



**HAL**  
open science

## Management mutualiste : la fin d'un oxymore ?

Victor Combes

► **To cite this version:**

Victor Combes. Management mutualiste : la fin d'un oxymore ?. Gestion et management. HESAM Université, 2022. Français. NNT : 2022HESAC005 . tel-03783702

**HAL Id: tel-03783702**

**<https://theses.hal.science/tel-03783702v1>**

Submitted on 22 Sep 2022

**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**  
[Laboratoire Dicen-IDF : Dispositifs d'Information et de Communication à  
l'Ere Numérique]

# THÈSE

présentée par : **Victor COMBES**

soutenue le : 27 juin 2022

pour obtenir le grade de : **Docteur d'HESAM Université**

préparée au : **Conservatoire national des arts et métiers**

Discipline : **Section 06 – Sciences de gestion et du management**

## **Management mutualiste : la fin d'un oxymore ?**

THÈSE dirigée par : **M. SILVA François**

M. Maurice Thévenet	Professeur	ESSEC	Président
Mme Laëtitia Lethielleux	Professeur	Université de Reims	Rapportrice
Mme Françoise Chevalier	Professeur associé	HEC Paris	Rapportrice
M. Franck Brillet	Professeur	Université Côte d'Azur	Examineur
M. Denis Jeffrey	Professeur	Université Laval, Québec	Examineur

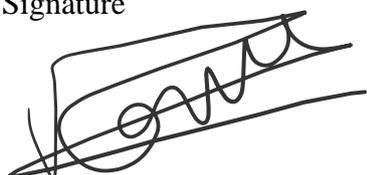
## **Affidavit**

Je soussigné, Victor Combes, déclare par la présente que le travail présenté dans ce manuscrit est mon propre travail, réalisé sous la direction scientifique de François Silva (directeur), dans le respect des principes d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité inhérents à la mission de recherche. Les travaux de recherche et la rédaction de ce manuscrit ont été réalisés dans le respect de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche.

Ce travail n'a pas été précédemment soumis en France ou à l'étranger dans une version identique ou similaire à un organisme examinateur.

Fait à Paris, le 02 avril 2022

Signature

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Combes', is written over a rectangular box. The signature is stylized and cursive.

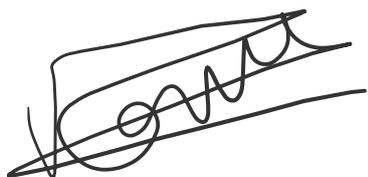
## **Affidavit**

I, undersigned, Victor Combes, hereby declare that the work presented in this manuscript is my own work, carried out under the scientific direction of François Silva (thesis director), in accordance with the principles of honesty, integrity and responsibility inherent to the research mission. The research work and the writing of this manuscript have been carried out in compliance with the French charter for Research Integrity.

This work has not been submitted previously either in France or abroad in the same or in a similar version to any other examination body.

Paris, April 2<sup>nd</sup> 2022

Signature

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'V. Combes', is written over a rectangular box. The signature is stylized and cursive.

A mon grand-père, Pajo.

# Remerciements

Trois ans ! Ce travail est le fruit de trois belles années, pendant lesquelles j'ai eu la chance d'être entouré par des personnes aussi compétentes que sympathiques. Je voudrais donc exprimer de sincères remerciements auprès des personnes qui ont compté pour moi et ce pour différentes raisons durant ces trois dernières années.

Monsieur François Silva en premier lieu, qui m'a fait découvrir le monde de la recherche et m'a fait confiance pendant déjà plus de trois ans. Merci pour votre convivialité, votre engagement et votre disponibilité à toute épreuve, qui comptent pour moi. C'est un réel plaisir que de partager des moments avec vous, et sans ce plaisir, cette thèse n'aurait pas pu être menée. J'ai bénéficié grâce à vous d'un accompagnement très complet et très agréable sur ces trois ans et demi. Merci François pour cette aventure intellectuelle et humaine que je n'oublierai pas. Je vous en suis très reconnaissant.

Je remercie aussi les membres du jury de cette thèse qui me font l'honneur d'avoir accepté d'étudier et d'évaluer ce travail avec professionnalisme : Madame Laëtitia Lethielleux, Madame Françoise Chevalier, Monsieur Franck Brillet, Monsieur Denis Jeffrey et Monsieur Maurice Thévenet. Vos différents travaux et vos personnalités respectives sont un exemple pour moi.

Ces années parisiennes auront été l'occasion pour moi de découvrir et côtoyer de nombreuses personnes au sein du Groupe VYV. Je tiens donc à remercier deux personnes sans qui rien n'aurait pu être possible : Monsieur Franck Hertzberg et Madame Dominique Breil. Dominique, merci encore pour ton soutien sans faille au quotidien, ta curiosité et ta bonne humeur qui m'ont été précieux pendant ces trois ans. Plus généralement je remercie toute l'équipe de la DRH de VYV et en particulier Fanny, Sylvie, Nathalie, Noémie, Nadine, Claire, Imad et Bernard pour leur joie de vivre et leur gentillesse. Sans vous, ces trois ans n'auraient pas été les mêmes. J'ai beaucoup apprécié partager des moments conviviaux avec vous dans cette Tour Montparnasse infernale.

Je remercie également les personnes qui ont accepté de participer aux entretiens menés, en pleine crise sanitaire, ainsi que l'aide précieuse de Marion pour les entretiens.

Un grand merci aux doctorants du Dicen (Kévin et Naïk) avec qui j'ai pris énormément plaisir à partager des moments conviviaux à discuter de tout et de rien et surtout de la vie du laboratoire ! Bon courage à vous, et surtout faites-vous plaisir !

Je tiens à remercier chaleureusement les membres du groupe de travail WATI. J'admire leur infatigable vitalité et leur disponibilité pendant ces trois ans. L'état d'esprit généreux convivial et authentique qui le caractérise a sans nul doute exercé une influence sur le travail réalisé. Je retiendrai des *business meetings* de qualité, qui m'ont appris l'art de l'organisation et de l'anticipation. La complémentarité de leur double-expertise et les différents déplacements en France comme à l'international auront été décisifs dans la manière d'aborder ce travail de thèse.

Une grande pensée pour ma famille et belle-famille avec qui je passe des années mémorables. Je remercie tout particulièrement Fanny pour sa gentillesse et son soutien sans faille. Mes grands-mères, mes parents et mon oncle pour leurs encouragements, leur curiosité et leur confiance naturelle. Merci à toute la famille Lasserre pour leur bienveillance et leur bonne humeur. Une pensée également pour mes fidèles compagnons d'aventure : Pango, Choukette et Evita pour leur complémentarité.

Enfin, ce dernier mot de remerciement est pour Mae, ma fiancée. Merci tout simplement d'avoir été toi tout au long de cette épopée parisienne. Ton écoute, ta curiosité, tes rires et ton amour m'auront donné de l'énergie et de la confiance. Sois certaine de tout mon soutien concernant ta nouvelle orientation. Je suis fier de toi. Vivement le 20 août.

## Résumé et mots-clés

Les organisations mutualistes font partie de l'Economie Sociale et Solidaire, qui porte l'ambition d'une alternative face au modèle capitaliste dominant, malgré des pratiques hétérogènes et une banalisation galopante. Le management mutualiste, encore peu conceptualisé, est l'objet d'une thèse CIFRE au sein d'un groupe mutualiste français. Dans le cadre d'un positionnement épistémologique interprétativiste, notre travail empirique, soutenu par trois méthodes de collecte de données, s'est focalisé sur le suivi et l'analyse des effets d'un dispositif fondé sur le codéveloppement et proposé aux managers de ce groupe mutualiste. Il révèle un isomorphisme managérial en décalage avec la dynamique de l'alter souhaitée et prônée par les organisations mutualistes. Ce travail fait émerger : un apport conceptuel autour de l'intelligence relationnelle, des recommandations autour d'un management mutualiste, et la proposition d'un nouveau dispositif au service d'une culture mutualiste repensée.

**Mots clés :** Economie Sociale et Solidaire, ESS, management, relations managériales, codéveloppement, changement de paradigme, intelligence relationnelle

## Abstract and keywords

Mutualist organizations are part of the Social and Solidarity Economy, which carries the ambition of an alternative to the dominant capitalist model, despite heterogeneous practices and galloping trivialization. Mutualist management, still little conceptualized, is the subject of a CIFRE thesis within a French mutualist group. Within the framework of an interpretative epistemological position, our empirical work, underpinned by three data collection methods, focused on the monitoring and analysis of the effects of a system based on co-development and proposed to managers from this mutualist group. It reveals a managerial isomorphism that is out of step with the dynamics of the alter desired and advocated by mutual organizations. This work brings out : a conceptual contribution around relational intelligence, recommendations around a mutualist management, and the proposal of a new device for a redesigned mutualist culture.

**Keywords :** Social Economy, management, managerial relationships, co-development, paradigm shift, relational intelligence

# Table des matières

Remerciements .....	4
Résumé et mots-clés .....	6
Abstract and keywords .....	7
Table des matières .....	8
Liste des tableaux .....	17
Liste des figures .....	18
Liste des encadrés.....	23
Liste des Annexes.....	24
Introduction .....	25
Première partie. Réaliser une thèse CIFRE en sciences de gestion. Positionnement épistémologique. ....	39
1 Présentation du dispositif CIFRE selon l’ANRT .....	40
1.1 Avantages du dispositif CIFRE.....	41
1.2 Limites du dispositif CIFRE .....	42
1.2.1 Le risque d’une déviation du dispositif.....	42
1.2.2 Des difficultés concernant la gouvernance et le suivi de la thèse .....	43
1.2.3 L’expérience d’entre-deux du doctorant CIFRE .....	44
1.2.4 L’« inconfort du terrain » dans la thèse CIFRE .....	45
2 Chronologie de la thèse CIFRE.....	46
2.1 Période 1 : Décembre 2018 – Mars 2019 : l’avant-thèse .....	46
2.2 Période 2 : Début de la thèse (Avril 2019- Septembre 2019) .....	50
2.3 Période 3 : Octobre 2019 – Février 2020 .....	52
2.4 Période 4 : Mars 2020 – Juillet 2020.....	53
2.5 Période 5 : Septembre 2020 – Janvier 2021 .....	55
2.6 Période 6 : Février 2021 – Septembre 2021 .....	57
2.7 Période 7 : Octobre 2021 – Mars 2022 .....	58
2.8 Conclusion autour du déroulement de la thèse.....	59
3 Inscription de la thèse en sciences de gestion .....	60
3.1 Les sciences de gestion : émergence, critiques et perspectives.....	60
3.1.1 Origines floues de la gestion .....	60
3.1.2 Critiques à l’encontre des sciences de gestion .....	61
3.1.3 Perspectives des sciences de gestion .....	65

3.2	Dispositifs de gestion .....	66
4	Positionnement épistémologique du travail de recherche .....	68
4.1	L'épistémologie et ses enjeux .....	68
4.2	L'inscription dans une épistémologie de type interprétativiste.....	69
4.3	CIFRE et implications épistémologiques .....	71
5	Conclusion de la première partie.....	72
	Deuxième partie : Revue de littérature.....	74
1	Chapitre 1 : Un changement de paradigme sociétal qui amène à des remises en question sur le plan managérial .....	75
1.1.	Vers un changement de paradigme sociétal .....	76
1.1.1.	La notion de paradigme : un poncif ou une notion clé dans l'histoire des sciences ?.....	76
1.1.2.	Changer de paradigme.....	81
1.2.	L'effritement de la modernité : vers un « délitement relationnel » sociétal. ....	85
1.2.1.	Emergence et caractéristiques du paradigme de la modernité .....	86
1.2.2.	La voie de la postmodernité : une « crise » de conscience .....	89
1.2.3.	La voie de l'hypermodernité : une « crise » de croissance.....	91
1.3.	Dans les organisations : la domination des paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire et ses conséquences sur les relations interpersonnelles au travail.....	98
1.3.1.	Relations interpersonnelles au travail .....	98
1.3.2.	Le paradigme taylorien et néo-taylorien dans les organisations : une relation managériale centrée sur le pouvoir.....	103
1.3.3.	Caractérisation du paradigme gestionnaire dans les organisations .....	108
1.3.4.	Paradigme gestionnaire et relation managériale.....	113
1.3.5.	Vers un délitement relationnel organisationnel.....	116
1.2	Conclusion du chapitre 1 .....	119
2	Chapitre 2 : ESS, organisations mutualistes et problématiques managériales.....	120
2.1	L'Economie Sociale et Solidaire : une alternative inachevée au modèle capitaliste gestionnaire .....	120
2.1.1	L'émergence de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS).....	121
2.1.2	Typologie des organisations de l'ESS.....	125
2.1.3	Etat des lieux de l'ESS en France et en Europe à travers des données chiffrées.....	128
2.1.4	L'ambition d'alternative de l'ESS : entre espoirs et désillusions .....	130
2.2	Le mouvement mutualiste et les organisations mutualistes (OM).....	133

2.2.1	Mutuelles, mutualisme, mutualité, mutualistes : différents niveaux d'analyse .	133
2.2.2	Une histoire du mouvement mutualiste en France .....	145
2.2.3	Valeurs, principes et pratiques mutualistes : quelles spécificités des mutuelles ?	152
2.2.4	Les principaux enjeux auxquels font face les OM : banalisation, isomorphisme institutionnel, démutualisation et dégénérescence .....	163
2.3	Le management dans l'OM : une dynamique inachevée .....	171
2.3.1	Management et organisations de l'ESS : un rapport complexe .....	171
2.3.2	Dans les organisations mutualistes : la tentation d'un management par les valeurs	178
2.3.3	Le contexte mutualiste versus un management par les valeurs.....	185
2.4	Conclusion du chapitre 2.....	186
3	Conclusion de la partie 2.....	187
Troisième partie. Elément inducteur : un événement organisationnel qui repositionne l'objet de recherche .....		
190		
1	Présentation de l'élément inducteur : la mise en place de groupes de codéveloppement professionnel au sein du groupe mutualiste .....	191
1.1	Premiers pas chez VYV .....	191
1.2	Le déroulement de la première séance, réalisée en décembre 2018, et mes perceptions : .....	193
1.3	Après la première séance : discussions à chaud entre participants : un déclic.....	194
1.4	Deux événements concomitants qui ont permis de donner une place au codéveloppement dans le projet de recherche soumis à l'ANRT. ....	195
1.5	Rédaction de mon projet de recherche .....	196
1.6	Entre le dépôt et l'acceptation du dossier CIFRE. ....	197
2	Le codéveloppement : une clé du de l'enjeu managérial dans l'organisation mutualiste ?	197
2.1	Le codéveloppement d'après Claude Champagne et Adrien Payette .....	198
2.1.1	Les origines et influences .....	198
2.1.2	Les définitions .....	198
2.1.3	Les principes de base.....	199
2.1.4	Les étapes .....	200
2.1.5	Les rôles .....	203
2.1.6	Les objectifs .....	206

2.1.7	Fonctionnement et déroulé .....	208
2.1.8	Conditions de succès .....	208
2.1.9	Limites.....	208
2.2	Le codéveloppement dans la littérature académique : présentations, impacts et limites 209	
2.2.1	Le codéveloppement : une colonne vertébrale et des ajustements.....	210
2.2.2	Les apports du codéveloppement .....	212
2.2.3	Codéveloppement et contexte mutualiste : la question d'un terreau fertile .....	213
3	Conclusion de la troisième partie. Le codéveloppement : pivot de la redéfinition d'un management mutualiste ? .....	214
	Quatrième partie. Notre cadre théorique : les relations interpersonnelles au travail .....	218
1	De l'individu à la personne au travail .....	220
1.1	Les critiques contre l'individualisme .....	220
1.2	Passer de l'individu à la personne : quels changements ?.....	221
1.3	Conséquences d'un passage de l'individu à la personne au travail et sur le management .....	223
2	Intelligences sociale, collective, émotionnelle, relationnelle : des concepts adaptés à un changement de paradigme ?.....	224
3	Ecole de Palo Alto et ses implications .....	228
3.1	Apports clés de Palo Alto : théorie de la communication et du changement et approche systémique .....	229
3.2	Apports de l'Ecole de Palo Alto dans le management.....	231
4	M.A.U.S.S : quels apports sur le management fondé sur le cycle du don ? .....	232
4.1	Présentation du M.A.U.S.S .....	232
4.2	Apports du don maussien sur la relation managériale.....	233
5	Convivialisme et <i>buen vivir</i> : des concepts pour bien vivre ensemble.....	235
5.1	Contours et esquisses d'une société conviviale : un projet politique.....	235
5.2	La traduction d'une convivialité dans les relations interpersonnelles.....	236
6	Des organisations du travail « alternatives ».....	237
6.1	Une remise en question de l'organisation du travail verticale et hiérarchique .....	238
6.2	Des alternatives : entreprises libérées, sociocraties, holocraties, entreprises opales... et des limites.....	238
7	Une éthique du <i>Care</i> .....	242
7.1	Définir le <i>care</i> : entre disposition et activité.....	242

7.2	Quels apports du <i>care</i> pour les relations interpersonnelles ?.....	244
8	Emergence de nouvelles formes de régulation au travail.....	245
8.1	Analyse des pratiques professionnelles et groupes Balint .....	245
8.2	Les communautés de pratique .....	249
8.3	Médiation(s) : un tiers au service du rétablissement du lien social et de la communication .....	251
8.3.1	Le concept de médiation et ses champs d'application .....	251
8.3.2	L'apport de la médiation dans un cadre conceptuel autour des relations interpersonnelles au travail.....	253
9	Conclusion de la quatrième partie .....	254
	Cinquième partie : Design de la recherche.....	256
1	Problématisation – questions de recherche .....	258
1.1	La problématisation : un cheminement sur trois ans.....	258
1.2	Synthèse des parties précédentes et problématisation stabilisée .....	260
2	Cadrage méthodologique.....	262
2.1	Une étude de cas unique.....	262
2.2	Triangulation des méthodes de collecte de données .....	263
2.3	Importance du contexte : réaliser un travail de recherche en temps de covid.....	268
2.4	Processus de Codage et identification de biais.....	270
2.4.1	Description du processus de codage et utilisation du logiciel Nvivo.....	270
2.4.2	Identification des biais dans le processus de codage.....	271
2.5	Synthèse du recueil et des étapes du traitement des données recueillies .....	272
2.6	Chronologie de la récolte de données .....	274
3	Du recueil à l'interprétation des données qualitatives .....	276
4	Conclusion de la cinquième partie .....	277
	Sixième partie. Description du cas, du dispositif étudié et des collectes de données .....	280
1	Description du terrain.....	281
1.1	Présentation synthétique du Groupe VYV .....	281
1.1.1	Une union de groupe mutualiste (UGM).....	282
1.1.2	Une promesse mutualiste .....	283
1.1.3	La gouvernance mutualiste.....	284
1.1.4	La gouvernance managériale.....	285
1.1.5	Le Groupe VYV en quelques chiffres : un géant mutualiste .....	286
2	Présentation des A.I.R : une analyse documentaire .....	287

2.1	Chronologie.....	287
2.1.1	Mai 2018 – juin 2019 : l’expérimentation codéveloppement et l’intuition d’une contribution au « Faire Groupe » .....	288
2.1.2	Jun 2019 – avril 2020 : du codéveloppement à l’A.I.R .....	291
2.1.3	Avril 2020 - mars 2022 : le déploiement des A.I.R et leur fin.....	293
2.2	Présentation des A.I.R.....	294
2.2.1	Présentation d’éléments de langage et de communication.....	294
2.2.2	Description du fonctionnement .....	300
2.2.3	Les A.I.R en chiffres .....	304
3	Présentation des collectes de données .....	305
3.1	Présentation des participations observantes effectuées .....	305
3.1.1	Description des groupes observés .....	306
3.1.2	L’élaboration de la grille d’observation : un processus itératif.....	309
3.1.3	Des participations observantes...à distance !.....	312
3.1.4	Difficultés dans l’observation des séances d’A.I.R.....	314
3.2	Présentation des entretiens semi-directifs effectués.....	316
3.2.1	Présentation de l’échantillonnage.....	316
3.2.2	Protocole de présentation et d’invitation pour les entretiens .....	318
3.2.3	Elaboration de trois guides d’entretiens semi-directifs .....	320
3.2.4	Réaliser des entretiens semi-directifs à distance .....	322
3.2.5	Difficultés dans la réalisation des entretiens semi-directifs .....	326
4	Conclusion de la sixième partie .....	327
	Septième partie. Analyse des données .....	330
1	En quoi est-ce nécessaire de faire évoluer le management dans un contexte mutualiste ?	332
1.1	Des désillusions fortes chez les salariés du secteur mutualiste.....	332
1.1.1	Une fierté d’appartenir à l’ESS et d’être mutualiste .....	332
1.1.2	Une réalité plus nuancée .....	342
1.1.3	Voire une désillusion : « statut n’est pas vertu ».....	348
1.2	Le management dans l’OM étudiée apparaît dans une impasse entre idéal paternaliste et bienveillant et management gestionnaire taylorien .....	360
1.2.1	Un management qui tranche avec l’idéal mutualiste .....	360
1.2.2	Un management statutaire, vertical, hiérarchique et archaïque.....	363

1.2.3	Les « promotions management » considérées comme le point de départ d'une « maladresse » managériale dans l'organisation mutualiste .....	364
1.2.4	Entrer dans l'univers mutualiste quand on est manager : entre renouvellement des pratiques, difficile adaptation, et isomorphisme .....	366
1.2.5	Quid d'un « management mutualiste » ?.....	371
1.2.6	Point de synthèse.....	378
2	Comment les A.I.R participent-ils à faire évoluer le management ? .....	379
2.1	Le dispositif A.I.R.....	380
2.1.1	Les A.I.R : un dispositif complexe à présenter .....	380
2.1.2	Raisons et contexte qui ont amené à commencer l'A.I.R .....	385
2.1.3	Objectifs perçus des A.I.R.....	387
2.1.4	L'A.I.R : une expérience décrite comme <i>bluffante</i> , puissante .....	389
2.1.5	L'appellation A.I.R : entre considération stratégique, effet de mode et polarisation du codéveloppement vers le relationnel .....	390
2.1.6	Point de synthèse.....	393
2.2	Comment l'A.I.R entraîne des relations interpersonnelles particulières.....	394
2.2.1	A.I.R vs autres démarches : un cadre relationnel qui fait la différence et qu'on ne retrouve pas au quotidien .....	394
2.2.2	L'expérimentation d'un cadre relationnel particulier.....	395
2.2.3	Point de synthèse.....	413
2.3	La pratique des A.I.R chez les managers : remises en question, réflexivité, et changements .....	413
2.3.1	Une approche différente face aux problèmes : l'apport du questionnement.....	414
2.3.2	Des remises en question profondes de leur relation managériale .....	416
2.3.3	Tendre vers un management plus participatif et plus collectif : .....	420
2.3.4	L'impression que le management « s'humanise » grâce aux A.I.R.....	421
2.3.5	La perception des managés .....	423
2.3.6	Point de synthèse.....	430
2.4	Limites du dispositif.....	430
2.4.1	Une mise en place pas toujours satisfaisante .....	431
2.4.2	Animer ou participer à un A.I.R : une activité fatigante .....	432
2.4.3	La composition du groupe : un dosage subtil est nécessaire.....	433
2.4.4	Un jargon qui apparaît en décalage avec le contexte mutualiste de l'organisation	436

2.4.5	Les rapports complexes entre l'A.I.R et le quotidien : entre plafond de verre et bulle	437
2.4.6	Point de synthèse.....	444
3	Conclusion de la septième partie.....	445
	Huitième partie. Interprétation des données. Apports conceptuels et managériaux de la thèse et discussion. ....	448
1	Exploration de l'oxymore « management mutualiste » .....	449
1.1	Qualification du management perçu dans l'organisation mutualiste étudiée.....	450
1.1.1	Le management : un impensé dans l'organisation mutualiste qui conduit à une maladresse et un risque d'incompétence face à l'exigence de professionnalisation.....	450
1.1.2	Un management qui a évolué : les traces d'un « virage gestionnaire » .....	451
1.1.3	La perception du management mutualiste varie en fonction du statut (manager ou non) et de l'expérience en mutualité .....	452
1.2	Qualification du cadre de pensée du mutualisme : une proposition de triptyque ..	454
1.3	Une confrontation qui justifie le recours à l'oxymore .....	456
2	Interprétations du dispositif étudié.....	458
2.1	Des écarts de perception vis-à-vis des A.I.R qui perturbent l'adhésion au dispositif	458
2.1.1	La présentation de l'A.I.R et de ses objectifs : un décalage entre participants, décideurs et documents qui pose un problème.....	458
2.1.2	Une adhésion au dispositif largement partagée malgré un jargon jugé flou et inadapté .....	462
2.2	Un « effet bulle » qui conduit à un renforcement d'une schizophrénie organisationnelle .....	463
2.2.1	Description de « l'effet bulle ».....	464
2.2.2	Le renforcement d'une schizophrénie organisationnelle .....	472
3	Trois propositions à l'issue de ce travail de recherche.....	474
3.1	Un apport conceptuel autour de l'intelligence relationnelle .....	474
3.1.1	Un cadre de pensée revisité pour une redéfinition de l'intelligence relationnelle	475
3.1.2	Ce que désigne l'intelligence relationnelle, et ce qu'elle ne désigne pas .....	477
3.1.3	L'intelligence relationnelle ne s'inscrit pas dans une perspective instrumentalisante et utilitariste.....	479
3.1.4	La manifestation de l'intelligence relationnelle .....	479

3.2	Un nouveau dispositif au service d'une culture mutualiste.....	482
3.2.1	Un point de départ : la nécessité de contrer un phénomène d'auto-banalisation qui contribue à la dégénérescence du modèle mutualiste.....	482
3.2.2	Clarification du cadre théorique mobilisé .....	483
3.2.3	Les cinq objectifs des A.E.M .....	485
3.2.4	« Atelier d'Entraide Mutualistes » ou A.E.M .....	485
3.2.5	Le fonctionnement des A.E.M .....	486
3.2.6	Au-delà des A.E.M : vers une culture mutualiste .....	492
3.2.7	Conditions de mise en place des A.E.M.....	496
3.3	Management mutualiste : la fin d'un oxymore ?.....	497
3.3.1	Proposition de trajectoires de managers qui intègrent l'univers mutualiste.....	497
3.3.2	Proposition de deux scénarii concernant la fin de l'oxymore : entre post-mutualisme et un post-management .....	502
4	Discussion générale du travail de recherche .....	504
4.1	Validité du construit et fiabilité de la recherche .....	504
4.2	Autres limites de la recherche .....	507
	Conclusion générale de la thèse .....	511
	Bibliographie.....	519
	Annexes.....	573

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des critiques adressées aux sciences de gestion dans la littérature académique (Mandard, 2021b).....	64
Tableau 2: Une grande diversité dans la présentation des valeurs mutualistes.....	156
Tableau 3 : Répartition des rôles en fonction des étapes (Champagne & Payette, 1997, p.60) .....	206
Tableau 4 : Etapes clés de la thérapie brève (source : Watzlawick et al., 1975) .....	230
Tableau 5 : Les 4 principes de la sociocratie (Autissier 2016) .....	240
Tableau 6 : Synthèse du traitement des données recueillies .....	274
Tableau 7 : Synthèse du design de recherche.....	278
Tableau 8 : Présentation synthétique des participations observantes effectuées .....	307
Tableau 9 : Présentation synthétique des 64 entretiens semi-directifs effectués .....	318
Tableau 10 : Protocole-type des entretiens menés .....	324
Tableau 11 : Synthèse du cadre de pensée qui a conduit à une redéfinition de l'intelligence relationnelle.....	475
Tableau 12 : Synthèse du cadre théorique mobilisé pour créer les A.E.M .....	483
Tableau 13 : Les 9 étapes des Ateliers d'Entraide Mutualistes .....	489
Tableau 14 : Tableau récapitulatif des trois trajectoires-types de managers intégrant l'univers mutualiste .....	501

## Liste des figures

Figure 1 : Représentation des acteurs du dispositif CIFRE qui sous-tend cette thèse .....	29
Figure 2 : Une double-triangulation .....	33
Figure 3 : Itinéraire de la thèse.....	37
Figure 4: Deux visions de changements de paradigme .....	82
Figure 5 : Caractéristiques d'une société hypermoderne .....	97
Figure 6 : Les quatre personnages avec lesquels les individus jonglent dans tout type de contexte social (Maisonneuve, 2017) .....	100
Figure 7: « Critique des paradigmes au fondement de la gestion » (De Gaulejac, 2005, p. 82) .....	113
Figure 8: Caractéristiques principales du pouvoir managérial dans le paradigme gestionnaire .....	116
Figure 9 : Le double-projet des OESS .....	123
Figure 10 : Triangle historique des organisations de l'ESS .....	125
Figure 11: Panorama des organisations de l'ESS après la loi ESS de 2014.....	126
Figure 12 : Les 14 écosystèmes industriels du marché unique (Source : Commission européenne).....	129
Figure 13 : Représentation du système démocratique mutualiste (source : Mutualité Française) .....	136
Figure 14: Classification des types de mutualisme (Leigh Jr, 2010) .....	138
Figure 15: Quatre grand types idéaux de salariés mutualistes (Chanial et al., 2018, p.89) ...	142
Figure 16 : Présentation personnelle des "primo-mutualistes" (Chanial et al., 2018).....	143
Figure 17 : Présentation personnelle des "Hyper-mutualistes" (Chanial et al., 2018).....	143
Figure 18 : Présentation personnelle des "Néo-mutualistes" (Chanial et al., 2018) .....	144
Figure 19 : Présentation personnelle des "Post-mutualistes" (Chanial et al., 2018) .....	144
Figure 20 : Schéma issu de Chanial et al. (2018).....	145
Figure 21 : Détail des six livres du code de la mutualité en 2001 - Source : Légifrance.....	150
Figure 22 : Grands jalons de l'histoire mutualiste en France .....	152
Figure 23 : Votre mutuelle est-elle vraiment une mutuelle ? (Source : Mutualité.fr).....	153
Figure 24: Trois niveaux de spécificités mutualistes .....	154
Figure 25: Schéma issu de (Chanial et al., 2018).....	160
Figure 26 : Les spécificités mutualistes au prisme des valeurs, principes et pratiques.....	163

Figure 27 : Nombre d'organismes exerçant une activité de complémentaire santé de 2001 à 2014 (Source : Fonds CMU) .....	165
Figure 28 : Schématisation du phénomène de banalisation et d'auto-banalisation des spécificités mutualistes.....	169
Figure 29 : Principaux enjeux des mutuelles .....	170
Figure 30 : Le managérialisme comme forme organisée d'exploitation d'une classe sur une autre d'après Duménil & Lévy (2019).....	175
Figure 31 : Quatre approches du management dans l'ESS.....	177
Figure 32 : Différences entre MBI MBO et MBV (Dolan et Garcia, 2002) .....	182
Figure 33 : Une conception différente de la valeur entre VBM et MBV .....	184
Figure 34: Convergence de deux événements concomitants pendant la rédaction du projet de recherche .....	195
<i>Figure 35 : Sommaire du projet de recherche validé par l'ANRT</i> .....	196
Figure 36 : Les 4 grands moments qui structurent une séance de codéveloppement professionnel (Payette & Champagne, 1997, p.59) .....	203
Figure 37: Progression des chapitres.....	216
Figure 38 : Quatre changements majeurs introduits par le passage de l'individu à la personne au travail.....	223
Figure 39: Représentation des cercles et des rôles dans l'holocratie (Richard et al, 2020, p.135) .....	241
Figure 40 : Schématisation d'une communauté de pratique - (Wenger, 2005, p.82) .....	250
Figure 41: Panorama des trois types de démarches qualitatives les plus courantes (Royer & Zarlowski, 2014, p.177) .....	257
Figure 42 : Illustration du processus itératif de la problématisation de la thèse .....	259
Figure 43 : Capture d'écran d'un support de réunion de suivi de thèse .....	260
Figure 44 : Détails du ciblage des entretiens semi-directifs.....	266
Figure 45 : Triangulation des méthodes de collecte de données .....	267
Figure 46 : Chronologie de la récolte des données .....	275
Figure 47 : Composition du Groupe VYV en 2021 (Source : Site Intranet).....	283
Figure 48 : Les 3 ambitions de la promesse mutualiste chez VYV (Source : Site Intranet)..	284
Figure 49 : Schéma de la gouvernance politique chez VYV ( Source : Intranet) .....	285
Figure 50: Les 3 principes de vie chez VYV (Source : Intranet) .....	286
Figure 51 : Le Groupe VYV en quelques chiffres (Source : Site Intranet).....	287

Figure 52 : La création d'une communauté des animateurs CODEV (capture d'écran d'un mail groupé) .....	289
Figure 53 : Objectifs du séminaire de mai 2019 : vers une reconnaissance institutionnelle (document envoyé par mail à l'ensemble des participants en avril 2019) .....	290
Figure 54 : Après le séminaire de fin de parcours, une envie de continuer de pratiquer le codéveloppement (capture d'écran d'un échange de mail entre le) .....	291
Figure 55 : Thématique du séminaire de septembre 2019 .....	292
Figure 56 : Soutien et souhait de déploiement des A.I.R de la part du DG .....	293
Figure 57 : Trois étapes clés dans la mise en place et le déploiement des A.I.R.....	294
Figure 58 : Une définition des A.I.R (support de communication à destination de néo-participants).....	296
Figure 59 : La pratique simple et la formation à l'animation d'A.I.R (source : document interne, destiné aux néo-participants).....	297
Figure 60 : Présentation des objectifs des A.I.R (source : présentation PowerPoint utilisée pour les réunions d'informations).....	298
Figure 61 : Les objectifs des A.I.R (Source : intranet) .....	298
Figure 62 : Présentation des objectifs des A.I.R (source : présentation à destination des membres de la direction générale) .....	299
Figure 63 : Les 8 étapes de l'A.I.R (document interne).....	301
Figure 64: Les 3 rôles dans les A.I.R (document interne).....	302
Figure 65 : L'apport des A.I.R au codéveloppement.....	303
Figure 66 : Pratiquer l'A.I.R à distance (capture d'écran du site SharePoint dédié aux A.I.R) .....	303
Figure 67 : Nombre de participants et nombre de groupes (source : capture d'écran d'un document interne dédié au pilotage des A.I.R) .....	304
Figure 68 : Evolution des rôles dans le cadre du dispositif A.I.R.....	306
Figure 69 : Première version de la grille d'observations .....	310
Figure 70 : Deuxième version de la grille d'observations .....	311
Figure 71 : Superposition des rôles pendant les participations observantes .....	315
Figure 72 : Invitation-type envoyée aux participants A.I.R.....	319
Figure 73: Invitation-type envoyée aux équipes des managers pratiquant les A.I.R.....	319
Figure 74 : Première partie commune à tous les entretiens semi-directifs effectués .....	321
Figure 75 : Structure-type des questionnements des entretiens semi-directifs .....	321

