulté le septembre 2015, sur Musée de la Mutualité: www.musee.mutualite.fr/musee/musee-mutualite.nsf
- Gadamer, H.-G. (1996). *Vérité et Méthode*. Paris: Editions du seuil.
- Gamot, G. (1998). *Le management comme pratique discursive*. Louvain-La-Neuve.
- Gendlin, E. (1962). *Experiencing and the creation of meaning*. New York: The free press of Glencoe.
- Gide, C. (1905). *Economie sociale. Les institutions du progrès sociale au début du XX siècle*. Paris: L. Larose et L. Tenin.
- Giust-Desprairies, F. (2015). Introduction. Penser l'événement aujourd'hui. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 7-12.
- Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction*. Paris: Les éditions de minuit.
- Gueslin, A. (1987). *L'invention de l'économie sociale. Le XIX siècle français*. Paris: Economica.
- Halbwachs, M. (1994). *Les cadres sociaux de l'expérience*. Paris: Alban Michel.
- Hardy, J.-P. (2012). De l'économie sociale à l'économie sociale et solidaire en passant par l'économie alternative et solidaire : modeste contribution à une histoire. *Les cahiers de l'actif*, 434-437.

- Hély, L., & Moulévrier, P. (2009). "Economie sociale et solidaire": quand les sciences sociales enchantent le travail. *Idées*, 30-41.
- Héron, C., & Taugourdeau, M. (2009, 12 10). L'économie sociale et solidaire : une quête de sens. *Le Monde*.
- Jeantet, T. (2004). L'économie sociale en perspective. Rester fidèle aux principes. (CAF, Éd.) *Informations sociales*(116), 58-70.
- Labov, W. (1976). *Sociolingüistique*. Paris: Les éditions de minuit.
- Labov, W. (1993). *Le parler ordinaire. La langue dans les ghettos noirs des états-unis*. Paris: Minuit.
- Labov, W. (2003). Uncovering event structure of narrative. Dans D. Tannen, & J. Alatis, *Georgetown University Rownd Table on Languages and Linguistics. Linguistics, Language and the Real World : Discourse and Beyond* (pp. 63-83). Georgetown: Georgetown University Press.
- Labov, W. (2004). Ordinary events. Dans C. Fought, *Sociolinguistic Variation: critical Reflections* (pp. 31-43). Oxford: Oxford University Press.
- Labov, W. (2010). Oral narratives of personal experiences. Dans P. Hogan, *Cambridge Encyclopedia of the Language Sciences* (pp. 546-548). Cambridge: Cambridge University Press.
- Labov, W. (2010). Where shall I begin? Dans D. Schiffrin, A. De Fina, & A. Nyhund, *Telling stories: Language narrative and social life* (pp. 7-22). Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Labov, W., & Waletzky, J. (1967). Narrative Analysis : oral versions of personal experience. *Essays on the verbal and visual arts: proceedings of the 1966 annual spring meetong of the American Ethnological Society*, 12-44.
- Laplantine, F. (2006). *La description ethnographique*. Paris: Armand Colin.

- Laszlo, J. (2008). *The science of stories. An introduction to narrative psychology*. New York: Routledge.
- Laude, L., Rodriguez, D., & Ulmann, A.-I. (2011). Diriger au jour le jour : entre mythe et réalité. Dans J.-M. Barbier, C. Chauvigné, & M.-L. Vitali, *Diriger : un travail* (pp. 181-202). Paris: L'Harmattan.
- Laville, J.-L. (2004). Economie solidaire : un état des lieux. *Sciences Humaines*(Hors-série 46), 64-65.
- Laville, J.-L. (2012). La gestion dans l'ESS. Propositions théoriques et méthodologiques. Dans E. Bayle, & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (pp. 3-13). Bruxelles: De Boeck.
- Lazarsfeld, P. (1935). The art of asking why : three principles underlying de formulation of questionnaires. *National marketing review*, 1-7.
- Lazuech, G. (2005, juin 27). Quelques pistes. Recherche à propos des cadres et dirigeants du "tiers secteur". *Communication aux journées du GDR Cadres N 9*. Paris.
- Lazuech, G. (2006, juillet-septembre). Les cadres de l'économie sociale et solidaire : un nouvel entrepreneuriat ? *Formation et Emploi*, 59-74.
- Lazuech, G., & Darbus, F. (2010). La figure du manager-militant : une nouvelle catégorie pour penser les cadres de l'économie sociale? Dans F. Ben Hassel, & B. Raveleau, *Management humain des organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* (pp. 323-344). Paris: L'Harmattan.
- Lazuech, G., & Darbus, F. (2011). Du militant au manager? Les " nouveaux cadres" de l'économie sociale. Dans P. Bouffartigue, C. Gadea, & S. Pochic, *Cadres, classes moyennes : vers l'éclatement?* (pp. 76-85). Paris: Armand Colin.
- Le Labo de l'Economie Sociale et Solidaire. (2013). *Regards d'économistes sur l'économie sociale et solidaire* (Vol. 63bis). Paris: Alternatives Economiques.