Figure 76 : Difficulté à planifier les entretiens avec les managers - capture d'écran d'un échange de mails .....	327
Figure 77 : Raisons principales relevées pour repenser un management mutualiste .....	379
Figure 78 : Différentes façons de présenter l'A.I.R par les participants.....	384
Figure 79 : Les objectifs perçus des A.I.R .....	389
Figure 80 : La bienveillance, générée par le non-jugement .....	398
Figure 81 : La bienveillance, générée par l'empathie.....	399
Figure 82 : Ce qui permet l'expérience de relations bienveillantes grâce aux A.I.R d'après les interviewés .....	400
Figure 83 : La confiance, générée par un cadre de confidentialité .....	402
Figure 84 : La confiance, générée par le fait de se dévoiler.....	405
Figure 85 : La confiance, générée par une attention accrue.....	407
Figure 86 : La confiance, générée par une écoute active .....	409
Figure 87 : Ce qui permet l'expérience de relations de confiance grâce aux A.I.R d'après les interviewés .....	410
Figure 88 : Influence perçue de la composition du groupe d'A.I.R sur la nature des échanges .....	436
Figure 89 : Mise en évidence d'un « virage gestionnaire » dans le management mutualiste	452
Figure 90: Proposition de synthèse des représentations autour du management mutualiste en fonction de l'ancienneté et du statut des personnes dans l'organisation étudiée.....	453
Figure 91 : Proposition d'un triptyque sur lequel repose le cadre de pensée du mutualisme.	456
Figure 92 : Un écart entre le projet relationnel des organisations mutualistes et un isomorphisme managérial à l'œuvre.....	457
Figure 93 : Représentation d'une triangulation autour de la nature des A.I.R selon 3 prismes différents.....	460
Figure 94 : Représentation d'une triangulation autour des objectifs des A.I.R selon 3 prismes différents.....	462
Figure 95 : Bulle de comparaison ou l'illustration d'une tension in group / out group entre le groupe d'A.I.R et le quotidien.....	465
Figure 96 : Une bulle de confidentialité.....	466
Figure 97 : L'A.I.R : un exutoire au quotidien .....	467
Figure 98 : Quand l'A.I.R est invisible du reste de l'organisation.....	468
Figure 99 : L'absence d'échanges entre les groupes A.I.R .....	469
Figure 100 : Un effet bulle au sein des groupes d'A.I.R .....	471

Figure 101: Trois niveaux d'effet bulle générés par les A.I.R .....	471
Figure 102 : L'A.I.R renforce une schizophrénie organisationnelle .....	473
Figure 103 : L'intelligence relationnelle s'appuie sur une dynamique pendulaire .....	480
Figure 104 : Les quatre responsabilités au sein des A.E.M .....	489
Figure 105 : La fonction RH, relai de communication et catalyseur de rencontres variées au service de l'émergence d'une culture mutualiste .....	495
Figure 106 : Illustration de la trajectoire "éclairée" .....	498
Figure 107 : Illustration de la trajectoire "bousculée" .....	499
Figure 108: Illustration de la trajectoire "indifférente" .....	500
Figure 109 : Identification de 2 scenarii à propos de la fin de l'oxymore "management mutualiste" .....	502
Figure 110 : Manifeste des employeurs de la mutualité (Juin 2021) .....	515
Figure 111 : Proposition de créer des politiques RH et managériales <i>mutualistes</i> .....	516
Figure 112 : Proposition d'un processus permettant de faire émerger des politiques RH et managériales adaptées aux organisations mutualistes.....	517

## Liste des encadrés

Encadré 1 : Les quatre conditions pour qu'une société soit reconnue d'utilité sociale (dans la loi Hamon de 2014) .....	126
Encadré 2 : D'un sentiment d'appartenance à une mobilisation pour préserver un modèle atypique .....	335
Encadré 3 : L'environnement mutualiste, dépeint comme un lieu de parole et de consultation pour les prises de décision.....	337
Encadré 4 : La valeur ajoutée relationnelle du modèle mutualiste auprès des bénéficiaires .	338
Encadré 5 : Les salariés mutualistes n'échappent pas à une frénésie du changement qui fatigue .....	344
Encadré 6 : L'envie de cultiver à nouveau une identité mutualiste auprès de tous les salariés .....	359
Encadré 7 : Le management intermédiaire miné par des injonctions contradictoires.....	362
Encadré 8 : Une difficile mais nécessaire adaptation du manager pour se fondre dans un « moule » mutualiste .....	368
Encadré 9 : Parcours d'une managée qui met en lumière les différents styles de management rencontrés dans le même univers mutualiste.....	374
Encadré 10 : Un exemple de réponse longue pour présenter les A.I.R.....	384
Encadré 11 : Réaction face à une personne qui se livre en A.I.R .....	405
Encadré 12 : Quand l'A.I.R invite à reconsidérer son management au prisme de l'écoute et du questionnement.....	417
Encadré 13 : Illustration du pouvoir d'agir procuré par une séance d'A.I.R .....	419
Encadré 14 : Récit d'un manager qui déclare avoir humanisé son rôle de manager .....	423
Encadré 15 : Comparaison entre le management d'une équipe dont le manager participe aux A.I.R et le management dominant dans l'organisation .....	429

## Liste des Annexes

Annexe 1 : Proposition de catégorisation des apprentissages permis par le codéveloppement .....	574
Annexe 2 : Panorama des canaux de communication utilisés pour présenter les A.I.R .....	578
Annexe 3 : Guide d'entretien semi-directif auprès des participants (managers et non-managers) .....	580
Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif auprès des équipes des managers ayant pratiqué les A.I.R.....	584
Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif auprès de la personne en charge des A.I.R.....	586

# Introduction

## **L'élément qui a motivé la réalisation de cette thèse :**

Démarrer une thèse est le fruit d'une démarche personnelle, que nous souhaitons exposer ici en introduction.

Dans le cadre de nos études en Management, nous avons assisté à des cours autour de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Nous y avons découvert des organisations variées (associations, mutuelles, coopératives, fondations), qui, bien qu'ayant des activités différentes, partagent des caractéristiques similaires, et notamment la volonté de proposer un mode d'entreprendre singulier. Dès lors, durant notre parcours, nous avons eu à cœur d'explorer ces organisations. Cette envie s'est traduite par plusieurs expériences professionnelles et bénévoles (surtout au sein d'associations), qui nous ont permis de nous faire une idée de la façon dont est pensé le travail dans ce type d'organisations. Nous avons remarqué que la notion de bienveillance y était centrale dans la conception du travail. D'un « ADN bienveillant », à l'injonction de bienveillance envers les parties prenantes, elle semblait inévitable.

Alors, quand est venu le moment de rédiger un mémoire de recherche, nous avons décidé d'approfondir cette perception en étudiant « L'instrumentalisation de la notion de bienveillance dans les organisations ». Pour cela, après une revue de littérature dédiée à cette notion, nous sommes allés rencontrer des acteurs dont l'intitulé de poste était Chief Happiness Officer, aussi traduit par « Responsables du Bonheur ». Nous avons questionné leur représentation de la bienveillance et celle de leur poste. Ce travail a révélé que la notion de bienveillance subit un phénomène complexe de récupération qui l'instrumentalise pour atteindre des objectifs de gestion. Le travail mené a abouti sur des réflexions autour de l'influence du facteur « faire partie d'une organisation de l'ESS » dans la représentation de la bienveillance au travail.

Cette initiation à la recherche a ainsi généré l'envie d'approfondir cette relation et à prendre connaissance de l'existence du dispositif CIFRE. C'est ensuite qu'a germé le souhait de réaliser une thèse CIFRE au sein d'une organisation de l'ESS, et plus précisément un groupe mutualiste. Le projet s'est affiné, jusqu'à devenir un projet de thèse validé par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT).

## **Insertion de la thèse dans des enjeux théoriques :**

« L'économie sociale et solidaire n'existe pas ». C'est par cette formule choc, si caractéristique du XXIème, que le sociologue Matthieu Hély avance, dès 2008<sup>1</sup>, que l'idéal construit autour de l'ESS est remis en question. Cet idéal est nourri de la volonté de rompre avec un « capitalisme utopique » (Rosanvallon, 1999) considéré comme destructeur. L'ESS est envisagée comme un mode d'entreprendre alternatif par rapport à celui propre aux sociétés de capitaux. Pour cela, elle porte un double projet démocratique et politique ambitieux (Gardin & Laville, 2017). Composée historiquement de quatre types d'organisations historiques : les associations, les coopératives, les mutuelles puis les fondations, l'ESS intègre en France, depuis 2014, des sociétés commerciales qui remplissent des critères socio-économiques encadrés. Toutefois, et c'est en ce sens que la notion d'idéal se justifie, de nombreux travaux indiquent que derrière l'image d'un mouvement uni autour d'un projet commun, l'ESS se révèle *in fine* hétérogène (Rodet, 2019). Dès lors, le double projet initial se retrouve mis à mal par des phénomènes puissants qui participent à sa banalisation (Moreau, 1991; Richez-Battesti, 2007; Swaton, 2015). Si des facteurs externes sont souvent mentionnés, comme des phénomènes de récupération et d'instrumentalisation (Frémeaux, 2014a) de la part d'acteurs concurrents (hors-ESS), cela n'occulte pas le fait que l'ESS a également sa part de responsabilité dans cette banalisation. Plus précisément, il lui est reproché de sombrer dans des logiques isomorphiques (Enjolras, 1996; Bidet, 2003; Lethielleux, 2021) qui entraînent des stratégies et des pratiques en décalage avec l'ambition de rupture et d'alternative.

Ce travail de recherche se focalise sur les organisations mutualistes (OM par la suite), qui illustrent la tendance décrite au sujet de l'ESS de manière générale. En effet, les OM regroupent elles-mêmes une pluralité d'organisations qu'il est nécessaire de distinguer. En outre, on retrouve le recours exalté et prédominant à un idéal fondé sur des valeurs, principes et pratiques mutualistes (Toucas, 2008), héritières d'un mouvement social séculaire (Dreyfus, 2008). Toutefois, même si le « modèle mutualiste » est pensé comme un modèle d'avenir face aux différentes crises qui frappent la société (Ouyahia & Roux, 2017; Bidet, 2020), les OM, plongées dans un secteur économique aussi concurrentiel que règlementé, sont fragilisées. La tension entre d'une part un modèle ancestral de solidarité et d'autre part des exigences et des contraintes nouvelles, les pousse à l'adaptation ou à l'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). Dès lors, le processus engagé d'érosion de l'identité mutualiste (Boned, 2008)

---

<sup>1</sup> <https://laviedesidees.fr/L-economie-sociale-et-solidaire-n-existe-pas.html>

mène à un « insoutenable grand-écart » (Bidet, 2003). Toutefois, il convient de préciser que différents profils de salariés co-existent en mutualité et ne partagent pas tous la même connaissance ni la même appétence de l'idéal mutualiste (Chanial et al., 2018).

Notre contribution à la thématique féconde des conséquences de logiques isomorphiques au sein des OESS (et OM en particulier), est d'aborder la question du management dans ces structures. En effet, malgré la présence de travaux académiques autour du management dans l'ESS (Malherbe, 2008; Martinet, 2012; Bayle & Dupuis, 2012; Silva, 2012), on ne peut considérer cette thématique comme saturée ou passée. Au contraire, des travaux plus récents indiquent en quoi le travail dans l'ESS fait vivre des situations de souffrance du fait de l'emprise de cadres de pensée (néo)taylorien et gestionnaire (Combes-Joret & Lethielleux, 2018). Le terme de gestionnaire est entendu ici en lien avec les travaux de Vincent de Gaulejac (entre autres) qui s'intéresse à « la maladie de la gestion » (De Gaulejac, 2005). Il dénonce en effet l'emprise d'un cadre de pensée dominant qui conduit à des relations interpersonnelles au travail déshumanisées et instrumentalisées (De Gaulejac, 2006; Aubert et al., 2007). Or, peu d'écrits approfondissent la question d'un management mutualiste tiraillé entre d'une part une logique isomorphique qui l'amène à s'approprier ce filtre gestionnaire et (néo)taylorien dans ses pratiques ; et d'autre part le souhait de préserver un idéal mutualiste par le biais d'un « management par les valeurs » (Lacan, 2020). C'est cette tension que nous souhaitons approfondir : les OM ont en effet « toujours eu pour utopie fondatrice de concilier les contraires et juxtaposer les oxymores » (Hély & Moulévrier, 2009, p. 41). Cette argumentation, issue d'une revue de littérature en deux chapitres, fait l'objet de **la deuxième partie** de cette thèse.

➔ Notre point de départ est donc le suivant : le management mutualiste est un oxymore qui nécessite d'être repensé si l'on souhaite en sortir.

En outre, ce travail s'inscrit dans des réflexions qui mettent en exergue ce que nous nommons par la suite « un délitement relationnel ». Le lien social (Bouvier, 2005; Paugam, 2013) se retrouve éprouvé par des crises aux visages multiples. L'exacerbation de la modernité qui se mue en société de l'hyper contribue au développement d'un narcissisme sociétal (Lipovetsky, 1986; Ehrenberg, 2012) qui prend appui sur un hyper-individualisme (Castel, 2006; Marsan, 2008). Dans cette modernité exacerbée, la numérisation joue un rôle majeur dans « la fin de la rencontre directe » (Breton, 2000, p. 8) et, pour emprunter la formule de Castoriadis, dans « la montée de l'insignifiance » (1996). Or, le travail, qui joue un rôle majeur dans la création du lien social (Vendramin, 2020), se révèle être à l'origine de risques

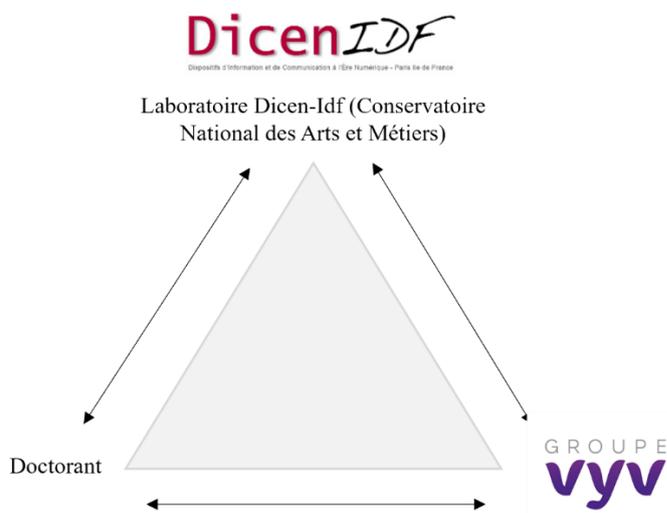
psychosociaux variés (Clot, 2010; Brillet et al., 2017; Auger, 2018). Ces derniers ont des conséquences à la fois psychiques et physiques sur les personnes au travail. De l'idéal d'un travail qui participe à la création du lien social, on assiste davantage à un travail générateur de souffrances et de déliance (Bolle De Bal, 2003). Face à cette situation, il devient nécessaire d'initier des réflexions autour des relations humaines au travail (Ferris et al., 2009; Salomé, 2009; Lafont et al., 2016; McKeown & Ayoko, 2020) pour (ré)enchanter le travail (Thévenet, 2011).

➔ Notre travail consiste ainsi à envisager la nécessité de repenser un management mutualiste au prisme de ces enjeux relationnels.

### Présentation du terrain et du dispositif CIFRE

Ce travail est le fruit d'une thèse réalisée en format CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la REcherche). Il s'agit d'un dispositif qui permet de rassembler trois parties prenantes autour d'un projet de recherche partenariale : un laboratoire, une entreprise et un doctorant. Concrètement, l'entreprise cherche à approfondir un sujet, une thématique, une problématique et souhaite disposer de résultats de recherche. Pour cela, elle recrute un doctorant rattaché à un laboratoire de recherche pour un CDD de trois ans dédié à la réalisation de travaux de recherche sur cette même thématique. Ce format, comme **la première partie** l'a souligné, implique tout autant d'opportunités que de difficultés dans le déroulement d'un travail doctoral (Foli & Dulaurans, 2013; Rasolofodistler & Zawadzki, 2013; Dramba, 2015).

Figure 1 : Représentation des acteurs du dispositif CIFRE qui sous-tend cette thèse



Nous avons eu l'opportunité d'intégrer le Groupe VYV durant plus de trois ans. Le Groupe VYV est un acteur majeur du secteur mutualiste en France. Il représente le rapprochement de plusieurs mutuelles et autres structures mutualistes autour d'un projet : « devenir l'entrepreneur du mieux-vivre ». Le Groupe VYV s'appuie sur plus de 45 000 salariés en France, et plus de 10 000 élus mutualistes pour protéger 10 millions d'adhérents. Il est l'incarnation du phénomène de concentration sur le secteur de la complémentaire santé qui mène à la création de mastodontes mutualistes. Le Groupe VYV concentre ses activités sur trois grands métiers : l'assurance, le soin et le logement. Nous avons été intégrés au sein de l'entité faitière du Groupe VYV (qui est un autre mot pour désigner la *holding*), dans une équipe focalisée sur la mise en place de projets *learning* au niveau du Groupe. Une présentation plus détaillée du Groupe VYV est développée dans **la sixième partie**, dédiée à la description du terrain.

### **Le basculement vers une approche inductive**

Pour questionner et étudier le management mutualiste, différentes voies sont possibles.

Dans un premier temps, notre projet de recherche initial s'est organisé autour d'une démarche hypothético-déductive. Cependant, le fait de réaliser une thèse CIFRE est venu bousculer le premier design de recherche. En effet, suite à l'évaluation d'un projet de recherche soumis à l'Agence Nationale pour la Recherche et Technologie (ANRT), nous avons pu mener cette thèse en étant salarié d'un groupe mutualiste français, le Groupe VYV. **La première partie** de cette thèse est d'ailleurs consacrée à la présentation du dispositif CIFRE et du positionnement disciplinaire. Être intégré à un service, vivre des expériences communes, se voir confier des missions opérationnelles, faire partie de groupes projets, participent à orienter notre travail vers une approche ethnographique (Agar, 1996). Plus précisément, peu après notre arrivée au sein du Groupe VYV, une expérimentation autour de la méthode de groupes de codéveloppement professionnel (Champagne & Payette, 1997) est menée.

Or, ce dispositif a pris de l'importance et a été inscrit dans une stratégie. Le Groupe VYV a décidé de se l'approprier et de le déployer auprès des managers du Groupe. Nous avons ainsi décidé de faire preuve d'opportunisme méthodique (Girin et al., 2016) et de nous focaliser sur cette démarche pour étudier le management mutualiste dans cette structure. Nous avons donc adopté une posture de « chercheur itinérant », qui « accepte peut-être mieux le fait que son savoir se construit au cours d'un itinéraire, c'est-à-dire d'une démarche qui tolère un haut

niveau d'imprévisible, de la lenteur et même quelques frivolités » (Jeffrey, 2004, p. 115). Cette décision a contribué à faire basculer notre démarche de recherche vers une approche inductive, qui suggère de réaliser l'ethnographie de notre propre travail de recherche. C'est pour cela que nous avons consacré **la troisième partie** à la description de l'irruption de ce que nous avons nommé « l'élément inducteur », à savoir l'expérimentation du codéveloppement puis son déploiement auprès des managers chez VYV.

### **Problématisation et design de recherche**

Le Groupe VYV a décidé de lancer un nouveau dispositif, nommé A.I.R (Ateliers d'Intelligence Relationnelle) et fondé sur le codéveloppement professionnel, auprès des 6000 managers du Groupe dans le cadre d'un modèle « à haute valeur relationnelle ». Or, nous avons été affectés à l'équipe en charge de la conception et du déploiement des A.I.R chez VYV. Toutefois, il convient de préciser que nous n'avons pas eu la possibilité de mener une recherche-action, entendue comme une approche de recherche dans laquelle « il y a une action délibérée de transformation de la réalité » (Hugon & Seibel, 1988, p. 13). Aussi, en faisant preuve d'opportunisme méthodique, nous avons décidé d'adopter une approche par les dispositifs de gestion (Avare et al., 2008; Dumez, 2014; Schieb-Bienfait et al., 2021) centrée autour des A.I.R, pour questionner et étudier le management mutualiste. Pour cela, notre travail s'inscrit dans une épistémologie de type interprétative (Girod-Séville & Perret, 1999; Martinet & Pesqueux, 2013; Allard-Poesi & Perret, 2014) afin d'étudier en profondeur les effets de la mise en place des A.I.R chez VYV. Plus précisément, nous choisissons d'interpréter les A.I.R sous l'angle des relations interpersonnelles au travail et dans le management, qui font l'objet d'un cadre théorique pluridisciplinaire dédié dans **la quatrième partie**. En effet, Yvon Pesqueux (2020) précise l'intérêt pour le chercheur en sciences de gestion de « positionner sa recherche au regard des enjeux de pluri-, d'inter- ou de transdisciplinarité » (p.5). La revue de littérature pluridisciplinaire menée révèle que les relations interpersonnelles au travail sont mises à mal par les visions (néo)tayloriennes et gestionnaires dans le management. Notre problématique centrale est donc la suivante :

<p>En quoi les A.I.R participent-ils à repenser les relations managériales en contexte mutualiste ?</p>
---

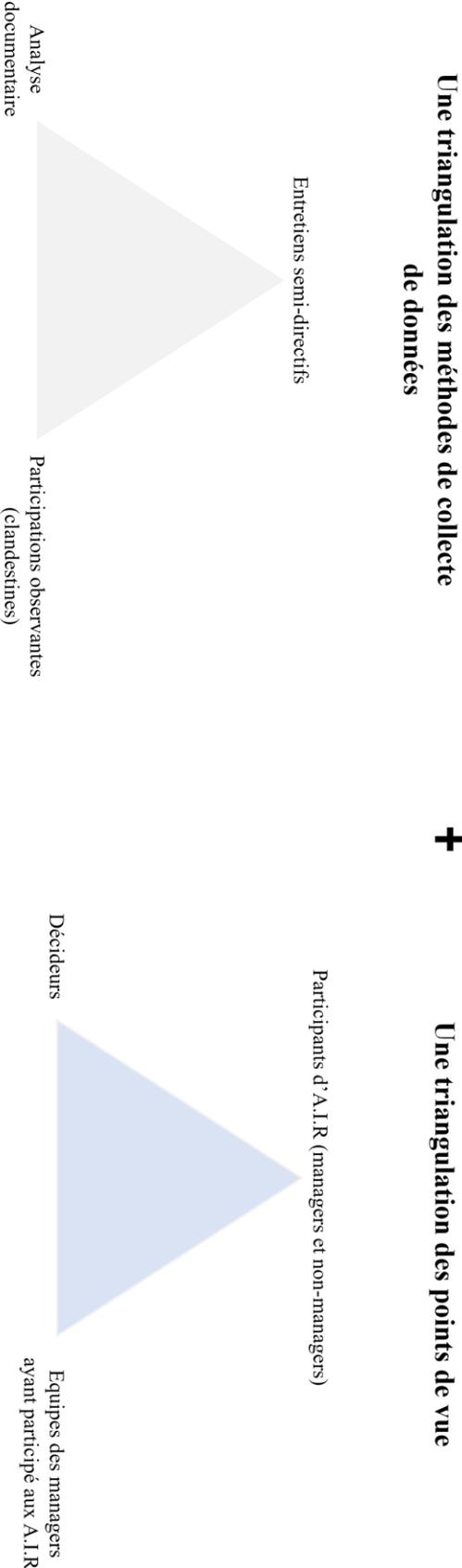
**La cinquième partie** précise en détails les choix méthodologiques et la cohérence de l'ensemble du design de recherche au regard de l'objet de recherche et de la problématique posée. Précisons ici qu'il s'agit d'une étude de cas unique, compte-tenu du caractère singulier du dispositif et du contexte organisationnel qui l'entoure (Barlatier, 2018). Notre travail s'appuie sur :

- 64 entretiens semi-directifs (Sauvayre, 2013; Boutin, 2018; Chevalier & Meyer, 2018) inspirés des techniques d'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994)
- une analyse documentaire (Saetta, 2016) à partir de fichiers créés chez VYV autour des A.I.R
- et des participations observantes *clandestines* (Boutier et al., 2001; Soulé, 2007; Lalonde, 2013; Høg Utoft et al., 2021) de 7 groupes d'A.I.R, qui représentent plus de 85 heures d'observation.

Différentes méthodes de collecte ont donc été mobilisées de données dans le but de pouvoir saisir le phénomène étudié et ses effets dans son ensemble à travers des méthodes complémentaires qui aboutissent à une triangulation (Flick, 1992).

Mais au-delà d'une triangulation des méthodes de collecte de données, notre travail permet de questionner le point de vue d'acteurs variés : managers ayant participé aux A.I.R et des personnes de leurs équipes respectives ; des non-managers ayant participé aux A.I.R ; et des personnes en charge de leur déploiement. Ce design de recherche s'inscrit enfin dans un contexte particulier qui est celui de la crise de la Covid-19, dont nous discutons l'impact sur notre protocole et sur le dispositif étudié. Enfin, nous choisissons dans un souci de clarté, d'emprunter à Wolcott (1994) l'idée de distinguer la description des données (**sixième partie**), l'analyse des données (**septième partie**), et l'interprétation des données (**huitième partie**).

Figure 2 : Une double-triangulation



## Résultats et contributions de cette thèse

Il n'est pas lieu ici de présenter, même synthétiquement, les résultats du travail empirique, mais plutôt de donner à voir les contributions de cette recherche sur plusieurs plans : théorique, managérial, et pratique.

Sur le plan théorique : notre réflexion autour des A.I.R aboutit à un travail conceptuel autour de l'intelligence relationnelle, dont les définitions actuelles semblent orientées vers une perspective instrumentale et utilitariste. Nous proposons donc à l'issue de ce travail de thèse, une redéfinition de l'intelligence relationnelle à partir d'un cadre de pensée que nous explicitons dans un souci de transparence et d'honnêteté intellectuelle. Cet apport contribue aux recherches autour des relations interpersonnelles au travail et invite des travaux futurs à s'emparer de cette notion pour démarrer un travail scientifique de fond autour de celle-ci.

Sur le plan managérial : nous revenons sur le choix de qualifier le « management mutualiste » comme un oxymore. Notre travail empirique met en lumière des tendances autour de la représentation du management dans les organisations mutualistes, en croisant celles de managers et de non-managers. Elles illustrent la perception d'un décalage entre un idéal mutualiste et les relations managériales entretenues. Notre contribution tient dans l'identification de trajectoires de managers mutualistes et de scénarii concernant la fin de l'oxymore « management mutualiste ». Ces apports ambitionnent de guider des réflexions au sein des organisations mutualistes comme pour celles de l'ESS de manière générale, qui sont confrontées à des problématiques similaires.

Sur le plan pratique : notre approche par les dispositifs de gestion (Martinet & Pesqueux, 2013) contribue à l'analyse du dispositif étudié : les A.I.R. Dans un premier temps, il s'agit de qualifier puis d'interpréter les représentations autour des effets de la participation aux A.I.R de managers en conteste mutualiste. Puis, à partir des limites identifiées grâce à la triangulation des données recueillies à travers les documents, observations et entretiens, nous proposons un nouveau dispositif. Nous clarifions le cadre théorique dans lequel il s'inscrit, ses objectifs, son fonctionnement et émettons des suggestions quant à sa mise en place en contexte mutualiste.

## Itinéraire de la thèse :

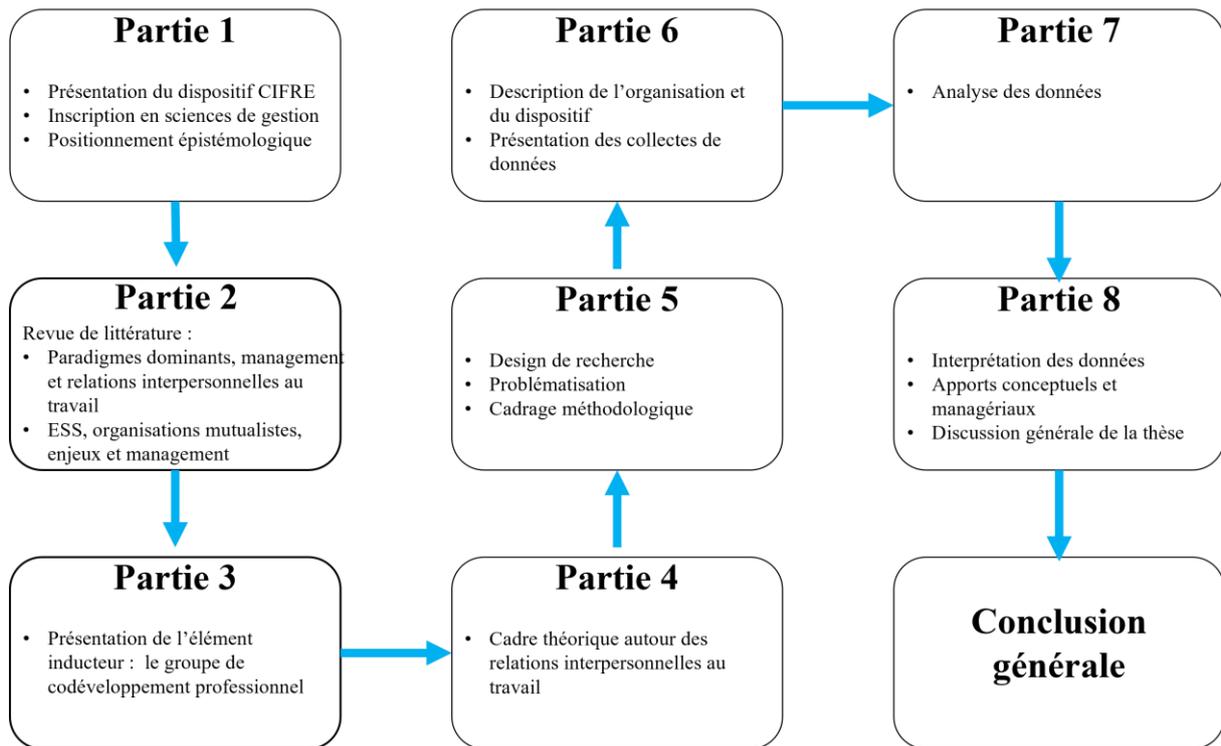
- **La première partie** revient sur ce que désigne et ce qu'implique le dispositif CIFRE, et précise le positionnement disciplinaire (en sciences de gestion).
- **La deuxième partie** est une revue de littérature fondée sur deux chapitres. Le premier s'emploie à mettre en évidence les conséquences de paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire sur les relations interpersonnelles au travail. Le second se focalise sur les organisations de l'ESS, qui, bien que qualifiées d'alternatives au capitalisme, sont en proie à des logiques isomorphiques qui aboutissent aux mêmes conséquences que dans les autres formes d'organisations, à savoir un délitement relationnel. Elle souligne enfin que le management dans l'ESS, et dans les organisations mutualistes en particulier, représente une thématique de recherche inachevée.
- **La troisième partie** présente l'irruption d'un élément inducteur qui a contribué à faire évoluer le projet de recherche et à orienter la thèse autour des effets d'un dispositif de gestion sur la représentation du management mutualiste.
- **La quatrième partie** clarifie le cadre théorique avec lequel nous étudions le dispositif A.I.R. Nous mobilisons un cadre pluridisciplinaire autour des relations interpersonnelles au travail. Cette thématique étant vaste, nous avons dû procéder à des choix. Nous nous appuyons successivement sur les travaux autour du personnalisme, des intelligences sociale, collective, émotionnelle et relationnelle, de l'École de Palo Alto, du mouvement du M.A.U.S.S, du convivialisme et du *buen vivir*, du Care et enfin des formes de régulation alternatives au travail. Ces travaux ainsi présentés et explicités donnent à voir le cadre théorique que nous mobilisons pour pouvoir interpréter les données recueillies.
- **La cinquième partie** est dédiée à la présentation du design de recherche. Le processus de problématisation est décrit, avant de se focaliser sur le cadrage méthodologique à proprement parler. Elle aboutit à la structure suivante, empruntée à Wolcott (1994) : description, analyse et interprétation des données.
- **La sixième partie** décrit le processus de collecte de données, c'est-à-dire le dispositif A.I.R (sa mise en place, la façon dont il a été présenté et déployé), les groupes d'A.I.R observés, et les personnes interviewées. L'étude de l'impact du contexte dans lequel

s'est tenu ce travail empirique (crise sanitaire) sur le design de recherche est intégrée dans cette partie.

- **La septième partie** rend compte de l'analyse des données recueillies, à partir d'un codage ouvert, axial puis sélectif. Cette partie est structurée en deux grandes thématiques. La première explore la perception de l'environnement mutualiste et du management mutualiste. La seconde se focalise sur le dispositif A.I.R : la représentation de celui-ci par des acteurs variés, ainsi que son effet sur la représentation des relations managériales en contexte mutualiste. Elle aboutit sur la mise en évidence de plusieurs limites associées au dispositif A.I.R.
- **La huitième partie** contient l'interprétation des données analysées. Elle se base sur la créativité du chercheur et sur le cadre théorique présenté en partie 4. Elle approfondit les limites du dispositif étudié, ainsi que le fait de considérer le management mutualiste comme un oxymore. Elle se termine par des propositions de trois ordres (théorique, pratique et managérial).
- **Discussion et conclusion** : à l'issue d'un travail de réflexivité, une discussion générale est proposée dans le but de revenir sur les choix qui ont orienté notre démarche de recherche, et ses limites. Il s'agit de faire preuve de recul et d'honnêteté intellectuelle concernant ce travail de recherche. Enfin, une conclusion générale ponctue cette thèse, en rappelant les principales implications et contributions, et en mettant en évidence des perspectives de recherche futures.

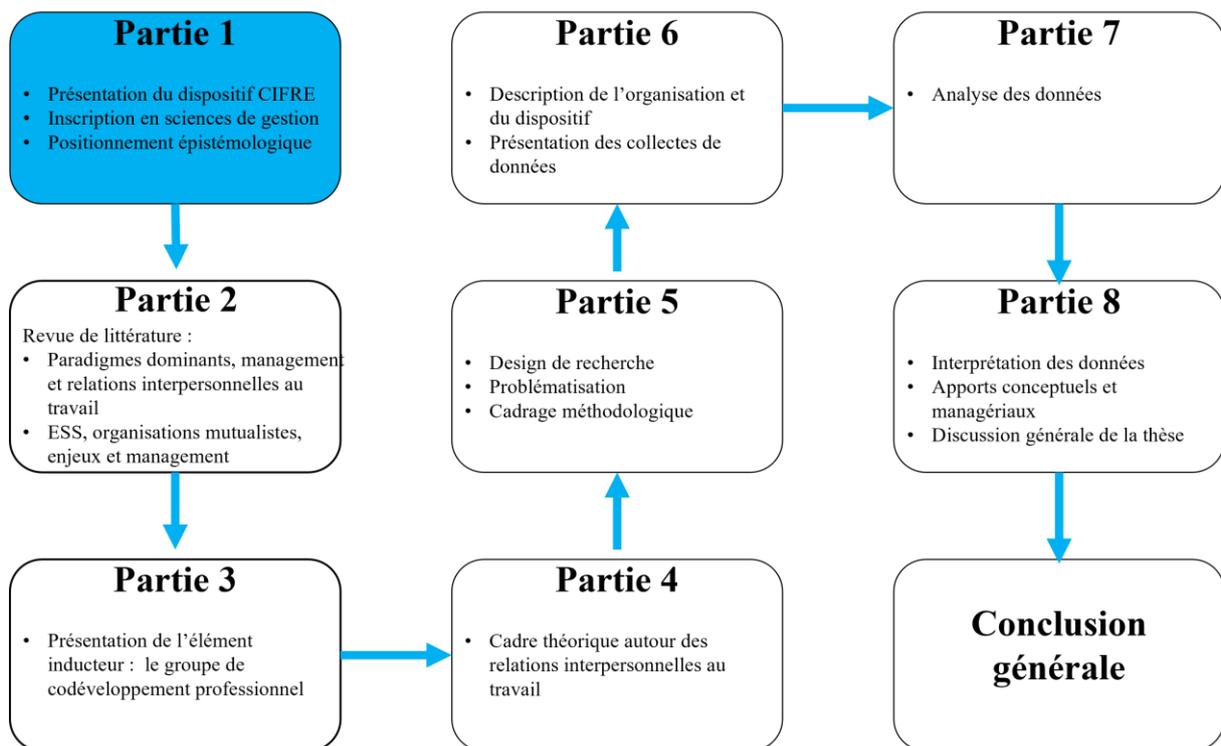
L'aperçu des différentes parties est traduit par le schéma suivant, qui donne une vue d'ensemble de la structure du document :

Figure 3 : Itinéraire de la thèse





# Première partie. Réaliser une thèse CIFRE en sciences de gestion. Positionnement épistémologique.



Ce travail de thèse s’ancre dans un dispositif particulier : la CIFRE (Convention Industrielle de Formation par la Recherche). Cette première partie s’attache à en définir les objectifs et les modalités, ce qui aboutit à la mise en évidence d’avantages et de limites. Ensuite, une synthèse chronologique du déroulement de la thèse est présentée afin de rendre compte de notre parcours en CIFRE. Puis, l’ancrage disciplinaire de cette thèse est précisé, à savoir les sciences de gestion, avant de clarifier le choix d’une épistémologie de type interprétativiste.

## 1 Présentation du dispositif CIFRE selon l’ANRT

Le dispositif CIFRE est mis en œuvre par l’Association Nationale Recherche et Technologie (ANRT). L’objectif officiel, que l’on retrouve sur le site de l’ANRT est le suivant : « favoriser le développement de la recherche partenariale publique-privée et de placer les doctorants dans des conditions d’emploi. »<sup>2</sup>. Concrètement, une CIFRE permet au doctorant d’intégrer les effectifs d’une organisation pour mener à bien le projet de recherche ; ce dernier ayant été validé à la fois par l’organisation, le doctorant, le directeur de thèse, le directeur de laboratoire, et l’ANRT. Le futur doctorant, détenteur d’un Master, soumet un projet de recherche qui est soumis à l’évaluation d’experts de l’ANRT (le Comité d’Evaluation et de Suivi), jugeant la pertinence du projet sous les aspects scientifiques d’une part, et socio-économiques d’autre part. Une fois la décision définitive de l’acceptation du projet de recherche validée, deux mécanismes s’enclenchent :

- Le versement d’une subvention du Ministère en charge de la Recherche au bénéfice de l’organisation à hauteur de 14 000 euros par an (non assujettie à la TVA), pour aider financièrement les organisations à embaucher le doctorant dans leurs effectifs (sous la forme d’un CDD ou d’un CDI)
- L’élaboration d’un contrat de collaboration entre l’organisation et le laboratoire, qui explicite le déroulement de la CIFRE. Il aborde notamment des points importants comme celui de la confidentialité, de la propriété intellectuelle. Il précise également la répartition du lieu de travail du doctorant (entre organisation et laboratoire), et la nomination dans l’entreprise d’un responsable scientifique du doctorant.

---

<sup>2</sup> <https://www.anrt.asso.fr/fr/le-dispositif-cifre-7844>

On le voit, réaliser une thèse CIFRE repose sur l'articulation subtile entre sept acteurs principaux :

- Le doctorant
- Le directeur de thèse
- La responsable scientifique de l'organisation
- L'entreprise
- L'Ecole doctorale
- Le laboratoire
- L'ANRT

Le dispositif CIFRE est une forme particulière de réalisation d'une thèse de doctorat (qualifiée de partenariale), qui invite à un regard pluriel sur son déroulement, avec un regard académique et un regard professionnel. C'est pour cela que l'ANRT recommande des points réguliers de suivi de l'avancement de la thèse entre l'ensemble de ces parties, et plus précisément entre le trio doctorant/ directeur de thèse/ responsable scientifique de l'organisation.

Au-delà de la description officielle du dispositif CIFRE (c'est-à-dire celle qui en est faite par l'ANRT), il convient de synthétiser des réflexions issues de travaux académiques autour des CIFRE. Plus particulièrement, ce sont les avantages et les limites qu'offrent ces conventions qui sont abordés.

## 1.1 Avantages du dispositif CIFRE

Les conventions CIFRE offrent d'abord la possibilité de mettre un pied dans le monde académique et le monde professionnel lors d'une même expérience. En cela, elles sont à l'origine de plusieurs types de flux entre ces sphères et ces parties prenantes (Levy & Woessner, 2007) : des flux de connaissances, (concrétisés par des articles de recherche et la thèse), des flux financiers (via le contrat de collaboration entre le laboratoire et l'entreprise et entre l'Etat et l'entreprise et entre l'entreprise et le doctorant-salarié).

Elles sont aussi un levier important de décentralisation des activités de recherche, encore resserrées majoritairement en île de France. Comme le soulignent Levy et Woessner, si cette concentration est toujours d'actualité, cela n'empêche pas la tendance d'un glissement

progressif des activités de recherche (notamment en ce qui concerne la haute technologie), vers le Sud de la France. Et les contrats CIFRE proposés par ces entreprises et laboratoires de recherche contribuent au foisonnement d'une activité de recherche dans ces territoires, que les auteurs nomment « petits vortex » (Levy & Woessner, 2007, p. 64).

Grâce à la proximité rendue possible avec les entreprises, les conventions CIFRE offrent des conditions de travail intéressantes pour les doctorants. En plus de régler la question du financement de la thèse, les CIFRE sont reconnues comme une expérience professionnelle à part entière, et offrent la possibilité à de jeunes chercheurs d'accéder de façon privilégiée à un terrain (et ce sur une durée prolongée) et parfois à des données sensibles (Rasolofo-Distler & Zawadzki, 2013). Elles offrent donc la possibilité rare au doctorant de mettre en place une approche longitudinale, qui permet d'aller au-delà d'observations ou d'entretiens sporadiques, en le plaçant « dans l'arène pour éprouver lui-même les champs de force qui traversent l'organisation » (Moisdon, 2010, p. 217). Enfin, le doctorant CIFRE, en étant salarié d'une organisation, partage avec des collègues des moments de vie professionnels qui peuvent aboutir à des « observations surprenantes » (Lazarsfeld, 1970).

## 1.2 Limites du dispositif CIFRE

Les textes autour des limites du dispositif CIFRE sont peu nombreux et sont souvent issus du doctorant lui-même. Néanmoins, plusieurs éléments sont relevés ici : une possible déviation du dispositif, des problèmes de gouvernance liées à des parties prenantes différentes, un sentiment d'entre-deux délicat pour la posture de chercheur, et des inconvénients liés au statut de salarié du doctorant CIFRE.

### 1.2.1 Le risque d'une déviation du dispositif

Le dispositif CIFRE est un dispositif uniquement focalisé sur la recherche scientifique. Le contrat stipule fermement que 100% de l'activité du doctorant salarié doit être consacré à la réalisation de la tâche. Cependant, il arrive que des organisations d'accueil détournent le travail du doctorant, en lui confiant des missions opérationnelles éloignées de leur recherche (Renault Tinacci, 2020). Dans ce cas, la mise en place d'un CIFRE devient un « simulacre de recherche » (Toussaint Soulard et al., 2007, p. 14), qui peut conduire le doctorant à effectuer

davantage des activités de développement que de recherche. Si l'on ajoute à cela la somme d'argent qui est perçue par l'organisation d'accueil, la CIFRE devient alors un moyen d'engager une personne qualifiée à moindres coûts. En ce sens, il s'agit d'un détournement du dispositif, ou, dit autrement, d'une instrumentalisation du dispositif CIFRE.

### 1.2.2 Des difficultés concernant la gouvernance et le suivi de la thèse

La gouvernance et le suivi d'une thèse CIFRE sont atypiques du fait des parties prenantes qui entrent en jeu. L'ANRT recommande une gouvernance tripartite (doctorant, directeur de thèse, responsable scientifique d'entreprise). Cependant, cette gouvernance apparaît également comme une complexité supplémentaire pour la réalisation du travail doctoral. En effet, établir une gouvernance et un suivi de thèse avec des personnes qui ne travaillent pas dans les mêmes structures et qui ont peu d'occasions de se parler et de se rencontrer est un challenge. Par ailleurs, et nous y reviendrons plus tard, la CIFRE pose le défi de la capacité à relier le monde académique et le monde professionnel, même si ceux-ci ne partagent pas forcément les mêmes objectifs, n'ont pas les mêmes moyens, les mêmes contraintes, le même rapport au temps ni le même langage. Face à ce défi de compréhension et de travail en commun, tout l'enjeu est de se focaliser sur « l'attention qu'il convient de porter à la question des reconfigurations éventuelles du partenariat qu'impliquent les évolutions mêmes d'un projet, les déplacements de problématique auxquels ces évolutions peuvent aboutir entraînant une modification en conséquence des collectifs pertinents pour les assumer » (Toussaint Soulard et al., 2007, p. 22). La réflexion de Toussaint Soulard *et al* souligne que les sphères professionnelles et académiques étant définies comme imperméables l'une à l'autre nécessitent de la part du doctorant, des capacités d'ajustement et d'adaptation tout au long de son parcours doctoral. C'est ce qui est exprimé par le récit a posteriori de doctorants CIFRE : « Ma posture relève donc d'une négociation continue, ou d'un ajustement entre deux mondes qui ne se comprennent pas, qui ne parlent pas le même langage, qui ne partagent pas les mêmes objectifs. » (Renault Tinacci, 2020, p. 12). Ces reconfigurations doivent être comprises et validées par l'ensemble des parties prenantes du dispositif CIFRE, ce qui nécessite des points réguliers entre elles. Emerge alors un rôle particulier pour le doctorant CIFRE, qualifié de tiers-médiateur (Levy & Woessner, 2007; Renault Tinacci, 2020). Celui-ci est en effet le seul point de contact entre les deux sphères dans la mesure où son temps de travail est partagé entre le laboratoire de recherche et le travail en entreprise.

### 1.2.3 L'expérience d'entre-deux du doctorant CIFRE

Du fait de son intégration au sein d'une organisation en tant que salarié, le doctorant CIFRE voit potentiellement son projet de recherche perturbé, modifié par des événements internes au sein de l'organisation. On peut citer ici, sans être exhaustif : des contraintes budgétaires, des modifications du personnel, l'évolution de la stratégie d'entreprise. L'ensemble de ces perturbations possibles peut amener à changer la perception des autres acteurs de l'entreprise vis-à-vis du travail de recherche effectué par le doctorant. C'est ainsi que l'on assiste parfois à « un intérêt pour le travail de recherche dans l'entreprise qui évolue au gré des événements organisationnels, jusqu'à une indifférence / incompréhension (Hellec, 2014, p. 12). Cette incompréhension, voire cette indifférence, n'est pas sans conséquences sur le travail de thèse.

Le doctorant, partagé entre les deux sphères académiques et professionnelles peut ne pas se sentir intégré ni dans l'une ni dans l'autre, faute de comprendre et d'adopter les codes propres à chacune. Le rapport au temps en est une bonne illustration (Perrin-Joly, 2010), puisqu'il s'agit pour le doctorant CIFRE de « concilier des exigences et des temporalités différentes, voire contradictoires : au temps long de la recherche consacré à la réflexion distanciée s'oppose la rapidité d'analyse tournée vers l'action immédiate en entreprise. » (Hellec, 2014, p. 101). Dès lors, le doctorant se trouve dans une position d'entre-deux qui est délicate puisqu'il effectue un travail de recherche dans un temps long (au-moins trois ans), dans des organisations où il n'est pas forcément aisé (ni souhaitable) de se projeter sur du moyen terme. Le doctorant est inscrit dans un dispositif qui ne lui permet pas toujours de comprendre et adopter les codes des deux sphères avec lesquelles il jongle : « Lorsque je communique dans les milieux académiques, on me reproche alors assez souvent la faiblesse de conceptualisation. Dans les arènes administratives, on me reproche mes trop grandes précautions scientifiques, mon attention à prendre un terme plutôt qu'un autre (implication et non pas engagement), ou mon éloignement « des objectifs opérationnels et des besoins concrets des établissements de soutien à la vie associative » » (Renault Tinacci, 2020, p. 13). Cette difficile maîtrise des codes organisationnels dépend en partie de la maturité de l'organisation dans l'accueil de doctorants CIFRE. Lorsqu'il s'agit du premier contrat CIFRE de l'entreprise, on peut alors noter l'absence de « modèle de considération de l'étudiant-chercheur » (Perrin-Joly, 2010, p. 13). Le doctorant CIFRE doit apprendre à jongler entre les codes et contraintes de deux sphères (académique et professionnelle), tout en effectuant un travail de recherche particulièrement codifié.

#### 1.2.4 L'« inconfort du terrain » dans la thèse CIFRE

Si l'accès au terrain est privilégié grâce au contrat CIFRE, la littérature académique s'accorde à mettre en évidence les contraintes liées au terrain. On peut parler alors, comme en ethnologie de « l'inconfort du terrain » (La Soudière (de), 1988). Le dispositif CIFRE est scellé par un contrat de collaboration entre l'organisation et le laboratoire de recherche. Et du fait de son intégration dans l'entreprise en tant que salarié, le doctorant signe également un contrat de travail (en CDD ou CDI). Remarquons ici que dans le cas particulier d'un contrat CDD, le doctorant a une pression quant à la date de rendu de sa thèse (Hellec, 2014). Dans tous les cas, le doctorant obtient officiellement le statut de salarié, comme n'importe quel autre salarié de l'organisation. Néanmoins, ce statut de doctorant-salarié, s'il est source de nombreux avantages (et notamment financiers), comporte aussi des inconvénients. En premier lieu, la contractualisation salariale induit de fait un rapport de subordination vis-à-vis de l'entreprise (Perrin-Joly, 2010; Hellec, 2014) et de dépendance économique (Perrin-Joly, 2010, p. 12) ou professionnelle (Manzi, 2002). Le doctorant est soumis aux mêmes règles internes de l'entreprise, ce qui peut donner lieu à des situations problématiques. Prenons ici l'exemple de l'évaluation du salarié. Le doctorant, comme les autres salariés, passe par un processus d'évaluation qui est propre à chaque organisation. Cependant, la nature et les conditions de réalisation de son travail sont atypiques. Pourtant, il arrive que l'évaluation de son travail soit effectuée avec les mêmes grilles d'évaluation que n'importe quel autre salarié et qui peut être en décalage avec les exigences académiques relatives à un travail de thèse (Perrin-Joly, 2010).

Par ailleurs, dans le cas de thèses réalisées en Sciences Humaines et Sociales (SHS), et dans lesquelles le doctorant est susceptible de mobiliser une méthodologie d'enquête, la proximité du doctorant avec son terrain de recherche peut poser un problème. En effet, le doctorant CIFRE, intégré au titre de salarié dans l'organisation, côtoie quotidiennement un ensemble de personnes (collègues, responsables, clients, prestataires etc.). Or, dans le protocole de recherche, le doctorant peut être amené à devoir interviewer potentiellement des collègues, ou d'éventuels employeurs, ce qui peut atteindre la posture souhaitée par le chercheur (Renault Tinacci, 2020). Le statut particulier de doctorant, peut enfin prêter à des confusions au sein de l'organisation. Ce genre de poste n'étant pas commun, il est possible que le doctorant se retrouve catalogué soit comme un manipulateur, soit comme un espion de la Direction, ce qui peut aboutir à une difficile affirmation du doctorant au sein de l'organisation : « Il leur était

difficile de savoir à quel titre je parlais et quelles étaient mes missions au sein de la collectivité. » (Renault Tinacci, 2020, p. 14). Cet auteur décrit a posteriori trois types de postures empruntées par les personnes de l'organisation qu'il a pu interviewer dans le cadre de son travail doctoral : d'héroïsme situationnel (se mettre particulièrement en avant pour se faire bien voir), de plaidoyer (faire passer des messages et des prises de positions collectives) et de méfiance (se retenir manifestement de partager son vécu ou ses opinions de peur de représailles internes). D'autres auteurs confirment de manière plus générale les biais induits par le chercheur dans le cadre de recherches-actions, parfois considéré comme un « étranger professionnel » (Agar, 1996), un marginal (Dramba, 2015) en particulier dans le cas d'observation « à découvert » (Dulaurans, 2012).

## 2 Chronologie de la thèse CIFRE

Dans le but de « donner à voir » notre expérience de thèse CIFRE, un journal de bord synthétique a été tenu. Celui-ci présente, par période d'environ 6 mois, le contexte général (du Groupe VYV mais aussi parfois en-dehors), les missions effectuées ainsi que nos perceptions et ressentis vis-à-vis de ces périodes. L'objectif est de montrer ici comment s'est déroulée cette thèse, quels en ont été les grands jalons, les moments clés et les difficultés majeures. En étant un journal de bord, il a été écrit à la première personne du singulier. Dans ce journal de bord, figurent des appréciations subjectives quant aux missions réalisées, au déroulement de la thèse, et au contexte de l'organisation et au-delà.

### 2.1 Période 1 : Décembre 2018 – Mars 2019 : l'avant-thèse

#### **Contexte général**

Je suis intégré en décembre 2018 en tant que chargé d'études jusqu'en avril 2019. Cette période m'a permis de mettre un pied dans le Groupe avant de pouvoir bénéficier du contrat CIFRE. Pendant cet intervalle, j'ai intégré la Direction des Ressources Humaines Groupe, sous la responsabilité directe de ma responsable scientifique de l'entreprise. Nous sommes deux au sein du département dédié aux activités de convergences RH. Je ne bénéficie pas de parcours

d'intégration, alors c'est ma responsable qui prend un temps individualisé pour m'expliquer l'histoire du Groupe, le fonctionnement des mutuelles, et le projet du département qu'elle porte.

Je commence à cerner les spécificités du Groupe et du secteur mutualiste. Je connaissais déjà le monde de l'économie sociale et solidaire puisque j'avais déjà travaillé auprès d'associations. J'adhère donc rapidement et naturellement aux principes mutualistes, qui sont proches de ceux auxquels j'aspire personnellement. En revanche, je suis saisi par le fait que beaucoup de mes collègues avec qui je discute régulièrement, ne partagent pas la même vision idéaliste et humaniste du fait de travailler en mutualité. Sans aller jusqu'à dire qu'ils ont un « travail alimentaire », je me rends compte que la promesse mutualiste, élément fondateur du Groupe et de l'esprit mutualiste, est souvent méconnue, ignorée voire moquée. Je me rends donc compte du décalage d'état d'esprit au sein du Groupe.

J'intègre « la holding » du Groupe (nommée *faîtière*), qui a un statut particulier car c'est à la fois l'endroit où des fonctions clés sont regroupées pour le Groupe (c'est-à-dire au nom et pour le compte des entités qui forment le Groupe). Par manque de place au service RH, je suis installé physiquement dans celui de la direction Communication. Je tisse des liens forts avec ces équipes, et moins avec les RH, ce qui n'aide pas à ce que l'on m'identifie en interne. Je remarque que l'entité dans laquelle je suis est composée en grande partie de collaborateurs issus des autres entités du Groupe et qui sont donc passés sur le périmètre Groupe ou le périmètre de l'entité. C'est donc un terrain d'étude unique, en tant que « melting pot » ou « laboratoire des cultures des entités du Groupe ». J'observe que les liens antérieurs d'appartenance à telle ou telle entité du Groupe se font encore sentir, et, à l'opposé, la culture Groupe ne semble pas voir le jour.

Je remarque une segmentation entre les différentes directions (RH, Communication, Finance, Juridique ...). Cette segmentation est spatiale puisque le siège se trouve dans une tour, ce qui limite les espaces communs et les occasions de se mélanger et de se rencontrer. Il en résulte une forte opacité inter-métiers. Chaque direction occupe un des quatre angles de l'espace, l'espace au centre étant accaparé par les espaces d'ascenseurs et d'escaliers de secours. A cela s'ajoute le fait que les collaborateurs (et donc les Directions) sont répartis sur plusieurs niveaux, qui communiquent difficilement (uniquement par ascenseur et accès avec badge).

J'en apprend davantage sur l'histoire du groupe. Le Groupe VYV naît en septembre 2017 de la volonté de plusieurs mutuelles françaises de se regrouper pour fonder le premier acteur mutualiste du pays. Le terme important ici est celui de *regroupement* : les mutuelles ne fusionnent pas mais s'unissent. Elles gardent donc une autonomie élevée, et conservent leur identité respective. La construction d'une identité Groupe est un chantier mené en parallèle : chaque entité ajoute la mention « groupe VYV » en bas de leur logo. La communication externe du Groupe est un enjeu fort car si les entités du Groupe sont connues du grand public (et donc des adhérents en particulier), l'identité et le projet du Groupe restent plongés dans un quasi-anonymat.

En février 2019, c'est l'arrivée d'un nouveau Directeur Général Groupe, venu du monde de l'assurance non-mutualiste. Il forme, avec le Président du Groupe, un nouveau binôme.

## **Missions**

Ma responsable oriente mes premières missions vers la réalisation d'une étude sur les universités d'entreprise. En effet, celle-ci a eu pour « commande directe du DRH Groupe » d'élaborer un plan d'action sur la création d'une université de Groupe. Mon arrivée tombe donc à pic : je suis chargé de lire des documents en rapport avec ce sujet et de questionner la pertinence de la création d'une université de Groupe avec ma responsable. Néanmoins, dans le travail de veille que je réalise, je me rends compte du décalage entre les entreprises hors-ESS que j'analyse et le Groupe dans lequel je suis.

Un événement important. En parallèle, ma responsable me donne l'opportunité de me former à l'animation de groupes de codéveloppement professionnel. Le Groupe a en effet démarré une phase de déploiement test de cette méthode. Je ne connaissais que de nom cette méthode. J'intègre donc un groupe de 7 membres de VYV, qui n'appartiennent pas tous à la même entité, qui n'ont pas le même statut hiérarchique (ils ont néanmoins tous la responsabilité d'une équipe en tant que managers). Cette formation s'étale sur plusieurs mois et commence fin novembre 2018 (avant même mon premier jour officiel dans l'entreprise en tant que chargé d'études). Très vite, je me rends compte du potentiel de cette méthode que je commence à mieux appréhender. Celle-ci se base sur l'animation d'un groupe de 6 personnes, qui se réunissent pendant des séances mensuelles d'une heure trente pour se centrer sur la problématique d'une des six. Cette dernière (nommée client) expose, en début de séance, une

situation professionnelle réelle à laquelle elle est confrontée et qui la met dans une impasse. L'animateur, garant d'une méthode rigoureuse, fait vivre aux participants une série d'étapes qui vont amener le client à prendre les commandes de la séance de sorte qu'elle reparte avec une meilleure compréhension de son problème (grâce aux questionnements et demandes de clarification des autres participants) et avec un plan d'action dont elle rendra compte de l'avancement en début de séance prochaine. J'observe, par la pratique, que cette approche dépasse la simple résolution de problèmes parce que des liens authentiques se créent entre l'ensemble des membres du groupe. Des relations de confiance, de complicité, de reconnaissance émergent et perdurent entre les membres. C'est ce qui me marque. Je commence à me dire que c'est une démarche qui pourrait être très utile à la construction du Groupe, parce qu'elle met en relation, elle permet de mieux connaître l'Autre et de mieux se connaître soi-même, tout en étant orientée vers l'amélioration de la pratique professionnelle.

Par ailleurs, ma responsable et moi mettons en place une plateforme de Learning Management System à destination de l'entité dans laquelle nous sommes. Même si je ne suis pas expert du sujet, je participe à l'administration, aux phases de test, au déploiement et au suivi des premiers contenus, en relation avec différents prestataires. Je suis à ce moment-là, identifié comme un des administrateurs de cette plateforme, même si ce n'est pas mon objectif.

## **Perceptions / Postures**

Pendant cette période, je ressens des émotions variées.

D'un côté, je suis dans une phase de découverte et d'émerveillement, typique de quelqu'un qui démarre sa première activité professionnelle. Je suis très bien entouré, au sein de la DRH comme au sein de l'équipe. J'apprends beaucoup et je commence à prendre confiance pour proposer quelques initiatives.

De l'autre côté, même si je suis très reconnaissant envers l'entreprise de m'avoir embauché avant l'obtention de mon contrat CIFRE, j'intègre l'entreprise en tant que chargé d'études et non pas doctorant. Mon problème n'est pas lexical. La décision de la validation (ou non) de la CIFRE commence à se faire attendre, et je passe quatre longs mois à attendre et espérer. En effet, l'entreprise m'a recruté en contrat déterminé, le temps d'être accepté en CIFRE, mais les

conditions sont claires : si mon dossier n'est pas retenu, l'aventure au sein de l'entreprise s'arrêtera.

## 2.2 Période 2 : Début de la thèse (Avril 2019- Septembre 2019)

### **Contexte général**

L'arrivée du nouveau Directeur Général Groupe signe symboliquement la fin de l'étape de construction du Groupe. Une nouvelle phase est donc amorcée : celle de sa transformation. L'ambition est de concrétiser un « modèle à haute valeur relationnelle », qui articule, pour les bénéficiaires, les 4 métiers du Groupe : les soins, l'assurance, l'habitat et les services dans un système « sans couture ». L'idée c'est que tout se base sur la qualité des relations avec les différents types de bénéficiaires autour de différents moments de vie identifiés. Ce plan de transformation, est là « pour rendre concret et visible ce qui a été écrit dans la promesse mutualiste »<sup>3</sup>. Il identifie trois principes de vie qui sont : l'Intérêt du Groupe, l'Initiative au plus près du terrain, et l'Intelligence collective. Mon intérêt professionnel et académique pour la question relationnelle rencontre le besoin de l'entreprise à la fois en tant que projet stratégique.

C'est à ce moment-là que le Département auquel j'appartenais change de nom : il se focalise sur la formation professionnelle, et devient le département Projet Savoirs et Compétences (PSC). Il est possible que ce changement advienne dans le cadre d'une commande renouvelée et plus pressante de création d'une université de Groupe. Par ailleurs, l'équipe s'agrandit avec l'arrivée d'une Digital Learning Manager Groupe. Dès lors, je ne m'occupe plus de la gestion de la plateforme de learning. Je suis soulagé puisque je ne me sentais pas capable de mener ce travail sur un long terme.

### **Missions**

Après avoir reçu la validation de mon dossier en CIFRE, ma responsable et moi avons pu davantage me projeter dans l'entreprise à travers plusieurs types de missions opérationnelles. Je suis invité à participer à un groupe de travail pour penser des parcours de formation visant à

---

<sup>3</sup> Directeur Général de l'époque, conférence des Ambassadeurs, 24 septembre 2019, Paris

faire monter en compétences des collaborateurs internes sur des sujets data. Je participe à divers salons et journées de partage, et notamment un sur les universités d'entreprise, où j'ai l'occasion d'avoir des présentations variées de modèles au sein de structures variées. Ces rencontres sont pour moi l'occasion de mieux appréhender la vision du learning dans d'autres entreprises que VYV.

Concernant la thèse, je fais évoluer mon sujet de recherche autour de deux notions : l'apprentissage et le relationnel. Je me lance dans des lectures et découvre des mouvements comme le M.A.U.S.S (Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales). Je m'interroge sur la possibilité « d'apprendre un nouveau relationnel », et sur la thématique de l'organisation apprenante. C'est dans ce contexte que je rédige mon premier appel à communication sur l'importance des postures relationnelles dans le management des connaissances, soutenu dans le cadre d'un colloque international.

J'ai l'occasion de donner des cours de niveau Master 1 et 2 dans une école supérieure de commerce. Je prends plaisir à penser, préparer et animer mes cours. Je perçois aussi que les efforts que je fournis pour rompre avec le style transmissif de la pédagogie plaît aux étudiants, qui s'impliquent et participent.

Je participe aux Doctoriales du laboratoire DICEN en mai 2019. Il s'agit d'un événement annuel de présentation des travaux des doctorants. Je présente ma première formulation de problématisation et mes premières idées de cadres théoriques. J'en ressors avec des conseils et des encouragements précieux.

La notion d'intelligence relationnelle est au cœur des échanges sur l'université d'entreprise à créer. Elle est aussi au cœur d'un séminaire de recherche, que j'organise avec mon directeur de thèse et un autre doctorant avec VYV. Le thème est le suivant : « En quoi l'intelligence relationnelle sera un élément central de la culture de VYV ? Comment la mettre en place ? ». Ce séminaire rassemble ma responsable d'entreprise, le DRH Groupe de VYV, et des spécialistes du codéveloppement (qui ont formé les premiers animateurs chez VYV). Ce qui est intéressant, c'est que cette notion, sur laquelle j'ai travaillé depuis le début de ma thèse, devient petit-à-petit un élément de langage de plus en plus présent chez VYV.

## **Perceptions et Postures**

Recevoir la validation de mon dossier CIFRE est pour moi très libérateur, je vais enfin pouvoir m'attaquer à la thèse et au travail qu'elle suppose. Néanmoins, dans l'entreprise, je ne ressens pas vraiment de changement qui me permet de concrétiser ce passage à une nouvelle étape. Je suis chargé, de manière générale, des mêmes types de missions, et l'encadrement dont je bénéficie ne concourt pas à l'idée de me faire passer à une posture d'apprenti-chercheur : pour tout le monde je reste un chargé d'études, et mon poste dans le système informatique est toujours chargé d'études. Et ce n'est pas pour chercher une mise en lumière que j'attendais ce changement, mais pour reconnaître et acter que ma posture chez VYV allait changer, et que j'allais être autorisé à prendre plus de recul, à observer des situations particulières, à questionner d'autres salariés.

Néanmoins, objectivement, le fait d'être en thèse CIFRE nécessite un engagement opérationnel. On me confie donc beaucoup de missions opérationnelles sur les sujets de learning, ou de préparations de réunions, qui se révèlent chronophages. J'ai des moments de doute quant à la répartition de ma charge de travail entre d'une part la revue de littérature que je dois effectuer et les activités liées à mon poste en entreprise. Si dans un premier temps j'ai tenté de lutter contre ce déséquilibre, je décide ensuite de l'accepter en me disant que c'est aussi l'occasion d'être au plus près du terrain et de ses évolutions au jour le jour, et que ma posture de chercheur en sera plus intéressante.

### **2.3 Période 3 : Octobre 2019 – Février 2020**

#### **Contexte général**

J'ai fait ma rentrée officielle en 1<sup>ère</sup> année de Thèse le 25 novembre 2019, soit 7 mois et demi après le démarrage de ma CIFRE. J'ai pu bénéficier de quelques heures de cours à mon Ecole doctorale sur la déontologie, l'épistémologie, mais mes contraintes d'entreprise ont fait que je n'ai pas pu assister à tous.

#### **Missions**

Je suis toujours missionné pour travailler sur la construction de l'université de Groupe. J'ai l'occasion de rencontrer plusieurs directeurs d'universités d'entreprise. En outre, une recherche

collaborative inter-entreprises est lancée avec VYV sur le thème de « l'expérience apprenant ». Je suis désigné pour représenter VYV lors de ces échanges réguliers.

J'ai participé à une table ronde « CIFRE en SIC », dans laquelle j'ai pu partager mes retours d'expérience sur ce que signifie être en thèse CIFRE. J'ai ainsi souligné l'effort opérationnel qui était exigé, même s'il n'est pas en lien direct avec le sujet de recherche. J'ai présenté une communication à un colloque de psycho-sociologie, pendant laquelle j'ai pu défendre un papier sur le thème « Intelligence relationnelle : pierre angulaire d'un management humaniste ? ».

Concernant la thèse, j'ai l'occasion de discuter régulièrement de mes propositions de problématisation, de plan de revue de littérature et d'hypothèses avec mon directeur de thèse.

### **Perceptions et postures**

Le décalage entre le moment où j'ai démarré le contrat CIFRE et le moment où j'ai fait ma rentrée au CNAM est important. J'ai passé 7 mois sans avoir accès aux bibliothèques en ligne de mon Ecole doctorale, sans avoir de cours, sans connaître mon laboratoire, sans avoir d'autres personnes à qui parler de mes sujets. C'est très déstabilisant d'avoir eu un tel décalage, j'ai le sentiment de ne pas avoir eu les conditions optimales pour mener cette thèse.

## **2.4 Période 4 : Mars 2020 – Juillet 2020**

### **Contexte général**

En mars 2020, alors que nous sommes en pleine mobilisation sociale contre la réforme des retraites en France, l'émergence d'un virus en Chine inquiète. Mais en quelques jours, l'Italie puis l'Espagne sont touchées : l'Italie ferme ses frontières et met tous ses habitants en quarantaine : une mesure inédite et préoccupante. Bientôt, une décision historique dans l'histoire de la France vient de tomber : tous les lieux d'éducation et d'enseignement sont fermés, et quelques jours plus tard, tous les commerces non-alimentaires le sont aussi. La France est plongée dans une situation inédite, anxiogène. Les organisations sont touchées par les conséquences de ces décisions. Un recours massif au télétravail est mis en place chez VYV. Les consignes des autorités sanitaires sont strictes, il est demandé d'augmenter sa distance

sociale, de se laver les mains, de travailler à distance et de rester chez soi, en limitant au plus possible les déplacements et les interactions.

Je vis donc, en même temps que mes collègues de VYV, les mesures radicales qui s'imposent. Le télétravail devient obligatoire, et il nous faut réapprendre, littéralement, à travailler ensemble, sans être ensemble (physiquement). La pratique du télétravail du jour au lendemain a des conséquences sur notre quotidien. La plupart des interactions avec d'autres personnes dans la journée sont prévues dans l'agenda, avec un ordre du jour associé : il n'y a plus de place pour les rencontres et conversations fortuites. Mais dans un même temps, d'autres formes de socialisation (virtuelles) se développent, sous la forme de groupes WhatsApp par exemple. La période de confinement et de télétravail met encore plus en exergue l'importance du lien social, de la relation à l'Autre. C'est en partie pour cela que le CDG a validé en avril la proposition de lancement des « ateliers d'intelligence relationnelle » auprès des personnes volontaires, et surtout des managers.