- Leclerc-Olive, M. (1997). *Le dire de l'événement (biographique)*. Paris: Presses Universitaires Septentrion.
- Legrand, M. (1993). *L'approche biographique*. Paris: Desclée de Brower.
- Leplat, J. (2008). *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*. Paris: PUF.
- L'observatoire national de l'ESS. (2015). *Le panorama de l'ESS en France édition 2015*. Paris: CNres.
- Lortholary, B. (1999). Préface. Dans Goethe, *Les Années d'apprentissage de Wilhelm Meister* (pp. 7-31). Paris: Gallimard.
- Marechal, J.-P. (2006). Economie solidaire. Dans S. Mesure, & P. Savidan, *Dictionnaire des sciences humaines* (pp. 345-347). Paris: PUF.
- McAdams, D., Bauer, J., Sakaeda, A., Anyidoho, N., Machado, M., Magrino-Failla, K., . . . Pals, J. (2006). Continuity and change in the life story: A longitudinal study of autobiographical memories in emerging adulthood. (B. Publishing, Éd.) *Journal of personality*, 74(5), 1371-1400.
- Michel, H., & Willemez, L. (2009). Les employeurs de l'économie sociale: des patrons comme les autres? Une enquête aux prud'hommes. *Savoir/Agir*, 4(10), 33-41. doi:10.3917/sava.010.0033
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*. Paris: Les éditions d'organisation.
- Mintzberg, H. (1990). The Manager's job. Folklore and facts. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Mishler, E. (1986). *Research interviewing. Context and narrative*. Massachusetts: Harvard University Press.
- Mispelblom Beyer, F. (2010). Diriger et encadrer l'économie sociale et solidaire : l'exception ou la règle? Dans F. Ben Hassel, & B. Raveleau, *Management humain des organisations. Grandeurs et misères de la fonction de dirigeant* (pp. 307-322). Paris: L'Harmattan.

- Morin, E. (1972). Avant-propos-L'événements. *Communications*, 3-5.
- Morin, E. (2005). *Introduccion al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa.
- Neisser, U. (2003). Self narratives: True and false. Dans U. Neisser, & R. Fivush, *The remembering self. Construction and accuracy in self- narrative* (pp. 1-18). Cambridge: Cambridge University Press.
- Neyret, G. (2006). Mise en perspective des recherches. Dans J.-N. Chpart, G. Neyret, & D. Rault, *Les dynamiques de l'économie sociale et solidaire* (pp. 9-50). Paris: La Découverte.
- Nicolas, S. (2005). Comment l'homme conserve-t-il des souvenirs? Dans A. Weil-Barais, *L'homme cognitif* (pp. 317-430). Paris: PUF.
- Nogy, S., & Didierjean, A. (2006). L'apprentissage à partir d'exemples. *L'année psychologique*, 105-128.
- Nouvel, D. (2009). Isomorphisme institutionnel et légitimité d'un groupe bancaire coopératif. Dans P. Glémain, & J.-L. Laville, *L'économie sociale et solidaire aux prises avec la gestion*. Paris: Desclée de Brouwer.
- Pailot, P. (1995). *L'articulation entre l'évolution de la firme et l'évolution du dirigeant dans un contexte de changement mutationnel: De l'emprise au deuil : approche qualitative et inductive basée sur la méthode biographique*. Lille 1.
- Pailot, P. (1999). Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique. *Revue internationale des PME*, pp. 9-32.
- Pailot, P. (2002). History, story and sensemaking : entre tensions et utilité. *Management International*, 1-16.
- Pailot, P. (2003). Méthode biographique et entrepreneuriat : application à l'étude de la socialisation entrepreneuriale anticipée. *Revue de l'entrepreneuriat*, 19-41.
- Paquay, L. (2010). Au-delà des cloisonnements entre divers types de recherche, quels critères de qualité? Dans L. Paquay, M. Crahay, & J.-M. De Ketele, *L'analyse qualitative en*

- éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité* (pp. 13-31). Bruxelles: de Boeck.
- Peneff, J. (1990). *La méthode biographique*. Paris: Armand Collin.
- Penin, M. (2006). Charles Gide est-il toujours d'actualité? *RECMA*, 65-81.
- Perron, R. (1985). *La genèse de la personne*. Paris: PUF.
- Pfimlin, E. (2012). Préface. Dans E. Bayle, & J.-C. Dupuis, *Le management des organisations de l'économie sociale et solidaire. Identités plurielles et spécificités*. Bruxelles: De Boeck.
- Pillemer, D. B. (2001). Momentous events and the life story. *Review of general psychology*, 123-134.
- Pineau, G., & Legrand, J.-L. (1993). *Les histoires de vie*. Paris: PUF.
- Quéré, L. (1991). Evénements et temps de l'histoire. Sémantique et Herméneutique chez R. Koselleck. Dans *L'événement en perspective* (pp. 263-281). Paris: EHESS.
- Quéré, L. (2000). Singularité et intelligibilité de l'action. Dans S. d. CNAM, *L'analyse de la singularité de l'action* (pp. 147-169). Paris: PUF.
- Quéré, L. (2006). Entre fait et sens, la dualité de l'événement. *Réseaux*, 183-218.
- Quéré, L. (2013). Les formes de l'événement. *mediAzioni*, 1-26.
- Richard, J.-F. (1990). *Les activités mentales, comprendre, raisonner, trouver des solutions*. Paris: Armand Colin.
- Ricoeur, P. (1977). La sémantique de l'action. Dans D. Tiffeneau, *La sémantique de l'action*. Paris: CNRS.
- Robert, V. (2007). *L'irrésistible montée de l'économie sociale. Un projet, une culture, des valeurs*. Paris: Autrement.
- Rochex, J.-Y. (1995). *Le sens de l'expérience scolaire*. Paris : PUF.

- Rodriguez, D. (2008). *Se former au bloc opératoire. Les constructions de sens autour de la situation de stage chez les infirmiers de bloc opératoire déjà en poste en formation qualifiante par alternance*. Paris: Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Rogalski, J., & Leplat, J. (2011). L'expérience professionnelle : expériences sédimentées et expériences épisodiques. *Activités*, 4-31.
- Sadoul, N. (2005, juin 25). Cadres associatifs salariés = cadres autodidactes? *Communication aux journées GDR Cadres N°9*.
- Singer, J. A. (2004, june). Narrative identity and meaning making across the adult lifespan: an introduction. (B. Publishing, Éd.) *Journal of personality*, 72(3), 437-459.
- Souto, M. (1993). *Hacia una didactica de lo grupal*. Buenos Aires: Mino y Davila editores.
- Souto, M. (2000). *La formaciones grupales en la escuela*. Buenos Aires: Paidos.
- Souto, M. (2007). Algunas notas sobre la investigacion clinica en educacion. *Primeras Jornadas Nacionales de Investigacion*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo.
- Stewart, R. (1988). *Managers and their jobs*. London: Macmillan.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1984). *Qualitative research methods. The search for meanings*. New York: John Wiley & sons.
- Throne, A., McLean, K., & Lawrence, A. (2004). When remembering is not enough: reflecting on self-defining memories in late adolescence. *Journal of personality*, 513-542.
- Tourmen, C., Mayen, P., & Samrany, L. (2011). Qualifier, une activité méconnue des dirigeants. Dans J.-M. Barbier, C. Chauvigné, & M.-L. Vitali, *Diriger : un travail* (pp. 119-145). Paris: L'Harmattan.
- Ulmann, A.-L. (2011). De l'immersion à la construction des données. Une démarche de type ethnographique pour comprendre le travail. Dans G. Le Meur, & M. Hatano, *Approches pour l'analyse de l'activité* (pp. 187-222). Paris: L'Harmattan.