## **Missions**

Mon sujet de thèse est centré sur le relationnel. Or, la France entière, du jour au lendemain est confinée. La thématique des relations humaines redevient ainsi au premier plan tant dans la société que dans les organisations. Je m'interroge sur le retour à la normale : va-t-on assister, dans les organisations à une envie de faire autrement ensemble ou va-t-on au contraire perdre foi et confiance dans les relations humaines après avoir vécu ce traumatisme sanitaire sans précédent ? Dans tous les cas, mon sujet de thèse prend un virage inattendu.

Mes missions chez VYV se sont recentrées autour des « ateliers d'intelligence relationnelle », qui sont en train d'être définis et proposés comme la formation et la pratique du codéveloppement chez VYV, et l'ensemble des services complémentaires qui permettent à la fois d'améliorer ses postures dans le cadre du codéveloppement, et de les transférer dans la situation professionnelle. Ainsi l'atelier d'intelligence relationnelle regrouperait le codéveloppement et des formations, un suivi et accompagnement, des événements, des productions et d'autres services. Je suis sollicité pour concevoir des outils au service du déploiement de ces ateliers. En revanche, je remarque que leur définition demeure floue, car elle n'est pas stabilisée. Cette situation me perturbe. Je ne comprends pas comment on peut

penser le déploiement de quelque chose qui n'est pas bien défini. Mais je n'ai pas la possibilité de remettre tout en question.

### **Perceptions et postures**

La période à venir s'annonce incertaine et pleine de remises en question. Je ne me sens pas serein quant à la façon dont va s'organiser le travail durant ce confinement. La digitalisation à marche forcée de toutes les activités m'inquiète. Toutefois, je mesure la chance d'être dans une organisation qui tente au mieux d'accompagner ses salariés, et de continuer à proposer des échanges réguliers. Mais je souffre d'un isolement en tant que doctorant, je n'ai aucune interaction avec mon laboratoire, et les cours proposés par l'Ecole doctorale sont supprimés.

## **2.5 Période 5 : Septembre 2020 – Janvier 2021**

### **Contexte général**

Le contexte sanitaire est encore défavorable. Un deuxième confinement est mis en place entre fin octobre et décembre 2020. Chez VYV, les efforts pour reprendre une activité « normale » sont de nouveau mis à mal. Par ailleurs, le Directeur général du Groupe qui a soutenu les A.I.R démissionne en janvier 2021, juste après le Président. C'est une période difficile en interne car le binôme était apprécié. A l'instabilité du contexte sanitaire s'ajoute ainsi une instabilité au niveau de la Direction du Groupe. L'ambiance au travail est pesante.

### **Missions**

J'anime plusieurs groupes d'A.I.R en parallèle, ce qui prend beaucoup de temps dans mon agenda, mais me permet d'effectuer de nombreuses participations observantes. Ce temps me permet de rédiger de nombreuses notes, sur lesquelles je reviens régulièrement. Comme cela est conseillé dans le cadre du doctorat, je donne des heures de cours auprès de structures variées. J'anime par exemple un cours de trois jours sur le change management, en anglais, pour un public d'ingénieurs. Je prends plaisir à animer ce cours, mais le déroulement du dernier jour est

bousculé car plusieurs cas de Covid sont détectés dans l'Ecole. L'évacuation complète est exigée. Je me retrouve à devoir faire cours à distance, en anglais, à des étudiants qui sont dans des transports en communs, ou des cafés. J'ai l'occasion de donner d'autres cours, à distance, auprès d'autres structures et sur des thématiques variées.

Chez VYV, je suis missionné pour participer à un projet de e-learning autour de l'inclusion et du handicap. L'équipe dans laquelle je me trouve n'a pas assez de personnes pour mettre à bien ce genre de projets, alors je suis réquisitionné. Être en CIFRE, c'est faire partie d'une équipe dans une entreprise, ce qui implique de savoir mettre de côté son organisation personnelle. Je réalise donc un *benchmark* de prestataires, rédige un cahier des charges, rencontre chaque prestataire, rédige des notes de synthèse.

Je participe aussi à une formation de formateur d'animateur A.I.R, encadrée par l'expert codéveloppement, externe au Groupe. Je suis surpris du fait que l'on ne discute pas de la différence entre codéveloppement et A.I.R. Ce qui est proposé prend la forme d'une série de séances de codéveloppement avec une demi-heure en plus pour des feedbacks. Selon moi, l'A.I.R ne peut pas être que du codéveloppement. Mais je me rends compte que ma vision n'est pas partagée.

Enfin, je lance ma campagne d'entretiens semi-directifs auprès des participants A.I.R managers et de leurs équipes. Au-delà de l'aspect recherche, ce sont des rencontres intéressantes : grâce au cadre d'anonymisation que je leur garantis, les personnes se livrent et me partagent sans retenue leur expérience et leur vécu. Je regrette de ne pas avoir eu l'occasion de me former aux entretiens d'explicitation de Pierre Vermersch.

## **Perceptions / postures**

De façon générale, je vis cette période comme un avertissement pessimiste. Je prends conscience qu'il est possible que cette situation épidémique se prolonge, ce qui ne va pas sans son lot d'angoisses professionnelles et personnelles. C'est donc une période compliquée car à l'isolement de l'activité de doctorant, s'ajoute désormais un isolement généré par la crise sanitaire.

## 2.6 Période 6 : Février 2021 – Septembre 2021

### **Contexte général**

Les départs du Directeur Général et du Président ouvrent une nouvelle page dans l'Histoire du Groupe. La récente DRH quitte également ses fonctions un an après son arrivée. Le contexte organisationnel est instable : le ressenti interne est une forme de lassitude face à ces dirigeants qui quittent leurs fonctions les uns après les autres. Un découragement collectif est perceptible suite au départ de Directeurs qui lancent des grands chantiers de transformation et « quittent le navire avant les passagers ». Une nouvelle DG, un nouveau président et une nouvelle DRH sont nommés.

### **Missions**

J'organise un cycle de séminaires de recherche avec d'autres collègues doctorants du CNAM autour de l'Economie Sociale et Solidaire et continue de donner des cours.

Chez VYV je termine ma formation de « formateur A.I.R ». Je démarre les formations à l'animation en faisant vivre 8 séances de 2h à plusieurs groupes qui souhaitent devenir animateurs A.I.R. C'est l'occasion pour moi de réaliser de nombreuses participations observantes qui complètent le travail empirique de la thèse, en plus de l'analyse documentaire et des entretiens menés. Je participe à des missions opérationnelles au sein du Groupe VYV qui sont chronophages et sans lien avec mon travail de recherche. Être en CIFRE demande des efforts et une implication de tous les jours, en plus de la thèse. Toutefois, j'ai dû demander l'autorisation à ma responsable de quitter certains groupes de travail qui n'avançaient pas et me prenaient trop de temps. Formuler cette requête s'est révélé difficile pour moi car j'ai eu l'impression de faillir à mes missions opérationnelles. Mais je prends conscience qu'il me faut beaucoup plus de temps si je veux avancer la thèse. Je parviens ainsi à rédiger la revue de littérature pendant mes congés.

## **Perceptions / postures**

Cette période est passée très vite, j'ai eu de nombreux sujets à mener en même temps. Tout l'enjeu d'une thèse CIFRE est de gérer ces sollicitations variées et parfois éloignées de son sujet de recherche. Je n'ai pas eu 100% de mon temps consacré à la thèse, ce qui fait que j'ai pris du retard dans la rédaction. Mais je m'accroche et j'essaie de faire au mieux. Je navigue ainsi entre frustrations et motivations.

## **2.7 Période 7 : Octobre 2021 – Mars 2022**

### **Contexte général**

Concernant le volet sanitaire, l'extension du passe sanitaire est validée par le Conseil Constitutionnel. L'Europe devient l'épicentre de la pandémie vers novembre 2021 avec le variant Omicron. Le télétravail est fortement encouragé par le gouvernement et par le Groupe VYV en interne. C'est encore une période difficile au travail. Un nouveau plan stratégique voit le jour avec les nouvelles personnes à la tête du Groupe, et des réorganisations importantes sont prévues.

### **Missions**

Je poursuis et finalise ma campagne d'entretiens avec des entretiens à distance. J'ai un accueil très favorable à la fois en amont et en aval des personnes que j'ai en entretien. Je retranscris les entretiens : un travail très chronophage mais qui fait toucher du doigt le poids du travail de terrain réalisé. Je présente une nouvelle fois l'avancement de ma thèse auprès des Doctoriales de mon laboratoire. Je partage notamment mon design de recherche. Le problème est que mon laboratoire n'est pas spécialiste des sciences de gestion mais des sciences de l'information et de la communication. Néanmoins, je profite de l'occasion pour partager mes doutes et mes questions en cours et bénéficie de l'aide d'autres chercheurs.

Je reste très mobilisé pour finir les formations à l'animation d'A.I.R. Les séances sont très rapprochées (jusqu'à 3 séances par semaine), ce qui me pose problème pour la rédaction de la thèse. Je participe aussi à des séances d'expérimentation d'A.I.R pour une entité de VYV : mon rôle est d'animer une séance dans le but de montrer un exemple de séance à des personnes qui

ne connaissent pas la méthode. Je récolte des avis très positifs sur cette démonstration, bien qu'elle se déroule à distance.

Je donne une série de cours autour des Fondamentaux du management auprès d'une Ecole de Management à Paris, en format hybride et présentiel. Mon objectif est alors d'aiguiser la curiosité de ces jeunes étudiants. Je communique aussi sur mes travaux à l'occasion de deux colloques internationaux.

### **Perceptions / postures**

A partir de septembre 2021, après un échange constructif, ma manager décide de ne plus me solliciter autant qu'avant pour des missions opérationnelles. Je rentre dans la phase cruciale de rédaction, de traitement des données, d'analyse et ne peux plus assumer d'autres responsabilités au sein de VYV. Pour concrétiser cet engagement, je ressens le besoin de sanctuariser dans mon agenda des plages horaires « NON-DISPONIBLE : THESE !!! ».

Cette période est caractérisée par un haut niveau d'émotions : du stress, des doutes, mais aussi de l'envie, de la détermination.

## **2.8 Conclusion autour du déroulement de la thèse**

Cette chronologie détaillée de la thèse met en évidence plusieurs éléments. En premier lieu, une thèse en format CIFRE implique un engagement opérationnel fort, qui ouvre la voie tout aussi bien à des opportunités d'observations pertinentes, qu'à des difficultés dans la gestion du temps et des activités. Puis, le contexte général dans lequel s'est déroulée cette thèse est marqué par une crise sanitaire inédite, qui a eu des conséquences personnelles et professionnelles importantes. L'impact de celle-ci sur notre design de recherche est exposé ultérieurement. Enfin, ce journal de bord rend compte de l'avancement de la thèse : les obstacles rencontrés, les décisions prises, l'influence d'acteurs internes et externes à l'organisation.

## 3 Inscription de la thèse en sciences de gestion

Cette thèse s'inscrit dans une discipline nommée « Sciences de gestion et de management ». Cette partie s'attache à la présenter synthétiquement : son émergence, certaines critiques et perspectives. Puis, une attention particulière est donnée aux dispositifs de gestion, qui représentent une approche significative dans cette discipline.

### 3.1 Les sciences de gestion : émergence, critiques et perspectives

« Sciences de gestion et du management » : telle est l'appellation officielle de la section 6 du Conseil National des Universités, dans laquelle s'insère cette thèse. Néanmoins, d'autres formulations sont employées pour désigner la discipline. Il s'agit de revenir sur son émergence, avant de se focaliser sur les critiques qui lui sont adressées.

#### 3.1.1 Origines floues de la gestion

Afin de décrire les sciences de gestion, il faut d'abord revenir au terme même de gestion. Il est ici important de souligner que les travaux dédiés à l'émergence de ce concept sont récents et peu nombreux. Pourtant, -et il s'agit là d'une contradiction- la gestion revêt une pluralité de significations dans les écrits académiques. Il faut remarquer que ce terme est utilisé dans plusieurs champs académiques : de l'économie à l'histoire, aux sciences politiques. Et Armand Hatchuel note à juste titre que ces significations sont souvent contradictoires. Il oppose la signification donnée à la gestion dans le champ politique « souvent évoquée comme un repoussoir : dire d'un gouvernement qu'il « en est réduit à la gestion », c'est dire qu'il ne porte plus de projet, de vision, ou de stratégie susceptible de provoquer l'adhésion des citoyens », à celle donnée pour qualifier un chef d'entreprise « on dira d'un dirigeant d'entreprise qui a procédé à des renouvellements importants de son activité qu'il a « bien géré » la modernisation de sa firme » (Crété et al., 2018, p. 161). La gestion est donc une notion complexe, dont le sens a pu évoluer au cours du temps et selon les cultures et les contextes. Moïra Crété souligne que l'émergence de la notion a lieu dès l'Antiquité, où l'on en trouve notamment la trace dans des

expressions récurrentes comme dans la « gestion des provinces romaines » (Crété et al., 2018, p. 163), à travers le verbe latin *gerere*. On apprend grâce à l'auteure que le sens de ce verbe est à rapprocher initialement de celui de porter un poids, de la charge, donc de se charger. Il est employé progressivement pour désigner l'exercice d'une activité, comme chez Plaute, ou exercer la guerre avec l'expression célèbre *bellum gerere*, jusqu'à désigner l'exercice d'affaires au sens commercial : *negotium gerere* (p.162). Crété met ainsi en avant que l'utilisation du terme gestion à l'époque romaine est connexe à l'exercice d'une activité et d'une responsabilité politique. Crété termine son propos en invitant les sciences de gestion à se saisir de ce sens romain oublié de la gestion pour se renouveler : « À observer l'épuisement actuel des grandes doctrines économiques et sociales, on peut s'interroger sur ce qui permettrait une refondation, " à la romaine", à partir de la notion de "gestion " » (Crété et al., 2018, p. 176).

On situe donc l'émergence des sciences de gestion au XIX<sup>ème</sup> siècle, ce qui en fait une science relativement récente. C'est en effet à cette époque qu'éclosent les différentes théories dites des organisations : Taylor, Fayol, Weber, Follett. Mais Hatchuel préfère les nommer « théories de la bonne gestion [qui] apparaissent dès que les groupes humains sont forcés de penser l'action collective, soit pour la rendre visible, et l'artificialiser en la dotant d'outils et de doctrines, soit pour l'expliquer et la transmettre. » (Hatchuel & Poivret, 2020, p. 200).

### 3.1.2 Critiques à l'encontre des sciences de gestion

De nombreuses critiques ont été formulées à l'encontre des sciences de gestion, selon leur objet, leur scientificité, et leur mission (Verstraete, 2007). Toutefois, sont distinguées ici trois catégories de critiques : la première concerne la discipline en elle-même, son appellation et sa reconnaissance ; la deuxième se rapporte à l'influence de la discipline et de ses travaux, et la troisième relève de l'illusion d'un recours aux postures positivistes pour légitimer la gestion en tant que science.

D'abord, il est important de préciser comment l'appellation française « sciences de gestion » a été rendue légitime. Pesqueux et Martinet (2013) rappellent en effet que la volonté de reconnaître les sciences de gestion comme une discipline à part entière et distincte des sciences économiques est venue d'un économiste français, Pierre Tabatoni. Toutefois, la reconnaissance institutionnelle peine encore à aboutir pleinement. Si le Conseil National des

Universités (CNU) a fondé une section dédiée aux Sciences de gestion<sup>4</sup> (Section 06), qui fait partie du même Groupe (Groupe II) que les sciences économiques, le CNRS lui, ne reconnaît qu'une seule et même section (37) « Economie et gestion »<sup>5</sup>, en dépit des 2200 enseignants chercheurs en sciences de gestion en France<sup>6</sup>. Armand Hatchuel dénonce tout particulièrement le manque de reconnaissance de cette discipline :

« ce domaine des sciences de gestion, souvent perçu comme jeune, ou faisant problème dans sa dénomination même, aux yeux de beaucoup, scientifiques de disciplines établies bien sûr, mais aussi praticiens de la gestion, qui n'en voient justement que le caractère pratique, au mieux technique, ou médias, qui semblent éternellement surpris, en France en particulier, qu'il puisse y avoir des Universités, des écoles, des chercheurs, des doctorats, des livres, des articles, des colloques, des associations savantes... qui s'y consacrent depuis des décennies, alors même que 25 % des étudiants de par le monde sont inscrits dans des programmes de gestion. » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 3).

On le voit ici, l'appellation même est problématique, puisque les formations universitaires (publiques ou privées) en France préfèrent davantage les termes management ou business quand les institutions qui supervisent (CNRS / CNU) oscillent entre « sciences de gestion », « sciences de gestion et du management » et « gestion ». Si cette querelle sémantique peut apparaître comme secondaire, elle traduit toutefois un tâtonnement, une instabilité qui se caractérise par une sous-division académique en marketing, comptabilité, finance, stratégie, ressources humaines, etc. Cette dernière est à l'origine d'un fonctionnement siloté, inadapté à une réflexion sur des problématiques transversales (Martinet & Pesqueux, 2013). Cette division est critiquée par de nombreux autres auteurs, dont Armand Hatchuel :

« Prenons un autre exemple, celui des grandes divisions des sciences de gestion consacrées par l'Université. Partout on sépare marketing, finance, compta/contrôle, GRH, etc. Que signifie scientifiquement une telle division ? Pourquoi calquer un organigramme d'entreprise ? Pour coller aux besoins ? Mais alors pourquoi ne pas faire figurer le management des activités de R&D ou d'innovation, ou encore celui des associations, des coopératives, et maintenant des sociétés à mission ? A vrai dire, il faudrait surtout interroger cette catégorisation !! Dirait-on que la thermodynamique se

---

<sup>4</sup> <https://www.galaxie.enseignementsup-recherche.gouv.fr/ensup/pdf/qualification/sections.pdf>

<sup>5</sup> <https://www.cnrs.fr/comitenational/evaluation/CritEval.htm>

<sup>6</sup> <https://fnege-medias.fr/fnege-video/presentation-de-la-section-06-du-conseil-national-des-universites-cnu/>

divise entre la science des bielles et celle des pistons ? Cela ne viendrait à l'idée de personne. L'unité des sciences de gestion est ainsi complètement occultée par la division académique en vigueur. » (Hatchuel & Poivret, 2020, p. 204)

Néanmoins, et c'est le parti-pris de Martinet et Pesqueux, l'instabilité autour de l'appellation de cette discipline ne doit pas occulter le foisonnement intellectuel qui s'opère depuis plus d'une vingtaine d'années en France comme à l'étranger autour de ces questions.

La deuxième critique concerne les travaux proposés au nom de cette discipline. Matthieu Mandard remarque qu'il existe un grand nombre de critiques à l'égard des sciences de gestion et de leurs travaux, mais qu'elles ne sont pas réunies. Il propose alors de classifier ces critiques et fait émerger une typologie basée sur la nature et l'objet des critiques (Mandard, 2021b). L'auteur mobilise le système de justification par les cités (Boltanski & Thévenot, 1991), qu'il croise avec quatre fonctions des connaissances principales produites par les sciences de gestion (Mandard, 2021a). Il obtient le tableau suivant :

Tableau 1 : Synthèse des critiques adressées aux sciences de gestion dans la littérature académique (Mandard, 2021b)

**Tableau 3** – Une synthèse des critiques adressées aux sciences de gestion (SG)

Système de justification	Fonction des connaissances critiquée	Critique adressée aux sciences de gestion
Cité industrielle	Idéologique	Les SG méconnaissent les critères de scientificité
	Épistémique	Les connaissances produites ne sont pas valides
	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas scientifiquement fondées
	Économique	Les SG ne sont pas à l'origine d'avancées scientifiques
Cité marchande	Idéologique	Les SG négligent la performance économique
	Épistémique	Les connaissances produites ne sont pas opérationnelles
	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas performantes
	Économique	Les SG ne sont pas sources de valeur ajoutée
Cité civique	Idéologique	Les SG ignorent les problématiques sociales
	Épistémique	Les connaissances produites n'abordent pas les enjeux sociaux
	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas socialement bénéfiques
	Économique	Les SG ne sont pas vecteurs de progrès sociaux
Cité verte	Idéologique	Les SG ne s'intéressent pas aux questions écologiques
	Épistémique	Les connaissances produites ne traitent pas d'environnement
	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas éco-responsables
	Économique	Les SG ne sont pas à l'origine de progrès environnementaux
Cité domestique*	Idéologique	Les SG sont oublieuses des rapports de domination
	Épistémique	Les connaissances produites ne questionnent pas l'ordre établi
	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas égalitaires
	Économique	Les SG ne permettent pas de réduire les inégalités
Cité de l'opinion	Idéologique	Les SG ne cherchent pas à être connues
	Épistémique	Les connaissances produites n'ont pas de visibilité
	Pratique	Les pratiques managériales ne se trouvent pas modifiées
	Économique	Les SG ne font pas l'objet de reconnaissance
Cité inspirée	Idéologique	Les SG ne recherchent pas le renouvellement d'idées
	Épistémique	Les connaissances produites ne sont pas originales
	Pratique	Les pratiques managériales ne sont pas innovantes
	Économique	Les SG ne sont pas sources d'inspiration

Le travail réalisé par Mandard est précieux : il permet d'apprécier l'étendue des critiques envers les sciences de gestion, adressées dans plus de trois cents articles académiques francophones et anglophones. On remarque qu'elles touchent à toutes les dimensions des cités du modèle de Boltanski et Thévenot. Pour une lecture précise et rigoureusement référencée de chacune de ces

critiques, l'article entier de Matthieu Mandard (2021b) fait référence. Par ailleurs, une autre critique vis-à-vis des travaux de cette discipline concerne la domination des revues anglophones sur les autres revues. En effet aucune revue francophone n'est, par exemple, juchée au rang 1 des classements CNRS ou FNEGE ce qui a pour incidence une baisse des publications en langue française. Certains professeurs et docteurs argumentent même que « le système actuel a amené de plus en plus de chercheurs à intérioriser une domination anglo-saxonne qui est sans fondement, et à laquelle il convient symboliquement de mettre un terme » (Albouy et al., 2019, p. 13).

Enfin, les sciences de gestion souffrent d'une tendance forte de ses chercheurs à vouloir systématiquement se vivre comme des « naturalistes du monde entrepreneurial, alors qu'il n'y a aucune raison de s'arrêter à cette posture scientifique » (Hatchuel & Poivret, 2020, p. 205). En effet, Martinet et Pesqueux soulignent combien les chercheurs en sciences de gestion ont souhaité faire de leur discipline plus qu'une discipline : une *science*. Et leur volonté de se défaire de l'image d'une discipline très technique, « les a poussées massivement vers l'accumulation de savoirs nomothétiques quantitatifs dont le pouvoir explicatif est difficilement assimilable à une capacité prédictive tant la clause *ceteris paribus* (toutes choses égales par ailleurs), nécessaire à leur validité, limite leur pertinence vu l'étroitesse des questions de recherche. » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 26). Autrement dit, une critique adressée aux chercheurs en sciences de gestion est d'avoir érigé le positionnement positiviste, naturaliste comme le seul permettant d'éclairer les problématiques de l'action collective au sein des organisations. En effet, on observe, par exemple, que les travaux autour de la finance (ou du marketing) cherchent à s'inscrire toujours plus dans un positivisme qui les rapprocherait des sciences économiques, alors que des travaux autour du management émotionnel vont s'inscrire dans un positionnement tout autre. Ces disparités profondes constituent néanmoins une richesse disciplinaire.

### 3.1.3 Perspectives des sciences de gestion

Il s'agit enfin d'évoquer quelques perspectives concernant les sciences de gestion, c'est-à-dire leur projet.

Nous souscrivons à la vision élaborée par Armand Hatchuel, selon qui « La nature des Sciences de Gestion est précisément de rendre compte à la fois de ce qu'il y a d'universel et de ce qui est perpétuellement transformé dans l'action collective. » (Hatchuel & Poivret, 2020, p. 207). C'est ainsi à un travail réflexif et empirique autour de cette action collective auquel invite Hatchuel. Pesqueux rajoute que l'action collective demeure avant tout une action humaine, qui va tout aussi bien s'intéresser « de façon non séparable à l'étude des facteurs technico-économiques, de leurs éventuels mécanismes, des façons de les manœuvrer, de les transformer... et l'étude des acteurs » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 31).

Autrement dit, les sciences de gestion peuvent se distinguer de ses disciplines sœurs (ou rivales selon les points de vue), en proposant des travaux qui mobilisent des cadres théoriques variés pour éclairer et questionner cette action collective organisée. Par ailleurs, Yvon Pesqueux met en évidence que cette action collective est aussi organisable : les chercheurs en sciences de gestion sont en effet invités à aboutir à l'élaboration de connaissances dites opératoires, c'est-à-dire qui puissent être mobilisées par des acteurs pour agir et organiser. Les sciences de gestion sont donc considérées « à la fois axiomatiques, c'est-à-dire affirmer des principes fondamentaux ; généalogiques, c'est-à-dire attentives aux évolutions et aux héritages, et génératives, c'est-à-dire capables d'inventer de nouveaux concepts en gestion. » (Hatchuel & Poivret, 2020, p. 208). Pour pouvoir répondre à cet objectif d'opérationnalisation, les sciences de gestions peuvent se focaliser sur l'étude de dispositifs qui sont construits à partir de cadres théoriques.

## 3.2 Dispositifs de gestion

Dans la littérature académique, sont employés les termes d'outil, d'instrument et de dispositif de gestion. A l'instar de Schieb-Bienfait, Dufeu et Bréchet (2020), c'est le terme de dispositif qui est retenu dans ce travail dans la mesure où il « fait référence à un niveau d'analyse moins élémentaire que celui de l'outil ou de l'instrument. Le dispositif permet d'orienter le regard à la fois sur les outils de gestion et les acteurs de ces outils » (Schieb-Bienfait et al., 2021, p. 61). Les dispositifs de gestion peuvent être considérés comme des agencements ou plutôt des « arrangements dans le temps et dans l'espace des personnes et des choses » (Moison, 2005, p. 239). Etudier un dispositif de gestion, c'est donc étudier l'outil en tant que technique, mais aussi la finalité que les acteurs ont souhaité lui donner (Dumez, 2014).

Cela permet de questionner les effets insoupçonnés de celui-ci sur l'action collective (Aggeri & Labatut, 2010).

L'étude de dispositifs est au cœur des sciences de gestion selon plusieurs auteurs, puisqu'ils jouent un rôle majeur dans la mise en place d'une action collective organisée. La gestion aurait pour finalité la compréhension et l'analyse de dispositifs, et plus précisément « la conception, la mise en œuvre, le fonctionnement, la fin des dispositifs et elle cherche à mettre en évidence les conditions dans lesquelles ils réussissent à coordonner les actions (félicité) et celles où ils échouent » (Dumez, 2014, p. 67). L'approche par les dispositifs en sciences de gestion se développe (Chanal et al., 1997), à tel point que Martinet et Pesqueux l'inscrivent dans la triple mission de la discipline :

- « analyser positivement les dispositifs de gestion et les effets qu'ils produisent sur les représentations, les comportements, les structures organisationnelles et les performances ;
- critiquer les détournements, les « abus de pouvoir », les effets délétères voire désastreux qu'ils peuvent engendrer.
- [...] imaginer et concevoir de nouveaux dispositifs, orientés par une axiologie explicite et respectant des critères opposables et discutables car clairement affichés. » (Martinet & Pesqueux, 2013, p. 35)

L'étude des dispositifs apparaît comme une clé de lecture (et de questionnement) de l'action collective organisée et organisable.

Notre travail de recherche se centre sur l'analyse d'un dispositif de gestion particulier mis en place dans une entreprise de type mutualiste. Pour donner à voir la mise en place, le contexte, les acteurs, ou encore les effets (souhaités et insoupçonnés), une description approfondie dudit dispositif est proposée dans la sixième partie.

## 4 Positionnement épistémologique du travail de recherche

Cette partie vise à clarifier notre positionnement épistémologique, c'est-à-dire présenter la vision de la création de connaissance qui a été la nôtre dans le cadre de ce travail.

### 4.1 L'épistémologie et ses enjeux

L'épistémologie, selon la formule régulièrement reprise, consiste en « l'étude de la constitution des connaissances valables » (Piaget, 1967, p. 6). L'étymologie de ce terme renvoie à l'épistémê, qui renvoie à la science de la connaissance. Chercher à clarifier son positionnement épistémologique revient ainsi à réfléchir sur la manière dont on considère que les connaissances issues du travail de recherche sont produites : « Cette posture réflexive offre au chercheur les outils d'une pratique scientifique consciente d'elle-même et contrôlée » (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 14). En effet, Grison (2011) souligne que la science est avant tout une représentation contingente et sociale.

Ce travail de recherche vise à faire émerger, à partir de données issues du terrain, des pistes de solution à un problème mis en évidence à travers un état de l'art sur le sujet. Néanmoins, il ne s'agit pas là d'adopter les principes d'une épistémologie positiviste. En effet, cette recherche prend ses distances avec un déterminisme technique qui considérerait qu'une réalité objective est possible. Elle s'inscrit pleinement dans un paradigme interprétativiste dont les grandes lignes sont présentées dans la partie suivante.

Préciser le positionnement épistémologique apparaît ainsi comme central dans tout travail de recherche (Denzin & Lincoln, 1998; Van de Ven, 2007; Thiétart, 2014; Miles & Huberman, 2017), à tel point que certains en viennent à se demander si la course à la publication académique n'est pas en train de donner une place plus importante à la question épistémologique qu'à la recherche-elle-même (Igalens et al., 2005).

## 4.2 L'inscription dans une épistémologie de type interprétativiste

Tout travail de recherche s'appuie sur une certaine épistémologie qu'il convient de clarifier. Toutefois, Giordanno et Jolibert (2018) soulignent que « la réflexion épistémologique se construit plutôt en chemin » (p.59). Ainsi, si le cadrage épistémologique figure dans la première partie de ce travail de recherche, elle a été rédigée bien après le démarrage de la thèse CIFRE, en cohérence avec le cadrage méthodologique qui fera l'objet de la partie 5.

Après réflexion, ce travail de thèse s'inscrit dans un paradigme épistémologique de type interprétativiste. Avant d'en définir les grandes lignes, revenons d'abord sur les grands paradigmes épistémologiques en sciences de gestion.

Florence Allard-Poesi et Véronique Perret (2014) soulignent que les sciences de gestion s'inspirent de trois référentiels qui induisent des considérations épistémologiques très différentes : le référentiel des sciences de la nature, celui des sciences humaines et sociales, et enfin celui des sciences de l'ingénieur. On retrouve dans cette diversité une des explications de la classification complexe des sciences de gestion en tant que discipline. Ce travail adhère à la vision associée au référentiel des sciences humaines et sociales.

Plus précisément, Baptiste Rappin (2011) rappelle que l'épistémologie des sciences de gestion balance entre trois grands paradigmes :

- Le paradigme positiviste considère, en synthèse, l'existence d'une réalité donnée, objective
- Le paradigme constructiviste, suggère que la réalité est avant tout construite avec les acteurs, c'est-à-dire qu'il est impossible de la connaître de l'extérieur
- Le paradigme interprétativiste postule que la réalité connaissable est l'expérience vécue.

C'est dans le paradigme interprétativiste que s'inscrit cette thèse et qui fait l'objet des développements suivants.

Le référentiel interprétativiste rejoint le référentiel constructiviste dans le refus de considérer la réalité comme donnée et objective, c'est-à-dire considérer qu'elle ne soit pas influencée par l'observateur.

L'épistémologie interprétative émerge après un virage interprétatif (Burrell & Morgan, 1979). Ce dernier s'appuie sur un projet « de compréhension des représentations, des jugements, des motivations et des raisons d'agir d'autrui, [qui] repose sur l'empathie et la sympathie, c'est-à-dire sur la possibilité pour le chercheur de vivre ou de revivre les vécus intérieurs » (Rappin, 2011, p. 485). Elle met en exergue « la nature intentionnelle et finalisée de l'activité humaine ainsi que le caractère interactionnel, discursif et processuel des pratiques sociales.» (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 17). L'épistémologie interprétativiste vise à apporter des interprétations à des phénomènes ou comportements précis. Pour cela, il est nécessaire de donner suffisamment d'informations sur le contexte et sur l'environnement relatifs au phénomène ou comportement étudié. Il s'agit « de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps) » (Girod-Séville & Perret, 1999, p. 24). Mais, comme le souligne bien Paul Ricoeur, plusieurs significations peuvent être données à un même phénomène par plusieurs personnes : « il y a interprétation là où il y a sens multiple et c'est dans l'interprétation que la pluralité des sens est rendue manifeste » (Ricoeur, 1969, p. 17).

Plus précisément, l'épistémologie interprétative, même si elle peut être divisée en plusieurs courants internes, s'appuie sur trois hypothèses fondatrices (Gavard-Perret et al., 2018, p. 30) :

- L'une est de nature épistémique c'est-à-dire qu'elle postule que ce qui est connaissable est l'expérience vécue.
- L'autre postule que la connaissance est avant tout contingente, c'est-à-dire « que la connaissance qu'un sujet développe d'une situation est liée inséparablement à la fois à la situation et au sujet qui en fait l'expérience » (p.30)
- Enfin la troisième hypothèse « postule le pouvoir constitutif de l'intention dans l'expérience du monde, et donc dans la construction de connaissances » (p.30)

Ce qui caractérise enfin l'épistémologie interprétative, c'est sa proximité avec des approches et méthodes qualitatives ethnographiques (Garfinkel et al., 2020) et herméneutiques (Gadamer, 1976; Dilthey, 1992).

### 4.3 CIFRE et implications épistémologiques

La réalisation d'une thèse avec le dispositif CIFRE n'est pas sans conséquences en termes d'orientations épistémologiques.

En effet, dans le cadre d'une recherche partenariale du type CIFRE, le chercheur est plongé dans une organisation avec le statut de salarié. Cette position n'est donc pas neutre. Le chercheur est invité à rendre des comptes à la fois à sa direction de thèse et à la fois à l'organisation qui l'emploie au quotidien. Il est intégré dans cette organisation en tant que salarié et ce durant toute la période de recherche. Dès lors, le chercheur devient « chercheur itinérant », au sens où « le savoir se construit au cours d'un itinéraire, c'est à dire une démarche qui tolère la lenteur, un haut niveau d'imprévisible, et même quelques frivolités » (Jeffrey, 2004, p. 115). Par ailleurs, ce type de recherche est soumis à des contraintes externes qui peuvent impacter l'organisation et donc la tenue du travail de recherche. C'est en cela que des auteurs soulignent la nécessité pour le doctorant CIFRE d'apprendre potentiellement à ajuster son positionnement tant il peut être difficile de « tenir le cap épistémologique » (Foli & Dulaurans, 2013) dans ce cadre singulier. Foli et Dulaurans, en explorant le récit de plusieurs doctorants CIFRE, ont mis en évidence deux points déterminants à ce sujet. Le premier concerne la possible irruption d'un élément inducteur : c'est-à-dire d'un phénomène (une décision, un résultat opérationnel, un changement de stratégie, une contrainte externe ...) qui vient impacter favorablement ou défavorablement le travail de recherche mené dans l'organisation d'accueil. Le second établit le risque d'un « renoncement identitaire » (p.8) lorsque le doctorant est amené à devoir choisir entre sa casquette de salarié et sa casquette de chercheur du fait de changements d'ordre organisationnel. Le dispositif CIFRE invite donc le chercheur à effectuer des ajustements permanents à son environnement de travail et d'observation, ce qui colle aux hypothèses du paradigme constructiviste, qui précisent que les aléas du terrain peuvent aboutir à des découvertes originales ou à un repositionnement adéquat de l'objet de recherche.

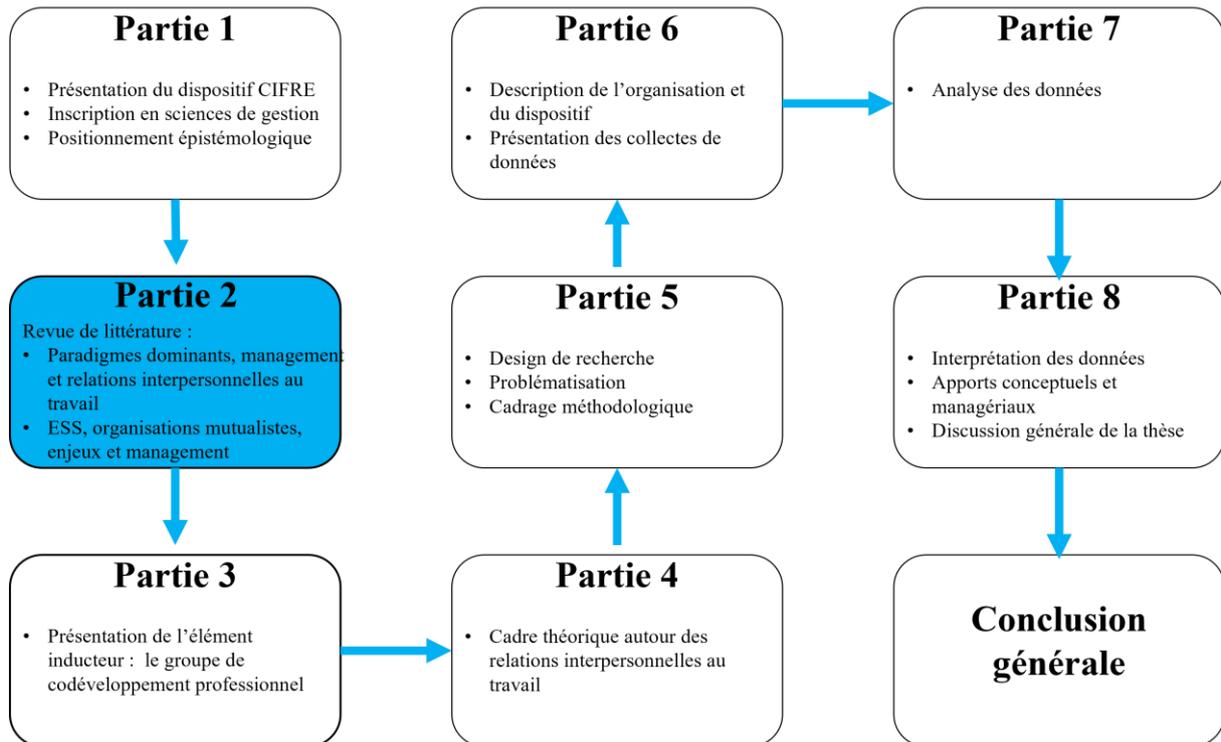
## 5 Conclusion de la première partie

Ce travail est donc le fruit d'une thèse sous format CIFRE, avec ses avantages et ses inconvénients. Cette partie a rendu compte, à travers un journal de bord tenu sur les trois ans de thèse, des grandes périodes qui ont jalonné ce parcours doctoral. Ce journal met en évidence des périodes d'espoir et de confiance, et d'autres périodes de doutes et de remises en questions.

Comme précisé en introduction, si l'objet de recherche invite à un cadre théorique pluridisciplinaire, cette thèse s'inscrit fondamentalement en sciences de gestion et plus précisément dans une approche par les dispositifs de gestion. Ce travail s'inscrit enfin dans une épistémologie interprétative, qui considère que ce qui est connaissable est l'expérience vécue.



# Deuxième partie : Revue de littérature



# 1 Chapitre 1 : Un changement de paradigme sociétal qui amène à des remises en question sur le plan managérial

## **Organisation et introduction du chapitre 1 :**

La première section de ce chapitre vise à mettre en évidence que l'environnement sociétal dans lequel s'inscrit cette thèse peut être caractérisé par une tension entre plusieurs paradigmes. Il est d'abord question d'explorer la notion même de paradigme elle-même présentée tantôt comme un fourre-tout conceptuel, tantôt comme une notion éclairante.

Puis, ce chapitre se focalise dans une deuxième section sur le paradigme dit de la modernité, et relève les éléments qui permettent de penser son effritement. Enfin, ce chapitre propose ensuite une réflexion sur la façon dont on passe d'un paradigme à un autre et ce que signifie alors « changer de paradigme ». Il explore deux voies régulièrement évoquées pour penser l'après modernité : la postmodernité et l'hypermodernité.

Enfin la troisième section de ce chapitre reprend les réflexions de la section 1 et expose une réflexion autour de la nécessité d'un changement de paradigme managérial dans les organisations. Pour cela, elle revient sur les fondements d'un management taylorien et néo-taylorien, et sur l'emprise d'une idéologie gestionnaire. Ensuite, elle caractérise l'impact de ces deux paradigmes sur les relations interpersonnelles au travail, qui se retrouvent instrumentalisées, réifiées, standardisées. Enfin, une réflexion argumentée autour de l'importance des relations interpersonnelles dans le travail et dans le management est menée, avant de conclure sur la nécessité de repenser la relation managériale, dans le cadre d'un changement de paradigme.

« Paradigme » fait partie des poncifs du 21ème siècle, dans la mesure où cette notion a été banalisée tant dans la sphère de la recherche (Linkov et al., 2014) que dans la sphère journalistique<sup>7</sup>. En effet, fleurissent dans toutes les disciplines, des ouvrages centrés sur le

---

<sup>7</sup> A titre d'exemple, un article du journal Le Monde titrait le 22 Mai 2021 : « Israël-Palestine : changer de paradigme » [https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/05/22/israel-palestine-changer-de-paradigme\\_6081134\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2021/05/22/israel-palestine-changer-de-paradigme_6081134_3232.html)

paradigme : en informatique (Ding, 2001), en finance (Herlin, 2011) ou encore en neurosciences (Barbara, 2010). Toutefois, cette notion est complexe et sujette à plusieurs interprétations. Dès lors, évoquer un « changement de paradigme » est un exercice risqué lorsque l'on ne prend pas le temps de construire au préalable une réflexion argumentée sur la notion même de paradigme.

## 1.1. Vers un changement de paradigme sociétal

Il s'agit ici de revenir sur la notion de paradigme pour mettre en lumière son caractère pluriel et polysémique. Ensuite, il est question d'examiner plusieurs visions du changement de paradigme qui coexistent dans la littérature académique.

### 1.1.1. La notion de paradigme : un poncif ou une notion clé dans l'histoire des sciences ?

La notion de paradigme fait couler beaucoup d'encre depuis quelques années dans la sphère de la recherche. Il est nécessaire de confronter les visions de plusieurs chercheurs et penseurs à son sujet, avant de récapituler en proposant notre définition d'un paradigme. Pour cela, les points principaux du débat autour de la notion de paradigme sont présentés à travers un prisme disciplinaire : d'abord en histoire des sciences puis en philosophie, et enfin en sociologie.

#### 1.1.1.1 En histoire des sciences : le travail de Thomas Kuhn et ses relectures

Le philosophe et historien des sciences Thomas Kuhn, dans la seconde moitié du XX<sup>ème</sup> siècle, aborde les grandes révolutions scientifiques de l'Histoire en revisitant et en explorant en profondeur la notion de paradigme (Kuhn, 1962). Dans cet ouvrage majeur, il fait du paradigme une clé de compréhension de l'évolution des sciences, jusque-là pensée dans une logique d'accumulation des connaissances. Kuhn défend une thèse bien différente : pour lui, les sciences évolueraient de périodes homogènes en périodes homogènes, et chaque passage d'une période à une autre étant marquée par un renversement important sur le plan conceptuel.

Il oppose ainsi une vision périodique, marquée par des bouleversements structurels, à une vision linéaire de l'évolution des sciences. Le terme de période est celui qui est employé ici pour traduire la pensée de Kuhn, qui, lui, emploie le terme de paradigme, pour désigner avant tout une construction collective et non plus individuelle.

En effet, toute son analyse est basée sur l'idée qu'un paradigme rassemble, sur une période historique donnée, un cadre cohérent et convergent de pensées, de croyances, de valeurs, de théories, de pratiques, d'outils, qu'il nomme « science normale ». Dans un sens, lorsque Kuhn évoque le passage d'un paradigme à un autre, cela rejoint la vision de Watzlawick, Weakland et Fisch, fers de lance de l'École de Palo Alto (Witzezaele & García, 1992). En effet, ces derniers conceptualisent deux types de changements : le changement de type 1 et de type 2. Le changement de type 1 étant entendu comme un changement à l'intérieur d'un système, le changement de type 2 étant un changement qui vient forcément de l'extérieur du système, et qui modifie ce système, qui provient d'une rupture, parfois illogique ou paradoxale (Watzlawick et al., 1975). Pour prendre un exemple concret : dans un rêve, il y a plusieurs changements de comportements possibles (courir, se cacher, crier ...) : c'est un changement qui est à l'intérieur d'un système. Sortir du rêve (l'éveil ne fait pas partie du système « rêve » : c'est un changement de changement) : c'est un type de changement qui vient forcément de l'extérieur du système et qui modifie ce système, qui provient d'une discontinuité, d'une rupture, parfois illogique ou paradoxal. Si l'on tisse la métaphore du rêve de Watzlawick, Weakland et Fisch, on peut alors dire que Kuhn conceptualise l'histoire des sciences comme une série de rêves tous différents les uns des autres, et entrecoupés par des éveils radicaux. Pour Kuhn, la notion de paradigme est intimement liée à celle de crise. Ces crises émergent à partir d'un moment où les scientifiques se rendent compte que la vision, la théorie, les pratiques qui dominent leur période ne leur permettent plus de valider leurs hypothèses, d'expliquer leurs observations, ou de s'attaquer à des problèmes types : il devient alors nécessaire de changer de paradigme. L'expression « changement de paradigme » fait l'objet de la partie suivante, aussi elle n'est pas développée ici.

Les thèses de Kuhn ont été critiquées à travers plusieurs angles, dont deux principaux : une vision jugée *potentiellement* relativiste, et une vision jugée très macro des révolutions scientifiques.

Pour le premier, il a été reproché à Kuhn d'avoir contribué à faire du paradigme un concept relativiste dans la mesure où il envisage les paradigmes comme incommensurables

(Kuhn, 1962). En effet, il avance que le principe même d'un paradigme est de ne pas être comparable à un autre puisque les scientifiques qui en font partie n'utilisent pas le même langage, n'utilisent pas les mêmes outils, ne partent pas des mêmes hypothèses. Mais alors cette vision -revue plus tard par l'auteur lui-même dans sa postface en 1970- a pu être comprise comme une invitation à un relativisme radical, qui serait alors « dénué de tout contenu » selon l'expression chère à Raymond Boudon (Boudon, 2006, p. 880).

Pour le second, il s'agit de pointer du doigt que les révolutions qu'évoque Kuhn sont envisagées comme des macro-révolutions, des révolutions majeures, brutales, radicales. Or, d'autres chercheurs ont envisagé une vision différente de celle-ci et envisagent l'émergence d'un paradigme plutôt à la suite d'une succession de micro-révolutions (Bouchard et al., 2015) : « Alors que Kuhn appliquait l'idée de révolution à des changements de grande envergure, comme les moments copernicien, newtonien ou einsteinien, la notion de changement de paradigme peut aujourd'hui s'appliquer à des micro-révolutions au cours desquelles un paradigme plus limité est remis en cause » (Bouchard et al., 2015, p. 170). Cette pensée renvoie indirectement à celle déjà développée par Paul Valéry dans sa célèbre formule « Les petits faits inexplicables contiennent toujours de quoi renverser toutes les explications des grands faits. » (Valéry, 1996). Plusieurs auteurs ont montré qu'on pouvait interpréter de différentes façons la notion de paradigme au sein-même de l'ouvrage de Kuhn (Guba, 1981). En particulier, c'est toute la richesse de l'analyse de Margaret Masterman qui classe les types d'usage du terme « paradigme » chez Kuhn selon trois catégories (Masterman, 1970, p. 66) :

- Un « paradigme métaphysique ou métaparadigme » en référence à une découverte scientifique récente
- Un paradigme au sens d'ensemble de croyances à laquelle une communauté se réfère
- Un « paradigme sociologique » pour désigner un texte de référence, concret : en ce sens Masterman évoque un « paradigme artefactuel » (p.66)

Ainsi, si Thomas Kuhn a contribué à populariser la notion de paradigme en le plaçant au cœur de sa théorie des révolutions scientifiques, il a aussi contribué aux critiques autour de cette notion, qualifiée parfois de flou conceptuel, de terme parapluie, ou encore de fourre-tout conceptuel (Acar, 2014; Guba, 1981).

### 1.1.1.2 En philosophie : l'apport de Michel Foucault et le regard de Raymond Boudon

Chez les philosophes aussi, la notion de paradigme a été abordée, et notamment chez Michel Foucault et Raymond Boudon.

Dans l'œuvre de Foucault *Les mots et les choses* (1966), il est important de noter que l'auteur se focalise volontairement sur la notion d'épistème au détriment de celle de paradigme. En effet, si Foucault rejoint la vision de Kuhn sur la non-linéarité de l'histoire de la science, tout comme Georges Canguilhem et d'autres encore, il souligne combien les scientifiques se sont centrés sur les individus (leurs décisions, leurs espoirs, leurs désirs), mettant de côté ce qui compose l'environnement de ces individus et qui les conduit à penser ou à agir de telle ou telle manière. Plus précisément, Foucault remarque que l'on a tendance à associer au paradigme un penseur, un chercheur, une personne clé : paradigme Copernicien, paradigme Newtonien par exemple. C'est ainsi que Gilles Willett (1996) écrit : « En fait, il faut comprendre qu'un paradigme régit un groupe de savants et non pas un domaine scientifique. » (p.3). Or, en procédant à ce genre de métonymies, on ne désigne par paradigme uniquement des révolutions scientifiques dont les personnes ont conscience. C'est là que Foucault avance une thèse nouvelle : dans la perspective de Kuhn, seules les révolutions conscientes sont considérées comme des paradigmes, ce qui implique de fait que les mécanismes et règles inconscients ne soient pas pris en compte. Alors il choisit d'utiliser le terme d'épistème pour désigner les règles inconscientes qui gouvernent les discours scientifiques durant une période donnée et auprès d'une société donnée. Il décrit donc l'épistème de la Renaissance, l'épistème classique et l'épistème moderne : « Dans une culture et à un moment donné, il n'y a jamais qu'une *épistémè*, qui définit les conditions de possibilité de tout savoir » (Foucault, 1966, p. 179). C'est donc à tout ce volet inconscient que Foucault dédie son travail pour expliquer notre façon d'agir et de penser. En conceptualisant l'épistème, on doit donc à Foucault une contribution à la compréhension de ce qu'est un paradigme et de ce qu'il n'est pas. En particulier, son travail « archéologique » (Foucault, 2012) a permis de souligner l'importance des dimensions inconscientes dont ne rendrait pas compte, selon lui, le terme de paradigme au sens de Kuhn.

Un dernier apport sur la notion de paradigme en philosophie, ou plutôt au croisement de la philosophie et de la sociologie vient de Raymond Boudon. Selon lui, on utilise le terme de paradigme « pour désigner le langage dans lequel sont formulées les théories ou éventuellement des sous-ensembles importants de théories émises dans le cadre d'une discipline » (Boudon, 1989, p. 190). Le paradigme entre, avec Boudon, dans le registre du symbole. Avec cette

définition, Boudon montre que le paradigme est avant tout une construction langagière relative à une théorie. Autrement dit, ce n'est pas forcément la théorie en elle-même.

#### 1.1.1.3 En sociologie : le paradigme comme type de relations entre les notions selon Edgar Morin

Le sociologue français Edgar Morin propose, une lecture des mutations de la société à partir de la notion de paradigme qu'il qualifie de complexe (Morin, 2005). Avant de présenter son approche de la complexité, il s'attache à définir ce qu'il entend dans la suite de son travail par « paradigme ». Il en résulte la définition suivante : « Dans notre conception, un paradigme est constitué par un certain type de relation logique extrêmement forte entre des notions maîtresses, des notions clés, des principes clés. Cette relation et ces principes vont commander tous les propos qui obéissent à son empire » (p.79). Autrement dit, le paradigme est envisagé comme un type de relation. Pour Morin, il est nécessaire de rompre avec le paradigme de Descartes caractérisé par une volonté de séparer tous les concepts un à un dans une logique rationnelle et scientifique, au profit d'un paradigme complexe qui permette d'envisager les notions comme liées entre. Morin soutient le passage d'un paradigme de la simplicité à un paradigme de la complexité : « ainsi, au paradigme de disjonction/réduction/unidimensionnalisation, il faudrait substituer un paradigme de distinction/conjonction qui permette de distinguer sans disjoindre, d'associer sans identifier ou réduire » (p.23). Morin emploie le terme de paradigme de façon récurrente dans ses ouvrages, en évoquant, à la suite des travaux de Moscovici (1972), l'idée d'un « paradigme perdu » (Morin, 1973) pour évoquer la nécessité de ne plus disjoindre Nature et Culture.

#### 1.1.1.4 Synthèse

La notion de paradigme se révèle ainsi plus polysémique que beaucoup de travaux ne le laissent entendre. De nombreux auteurs dans des disciplines variées l'ont intégrée dans leurs recherches. Toutefois, si des définitions différentes coexistent dans le paysage académique, un point commun les relie toutefois : en identifiant ou en décrivant « un » paradigme, les auteurs s'accordent sur une approche située du paradigme. Formulé autrement, il est possible de se

représenter de manière variée des paradigmes associés à des périodes particulières. Cette pluralité des paradigmes fait qu'il est fréquent dans la littérature d'évoquer des « changements » de paradigme, thématique traitée dans la partie suivante.

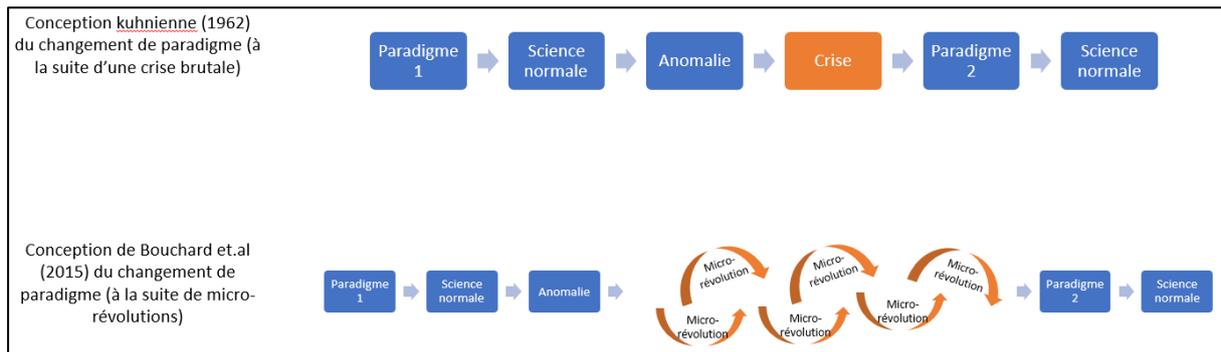
Dans la suite de ce travail de recherche, le paradigme sera entendu selon notre reformulation suivante : les modes de représentation qui dominent une période identifiable et qui en structurent les modes d'organisation économiques, sociaux, et culturels.

### 1.1.2. Changer de paradigme

La partie précédente a introduit de manière synthétique la notion de paradigme et a souligné l'importance de considérer le paradigme au pluriel. La question qui se pose alors est : comment émerge un nouveau paradigme ? Que signifie alors « changer de paradigme ? ». Pour répondre à ces deux interrogations, un bref retour théorique sur l'expression « changer de paradigme » est proposé pour en comprendre la symbolique, avant de l'illustrer avec deux exemples.

D'abord, pour comprendre ce que « signifie changer de paradigme », il est possible de partir de la formule chère à Gilles Willett : « Dans toutes les sciences, il y a trois périodes, pré-paradigmatique, paradigmatique et post-paradigmatique » (Willett, 1996, p. 3). En effet, les différentes définitions du paradigme analysées précédemment ont en commun l'idée que l'on passerait nécessairement d'un paradigme à un autre. Mais la question qui se pose est : comment ? Willett introduit l'idée qu'il y aurait un avant, un pendant et un après paradigme. Le passage d'un paradigme à un autre peut être soit causé par une crise (brutale, majeure, radicale comme dans la théorie kuhnienne), ou à la suite de micro-révolutions qui remettent en question le paradigme dominant la période (Bouchard et al., 2015). Le schéma ci-dessous permet d'illustrer ce premier point de synthèse :

Figure 4: Deux visions de changements de paradigme



Mais il faut aller plus loin dans l'analyse pour éclaircir une distinction entre crises, révolutions et changements.

Parler de « crises » au pluriel est pertinent tant cette notion est polysémique. Les crises font partie de ces termes qu'on retrouve au cœur de nombreuses disciplines académiques : l'économie, la médecine, la psychologie, la psychosociologie, l'histoire, la géographie, les sciences de gestion, etc. De manière générale, les crises peuvent être envisagées comme « une rupture à la stabilité d'un système »<sup>8</sup>. Mais la façon dont ces crises viennent perturber une continuité est variable. En effet, en psychologie, on prête tantôt au concept de crises un caractère imprévisible (crise cardiaque), et tantôt prévisible (crise de l'adolescence, ou de crise de la quarantaine) (Doron & Parot, 2011). De manière générale, on pourrait dire que les crises peuvent être définies sous l'angle de multiples tensions ou dualités : l'imprévisibilité vs la prévisibilité, la soudaineté vs l'accumulation, les conséquences négatives vs les conséquences positives. Mais ce qui est commun, c'est l'idée que les crises sont situées dans une temporalité bien précise, puisque l'on peut distinguer de façon schématique l'avant-crise, la crise et l'après-crise. Dès, toute crise se caractérise par une « paralysie de l'imaginaire » dans la mesure où les individus et collectifs sont « comme extraits de la temporalité » (Giust-Desprairies, 2002, p. 112). Ainsi, on parle souvent de situation de crise « si elle présente des caractéristiques considérées comme anormales sur une période donnée et si, sur cette période, les outils de régulation existants s'avèrent inadéquats. » (Tardy, 2009, p. 13). On peut ici remarquer avec la cette définition (issue des sciences politiques et de la géopolitique), que la crise est pensée par rapport à sa propre dynamique de *gestion*. La notion de crises est donc complexe à aborder tant elle recouvre de dimensions et de domaines d'application. Certains chercheurs et penseurs proposent ainsi avec humour de parler de « crise du concept de crise » (Missonnier, 2021;

<sup>8</sup> D'après : <http://geoconfluences.ens-lyon.fr/glossaire/crise>

Vulbeau, 2013), et d'autres, comme Edgar Morin proposent même de créer une « crisologie » pour redonner du sens à la notion de crises, qui, selon lui, est tombée dans une telle banalisation qu'elle « sert désormais à nommer l'innommable » (Morin, 1976, p. 149). Selon les deux modèles retenus pour expliquer le passage d'un paradigme à un autre, les crises en sont le premier type de déclencheurs. Explorons désormais le second : la révolution, pour voir ce qui la différencie de la notion de crise.

« Ceci est une révolution ! » : voilà un exemple typique du mésusage de la notion de révolution, moqué à maintes reprises par des médias satiriques. En effet, cette dernière est une illustration toute trouvée pour illustrer comment une notion, lorsqu'elle tombe dans le langage courant, peut être dévoyée de son sens originel. En effet, son étymologie évoque un retour sur soi. Dans certains cas, l'usage de « révolution » va dans le sens étymologique. C'est le cas en sylviculture : on parle de révolution pour indiquer « le temps nécessaire à la régénération complète de la forêt »<sup>9</sup>. C'est aussi dans ce sens que l'on évoque volontiers en astronomie la révolution de la Terre autour du Soleil : le mouvement prévisible de notre planète qui vient bien faire le tour complet de l'étoile en un peu plus de 365 jours, et ce depuis des millions d'années. Ce dernier exemple montre bien que la révolution est (étymologiquement) indissociable de la notion de cycle, de répétition, et donc de prévisibilité. Pourtant, la révolution est employée dans de très nombreux autres cas, pour évoquer l'idée d'une rupture nette entre deux situations. Révolution écologique, révolution industrielle, révolution numérique, révolution sexuelle, révolution pédagogique : dans ces usages, le retour sur soi, la cyclicité sont mis de côté, au profit d'une distinction et d'une disjonction notables. Alors, quand Bouchard *et al* développent l'idée selon laquelle un changement de paradigme est favorisé par une série de micro-révolutions (2015), il est possible de remettre en question la pertinence du terme « révolutions ».

Maintenant que les mécanismes principaux menant à un changement de paradigme ont été abordés, il s'agit d'illustrer le propos par le biais de deux exemples : le développement de la littérature, et le développement des mœurs au début de la Renaissance.

Un premier exemple tient dans l'avènement de la littérature, notion largement approfondie par l'anthropologue britannique John Rankine Goody (Goody et al., 2007). Dans cette œuvre majeure, Goody revient sur les innombrables incidences qu'a pu avoir le

---

<sup>9</sup> Voir : <https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/sylviculture/95220>

développement de l'écriture, qui dépasse la vision de Ferdinand de Saussure pour qui l'écrit n'est que transcription de l'oral. Bien au contraire, Goody s'attache à montrer les spécificités d'une culture écrite et ses conséquences sur la société : la matérialisation de l'argent, l'avènement de textes religieux, les possibilités de comparaison et d'analyse qui deviennent presque illimitées. Goody s'emploie ainsi à démontrer comment on est passé d'un paradigme de l'oralité à un paradigme de l'écrit. Néanmoins, l'écrit n'a pas pour autant supplanté l'oral, mais a contribué à ouvrir des perspectives différentes, complémentaires. Goody prend l'exemple du rôle joué par l'écriture dans l'organisation d'une révolte d'esclaves brésiliens au XIX<sup>ème</sup> siècle. Ce que montre Goody c'est que le développement d'une culture de l'écrit a favorisé un essor inédit pour des outils nouveaux (stylos en tout genre, supports de papier, machines à écrire etc.), des pratiques nouvelles (écriture, copie, publication, etc.) et de processus cognitifs nouveaux (raisonnement par listes, tableaux, etc.). On entre dans une culture du livre qui « correspond à une approche individuelle et solitaire dans l'accès au savoir. Le « un » est privilégié car chacun est seul devant « son » livre, « sa » page avec « son » stylo » (Silva, 2014, p. 117). Toutefois, il faut remarquer que ces nouvelles façons de s'exprimer, de stocker de l'information ou de réfléchir n'ont pas pour autant fait disparaître les pratiques orales. L'avènement de la littératie n'est donc pas à voir comme le fruit d'une crise radicale mais comme la suite de micro-révolutions : Goody parle d'ailleurs de « littératie restreinte » à l'égard de certains contextes historiques précis.

Un second exemple de changement de paradigme est décrit par le sociologue allemand Norbert Elias dans *La civilisation des mœurs* (1939), premier volume de son œuvre majeure *Sur le processus de civilisation*. Elias y partage une réflexion argumentée sur la façon dont, ce qu'on nomme communément « les bonnes manières », de la fin du Moyen-Âge ont été remises en question progressivement jusqu'à donner naissance à une civilisation nouvelle (pour lui le terme de civilisation est d'ailleurs à entendre comme un processus plus qu'une situation figée). Il y analyse comment à partir de la Renaissance, l'apparition d'un Etat fort et le rapprochement de l'aristocratie auprès de la cour du Roi a contribué à modifier les mœurs, c'est-à-dire tout un ensemble de codes sociaux. C'est pour lui la naissance de la « civilité », qu'il identifie comme un long processus de refoulement des pulsions animales (Elias, 2003). Plus précisément, il étudie comment les façons de se tenir à table, de se laver, de se vêtir, d'être en relation aux Autres évoluent. A titre d'exemple, le fait de cracher, qui jusqu'alors était considéré comme une action corporelle comme une autre, voire saine, devient une pratique inadaptée, non-désirable, impolie. C'est à travers l'étude de l'évolution d'une quantité remarquable de

pratiques quotidiennes qu'Elias montre que ces pratiques (ou plutôt la perception de ces pratiques) se retrouvent remises en question au début de la Renaissance. En effet, Elias décrit comment celles-ci sont jugées non-civilisées, d'après la nouvelle grille de lecture émergente qui vise à contrôler les affects et contenir les pulsions dans le cadre d'une course à l'élégance et à la retenue. Émerge alors une forte convergence des pensées qui « valident » ces remises en question et suggèrent de nouvelles normes et de nouvelles mœurs en quelque sorte. C'est donc à la suite d'une série de micro-remises en question sur les mœurs que l'on passe d'un paradigme médiéval au paradigme de la Renaissance. Ainsi, selon que l'on se positionne à travers une perspective conscientisée ou non-conscientisée de ces micro-révolutions, on optera pour parler de changement de paradigme ou d'épistémè.

Le passage d'un paradigme à un autre est ainsi initié par des remises en question plus ou moins radicales, ce qui a pour conséquence une période inévitable de transition, compliquée : « Ces transitions sont des périodes où les valeurs s'entrechoquent : l'ancien n'est plus adéquat mais continue à être présent tandis que le nouveau émerge d'autant plus difficilement qu'il s'oppose à l'ancien en le remettant radicalement en question. » (Silva, 2014, p. 119). C'est pour cette raison que délimiter un paradigme d'un autre est un exercice risqué mais nécessaire pour comprendre les grands basculements de cadre de pensée dans l'Histoire. La définition retenue est celle de Michel Freitag : « Un changement de sens de la pratique et de l'ensemble de ses référents objectifs, qu'il s'agisse du rapport à soi, du rapport à autrui et au monde, du rapport à la société et à son historicité » (Freitag, 2002, p. 69).

## 1.2. L'effritement de la modernité : vers un « délitement relationnel » sociétal.

Dans cette partie, il est question, dans une perspective sociologique, de présenter le débat qui questionne ce qui pourrait prendre la suite du paradigme dit « moderne ». Plus précisément, deux possibilités sont étudiées. La première suggère une remise en question du rapport à soi et aux Autres dans le cadre d'une pensée postmoderne. La seconde ouvre la voie à une hypermodernité, caractérisée par un rapport à soi, aux autres et au monde que l'on pourrait qualifier de « désenchanté », pour paraphraser Max Weber ou Marcel Gauchet. Clarifier cette tension est essentiel pour cette thèse dans la mesure où elle s'intéresse ensuite, dans la partie

suivante, aux conséquences de celle-ci dans les organisations, et plus particulièrement sur le rapport à soi, aux autres, et aux organisations.

### 1.2.1. Emergence et caractéristiques du paradigme de la modernité

Le terme même de modernité est au cœur de nombreux débats tant en sociologie, en philosophie, en anthropologie qu'en histoire. La littérature aborde la modernité sous deux angles analysés ici : d'abord comme période historique, puis comme mode de civilisation. Enfin la modernité est caractérisée à partir d'une revue de littérature dédiée.

#### 1.1.1.5 La modernité : une période historique ?

La modernité fait partie de ces termes devenus des caméléons conceptuels. Il apparaît dans les vers de Théophile Gautier et de Charles Baudelaire autour des années 1850. Toutefois, certains, à l'instar de Jean-Marc Narbonne, désignent la modernité comme une période historique bien précise, qu'il fait démarrer à l'Antiquité (Narbonne, 2016). Selon ce spécialiste de la philosophie grecque, la pensée moderne serait la continuité de la pensée hellène. Mais pour d'autres, la modernité en tant que période historique aurait émergé bien plus tard, après la féodalité (Hazard, 1961; Simmel, 1989; Touraine, 1998), d'autres à partir du XVIII<sup>ème</sup> siècle, calquée sur l'émergence des Lumières (Tapia, 2012) ou encore à partir du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle et le développement de l'industrialisation. Ce qui est néanmoins commun, c'est l'idée selon laquelle l'émergence de la modernité est à considérer comme une transition faite d'une multitude de remises en question par rapport à ce qui caractérisait les périodes historiques qui la précédaient.

#### 1.1.1.6 La modernité : un mode de civilisation ?

Néanmoins, l'approche sociologique ou historique ne convient pas à tous les chercheurs pour évoquer la modernité. C'est ainsi que pour Jean Baudrillard, « La modernité n'est ni un concept sociologique, ni un concept historique. C'est un mode de civilisation caractéristique » (Baudrillard et al., 1985). Il en va de même pour Frédéric Guillaud, pour qui la modernité n'est

pas à entendre comme « une époque, mais un « esprit », un ensemble organique de principes qui agissent dans le temps » (Guillaud, 2005, p. 78). C'est dans ce sens que Michel Freitag envisage la modernité comme l'incarnation d'un certain nombre d'idéaux dans une période donnée mais subjective (Freitag, 2002) en opposition avec les idéaux de la période précédente. Georges Balandier, qui a été présenté comme « l'anthropologue de la modernité » (Balandier & EspaceTemps, 1995), envisage la modernité comme ce qui vient dépasser ce qu'il nomme les sociétés de tradition (Balandier, 2013). Alors, pour cerner ce que serait la modernité, il faudrait cerner ce que seraient ces sociétés de tradition, aussi appelées familialisme (Mendel, 2006). Ces sociétés « traditionnelles » correspondent selon Rostow comme l'étape 0 des étapes de la croissance économique (Rostow & Lavergne, 1997)

#### 1.1.1.7 Caractéristiques de la modernité

Définir la modernité est une entreprise complexe. Une première réflexion qui permet d'avancer dans ce travail est donnée par Mendel d'envisager la modernité au pluriel (Mendel, 2006) tant il est difficile d'en dessiner les contours. Toutefois, un certain nombre de travaux semblent converger pour en brosser un portrait synthétique, qu'on la considère comme une période historique ou un mode de civilisation.