- Vermersch, P. (2006). Rétention, passivité, visée à vide, intention éveillante. *Phénoménologie et pratique de l'explicitation. Expliciter*, 14-28.
- Vermersch, P. (2012). *Explicitation et phénoménologie*. Paris: PUF.
- Vermersch, P. (2014). *L'entretien d'explicitation*. Paris: ESF.
- Vidaillet, B. (1996). L'agenda décisionnel du dirigeant. *Revue Française de Gestion*, 171-182.
- Vidaillet, B. (1998). Comment les dirigeants formulent-ils leur agenda decisionnel? Une perspective cognitive. Louvain-la- Neuve.
- Vienney, C. (1994). *L'économie sociale*. Paris: La découverte.
- Voynet-Fourboul, C. (2011). La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership. *Management & avenir*, 202-220.
- Wang, Q., & Brockmeier, J. (2002). Autobiographical remembering as cultural practice : understanding the interplay between memory, self and culture. *Culture psychology*, 45-64.
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1972). *Une logique de la communication*. Paris : du Seuil.

Annexes

Annexe 1- Tableau des catégories

Les événements dans l'entretien	Quantité d'événements		
	Moment dans l'entretien		
	Dynamique de l'entretien en ce qui concerne les événements		
Événement N° X	Modalisation [révélateur d'affects pendant le discours] Rapport à son propre discours	Temps	Présent
			Passé
		Modes d'organisation du discours	Narratif
			Descriptif
			Argumentatif
	Enonciatif [règles]		
	Ironie		
	Contenu	Avant	Conditions préalables/causes [relation]
			Attentes
		Durant	Emotions
			Discours intérieur
			Les autres
			Le temps/durée
		Actions	
		Après	Vision post-événement
Lien avec le présent/conséquences [relation]			
Enonciation des règles			
Parcours	Contenu		
La situation d'entretien	Contenu		
L'activité	Contenu		

L'économie sociale	Contenu	
--------------------	---------	--

Daniela RODRIGUEZ

Evénements marquants et (ré)construction de sens des dirigeants de l'Economie sociale

Résumé

Cette recherche a pour objet le rapport entre événements marquants et dynamique de (ré)construction de sens à l'échelle de biographies individuelles. Nous nous intéressons aux constructions de sens que les dirigeants des entreprises de l'économie sociale opèrent autour de leur activité et d'eux-mêmes en activité, lorsqu'ils vivent/évoquent des événements qu'ils considèrent comme marquants dans leur vie professionnelle. L'intérêt de cette approche est de contribuer à la réflexion sur les liens entre formation, activité professionnelle et (ré)construction des sujets dans une perspective diachronique. L'analyse des récits permet de penser la (ré)construction de sens comme une articulation dynamique d'émotions, d'horizons d'attente, de principes d'action, de temporalités différentes, associés à des situations vécues par le dirigeant. Ils dévoilent à la fois le caractère collectif des (ré)constructions de sens et les éléments occultés par la culture de l'économie sociale. D'un point de vue praxéologique, les caractéristiques des récits portant sur les événements marquants sont susceptibles d'intéresser les formateurs utilisant cette méthode.

Mots clés : événement marquant ; construction de sens ; principes de comportement ; culture ; activité professionnelle ; formation des adultes

Résumé en anglais

The present research work focuses on the relation between significant professional life events and the meaning (re)construction dynamics regarding individual biographies. The attempt is to understand how CEOs within social economy enterprises, operate meaning (re)constructions in relation to their professional activity and to themselves, when they live/evoke the events they consider significant in their professional lives. The interest of this approach is to discuss the links between lifelong learning, professional activity and (re)construction of individuals with a diachronic perspective. The results are of two types: the analysis of significant professional life events conceives them as the dynamic articulation of goal expectations, action principles, temporalities associated to the situations lived by the leaders. The structure of the narratives and their themes, reveal the collective character of the (re)construction and the elements masked by the social economy culture. From a praxeological point of view, the characteristics of the professional life events accounts may interest trainers who apply this method.

Key words: significant event ; meaning construction ; action principles ; culture ; professional activity ; lifelong learning