D'abord, la modernité se caractérise par l'avènement de la science, en remettant en question l'approche par balbutiements, jugée a posteriori moins rigoureuse, qui dominait jusqu'à la Renaissance. La science devient un élément central de la société et de la construction et de la diffusion du savoir. L'approche rationnelle, issue des sciences dites « expérimentales » devient la norme, à tel point qu'on parle de rationalisme cartésien ou de cartésianisme pour indiquer l'influence de l'œuvre de Descartes. La modernité construit ainsi une vision du monde dominée par l'idéal du progrès, de la raison et de la technique. La toute-puissance de Dieu est également remise en question, l'Homme devenant ainsi maître de la nature et du monde : c'est le début du « désenchantement du monde » (Gauchet, 1985). Tout phénomène doit avoir une explication rationnelle, ce qui exclut tout autre mode de pensée qui incluait la possibilité de l'inexplicable, et qui était caractéristique des sociétés de tradition. La modernité balaie le surnaturel pour le remplacer par la raison, la maîtrise, ce qui a pour conséquence une façon inédite de considérer la place de l'Homme : « On reléguait le divin dans des cieux inconnus et impénétrables ; l'homme, et l'homme seul, devenait la mesure de toutes choses ; il était à lui-

même sa raison d'être et sa fin. » (Hazard, 1961). L'avènement de la technique engendre peu à peu une industrialisation sans limite, qui va créer un exode rural majeur : la modernité modifie en profondeur la façon dont les familles et les villes s'organisaient jusqu'alors. L'individu, en quête de travail, s'exile et vit seul : « il fait l'expérience d'un individualisme exacerbé et d'une solitude qui, au cœur de la multitude, le fait dépérir. » (Marsan, 2008, p. 59). Cet individualisme est soutenu par une invitation forte à l'auto-détermination : « L'oracle de Delphes disait « Rien de trop » ; l'oracle de la Modernité dit : « C'est mon choix » » (Guillaud, 2005, p. 81).

Ainsi envisagée, la modernité se caractérise par une rupture avec ce qui fondait les sociétés de tradition. Elle a perduré et constitué un paradigme particulièrement fécond. En érigeant la raison, la technique et le progrès comme éléments fondateurs d'un nouveau paradigme, la modernité a aussi eu son lot de crises (Koehn, 2001). A tel point que certains auteurs déclarent : « la modernité n'est pas en crise, elle *est* une crise : la crise d'adolescence de l'humanité. » (Guillaud, 2005, p. 77). Ce qui est sous-entendu par cette dernière formule, c'est que dire que la modernité est en crise est devenu un lieu commun. L'idéal type de la raison, du progrès, de la technique et de la domination de l'Homme est en train de basculer. La comparaison avec la période charnière qu'est l'adolescence permet d'appréhender la modernité comme une période de quête de liberté, d'émancipation. C'est aussi la phase qui vient après l'enfance, où l'on est passif, où on apprend que de ce qu'on nous donne à voir, que de vérités reçues. L'adolescence c'est ainsi le moment où l'on s'affirme et que l'on commence à faire un pas de côté par rapport à une norme, oser dire non, ne pas prendre pour vérité tout le discours d'Autrui, et à tendre vers une appropriation des connaissances et des moyens d'élaborer des connaissances. L'adolescence, c'est enfin ce qui précède le passage à l'adulte, cette phase où l'on a le recul suffisant pour revenir avec un regard critique sur les vérités reçues pendant l'enfance, et sur les normes repérées à l'adolescence, afin d'en penser d'autres. Considérer le paradigme moderne comme « une crise d'adolescence de l'humanité » (Guillaud, 2005) , c'est donc défendre l'idée qu'il est normal d'ouvrir la voie à une remise en question en profondeur de ce qui a pu constituer ce paradigme.

Ainsi, après avoir proposé une synthèse permettant de caractériser la modernité, et avoir montré que ce paradigme était en « crises », la sous-partie suivante explore dans un premier temps la notion d'hypermodernité, qui est qualifiée ici de « crise de croissance », puis la notion de postmodernité, qualifiée de « crise de conscience ».

### 1.2.2. La voie de la postmodernité : une « crise » de conscience

Si l'on peut voir la modernité comme une « crise d'adolescence de l'humanité » (Guillaud, 2005), encore faut-il mettre en évidence ce qui, dans la modernité, est pensé comme devant être remis en question. La postmodernité, comme son nom l'indique, conceptualise un changement de paradigme vis-à-vis de la modernité. Cette partie s'attache à mettre en évidence les fers de lance du courant postmoderne, les caractéristiques principales, et les critiques.

Les fondements de la postmodernité émergent dans les années 1960 dans un contexte de mouvements contestataires aux quatre coins de la planète. Ces derniers convergent vers une remise en question globale des valeurs, principes et pratiques qui ont dominé la période de la modernité. Ainsi, ces mouvements mettent en évidence les limites de ce paradigme : la société de consommation et les inégalités qu'elle engendre ; un occidentalisme banalisé et le rejet d'autres formes de pensée ; une foi dans le progrès et la raison qui est ébranlée suite à des événements tous plus tragiques les uns que les autres (de la Shoah à la Guerre du Vietnam en passant par les marées noires). Il est ici à remarquer que cette contestation s'est d'abord fait un nom dans le domaine des arts, à travers le postmodernisme, qui s'oppose au rationalisme du mouvement bauhaus (Venturi, 1960). La postmodernité, en tant que mouvement philosophique, économique, sociologique, entend proposer une alternative, un cadre de pensée en rupture avec celui des modernes. C'est dans ce sens qu'elle est nommée ici « crise de conscience ». C'est ce que désigne le philosophe Jean-François Lyotard, très engagé dans l'action syndicale, quand il évoque « la fin des grands récits » (Lyotard, 1979). Il questionne la foi en la raison, la technique et le progrès, comme seuls moteurs d'une émancipation. Il envisage la postmodernité non pas comme une période donnée, qui suivrait celle de la modernité, mais comme un mouvement de fond, une dynamique sociétale en cours : une « démodernisation » (Touraine, 1997).

La rupture avec le cadre de pensée moderne passe par un « réenchâtement du monde » (Maffesoli, 2007) qui se traduit par « la synergie de phénomènes archaïques et du développement technologique » (Maffesoli, 2016, p. 119). On peut dire, avec Michel Maffesoli, que la postmodernité est un ensemble de micros-révolutions puisqu'elle se caractérise par un retour à des formes dites « archaïques » (pré-modernes dirons-nous), et en même temps par de nouvelles dimensions apportées par l'évolution des technologies. La postmodernité s'ancre tout d'abord dans une conception du temps bien spécifique. La projection systématique vers le futur est mise à mal par un scepticisme généralisé à l'égard de l'avenir (Kobierska, 2011). Dès lors,

c'est l'avènement du quotidien, du moment présent, dans la mesure où la foi dans la raison et le progrès ne permettent plus de se tourner vers le futur de manière sereine comme l'ont envisagé les Lumières (Boutinet, 2006). Se développe ainsi un « humanisme du présent » (Maffesoli, 2007, p. 71) caractérisé par un recentrement de l'Homme sur ce qui l'entoure, sur ce qu'il vit, sur ce qu'il ressent. Les rapports entre individus passent d'une logique verticale à une logique horizontale, ce que Maffesoli nomme « la loi des frères » (Maffesoli, 2018), qui s'incarne par une émulation communautaire. La pensée postmoderne propose ainsi une conception atypique du lien social, à travers un retour à une organisation en tribus, dopée par le développement du numérique. En effet, pour Maffesoli, la société postmoderne est fragmentée en tribus, dans lesquelles les individus partagent des intérêts communs et se regroupent pour se protéger de l'oppression citadine (Maffesoli, 2011). Les tribus postmodernes proposent les conditions pour que se développe un affect mutuel entre les individus qui vient rompre avec un individualisme ambiant (Maffesoli, 2002). Les relations interpersonnelles sont dès lors repensées à la lumière d'une adhésion collective, d'un sentiment d'appartenance qui se concrétisent dans la multiplication de tribus. Le rationalisme moderne mettait de côté l'invisible et de l'émotionnel : Maffesoli défend l'idée d'un passage à un « sensualisme » (p.94), qui fait la part belle à « l'émotionnalité » (p.39). Ce basculement nécessite de s'appuyer sur les dimensions non-rationnelles : celles d'un « monde imaginal » (Maffesoli, 2007, p. 76), qui signe le retour aux mythes, au mystique, au sensible. Enfin, au-delà d'une ouverture sur l'invisible, la postmodernité est une reconnaissance d'un pluralisme, par opposition à un des adages de la modernité « Reductio ad unum », selon la formule a posteriori d'Auguste Comte (Maffesoli, 2004, p. 32).

La postmodernité est également rendue célèbre pour un ensemble de critiques formulées à son encontre. De façon générale, ce qui concentre l'essentiel de ces critiques concerne un doute quant à la rupture qu'elle suggère vis-à-vis de la modernité : « si la transition de la tradition à la modernité a été accomplie de front, c'est-à-dire ici ouvertement, dans un affrontement idéologique et politique qui s'est progressivement globalisé et systématisé, le passage de la modernité à la postmodernité s'opère maintenant essentiellement par en-dedans, de manière en même temps rampante et proliférante, comme par métastases » (Freitag, 2002, p. 70). Cependant, les partisans de la postmodernité, et Michel Maffesoli le premier, suggèrent d'envisager une certaine cohabitation de pensées divergentes, et non le basculement radical d'un cadre de pensée à un autre. En ce sens, la critique de Freitag permet au contraire d'éclaircir l'ambition postmoderne. Par ailleurs, l'invitation au pluralisme a été souvent interprétée comme

une invitation à un relativisme systématique. L'éclatement de la société, la fragmentation de l'individu, son regroupement en tribus identitaires est pensé par les opposants à la postmodernité, comme un mouvement brownien, qui offre peu de perspective, peu de possibilité pour se projeter. De plus, considérer que l'instinct, le mystère, puissent expliquer la tenue de certains phénomènes perturbe l'esprit moderne, biberonné à la rationalité. La postmodernité invite à inclure de nouvelles dimensions qui, dans la modernité, étaient jugées comme non-rationnelles donc à éviter. Une autre critique souvent formulée est celle du terme-même de postmodernité, celui-ci suggérant un « après » modernité, qui ne serait pas conceptualisé selon ses détracteurs. Plus précisément, la modernité aurait été plus une parenthèse qu'une rupture : « on doit la comprendre non comme une rupture mais comme une parenthèse, assez jouissive au fond, s'étalant des années 1960 aux années 1980, et caractéristique de la chute des grands discours traditionnels contre lesquels la modernité s'est en partie construite afin de libérer l'individu de toute sujétion. » (Charles, 2006).

On le voit, la postmodernité propose une voie qui remet en question les adages et principes de la modernité et propose une description de « ce qui est » selon la formule de Maffesoli. Elle n'est pas radicalement antimoderne pour autant, dans la mesure où elle pense l'émergence d'un cadre de pensée et de pratiques qui change de celui de la modernité, sans pour autant le supplanter. Présentéisme, sensualisme, néotribalisme, réenchantement du monde, pluralisme intellectuel : telles semblent être les principales caractéristiques de l'approche postmoderne.

### 1.2.3. La voie de l'hypermodernité : une « crise » de croissance

Si le paradigme postmoderne invite à un dépassement du paradigme moderne, on trouve une autre forme de remise en question plus atypique dans la notion d'hypermodernité. Atypique dans la mesure où passer d'un paradigme à un autre suppose une remise en question en profondeur de ce qui compose le paradigme dominant précédent. Or, l'expression « hypermodernité » suppose non pas un virage à 180 degrés par rapport à la modernité, mais une continuité exacerbée. On la nomme aussi « ultra modernité » (Giddens, 1994; Zarka, 2001) ou « surmodernité » (Silva, 2014, p. 122). Cependant, la littérature sur l'hypermodernité est particulièrement riche, preuve en est que l'exacerbation des principes et des contradictions modernes mérite une attention toute particulière, qui plus est quant au rapport à soi, aux autres

et au monde qu'elle suppose. L'hypermodernité est ici déclinée sous trois aspects : un hyper rationalisme, un hyper individualisme, une hyper numérisation et une hyper instantanéité.

#### 1.1.1.8 Un hyper rationalisme

La première formulation de la notion d'hypermodernité apparaît à la fin des années 1970, c'est-à-dire à la fin des Trente Glorieuses et en plein choc pétrolier (Bonetti et al., 1979). Elle est présentée comme une continuité déraisonnée de la modernité, c'est-à-dire que la rationalisation devient rationalisme. Un point de sémantique est ici nécessaire pour distinguer raison, rationalité, rationalisation et rationalisme, des termes trop souvent confondus. Etymologiquement, la raison renvoie à la capacité à compter (un ratio est un calcul), c'est pour cela qu'Edgar Morin envisage la raison comme « une méthode de connaissance fondée sur le calcul et la logique » (Morin, 1982, p. 87). La rationalisation, elle, peut être entendue comme la tendance à vouloir utiliser la raison comme moyen systématique de penser. Plus précisément, il s'agit d'un exercice de pensée consistant à produire une construction logique, « une vision cohérente à partir de données partielles ou d'une vision partielle » (Morin, 1982, p. 87). La rationalité désigne « l'établissement d'une adéquation entre une cohérence logique [...] et une réalité empirique » (Morin, 1982, p. 87). La rationalité est donc ce qui permet de faire le lien entre la rationalisation et une réalité terrain. Enfin, le rationalisme, à l'instar d'autres expressions en-isme (marxisme, nazisme, scientisme, ...) renvoie d'abord à l'idée d'une doctrine, c'est-à-dire à un « Ensemble de notions qu'on affirme être vraies et par lesquelles on prétend fournir une interprétation des faits, orienter ou diriger l'action. »<sup>10</sup>. Le rationalisme c'est donc une approche dogmatique, doctrinale invitant à concevoir toute action ou activité et leur finalité uniquement sous le prisme de la rationalisation. Le rationalisme refuse ainsi tout schéma de pensée jugé irrationnel. Ainsi, le passage de la rationalisation au rationalisme (voire un hyper rationalisme) traduit chez les penseurs de l'hypermodernité une vision du monde enfermante, limitée, vouée à un appauvrissement inévitable.

---

<sup>10</sup> Voir : <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/doctrine>

#### 1.1.1.9 Un hyper individualisme

L'hypermodernité se caractérise aussi par l'avènement d'un hyper individualisme, au sens de la doctrine qui s'oppose au collectivisme, c'est-à-dire qui donne une liberté aux individus par rapport aux règles collectives. L'individualisme est à distinguer de l'individualisme méthodologique, formule inventée par Schumpeter, qui « affirme que tout phénomène social – que ce soit un processus, une structure, une institution, un habitus – se laisse expliquer par les actions et les propriétés des individus qui en font partie » (Elster, 1991, p. 60). L'individualisme a été à l'origine de l'émergence d'une « société des individus » (Elias, 1991). Mais l'hypermodernité, en étant une forme exacerbée de la modernité, correspond à un hyper individualisme, qui va avoir des conséquences importantes sur les relations et interpersonnelles. Notamment, Alain Ehrenberg décrit la dégénérescence de ce qu'il appelle les grands projets collectifs : l'individu peut mener une vie « à la carte » ce qui entraîne un narcissisme contemporain (Ehrenberg, 2012) C'est l'exaltation, le culte du Moi : « Avoir des relations interindividuelles sans attachement profond, ne pas se sentir vulnérable, développer son indépendance affective, vivre seul, tel serait le profil de Narcisse » (Lipovetsky, 1986, p. 39). Cet individualisme exacerbé provoque des modes de communication creux selon Lipovetsky : les individus communiquent dans le but de renforcer leur propre Moi, leur propre narcissisme. Les individus hypermodernes, devenus hyper individualistes, se pensent aussi hyper indépendants « au point de se vivre affranchi de toute responsabilité, sans avoir à rendre compte à quiconque de ses choix et de ses comportements, ce qui soulève d'ailleurs une foule de problèmes. » (Castel, 2006, p. 118). Castel remarque alors qu'un fossé se creuse entre ceux qui ont les ressources pour se rendre visibles des autres « individus par excès » et ceux qui ne les ont pas, qu'il nomme « individus par défaut » (Castel, 2006). Cette distinction a certes toujours existé mais elle est renforcée par la course au narcissisme qui caractérise l'hypermodernité.

#### 1.1.1.10 Une hyper numérisation

Cet hyper individualisme est de plus dopé par ce qu'on peut appeler une hyper numérisation. L'essor de ce qu'on a désigné par NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) a profondément perturbé les modes de communication

et d'accès à l'information à partir des années 2000. Cet essor a été vu comme l'opportunité de créer un monde pacifié, car transparent, connecté (Lévy, 2000), et favorisant la démocratie (tant qu'on ne fait pas d'internet un média de masse vertical) (Cardon, 2010). La société « en réseaux » succèderait ainsi à une société industrielle (Castells, 2006). C'est la promesse d'un « village global » (McLuhan et al., 1967), soutenu par les médias dits de masse, est caractéristique du passage de la galaxie Gutenberg à la galaxie Marconi (McLuhan, 1962) à la galaxie Internet (Castells & Chémala, 2010). Ce village devient global grâce à la connexion mondiale rendue possible par les NTIC et en particulier par Internet. Mais l'idée de ce village global est une utopie (Breton, 1995). L'effacement des frontières que sous-tend l'expression « village global » suggère en contrepartie un effacement des cultures au profit d'une seule culture. C'est dans ce cadre global que l'individu hypermoderne est qualifié d'unidimensionnel (Marcuse, 2001). La pression autour de l'utilisation du numérique devient telle qu'émerge la numérité (Silva & Lacan, 2015), terme volontairement proche de celui de littératie de Goody. La numérité traduit un basculement important, celui « d'une culture du livre à une culture des écrans » (Tisseron, 2010). Elle se traduit en particulier par une façon de communiquer entre individus inédite dans l'Histoire.

Mais ce qui est développé ici ce n'est pas tant l'apparition du numérique et ses conséquences sur l'économie ou le social, mais les conséquences d'une hyper numérisation, c'est-à-dire de l'emprise de la numérisation dans l'ensemble des activités des sociétés, devenue une « nouvelle religiosité » (Breton, 2000). L'escalade technologique ne s'arrête plus, la course à la nouveauté est sans fin mais elle soutenue par deux piliers majeurs : une société de consommation de masse et des discours la légitimant : « les « nouvelles » technologies ne sont nouvelles que parce qu'elles sont désignées comme telles dans des discours d'accompagnement » (Jeanneret, 2007, p. 78). La virtualisation de la communication remet en question le mode de relation à l'autre, comme l'illustre bien le personnage du roman d'anticipation d'Isaac Asimov : « vous ne me voyez pas. Vous ne voyez qu'une image de moi : vous me visionnez. » ou encore « est-ce que vous vous voyez souvent ? » [...] Hein ! Non et c'est heureux, nous ne sommes pas des animaux, dites-le vous bien. » (Asimov, 1976, p. 76). L'hyper numérisation modifie ainsi en profondeur le lien social (Paugam, 2013) en créant les conditions de « la fin de la rencontre directe » (Breton, 2000, p. 8). Les individus hypermodernes communiquent mais ne se rencontrent plus, c'est d'ailleurs ce qui fait dire à Philippe Breton que nous sommes dans une « société de plus en plus communicante et de moins en moins rencontrante ». En quelque sorte, l'hyper communication prime sur la relation, l'idée

d'une convivialité numérique (Coldefy, 2012) reste dès lors complexe. Les individus, du fait de leur inter médiatisation, forment une « foule solitaire » (Bouvier, 2005, p. 282), et remettent en question leur propre rapport au corps : « le sentiment d'être rivés à un corps inutile qu'il faut nourrir, soigner, entretenir, etc. alors que la vie serait si heureuse sans ces tracasseries. » (Le Breton, 2002, p. 491).

#### 1.1.1.11 Une hyper instantanéité

Enfin, un dernier aspect central de l'hypermodernité est son rapport au temps. Perturbée par le poids grandissant des NTIC et l'emprise d'Internet et des écrans, l'hypermodernité se caractérise par une difficulté à s'arrêter. Si d'un côté l'individu hypermoderne a le sentiment de pouvoir s'affranchir du temps, le rythme qu'il suit / subit devient infernal. Il n'y a plus de phases d'accélération et de phases de ralentissement : la seconde est complètement balayée. L'individu devient ainsi « privé d'un rythme de l'alternance » (Haroche, 2012, p. 33). Le rapport au temps se brouille puisqu'il n'y a plus de distinction entre continuité et discontinuité. Le changement devient la norme, permanent alors même que l'idée de changement suppose, comme pour les crises, un avant / pendant et après changement. L'hypermodernité, en développant le culte de l'urgence (Jauréguiberry, 1998; Taguieff, 2000; Aubert, 2010), fait du gain de temps une obsession : tout doit pouvoir se faire rapidement pour que d'autres choses puissent se faire ensuite. Les individus hypermodernes cultivent ainsi l'hyper instantanéité, quand l'individu postmoderne vit dans le présent, et quand l'individu moderne se tournait vers le futur.<sup>11</sup> Avec ce rapport au temps particulier, la faculté à penser est mise à mal puisque pour penser, il faut déjà pouvoir s'arrêter, prendre un temps de recul. L'hyper connexion qui est le fruit de l'emprise des écrans et des NTIC sur les individus accentue un sentiment d'ubiquité qui leur permet de joindre et d'être joint à tout moment. Mais le smartphone, l'outil emblématique de la société hypermoderne « à la fois remède et poison » (Galli, 2019, p. 89) a des conséquences délétères sur les relations interpersonnelles. Le smartphone, qui développe l'habitude de l'inter médiatisation des individus, devient à la fois un exutoire de ses propres sentiments (Wolton, 2009), un moyen d'externaliser sa mémoire, et in fine, « n'a plus pour projet d'atteindre l'autre » (Galli, 2019, p. 90). En ce sens, le couplage d'une hyper instantanéité avec une hyper communication produit en réalité ce qu'on pourrait appeler un hyper isolement

---

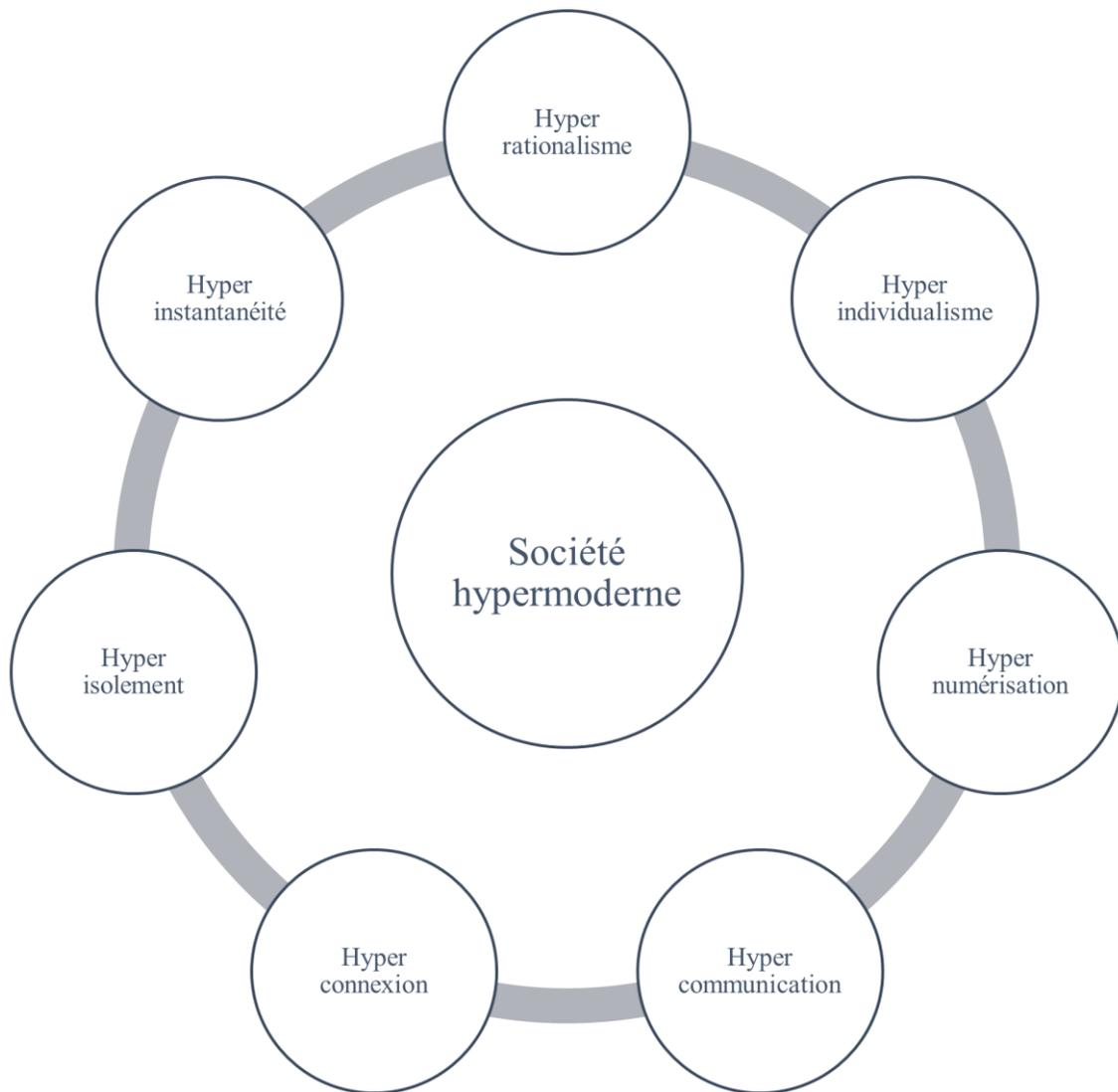
<sup>11</sup> Cette vision, quoique simplifiante, a le mérite de clarifier le positionnement de l'hypermodernité par rapport aux autres paradigmes identifiés précédemment.

(Turkle, 2012). L'individu hypermoderne, esseulé, angoissé, vit dans une certaine incertitude, une insécurité (Ehrenberg, 1995) a des difficultés à se projeter, à s'engager : il pratique ainsi un « zapping relationnel » (Marsan, 2008). L'hyper numérisation conduit, pour synthétiser, à plonger les individus dans une tyrannie de la communication (Ramonet, 2001), de la visibilité (Aubert & Haroche, 2011), de la transparence (Burgorgue-Larsen, 2009).

Ainsi, l'hypermodernité se présente comme une continuité exacerbée de la modernité, menant à un rapport à soi, aux autres et au monde désenchanté. C'est pour cela qu'elle est qualifiée ici de « crise de croissance ». La société hypermoderne à la fois subit et entretient un « délitement relationnel » caractérisé par un hyper individualisme, un narcissisme démesuré : une relation à soi et aux autres que l'on peut qualifier de désenchantée.

Le schéma ci-dessous reprend les caractéristiques d'une société hypermoderne et en propose une synthèse visuelle :

Figure 5 : Caractéristiques d'une société hypermoderne



La prise de recul sur le débat sociologique clé entre modernité, postmodernité et hypermodernité a mis en évidence le grand écart de perception à propos de la réalité contemporaine. Ce débat n'invite pas à entrer dans une vision manichéenne du « postmoderne ou hypermoderne ? ». L'objectif de cette partie était de contextualiser l'objet de cette thèse en sciences de gestion, d'un point de vue sociologique. L'étude de ce qui prend la suite de la modernité est un débat inévitable lorsque l'on étudie la période contemporaine. La tension postmodernité – hypermodernité a été rappelée, en soulignant ce que chacun des paradigmes engendre en termes de relations à soi, aux autres et au monde. Pour clore ce débat, le contexte sociétal dans lequel s'inscrit cette thèse sera entendu comme un « entre-deux paradigmatique » (Marsan, 2008) qui résulte de la cohabitation entre plusieurs paradigmes, et qui crée de multiples tensions. Parmi ces tensions, l'émergence d'un « délitement relationnel » est discutée plus longuement dans les parties suivantes.

### 1.3. Dans les organisations : la domination des paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire et ses conséquences sur les relations interpersonnelles au travail

L'objectif de cette partie est de faire le lien entre les éléments de la partie précédente (centrée sur la société en générale) et le contexte propre aux organisations. La tension qui résulte de cet « entre-deux paradigmatique » (Marsan, 2008), sur les relations interpersonnelles se retrouve en effet dans les organisations. Cette partie vise à démontrer, à l'aide d'une revue de littérature adaptée, que les organisations, terme préféré à celui d'entreprises, sont dominées par les paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire. Cette partie revient d'abord sur les notions de relations interpersonnelles au travail. Ensuite, elle présente le paradigme (néo)taylorien et ses conséquences sur le relationnel. Enfin, elle se focalise sur le paradigme gestionnaire et sa déclinaison managériale, à l'origine d'un délitement relationnel *organisationnel*.

#### 1.3.1. Relations interpersonnelles au travail

Afin de mettre en évidence les conséquences des paradigmes tayloriens et gestionnaires sur le relationnel dans les organisations, il est nécessaire de revenir sur les caractéristiques principales des relations interpersonnelles *au travail*. Pour cela, préciser ce qui est entendu par relations interpersonnelles est indispensable. Puis, l'impact du contexte « travail » sur celles-ci est analysé avant de mettre évidence trois courants qui ont donné lieu à des perspectives différentes sur les relations interpersonnelles au travail.

##### 1.3.1.1. Que désignent les relations interpersonnelles ?

Les relations interpersonnelles sont au cœur de la psychologie sociale (Maisonneuve, 2009; Girandola et al., 2019). Les relations interpersonnelles ont été abordées sous plusieurs angles :

- l'attraction en tant que « processus préférentiel, réciproque ou non, intervenant dans les groupes sociaux avec une intensité et une durée variable selon les individus et les situations » (Maisonneuve & Lamy, 1993, p. 82).

- les relations amicales et amoureuses, dans lesquelles la similitude, la réciprocité jouent un rôle décisif (Rubin, 1973)
- le pouvoir, entendu comme « la capacité d'un individu à influencer les autres en attribuant ou en refusant des ressources ou en administrant des punitions »<sup>12</sup> (Keltner et al., 2003, p. 5) qui entraîne un contrôle sur autrui (Pratto et al., 2006)
- les émotions, qui conduisent dans certaines circonstances, à un partage social des émotions (Rimé, 2009)
- l'altruisme, entendu comme « un état motivationnel ayant le but ultime d'accroître le bien-être de quelqu'un d'autre » (Batson & Shaw, 1991, p. 108)

Le champ des relations interpersonnelles est tellement vaste qu'une multitude de définitions ont émergé, selon le champ disciplinaire (Maisonneuve, 2009), et selon qu'on les considère au niveau de dyades ou à un nombre plus important de personnes. Quelle que soit la définition qu'on leur prête, Moser (1994) fait remarquer qu'une idée est commune : les relations interpersonnelles nécessitent une certaine continuité dans les échanges, se différenciant de la notions d'interactions.

#### 1.3.1.2. Relations interpersonnelles au travail : quelles approches ?

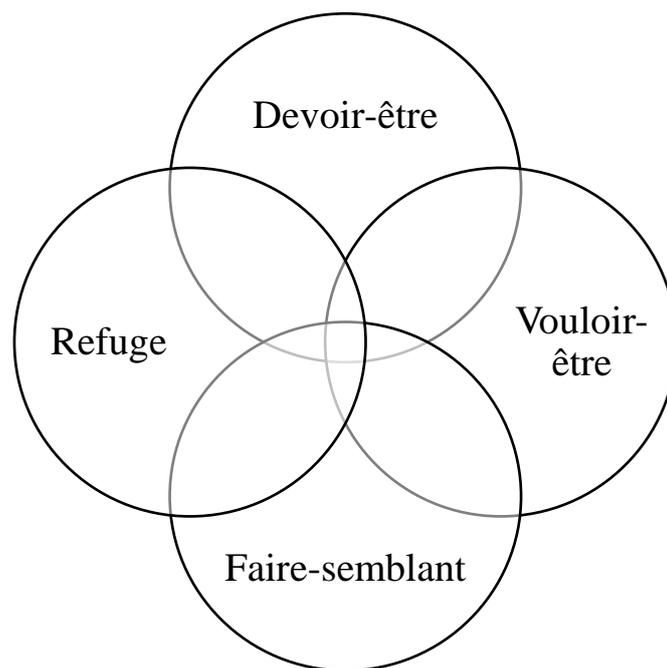
Après avoir abordé de manière décontextualisée les relations interpersonnelles, il convient désormais de préciser l'impact du contexte du travail. En effet, l'individu est toujours inscrit (et s'inscrit de lui-même) dans un tissu social qui le conditionne (Moser, 1994; Bidart, 2020). Le tissu social du travail n'est pas le même que celui des loisirs, de la famille, de l'espace public. Le travail est entendu ici, dans la veine de Dominique Lhuilier, à la fois comme activité et institution. Dès lors, il a la particularité d'assumer une double fonctionnalité sociale et psychique. Sociale d'abord, dans la mesure où elle « fait office de tiers abstrait qui médiatise les relations en même temps qu'elle les régule » (Lhuilier, 2013, p. 23). Psychique ensuite, en ce qu'elle « mobilise des investissements, des représentations, des valeurs qui assurent les bases de l'identification du sujet aux finalités qu'elle définit. » (Lhuilier, 2013, p. 23).

---

<sup>12</sup> Nous reprenons la traduction depuis l'anglais proposée par Girandola et.al (2019, p.95)

De façon schématique, dans l'organisation, comme dans d'autres environnements, les individus jonglent entre différents personnages. Un devoir-être (sorte d'habitus professionnel), un vouloir-être (quête d'un idéal), un faire-semblant (le masque, l'illusion) ou encore un refuge (pour soulager ses angoisses) (Maisonneuve, 2017, p. 35-37), comme l'illustre le schéma ci-dessous :

Figure 6 : Les quatre personnages avec lesquels les individus jonglent dans tout type de contexte social (Maisonneuve, 2017)



Compte-tenu de l'influence du contexte, les relations humaines au travail sont d'abord des relations fonctionnelles au sens où celles-ci sont engendrées par le contexte (Gérard & Oboeuf, 2008) à la différence des relations dites affinitaires (Gérard et al., 2013). Autrement dit comme le souligne Maurice Thévenet (2008), il est nécessaire, dans le contexte du travail, de distinguer les relations subies et relations choisies : « travailler dans une organisation c'est entrer en relation avec ses collègues, ceux que l'on n'a pas choisis, ceux avec lesquels on ne passerait pas un week-end. » (Lafont et al., 2016, p. 60). Cette distinction n'est pas sans rappeler celle entre travail prescrit et travail réel (Berthelet & Cru, 2003; L. Caron et al., 2011). Cela permet de rappeler que, compte-tenu du fait que l'on ne choisit pas avec qui l'on travaille, on ne peut empêcher l'émergence d'associés-rivaux (Bourricaud, 1961). Les organisations, et le management de manière générale, ont une influence importante sur les relations interpersonnelles au travail. Certains vont jusqu'à dire qu'ils produisent un « agencement

relationnel » (Bouvier, 2005, p. 276). En effet pour Bouvier, le lien social qui se tient dans les organisations serait prévisible puisque calculé, agencé. Les interactions entre individus dans l'organisation, « sont disposées de manière suffisante pour que l'individu puisse croire les maîtriser alors qu'elles ne sont que des possibilités offertes et déjà organisées par d'autres. » (Bouvier, 2005, p. 278). Ce tissu social institutionnel et institutionnalisé qu'est l'organisation colore ainsi les enjeux relationnels.

Les relations interpersonnelles au travail ont été abordées de plusieurs manières. Il ne s'agit pas ici de viser à une exhaustivité de celles-ci, mais de revenir sur trois courants de pensée majeurs : l'Ecole des Relations Humaines et l'Ecole de Francfort, et enfin les « workplace friendships ».

Le premier courant qui s'intéresse à ces relations interpersonnelles au travail est celui qui a conduit à ce qu'on a appelé a posteriori « L'Ecole des Relations Humaines ». Ce dernier émerge avec l'essor des psychologues et psychosociologues industriels à la fin des années 1930. A cette époque, la morosité à l'origine d'une déprime ouvrière après la crise de 1929 se traduit par une baisse de la productivité dans les usines américaines. Emerge alors la notion d'ergonomie liée aux conditions de travail. Le travail des Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Abraham Maslow, Frederic Herzberg et autres Douglas McGregor, qui sont considérés comme les principaux protagonistes de l'Ecole des Relations Humaines, s'appuient en réalité sur des travaux plus anciens. L'intuition de Robert Owen autour de la nécessité d'investir dans le bien-être des employés, la critique des conditions de travail induites par le taylorisme formulée par Hugo Munsterberg, ou encore l'approche humaniste autour des conflits, de la notion de pouvoir commun, de dynamique de groupes développée par Marie-Parker Follett sont autant de travaux qui ont influencé l'Ecole des Relations Humaines. Ces psychosociologues industriels ont mené de nombreuses expériences dans les usines américaines pendant les années 1930. Ils ont étudié l'influence de facteurs divers comme l'éclairage (Elton Mayo), le fait d'appartenir à un groupe (Kurt Lewin), ou encore les facteurs de motivation (Herzberg), sur la productivité. Ainsi, si ces différents travaux ont été considérés a posteriori comme pionniers d'une considération des relations humaines au travail en rupture avec le paradigme taylorien, il n'en reste pas moins que la recherche d'amélioration de la productivité (et *in fine* de la rentabilité) était leur boussole principale. Autrement dit, ces travaux ont contribué à mettre en évidence de nombreux facteurs guidant les relations humaines au travail, mais dans une perspective utilitariste, guidée par la recherche de productivité et conforte les entreprises à s'organiser en suivant les principes des ingénieurs tayloriens.

Une autre approche est développée par l'Ecole de Francfort. Celle-ci fait émerger une théorie critique de la société moderne, perçue comme une entreprise de domination et d'aliénation. L'étiquette « Ecole de Francfort » a été adossée aux groupes de penseurs dans les années 1950, soit une trentaine d'années après le début de leurs réflexions et publications. Ce courant de pensée, né en 1923 à Francfort, a la particularité d'avoir été étiqueté comme sociologique alors que la plupart de ces membres sont philosophes notamment ses co-fondateurs : Max Horkheimer, Theodor Wiesengrund Adorno. Ces derniers co-écrivent un ouvrage dans lequel ils formulent une critique de la raison totalitaire (Horkheimer & Adorno, 1974). Ils dressent un constat pessimiste de la manière dont la raison a mené à la destruction et à son autodestruction (à travers le stalinisme, le nazisme, le fascisme). Ils y expliquent comment la raison est devenue surtout instrumentale, et qu'elle a visé à dominer la nature, catégoriser le monde : « tout ce qui ne se conforme pas aux critères du calcul et de l'utilité devient suspect à la Raison » (p.24). Les relations interpersonnelles y sont abordées sous l'angle des classes sociales. Dans le sillage de ces deux philosophes, d'autres auteurs ont été désignés comme les héritiers de l'Ecole de Francfort, notamment Jürgen Habermas, Axel Honneth et Herbert Marcuse. Le point commun entre ces auteurs est d'avoir adressé une critique sociale à visée émancipatrice à partir d'inspirations marxistes.

Enfin, il s'agit de revenir sur un courant de pensée qui a questionné la réconciliation entre relations affinitaires et relations fonctionnelles au travail, nommé « workplace friendships ». Celui-ci conceptualise les leviers organisationnels permettant de développer en contexte de travail des relations affinitaires, notamment basée sur l'amitié. Plus précisément Berman, West et Richter (2002) définissent les workplace friendships comme « nonexclusive voluntary workplace relations that involve mutual trust, commitment, reciprocal liking and shared interests and values » (p.218). Certaines études s'attachent à mettre en évidence l'émergence de telles relations : Sias et Cahill (1998) font ressortir trois transitions qui mènent aux workplace friendships : collègue-connaissance ; d'ami à ami proche et d'ami-proche à meilleur ami<sup>13</sup>. Des échelles de mesure de ces « amitiés en situation de travail » ont aussi été construites dans la littérature scientifique (Nielsen et al., 2000). En effet, le développement de telles relations dans les organisations a des effets en termes de motivation, de fidélisation et d'engagement de la part des travailleurs (Burke et al., 1976; Riordan & Griffeth, 1995; Gibbons & Oik, 2003). Là encore, les travaux se centrent sur la détermination de facteurs qui ont une influence sur l'émergence de relations « d'amitiés » au travail majoritairement dans un souci

---

<sup>13</sup> Notre traduction en français

de performance et de productivité. Par ailleurs, D'hont et Gérard (2018) soulignent enfin que la grande majorité des travaux qui s'inscrivent dans les « workplace friendships » s'appuient sur des démarches quantitatives basées sur des questionnaires, ce qui ne permet pas de saisir toutes les nuances des perceptions et représentations comme le favorisent des méthodes qualitatives.

### 1.3.2. Le paradigme taylorien et néo-taylorien dans les organisations : une relation managériale centrée sur le pouvoir

Il s'agit ici de revenir sur l'influence de Taylor sur le management. La vision scientifique du travail apportée par cet ingénieur a amené à l'émergence d'un management scientifique centré sur la rentabilité, la verticalité, le contrôle et une relation de pouvoir, de réification et de domination.

#### 1.3.2.1. L'approche scientifique de l'organisation du travail dans le taylorisme, avènement d'une première forme de relation managériale

L'ingénieur américain Frederic Winslow Taylor, conceptualise, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle une façon atypique d'envisager l'organisation du travail. Son point de vue peut être résumé ainsi : le travail est un mal nécessaire et les employés sont paresseux, point de départ de la théorie X développée bien plus tard par Douglas Mc Gregor dans ses théories X et Y (Douglas, 1960). Le travail est pénible et occasionne des frustrations tant pour ceux qui travaillent que pour ceux qui détiennent l'outil de travail. La raison en est simple : le travail est mal organisé et n'est pas efficace. En d'autres termes, le travail nécessite des efforts, mais si ces efforts ne sont pas bien orchestrés, alors il y a des pertes d'énergie et donc de rentabilité. Pour répondre à cet enjeu, Taylor va alors envisager une organisation *scientifique* du travail. Il choisit en effet d'appliquer un raisonnement scientifique à l'organisation du travail (influencé notamment par les sciences physiques et la biologie mais aussi par les travaux d'Adam Smith sur la relation entre l'homme et la machine). Taylor va définir un certain nombre de principes qui vont guider cette organisation scientifique du travail (F. W. Taylor, 1919). L'objectif de cette partie n'est pas de les lister tous mais de montrer comment ces principes ont eu un impact inédit sur l'organisation du travail.

D'abord, Taylor opte pour une division verticale du travail, c'est-à-dire de séparer (physiquement) le travail « intellectuel » du travail de production. Pour simplifier, il y a désormais ceux qui pensent comment faire et il y a ceux qui font. En effet, Taylor observe qu'il y a un travail insuffisant sur la recherche d'un geste optimal du travailleur. Il suggère que les gestes doivent être étudiés scientifiquement par des ingénieurs de sorte à montrer puis imposer aux travailleurs le geste qui permettra d'être le plus efficace. Il balaye le savoir-faire des ouvriers, acquis au gré de nombreuses années d'expérience, au profit d'un savoir refaire, dicté par des ingénieurs. Néanmoins, il est ici essentiel de rappeler que la vision de Taylor est relativement bien acceptée dans la mesure où les ingénieurs vont pouvoir montrer aux ouvriers des gestes précis et limités. L'apprentissage de ces tâches est donc moins chronophage que lorsqu'un ouvrier devait apprendre son métier et le geste au fur-et-à-mesure de son expérience. La main d'œuvre immigrée peut donc trouver un travail sans avoir d'expérience. Les ouvriers sont dépossédés de leur savoir-faire par des ingénieurs : on ne leur demande plus de savoir faire mais uniquement de savoir refaire. Leur pouvoir d'agir et surtout leur pouvoir de penser sont donc réduits au minimum : « il s'agit dans le plus strict respect de la philosophie taylorienne de déposséder les salariés de leurs ressources professionnelles pour asseoir une domination assurant la prévalence des seuls critères choisis par les directions. » (Linhart, 2018, p. 27).

Au-delà de la division verticale du travail, Taylor propose une division horizontale des tâches. Remarquant que les ouvriers pouvaient gagner en efficacité, il décide d'observer scientifiquement chacune des tâches qui mènent à la production finale. Il les observe sous plusieurs angles, et chronomètre, mesure, compte, chaque geste des ouvriers : « le mouvement à faire, il est besoin de l'étudier sur des ouvriers qualifiés, il a fallu l'analyser, le chronométrer dans chacune de ses parties, le recomposer et le chronométrer dans son entier. » (Wallon, 2012, p. 2). Taylor remarque que les ouvriers perdent du temps à se déplacer d'un endroit à l'autre de l'usine pour chercher le matériel dont ils ont besoin pour effectuer une tâche. Ils prennent également du temps à parler entre eux puisqu'ils se croisent régulièrement lors de leurs déplacements. Pour Taylor, ces déplacements sont une perte de temps qui impacte directement la productivité des ouvriers et donc l'efficacité du travail. Pour y remédier, il propose d'attribuer à chaque personne une seule tâche, contre plusieurs auparavant. On ne demande plus à une personne de forger une pièce en métal : on demande à une personne de faire fondre du métal, à une autre de le récolter, à une autre de poser le moule sur un établi, à une autre de verser le métal fondu, à une autre de vérifier que le métal épouse la forme du moule. Mais ces personnes ne forment pas de collectif : chaque travailleur est isolé, aliéné. C'est un principe de

standardisation : les ouvriers n'ont plus que des tâches élémentaires à réaliser, et ce de manière répétitive et tout en suivant les procédures dictées par les ingénieurs d'étude et le rythme des machines. Un rapport nouveau s'installe entre l'Homme et la machine : jusqu'alors l'Homme détenait un savoir-faire qui faisait qu'il utilisait la machine : désormais avec Taylor, l'Homme suit la machine.

Taylor, en plus de déposséder l'ouvrier « du libre usage de son propre temps » (Linhart, 2015, p. 63), le dépossède aussi de son savoir-faire, en réduisant ses actions à de simples tâches répétitives et standardisées. Il sait que cette nouvelle façon d'aborder l'organisation du travail, dépersonnalisante et abrutissante, nécessite des compensations. Il va alors proposer un système de rémunération basé sur la productivité du travailleur. Taylor et ses ingénieurs, qui ont décortiqué chaque geste de façon *scientifique*, propose un système de rémunération calqué sur le respect des normes qu'il impose aux travailleurs. Tel geste de telle tâche doit être réalisé de telle façon et dans tel intervalle de temps, c'est ce que Taylor appelle un salaire au rendement. Ainsi, l'oisiveté, la créativité et le libre-arbitre du travailleur n'ont plus aucune place dans le travail, et sont même proscrits. Mais pour être certain que les travailleurs suivent bien les procédures, il est nécessaire que des personnes contrôlent chaque geste de chaque travailleur. Taylor a besoin de personnes qui connaissent ces gestes et les normes associées, et qui auraient pour objectif de vérifier et contrôler que les travailleurs suivent ces instructions millimétrées. Emerge ainsi une nouvelle strate de personnes (une nouvelle classe dirait Marx) entre le propriétaire du moyen de production et les exécutants, dotées d'une mission de contrôle et d'un pouvoir de sanction ou de récompense basé sur leur savoir : les managers.

La relation entre les managers tayloriens et les travailleurs est caractérisée par :

- la domination intellectuelle (instituée) du manager
- la mécanisation (et donc réification) du travailleur par le manager
- la subordination totale du travailleur envers le manager
- l'hyper contrôle du manager qui occasionne du stress chez le travailleur, qui a peur d'être sanctionné
- la négation de toute émotion, créativité, libre-arbitre, réflexion, initiative, réflexivité, prise de décision chez le travailleur

En d'autres termes, « Au début du xxe siècle, de manière générale, le management tend ainsi à se désintéresser des individualités en tant que telles pour se concentrer sur les fonctions, les tâches et les opérations. » (Le Texier, 2011, p. 58). Le management taylorien, auto proclamé scientifique (F. W. Taylor, 1919), a contribué à la propagation d'une vision chosifiée et désubjectivée, des Hommes et des relations humaines au travail.

#### 1.3.2.2. Contestation et continuité du taylorisme

Cette organisation scientifique du travail (OST) initiée par Taylor a considérablement marqué l'époque industrielle. Henry Ford aux Etats-Unis applique par la suite le taylorisme au secteur automobile. L'ingénieur français Henri Fayol développe des principes d'administration au début du XXème siècle (Fayol, 1916) qui défendent une organisation du travail fondée sur le respect de la hiérarchie, l'ordre, la stabilité du personnel ou encore la subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général. Cependant, il est à noter que ces courants ne sont pas des continuités du taylorisme. En effet, le taylorisme, depuis son émergence, suscite un certain nombre de critiques (Montmollin, 1974). Il n'est pas ici question de lister l'ensemble de ces critiques, alors seule la critique de la condition du travailleur est abordée. Cette condition est détériorée : l'individu est isolé, aliéné, dépossédé, contrôlé, abruti (Lukacs, 1974). Le mouvement syndicaliste américain n'a donc pas considéré que la rémunération au rendement proposé par Taylor suffise à compenser de telles conditions de travail. C'est ainsi que l'on retrouve dans les principes fordistes un système de rémunération différent (qui devient journalier et n'est plus annexé au seul rendement). Cependant, les principes fordistes, qui poussent l'idée de la standardisation jusqu'à l'extrême lors du développement de la fameuse Ford T, sont remis en question à partir du moment où la demande a commencé à vouloir des produits finaux plus variés. Le taylorisme encaisse les critiques depuis sa mise en place, mais continue de se déployer. Il faut attendre les années 1960 pour que d'autres conceptions de l'organisation du travail émergent. Plus particulièrement, le toyotisme émerge au Japon dans les années 1960. Ce dernier reprend la division horizontale des tâches, mais ajoute l'idée d'une production en flux tendu pour minimiser les coûts de stockage. Mais le toyotisme se distingue du taylorisme et du fordisme par le rôle nouveau qu'elle donne au collectif. Dans le fordisme et taylorisme le collectif est muselé, l'objectif est d'isoler chaque travailleur pour qu'il ne perde pas de temps à entrer en relation avec ses collègues. Le toyotisme, lui, voit les choses autrement : il crée des équipes de travail autonomes, et valorise l'échange de bonnes pratiques

dans le cadre d'une amélioration continue. La vraie rupture que représente le toyotisme est donc la volonté (relative) de ne plus considérer l'ouvrier comme une machine sans intelligence, qui doit obéir à des règles pensées sans elle et qu'il faut isoler.

Toutefois, ces mouvements qui ont conceptualisé une distance vis-à-vis des principes tayloriens n'ont pas pour autant accouché d'une nouvelle forme d'organisation du travail en rupture avec le taylorisme. C'est la thèse défendue notamment par Thibault Le Texier, selon qui « le taylorisme n'est pas mort » (Le Texier, 2016). Il soutient en effet que malgré les pseudo nouvelles organisations du travail, et malgré une convergence de pensée autour de l'idée d'une forme « dépassée » de l'organisation du travail (Le Bon, 2015), le taylorisme n'a pas été remis en question. Pour Le Texier, les quatre principes développés par l'ingénieur américain (F. W. Taylor, 1919), sont, au contraire, toujours au cœur des organisations du travail : rationalisation, organisation, contrôle et efficacité. Il prend l'exemple souvent donné des travaux de l'Ecole des relations humaines évoqué avant. Les thématiques développées par les chercheurs en psychologie industrielle (la confiance, l'attention, les conditions de travail, les émotions, etc.) sont en rupture apparente avec les thématiques tayloriennes (contrôle, mesure, efficacité, rentabilité, etc.). Néanmoins, Le Texier met en lumière le fait que l'Ecole des Relations Humaines a adopté la même démarche scientifique que Taylor. Ces chercheurs ont chronométré les temps de pause, évalué l'impact du niveau sonore, de la luminosité, de la dynamique de groupe sur la productivité des ouvriers. Ainsi : « ce qui s'est alors passé, ce n'est pas une humanisation du taylorisme, c'est plutôt une taylorisation accrue de l'humain : les personnalités ont été codifiées et mises en tableau, les qualités humaines ont fait l'objet d'indicateurs, la psychologie et le bien-être ont été mis au service de l'efficacité. » (Le Texier, 2016, p. 78). Ou, pour le dire autrement avec Jean-Michel Plane : « Le principe de « l'effet Hawthorne » a été mis en évidence de manière fortuite puisque les premières études visant à mesurer les impacts de l'illumination des ateliers de production sur la productivité reposaient en réalité sur un postulat taylorien » (Plane, 2019, p. 65). Pour de nombreux chercheurs, les principes tayloriens sont toujours au cœur des pratiques organisationnelles, ce qui invite à penser un néo-taylorisme (Chave, 1976; Alter, 2010) plutôt qu'un post-taylorisme (Linhart, 1993). Cette vision se renforce au fur-et-à-mesure de l'apparition de pseudo innovations managériales promettant une rupture avec les principes tayloriens. Linhart analyse ainsi l'impact de l'émergence de nouveaux métiers comme les chief happiness officers : « Mis au défi par une hiérarchie qui évalue leur personnalité autant que leurs compétences professionnelles, les salariés doivent

aujourd'hui affronter une organisation du travail qui a réinventé l'approche taylorienne. » (Linhart, 2021, p. 26).

Alors, les management taylorien et néo-taylorien entretiennent une approche qui considère les individus comme des ressources, au service d'une productivité organisationnelle. Dès lors : « Ce caractère mécanique donne au management taylorien/post-taylorien de se revendiquer comme neutre axiologiquement et de feindre de ne pas s'apercevoir qu'il refuse ainsi par principe de considérer les individus comme des fins. La fin, c'est d'abord l'efficacité, notion d'où se dégage inévitablement le thème de la calculocratie » (Deslandes, 2016, p. 18).

### 1.3.3. Caractérisation du paradigme gestionnaire dans les organisations

« - Comment un homme s'assure-t-il de son pouvoir ?

Winston réfléchit :

- En le faisant souffrir, répondit-il.

- Exactement. En le faisant souffrir. L'obéissance ne suffit pas.  
» (Orwell, 1972)

Il s'agit ici de présenter le paradigme gestionnaire, mis en évidence par Vincent de Gauléjac. La définition de l'idéologie gestionnaire fait l'objet du développement suivant, qui en détaille les cinq principes structurants.

L'idéologie est une notion complexe, aux résonances nombreuses. Dans son acception la plus évidente, l'idéologie désigne étymologiquement la science des idées. Elle renvoie aussi au système philosophique des Idéologues, surnom donné par Napoléon aux successeurs des Lumières. La définition de l'idéologie de Janine Chasseguet-Smirgel est celle qui est retenue ici : « un système de pensée, apparemment rationnel, qui prône en fait l'accomplissement de l'Illusion » (Chasseguet-Smirgel, 1979, p. 39). L'idéologie a été au cœur des travaux marxistes, qui ont grandement contribué à lui donner un poids théorique (Marx et al., 1972). Elle y est considérée, à travers le prisme critique, comme ce qui permet de maintenir une certaine unité, un ordre des choses, et par là-même une domination. Mais elle a aussi été abordée sous un angle culturaliste (Voirol, 2008), à travers les travaux de Clifford Geertz (Geertz, 1993). Elle revêt une signification tantôt négative, quand elle est jugée trop loin du réel, i.e éloignée d'un

pragmatisme, et tantôt vertueuse lorsqu'elle est « le lieu de cette adaptation, autrement dit si elle a suffisamment de ressources pour prendre en compte intellectuellement la réalité et apporter des réponses concrètes » (Capdevila, 2008, p. 50). Les tensions induites par la notion d'idéologie justifient en partie le développement d'un champ lexical guerrier autour de cette dernière : on parle volontiers de « bataille idéologique », de « guerre idéologique », de « lutte idéologique ». Bien que certains aient pu annoncer « la fin de l'idéologie » (Bell, 1997), elle continue à faire couler beaucoup d'encre, et ce dans des domaines variés comme les sciences politiques mais aussi l'économie (Piketty, 2019).

Pour aborder la question de l'idéologie gestionnaire, il faut revenir sur les travaux de Vincent De Gaulejac. Son point de départ est qu'il constate l'émergence d'une idéologie provenant des pratiques organisationnelles de gestion, qui viendrait se diffuser dans toutes les sphères de la société (De Gaulejac, 2005). L'idéologie gestionnaire est, selon lui, un oxymore (De Gaulejac, 2006). En effet la gestion, renvoie d'abord à une approche pragmatique : gérer renvoie à l'administration des choses dans le but d'optimiser le fonctionnement d'une organisation. Elle renvoie à un processus qui se veut le plus pragmatique, le plus neutre possible. Et c'est précisément ce que conteste De Gaulejac. L'idéologie, comme on l'a vu, n'est jamais neutre. Elle est d'ailleurs entendue par De Gaulejac sous l'angle critique, c'est-à-dire au service d'un projet de domination. Parler d'idéologie gestionnaire est donc une formule pour soutenir que la gestion et ses outils ne sont pas neutres. Ils induisent des pratiques, des relations de l'Homme à son travail, de l'Homme à l'organisation, et des relations interpersonnelles qui ne sont pas neutres mais dans le but de maintenir un système basé sur la domination. C'est dans ce cadre de pensée que la gestion est envisagée « comme idéologie qui légitime une approche instrumentale, utilitariste et comptable des rapports entre l'homme et la société » (De Gaulejac, 2005, p. 26). La question qui se pose alors est la suivante : qu'est-ce qui, dans la gestion, est tombé dans une logique instrumentalisante ? La gestion en soi n'est pas mauvaise. Elle est même tout-à-fait nécessaire au maintien des organisations, et par-là de l'activité des salariés. Cela rejoint le débat entre raison et rationalisme, individuation et individualisme. Ce qui pose problème pour De Gaulejac, ce n'est pas la gestion en soi (et ses processus et ses outils), c'est l'approche qui consiste à faire de la gestion l'unique filtre avec lequel est pensée chaque activité d'une organisation. Un filtre, fruit de l'esprit du capitalisme (Boltanski & Chiapello, 2011) et d'un économisme (Picavet, 2001), qui s'appuie sur cinq principes fondateurs (De Gaulejac, 2005).

Le premier concerne est le fait d'inciter à un recours systématique à la mesure. La gestion est indissociable de la mesure : elle s'appuie sur de nombreux dispositifs qui permettent de créer des indicateurs pour faire parler les chiffres. Par outils de gestion, on peut citer par exemple : le budget, les systèmes comptables, les indicateurs de performance. L'idéologie gestionnaire enferme les individus dans une logique de mesure tous azimuts. Tout doit devenir mesurable. On mesure la performance financière aussi bien que l'engagement des collaborateurs. Cette « quantophrénie » (De Gaulejac, 2005, p. 71), qui contribue à la réification systématique de toute activité au sein de l'organisation, par le biais de leur traduction en langage mathématique. Cette culture du résultat, du chiffre provoque une « déréalisation des activités concrètes conduisant le plus souvent à la souffrance et à la désillusion des travailleurs » (Maugeri & Metzger, 2013, p. 6). De façon synthétique, on peut dire que quand Protagoras écrit « L'homme est la mesure de toutes choses » (Platon, 2016), l'idéologie gestionnaire répond « Comprendre, c'est mesurer » (De Gaulejac, 2005, p. 71).

Le deuxième élément s'inspire du paradigme fonctionnaliste. En sociologie des organisations, le paradigme fonctionnaliste pense l'organisation comme une unité fonctionnelle, c'est-à-dire bâtie uniquement pour atteindre un but. Et c'est en essayant de comprendre quel but est associé à l'organisation qu'il est possible de comprendre l'organisation en question. Mais cette approche a une limite importante. Penser l'organisation uniquement à travers l'objectif qu'elle se donne, c'est faire l'impasse sur de nombreuses facettes de la vie de l'organisation. Les individus et leurs relations, leurs conflits, leurs aspirations sont écartés. Dire que l'idéologie gestionnaire s'inspire du paradigme fonctionnaliste, c'est dire que l'organisation n'est pensée qu'à travers le but auquel elle est associée, et en l'occurrence : la reproduction de son fonctionnement. Ce principe rejoint les développements de Boltanski et Chiapello qui expliquent que le capitalisme « est une forme ordonnatrice de pratiques collectives parfaitement détachées de la sphère morale au sens où elle trouve sa qualité en elle-même » (Boltanski & Chiapello, 2011, p. 58). Or le capitalisme en ne visant qu'à se reproduire à partir de lui-même, n'est jamais renouvelé. C'est le même principe pour l'idéologie gestionnaire : elle ne vise qu'à se reproduire, tout en étant imperméable à toute remise en question.

Le troisième principe fondateur de l'idéologie gestionnaire est l'importation et la diffusion généralisée d'une scientificité. Comme cela a été introduit dans la première partie de cette thèse, les sciences de gestion, discipline académique relativement récente, a eu du mal à se positionner entre sciences humaines et sciences dites expérimentales. En effet, la démarche scientifique issue des sciences physiques et biologiques a été appliquée aux sciences humaines et sociales

mais « la gestion trouve dans le modèle expérimental les fondements d'une scientificité qui lui échappe » (De Gaulejac, 2005, p. 75). L'idéologie gestionnaire entretient et diffuse le culte d'une scientificité à tout prix, en glorifiant une catégorie bien précise d'individus : les experts. En effet, la place des experts -étymologiquement ceux qui ont fait leur preuve- devient centrale dans les organisations (Lauzol & Jonquière, 2015). C'est ainsi que se produit un foisonnement d'experts, rattachés à des domaines de compétences et de connaissances bien précis. Si l'expert peut être défini par sa dimension cognitive (relative à ses compétences et connaissances), il peut l'être aussi par une dimension sociale (Bootz & Schenk, 2014). En effet, un individu isolé, seul, n'est pas un expert. Il est expert car il est confronté à d'autres individus qui le reconnaissent comme tel. Cette scientificité, si elle accélère la multiplication d'experts, considère l'ensemble des individus comme des cobayes. Les individus sont alors « dépossédés de la capacité d'intervenir sur leur propre situation. » (De Gaulejac, 2005, p. 76).

Le quatrième principe est l'hyper pragmatisme. La recherche d'utilité n'est plus un moyen mais est devenue la finalité de l'organisation. L'idéologie gestionnaire est caractérisée par un utilitarisme prononcé : « le seul critère donnant du sens est le critère d'utilité » (De Gaulejac, 2005, p. 78). Là encore il est nécessaire de prendre de la hauteur. La gestion vise l'efficacité et l'efficacités, par le biais de dispositifs variés, pour soutenir l'atteinte des objectifs de l'organisation. L'idéologie gestionnaire, elle, fait de la recherche d'utilité non plus le moyen pour atteindre d'autres objectifs : c'est l'objectif. Cette situation entraîne de facto une sorte d

Enfin, le dernier principe est la réification des individus. L'Homme est considéré comme une ressource parmi d'autres au service de l'efficacité de l'organisation. Le projet initial de l'organisation est dévoyé : il ne vise plus à fabriquer un service ou un produit, mais à coller aux exigences de rentabilité. Comme le précise De Gaulejac : « La finalité de l'activité humaine n'est plus de « faire société », c'est-à-dire de produire du lien social, mais d'exploiter des ressources, qu'elles soient matérielles ou humaines, pour le plus grand profit des gestionnaires dirigeants qui gouvernent les entreprises » (De Gaulejac, 2005, p. 81). Mais le débat à propos de l'objectif de toute organisation est bien plus ouvert. Quand De Gaulejac place au centre de toute activité organisationnelle la création de lien social, il positionne les Hommes (les travailleurs) comme la finalité de l'organisation. Son positionnement est celui d'un sociologue des organisations. En sciences de gestion, ce discours est souvent remis en question : « Une institution n'est pas faite pour ceux qui la composent mais pour le service à rendre à l'extérieur. » (Thévenet, 2012, p. 99). Les tenants de l'idéologie gestionnaire cherchent à dénoncer le poids de cette dernière dans la réification des travailleurs. Ils dénoncent ainsi tout

un vocable gestionnaire avec l'expression « ressources humaines » (Marzano, 2008) ou économique « capital humain » (Schultz, 1961; Becker, 1993). Ce qui est dénoncé tout particulièrement, c'est l'influence d'un économisme, doctrine qui incite à ne voir les phénomènes sociaux qu'à travers un filtre économique et mathématique. L'idéologie gestionnaire, influencée par un économisme, fait appliquer une logique comptable et financière à l'ensemble de l'organisation : activités, dispositifs, individus. « A chacun donc de se comporter comme un capitaliste dont le capital ne serait autre que sa propre personne » (De Gaulejac & Hanique, 2018, p. 183) : l'individu est invité, dans l'organisation, à être « entrepreneur de lui-même ». Cette expression traduit une injonction à l'autonomie : le travailleur est invité à devenir plus autonome, ce qui va dans le sens contraire à une vision émancipatrice : « Comment un idéal qui s'est exprimé par un combat pour la liberté et qui est devenu un droit au travers des luttes sociales, révolutionnaires ou non, peut-il apparaître aujourd'hui sous une forme contraignante comme un devoir imposé, comme une obligation qui serait devenue source de maltraitance ? » (Appay, 2012, p. 40). Le poids de cette responsabilisation écrase et enferme l'individu au lieu de le libérer.

Le tableau ci-dessous illustre les caractéristiques principales de l'idéologie gestionnaire, présenté par De Gaulejac comme « Critique des paradigmes au fondement de la gestion » (De Gaulejac, 2005, p. 82)

Figure 7: « Critique des paradigmes au fondement de la gestion » (De Gaulejac, 2005, p. 82)

PARADIGMES	PRINCIPE DE BASE	CRITIQUE
Objectiviste	Comprendre, c'est mesurer, calculer	Primauté du langage mathématique sur tout autre langage.
Fonctionnaliste	L'organisation est une donnée	Occultation des enjeux de pouvoir. Les conflits sont considérés comme des dysfonctionnements par rapport à un idéal (lequel ?).
Expérimental	L'objectivation de l'humain est un gage de scientificité	Domination de la rationalité instrumentale.
Utilitariste	La réflexion est au service de l'action	La soumission de la connaissance à des critères d'utilité.
Économiste	L'humain est un facteur de l'entreprise	Réduction de l'humain à une ressource de l'entreprise.

Deux remarques à propos de ce tableau. D'abord, il met en évidence la différence centrale entre gestion et idéologie gestionnaire. Les principes de bases présentés dans la deuxième colonne sont ceux qui, selon De Gaulejac, définissent la gestion. La troisième colonne naît d'une approche critique de l'exacerbation de ces principes et en présente synthétiquement les conséquences. La seconde remarque est que De Gaulejac définit l'idéologie gestionnaire à partir de la critique de cinq « paradigmes ». S'il évoque « l'idéologie gestionnaire », il est possible, en référence à la définition du paradigme donnée précédemment, d'évoquer un « paradigme gestionnaire ».

#### 1.3.4. Paradigme gestionnaire et relation managériale

Après avoir présenté le paradigme gestionnaire, il s'agit ici de présenter sa traduction managériale et les conséquences qui en résultent dans les organisations. Il se caractérise par un

pouvoir disciplinaire repensé, une instrumentalisation des outils de communication, un recours massif aux paradoxes, et enfin par une dépersonnalisation du pouvoir.

Chez les partisans du paradigme gestionnaire, le management est envisagé comme une relation de pouvoir. Le pouvoir managérial se décline ainsi en un pouvoir de prescription, d'organisation et d'agir (De Gaulejac & Hanique, 2018, p. 119). Plus précisément, le pouvoir managérial est pensé comme l'adaptation dans les organisations du pouvoir disciplinaire décrit par Michel Foucault (Foucault, 1975). Ce dernier se caractérise par une surveillance physique de tous les instants et un contrôle systématique. La discipline « fabrique » des individus ; elle est la technique spécifique d'un pouvoir qui se donne les individus à la fois pour objets et pour instrument de son exercice » (Foucault, 1975, p. 120). Le pouvoir disciplinaire traduit une volonté de « dresser » les individus en leur imposant une conduite à tenir, et en les sanctionnant tant qu'ils ne la tiennent pas. La surveillance hiérarchique est incarnée par une adaptation du panoptique de Jérémy Bentham (1791). Enfin, le pouvoir disciplinaire ne peut s'exercer que dans un espace clos, dans lequel les individus sont assignés à une place et un statut particulier. Dans l'univers carcéral, les prisons en sont le parfait exemple : les individus, rangés dans des cellules bien identifiées et identifiables, sont rendus visibles à tout moment par le pouvoir disciplinaire.

On retrouve dans le pouvoir managérial les grandes composantes du pouvoir disciplinaire de Foucault : surveillance, contrôle, hiérarchie, sanctions. La grande différence, soutenue par De Gaulejac, c'est que le pouvoir managérial, ne cherche plus à dresser des corps mais plus des psychés : il est un « système « sociopsychique » de domination fondé sur un objectif de transformation de l'énergie psychique en force de travail » (De Gaulejac, 2005, p. 114). Toutefois, il est à noter que Foucault aussi abordait la question de la mobilisation psychique ne pas seulement corporelle. Cette mobilisation psychique passe notamment par l'exaltation, l'émulation : le pouvoir managérial s'emploie à faire du travail une véritable expérience chez le travailleur. L'objectif est d'impliquer le travailleur dans ses missions, en jouant sur ses désirs : on passe d'un contrôle et d'une surveillance physique à une surveillance psychique, communicationnelle. En effet, le rôle joué par les technologies de communication dans cette mobilisation est clé. Les individus deviennent joignables partout et à tout moment, comme on l'a vu dans le développement sur la société hypermoderne. Le pouvoir managérial surfe sur cette tendance et fait de ces outils de communication des outils de mobilisation, de surveillance, d'influence (Jauréguiberry, 2003; Carayol et al., 2017), qui permettent une emprise de l'organisation sur les individus (Bonetti et al., 1979). Les individus vivent et entretiennent une

culture de l'urgence, de la mobilisation à tout moment et en tout lieu : les outils de communication, sont en cela un cheval de Troie du pouvoir managérial auprès des travailleurs.

Mais outre le recours aux outils de communication dans une optique de domination, le pouvoir managérial, dans le paradigme gestionnaire, se caractérise par une utilisation massive du paradoxe. Etymologiquement, le paradoxe, c'est tout ce qui est contre la doxa, « ensemble des opinions reçues sans discussion, comme évidentes, dans une civilisation donnée » précise le Robert<sup>14</sup>. Être contre la doxa, c'est donc oser sortir des représentations communes, c'est faire preuve d'originalité, quitte à offusquer (Barel, 2008). Le paradoxe est souvent confondu avec la contradiction. Dans la contradiction, l'individu est placé face à un choix : A ou B (B étant le contraire de A). Il *peut* choisir A ou B. Dans le paradoxe en revanche, il ne peut choisir car A et B se rejoignent -bien qu'ils s'opposent- et fusionnent. L'individu, face à un paradoxe, est désarmé, résigné, ce qui crée inévitablement des tensions (Guedri et al., 2014). Le problème est quand, dans l'organisation, le recours au paradoxe n'est plus occasionnel, mais systématique. Pour certains chercheurs, les organisations doivent apprendre à combattre cette logique paradoxante : « The excellent companies have learned how to manage paradox. » (Peters & Waterman, 1984, p. 100). Le pouvoir managérial utilise le paradoxe comme « l'expression d'une nouvelle rationalité dans le contexte de l'hypermodernité » (De Gaulejac & Hanique, 2018, p. 158)

Enfin, dans le paradigme gestionnaire, le management devient abstrait. Il n'est plus incarné par le patron comme dans le temps du capitalisme industriel. Il est remplacé par des parties prenantes invisibles, abstraites, éphémères que sont les investisseurs, et vers qui l'atteinte de l'ensemble des objectifs est tournée. La figure concrète du pouvoir n'existe plus. Il devient même externalisé, dépersonnalisé, réifié, puisque ces actionnaires « délèguent le pouvoir d'organisation, pas uniquement aux salariés, mais à des référentiels, des normes de qualité, des systèmes informatisés, des objectifs financiers, auxquels les salariés, tout comme les managers et les dirigeants de site, doivent se soumettre. » (De Gaulejac & Hanique, 2018, p. 74). Ce qui occasionne un morcellement du pouvoir, qui ne va pas dans le sens d'un partage équitable entre parties prenantes, mais dans un éparpillement abstrait et sur lequel personne n'a de prise.

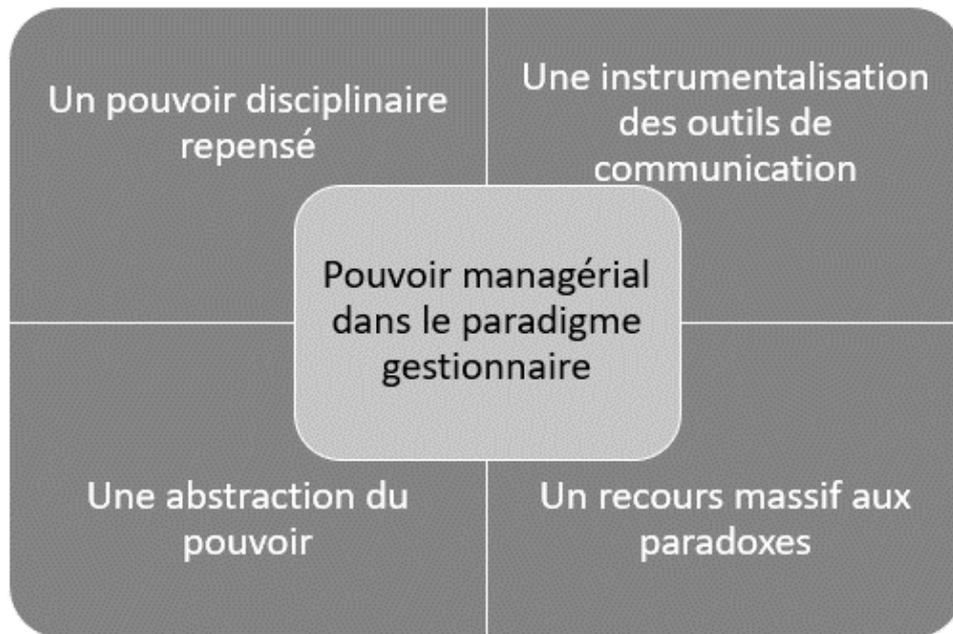
Ainsi, le pouvoir managérial dans le paradigme gestionnaire est caractérisé par un pouvoir disciplinaire repensé, une instrumentalisation des outils de communication, un recours massif

---

<sup>14</sup> Voir : <https://www.lerobert.com/google-dictionnaire-fr?param=doxa>

aux paradoxes et une abstraction du pouvoir. Le schéma ci-dessous schématise ces quatre éléments :

Figure 8: Caractéristiques principales du pouvoir managérial dans le paradigme gestionnaire



### 1.3.5. Vers un délitement relationnel organisationnel

Après avoir présenté comment le management était décrit dans le cadre du paradigme gestionnaire, ce sont ses conséquences sur les relations interpersonnelles *au travail* qui sont développées. En effet, l'entre-deux paradigmatique dans lequel la société est plongée suite à l'effritement de la modernité, amène les individus vers ce qui a été appelé un délitement relationnel *sociétal*. Maintenant, il s'agit de montrer que le paradigme gestionnaire et sa traduction managériale amènent à un délitement relationnel *organisationnel*. On l'a vu, l'idéologie gestionnaire crée une emprise de la gestion sur l'individu. Il obéit à tout un ensemble de règles et de procédures légitimées par un pouvoir devenu insaisissable, abstrait. Par ailleurs, il doit agir dans l'immédiateté, dans l'urgence, tout en étant dans un système qui lui fixe un objectif d'excellence (Aubert et al., 2007). Il reste à déterminer comment la relation à soi et à Autrui au travail s'en trouvent bouleversées.

L'individu, dans le cadre du paradigme gestionnaire, se retrouve dans des organisations qualifiées de paradoxantes, soutenues par un pouvoir managérial qui exerce sur lui de nombreuses tensions. L'exigence d'excellence, entretenue par le culte de la performance, invite les individus à ne pas simplement faire leur travail, mais à exceller, c'est-à-dire à être au-dessus des attentes. Le problème n'est pas tant d'inciter les individus à se dépasser, c'est de banaliser l'objectif « d'excellence durable » (De Gaulejac & Hanique, 2018, p. 107). Ainsi, les travailleurs sont incités à devenir tous exceptionnels et tout le temps. Or, cette incitation n'est pas sans conséquence. Comme l'expliquent De Gaulejac et Hanique, demander à tous les individus d'être excellents est un non-sens. Exceller signifie être supérieur à d'autres : tout le monde ne peut donc être excellent. Les travailleurs sont ainsi évalués par rapport à un objectif qu'ils ne peuvent, de fait, pas tous atteindre, ce qui peut provoquer chez certains un stress, chez d'autres une perte de sens. De plus, viser une « excellence durable », c'est inciter les travailleurs à atteindre un niveau exceptionnel de performance de façon prolongée, ce qui constitue un énième paradoxe organisationnel. Cette mobilisation intense à la fois corporelle et psychique, peut accélérer un sentiment de fatigue. Pour résumer, le pouvoir managérial par le biais de l'exigence d'une « excellence durable », renforce les conditions de formation de ce qu'on nomme les risques psychosociaux (RPS). Étudiés à partir des années 2000, les RPS désignent « les expositions des salariés d'une entreprise à des dangers qui pourraient être à l'origine d'une atteinte et d'une dégradation temporaire ou durable de leur santé Psychique et Mentale mais aussi une atteinte à leur santé physique » (A. Auger, 2018, p. 1). Parmi les RPS, on retrouve des formes d'épuisement professionnel causées par :

- Une surcharge de travail : le burn-out (Picart & Jaussaud, 2018)
- Une sous-charge de travail : le bore-out (Hosy & Bourion, 2017)
- La réalisation de tâches qui ne font plus sens pour celui qui les réalise, le brown-out (Lacan, 2021)
- L'effacement entre la frontière vie personnelle / vie professionnelle : le blur-out (Chapelle, 2018)

Le blur-out, petit dernier de la famille des RPS (Chapelle, 2018), traduit une certaine tendance que l'on pourrait qualifier de schizophrénique chez les travailleurs. En effet, du fait d'être dans un contexte relationnel particulier (le travail), le travailleur est tenté de séparer son « moi organisationnel idéal » de son moi authentique. Comme le note Jean-François Chanlat dès les

années 1990 : « Le problème n'apparaît qu'à partir du moment où, pour une raison quelconque, l'individu ne parvient plus à suivre le rythme imposé par l'entreprise, soit qu'il n'ait plus les moyens d'y faire face, soit que l'Idéal jusque-là poursuivi apparaisse soudain déconnecté de soi, en décalage par rapport aux exigences du Moi-Réalité. » (Chanlat, 1990, p. 748). Cette dissonance cognitive (Festinger, 1957) renforce l'émergence de personnalités « as if » décrites par Hélène Deutsch (2007). Les individus ont alors de plus en plus de mal à porter leur masque organisationnel puisqu'il entre en conflits avec leur Moi authentique. Ils finissent par développer un Moi organisationnel qui a des allures de faux-self pour reprendre l'expression de Donal Winnicott (utilisé pour les enfants) : une image qui ne se construit qu'en réponse à des contraintes perçues comme négatives. Dès lors, « la partie du moi qui s'adapte est en quelque sorte désubjectivée, comme si elle devenait étrangère à toute réaction affective, comme si elle renonçait à donner du sens à son expérience, aux conflits vécus » (De Gaulejac & Hanique, 2018, p. 223). Les dimensions affectives se retrouvent ainsi muselées dans le Moi organisationnel : « L'idéal devient la norme. [...] La faiblesse, l'erreur, le contretemps, l'imperfection, le doute, tout ce qui caractérise l'humain « normal » n'ont plus lieu d'être. » (De Gaulejac, 2005, p. 127). Cette attitude schizo-phrénique (cette distorsion de la pensée) caractérise la relation à soi qui est suscitée par le management dans le paradigme gestionnaire.

D'autre part, du point de vue des relations interpersonnelles au travail, le paradigme gestionnaire et sa traduction managériale ont de nombreuses conséquences. La première est que, puisque le Moi organisationnel prend le pas sur le Moi authentique, les affects, les émotions tendent à être réduits au silence, ou du moins sous contrôle. De plus, ce management, qui banalise l'excellence tout en développant le culte de l'urgence, favorise une compétition entre individus. Puisque l'excellence est le niveau à atteindre mais que tout le monde ne peut pas l'atteindre, se produisent alors une mise en compétition généralisée et un affaiblissement des solidarités collectives. A l'individualisme sociétal provoqué par le changement de paradigme en cours s'ajoute ainsi celui engendré par un management qui couronne l'esprit de compétition. Ce dernier contribue à désunir les individus en les séparant en deux catégories : les gagnants et les perdants. C'est dans ce sens que l'on peut dire que le paradigme gestionnaire, à travers sa traduction managériale, contribue à faire émerger non plus une lutte des places dans la société (De Gaulejac et al., 2015), mais au sein-même de l'organisation. Plongés dans cette culture de l'individualisme, de la compétition et de la performance, les travailleurs n'ont pas *d'intérêt* à mieux se connaître, à partager leurs émotions, à s'entraider, à se soutenir. C'est, en quelque sorte, la « montée de l'insignifiance » (Castoriadis, 1996) dans l'organisation : Autrui

ne fait plus sens pour l'individu : il n'est qu'une ressource parmi d'autres au service de l'objectif de performance. Dans la mesure où s'intéresser à ce qu'autrui peut vivre, ressentir, imaginer, penser n'a pas d'intérêt immédiat pour l'organisation, ce n'est pas jugé utile. Dans ce cas, ce l'expression « relations interpersonnelles au travail » devient un abus de langage, puisqu'il faudrait davantage parler de relations sociales ou formelles. En effet, le psychologue Gabriel Moser distingue les deux appellations : « Les relations sociales ou formelles se caractérisent, dans cette optique, par une indifférence affective et sexuelle vis-à-vis du partenaire. Ce n'est que si l'individu s'implique affectivement, sexuellement, ou les deux à la fois, que nous parlerons de relation personnelle. » (Moser, 1994, p. 13). Dans le paradigme gestionnaire, l'organisation cultive ainsi un management qui promeut l'excellence, qui propose une réification systématique et une rationalité instrumentale, qui s'appuie sur des paradoxes et qui favorise l'expression d'un faux-self qui exclut les rapports d'affects entre les personnes. Dans ce cas, et selon le travail de définition de Moser, ce management favorise l'effacement des relations personnelles au profit de relations sociales ou relations formelles. Il caractérise les relations sociales par une proximité physique et socio-culturelle, une concordance des besoins et des buts, une perception des compétences et enfin des caractéristiques de *surface* (Moser, 1994).

Ainsi, dans le cadre du paradigme gestionnaire, la mise en place d'un management comme « technologie de pouvoir » (De Gaulejac, 2005, p. 25) s'accompagne d'une série de conséquences importantes sur le relationnel dans le contexte du travail. La relation à Soi devient schizophrénique et inauthentique. La relation à Autrui est marquée par l'insignifiance et la mise en compétition. C'est en ce sens que qu'un délitement relationnel *organisationnel* est évoqué.

## 1.2 Conclusion du chapitre 1

Les paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien ont contribué à propager dans les organisations (et au-delà) une vision de l'homme et des relations humaines au travail qui se veut neutre, objective dans une logique scientifique.

Cette vision n'est en réalité qu'un mode de représentation « moderne » appliqué au monde du travail. Celui-ci considère l'Homme au travail comme une ressource, un individu interchangeable, dénué de toute capacité d'initiative, de réflexion, de créativité, dépossédé de ses émotions et de ses affects. Dans cette perspective, les relations humaines au travail se

retrouvent instrumentalisées, réifiées et somme toute, négligées car entendues comme des obstacles à la productivité ou à l'emprise de la gestion. Ces relations se retrouvent déshumanisées, marquées par une insignifiance, une réification et une mise en compétition systématique dans les organisations, donnant lieu à un délitement relationnel organisationnel.

## 2 Chapitre 2 : ESS, organisations mutualistes et problématiques managériales

### **Organisation et introduction de ce second chapitre :**

Cette deuxième partie de la revue de littérature s'intéresse au secteur de l'économie sociale et solidaire, avant de se centrer plus particulièrement sur l'organisation de type mutualiste (OM par la suite), qui est le terrain d'étude. L'objectif de cette partie est de confronter le constat présenté dans la partie précédente, qui traitait des organisations en général, aux organisations de l'économie sociale et solidaire (OESS par la suite) dans un premier temps, et aux organisations mutualistes dans un second temps.

La revue de littérature dépeint dans une première partie les OESS comme les fers de lance de l'alternative face aux organisations de type capitaliste, avant de tempérer cet idéal de rupture. Les spécificités des OESS tendant à être banalisées, l'alternative organisationnelle et éthique est remise en question. Par la suite, la deuxième partie se centre sur les OM et fait émerger les grands défis auxquels elles sont confrontées, surtout l'isomorphisme institutionnel. Plus particulièrement, elle montre que les OM entretiennent un rapport complexe avec le management, qu'il est nécessaire d'approfondir.

### 2.1 L'Economie Sociale et Solidaire : une alternative inachevée au modèle capitaliste gestionnaire

L'objectif de cette partie est de montrer comment l'ESS, derrière la description d'un mouvement unifié autour de la volonté de représenter une alternative au capitalisme, est en réalité un mouvement protéiforme, complexe et enlisé dans des enjeux multiples.

## 2.1.1 L'émergence de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)

Afin de comprendre et d'analyser l'Economie Sociale et Solidaire, il est nécessaire de mettre en évidence la genèse de l'économie sociale d'une part, puis de l'économie solidaire d'autre part. La réunion des deux qualificatifs n'ayant en effet été officiellement et juridiquement actée qu'en 2014 avec la loi ESS.

### 2.1.1.1 Emergence de l'économie sociale

Si les premiers mouvements associationnistes remontent à l'Égypte ancienne et la Grèce antique (voire avant), c'est bien plus tard au XIX<sup>ème</sup> siècle qu'émerge le concept d'économie sociale. Un des premiers écrits français qui mentionne cette expression est sans doute le « nouveau traité sur l'économie sociale » (Dunoyer, 1830). En effet, au XIX<sup>ème</sup>, le poids de l'associationnisme ouvrier en France et en Europe est tel qu'une dénonciation profonde des conséquences de la révolution industrielle est engagée. Parmi les arguments des fers de lance de ce mouvement protéiforme, on retrouve notamment l'idée que la dimension sociale ait été mise de côté au profit d'une vision strictement économique du développement industriel. C'est donc avec un prisme politique qu'émerge une économie dite sociale. Ainsi « dès ce moment et jusqu'à la fin du siècle, l'économie sociale veut être, ni plus ni moins, une autre façon de faire de l'économie politique » (Gueslin, 1987, p. 3). Toutefois, cette ambition politique nouvelle est désunie, fractionnée entre plusieurs écoles politiques (Defourny, 2017). L'idée d'une économie sociale unifiée est donc une chimère, et de nombreuses confusions ont perduré à ce sujet tout au long des XX<sup>ème</sup> et XXI<sup>ème</sup> siècles : « L'expression « économie sociale » ou « social economy » est encore employée pour désigner de vastes champs d'études, couvrant les dimensions sociales de l'économie ou l'analyse économique du social économie de la protection sociale, de l'éducation ou de la santé ; action des syndicats dans l'économie ; questions d'éthique économique et de justice sociale ; politiques sociales, etc. » (Defourny, 2017, p. 38). On retrouve ici les premières traces de la tension entre économique et social, sur laquelle ce travail revient plus tard dans le document.

### 2.1.1.2 De l'économie sociale à l'économie sociale et solidaire

Le passage de la dénomination « économie sociale » à celle « d'économie sociale et solidaire » n'est pas neutre. Il a été le fruit de nombreux débats tant économiques, que philosophiques et politiques. Ces débats ont dépassé la frontière française. Des initiatives internationales ont également joué un rôle majeur dans l'intégration du qualificatif solidaire, comme par exemple en Amérique latine, où l'expression « *economia social y solidaria* » existe depuis des décennies (Guerra, 2010). L'influence politique de l'intégration du qualificatif « solidaire » est à souligner spécifiquement, comme la doctrine développée par Léon Bourgeois en France : le solidarisme (Bourgeois, 1896), reprise plus tard dans ce travail.

Toutefois, il est important ici de préciser qu'initialement, l'économie solidaire a été théorisée à partir des années 1980, dans l'optique d'une différenciation (si ce n'est d'une rupture) avec l'économie sociale (Gardin & Laville, 2017). Elle s'est notamment appuyée sur les travaux de Karl Polanyi qui définit le principe de réciprocité en économie (Polanyi, 2007). L'économie solidaire s'est distinguée par son rattachement politique fort : « Le concept d'économie solidaire [...] se différencie de l'économie sociale en insérant dès le départ dans sa grille d'analyse la dimension politique » (Eynaud & Laurent, 2017, p.30-31). Pour ces deux auteurs, il convient de distinguer les organisations de l'économie sociale, qui ont été phagocytées et contenues par la société marchande, des organisations de l'économie solidaire. Ainsi l'économie solidaire « recherche une démocratisation de l'économie en s'appuyant sur la solidarité pour renforcer la capacité de résistance à l'atomisation sociale, elle-même accentuée par la monétarisation et la marchandisation de la vie quotidienne » (Gardin & Laville, 2017, p. 195). Plus concrètement, il y a eu dans la création de l'économie solidaire, une volonté de mettre en lumière les pratiques -dites solidaires- d'autres formes d'organisations qui n'étaient ni des mutuelles, ni des coopératives ni des associations. En effet, ces formes d'organisations sont avant tout des statuts juridiques traduisant une institutionnalisation de l'économie sociale que l'économie solidaire rejette, ou du moins dénonce. Au-delà de cette institutionnalisation, ce sont aussi les modes d'organisation de ces *institutions* qui sont dénoncés, en proie à un double phénomène de centralisation et de bureaucratisation qui fait obstacle au projet initial démocratique (Gardin & Laville, 2017). Il co-existerait ainsi deux visions de l'économie solidaire : « Selon l'approche micro [...] l'économie solidaire est un ensemble d'initiatives venant suppléer l'économie dominante. Alors que selon l'approche macro [...] l'économie

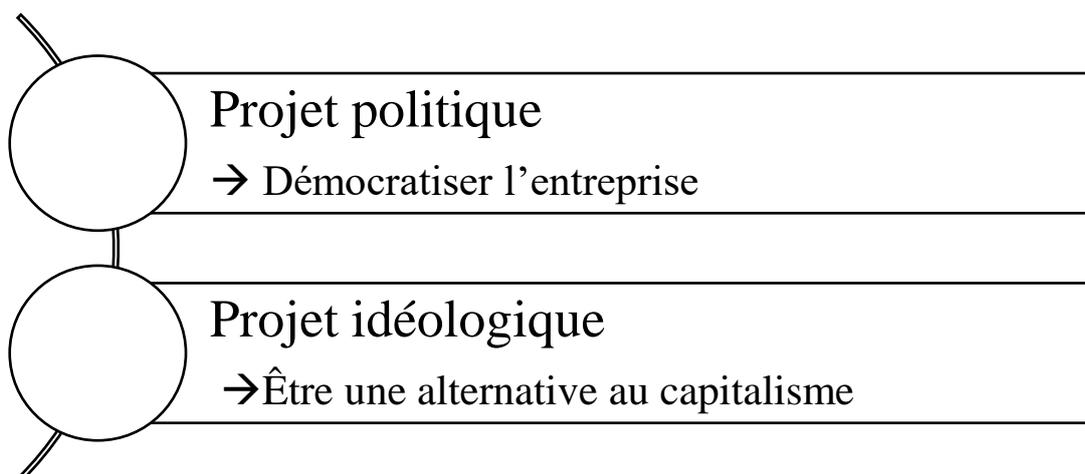
solidaire est un projet de transformation de la société, une utopie. Tels sont les deux visages de l'économie solidaire » (Dacheux & Goujon, 2018, p. 63).

Le rapprochement entre économie sociale et économie solidaire donne lieu à la création des Chambres Régionales de l'Economie Sociale et Solidaire dans les années 1990. Néanmoins, c'est la loi ESS portée par Benoît Hamon en 2014 qui a acté la reconnaissance d'une économie sociale et solidaire en France. Néanmoins, pour certains, l'économie sociale et solidaire n'est nullement le rapprochement des organisations qui relèvent spécifiquement de l'économie sociale et de celles qui relèvent de l'économie solidaire : « Elle est plutôt la reconfiguration de l'économie sociale, ou une façon de « revisiter » cette dernière à la lumière de l'économie solidaire. » (Gardin & Laville, 2017, p. 216).

### 2.1.1.3 L'ESS : un double projet politique et idéologique

De manière schématique, on peut dire avec Jean-Louis Laville, que l'ESS est née d'un double projet. Le premier comme projet politique (Gaudillière & Lechevalier, 2002) en invitant à des modes d'organisation internes démocratiques. Le second comme projet idéologique (Groupe du RIUESS, 2021) en invitant à la mise en place d'un contre-modèle au capitalisme dominant. Ces deux projets sont détaillés ci-dessous.

Figure 9 : Le double-projet des OESS



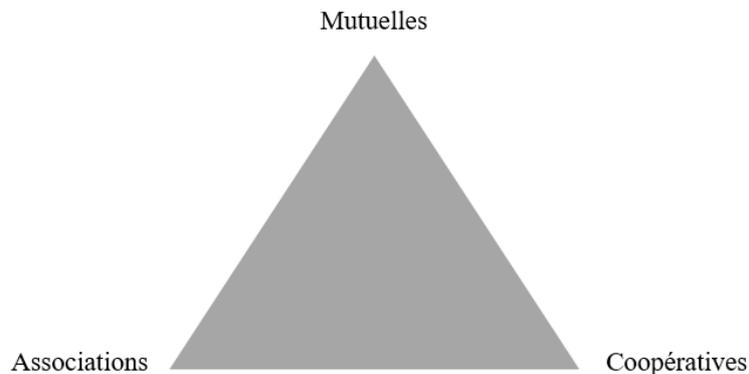
Un projet politique d'abord. Jean-Louis Laville montre que l'économie sociale et solidaire émerge avec la volonté de démocratiser l'entreprise (Laville, 2010), un projet inspiré du courant associationniste du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ce projet est souvent simplifié par la devise « un homme une voix » qui a toutefois le mérite d'exprimer clairement l'ambition démocratique du mode de fonctionnement des organisations de ce secteur économique. Le projet démocratique de l'ESS est également affirmé par Jean-François Draperi : « l'ESS est une organisation économique qui vise l'épanouissement de la personne humaine, qui réunit des groupements de personnes (ayant une activité économique marchande, non marchande, monétaire ou non-monétaire) adoptant des règles, fréquemment statutaires, traduisant les valeurs de la démocratie. » (Cottin-Marx & Hély, 2015, p. 39). Cette ambition démocratique est aussi politique dans la mesure où l'économie sociale d'une part, et l'économie solidaire d'autre part, ont été largement influencées par des courants politiques que ce soit en France ou ailleurs en Europe.

D'autre part, l'ESS s'est construite sur l'ambition d'être une alternative claire au capitalisme. C'est en ce sens que ce projet est idéologique, au sens d' « un système de pensée, apparemment rationnel, qui prône en fait l'accomplissement de l'Illusion » (Chasseguet-Smirgel, 1979, p. 39). En effet, nombreux sont les sociologues et chercheurs en sciences de gestion qui mettent en lumière l'importance de ce combat *idéologique* dans lequel s'inscrit l'ESS. Rappelons ici que l'économie solidaire, selon certains chercheurs, s'est forgée dans une optique de rompre avec la dérive institutionnalisant de l'économie sociale (Gardin & Laville, 2017; Dacheux & Goujon, 2018). C'est ainsi que pour Jean-François Draperi, l'ESS représente le mouvement social, héritier des Lumières, qui, à la différence de l'entrepreneuriat social (Draperi, 2010), cherche à traduire en actes une ambition acapitaliste (Cottin-Marx & Hély, 2015). En effet, l'ESS est souvent présentée comme l'expression d'une volonté de rupture avec les principes et modes de fonctionnement développés par la doctrine capitaliste (Frémeaux, 2014a). L'ESS se veut être fondamentalement une alternative à l'économie capitaliste et « contribuer à réveiller les consciences des acteurs sur la finalité humaine et sociale de toute l'économie et infléchir le modèle économique dominant vers plus de responsabilité » (Parodi, 2008, p. 14).

## 2.1.2 Typologie des organisations de l'ESS

Les organisations de l'ESS regroupent historiquement les mutuelles, les coopératives et les associations. C'est en France que se regroupent dans un premier temps en 1970, les mutuelles et les coopératives, dans le cadre de la mise en place du Comité National de Liaison des Activités Mutualistes et Coopératives, qui seront rejointes cinq ans plus tard par les associations formant le CNLAMCA (Defourny, 2017, p. 39). Ainsi, l'ESS est historiquement composée par le triangle mutuelles – coopératives – associations, comme l'illustre le schéma suivant :

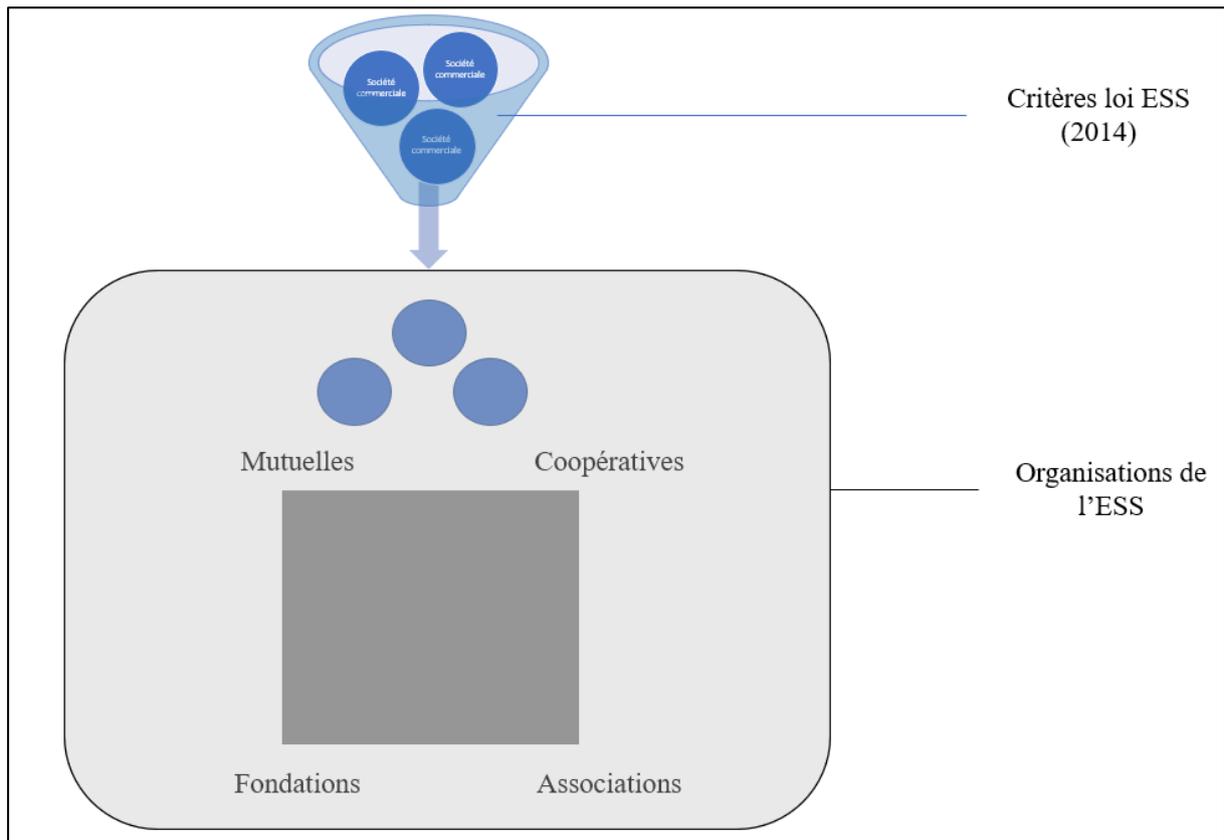
Figure 10 : Triangle historique des organisations de l'ESS



On notera également l'intégration progressive des fondations dans le paysage de l'ESS, sans pour autant y trouver la même place que les trois autres formes d'organisations, plus anciennes.

Toutefois, la loi ESS de 2014, menée par Benoît Hamon, est venue bousculer ce triptyque historique. En effet, dans le cadre de cette loi, de nouvelles formes entrepreneuriales (et notamment des sociétés commerciales qui desservent un projet d'utilité sociale).

Figure 11: Panorama des organisations de l'ESS après la loi ESS de 2014



Cette recherche d'utilité sociale a notamment été actée par le biais de l'article premier du décret du n° 2015-858 du 13 juillet 2015 qui stipule que l'objet social de ces sociétés doit satisfaire à principal à au-moins une des quatre conditions :

Encadré 1 : Les quatre conditions pour qu'une société soit reconnue d'utilité sociale (dans la loi Hamon de 2014)

1° Elles ont pour objectif d'apporter, à travers leur activité, un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique ou sociale, soit du fait de leur situation personnelle et particulièrement de leurs besoins en matière d'accompagnement social, médico-social ou sanitaire, ou de contribuer à la lutte contre leur exclusion. Ces personnes peuvent être des salariés, des usagers, des clients, des membres ou des bénéficiaires de cette entreprise ;

2° Elles ont pour objectif de contribuer à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale ;

3° Elles ont pour objectif de contribuer à l'éducation à la citoyenneté, notamment par l'éducation populaire et par la mise en œuvre de modes de participation impliquant, sur les territoires concernés, les bénéficiaires de ces activités. Elles participent ainsi à la réduction des inégalités sociales et culturelles, notamment entre les femmes et les hommes ;

4° Elles ont pour objectif de concourir au développement durable, à la transition énergétique, à la promotion culturelle ou à la solidarité internationale, dès lors que leur activité contribue également à produire un impact soit par le soutien à des publics vulnérables, soit par le maintien ou la recréation de solidarités territoriales, soit par la participation à l'éducation à la citoyenneté.

Source : [https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article\\_1c/LEGIARTI000038588562/](https://www.legifrance.gouv.fr/loda/article_1c/LEGIARTI000038588562/)

Outre cette recherche d'utilité sociale, sont autorisées à intégrer l'ESS les organisations qui en respectent les grands principes fondateurs. Selon Anne-Sophie-Franc et Arnaud Laroche, s'appuyant sur les termes édictés dans la loi Hamon, il y aurait donc quatre principes fondateurs : « Un but autre que le seul partage de bénéfices » (qui vise surtout les sociétés commerciales, qui doivent « limiter volontairement la rémunération de leur investissement ») « Une gouvernance démocratique » (qui prévoit d'informer et de faire participer les parties prenantes) « Le respect de principes de gestion » (surtout quant au reversement des bénéfices) et « Une activité » (de production de biens ou de services, ce qui est très général) (Franc & Laroche, 2019, p. 63).

La loi de 2014 apporte la possibilité à des sociétés commerciales d'appartenir au secteur de l'ESS, et ainsi de jouir d'une reconnaissance particulière (interne et externe) de leur engagement, qui dépasse les principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises, jugés peu ambitieux tant sur le plan philosophique qu'économique (Vallaëys, 2013). Cette reconnaissance peut passer notamment par l'agrément ESUS pour « Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale » qui permet également aux entreprises qui le demandent et l'obtiennent, d'obtenir des aides et des options de financement distinctes. En s'ouvrant à d'autres formes entrepreneuriales, le secteur de l'ESS s'est créé de lui-même un enjeu de taille à relever, celui de « conceptualiser et théoriser le passage d'un ensemble initial d'entreprises coopératives et mutualistes orientées vers l'intérêt mutuel de leurs membres à un ensemble « économie sociale » comprenant aussi un très grand

nombre d'organisations visant l'intérêt de personnes « extérieures », voire tout simplement l'intérêt général » (Defourny, 2017, p. 41), déjà abordé dans la littérature (Gui, 1991).

### 2.1.3 Etat des lieux de l'ESS en France et en Europe à travers des données chiffrées

L'approche menée est jusqu'à présent centrée sur une perspective franco-française, puisqu'elle correspond à notre terrain d'étude. Mais il n'en reste pas moins essentiel de mettre en avant la portée internationale de ce secteur, présentée dans cette partie.

#### 2.1.3.1 Le secteur de l'ESS en France en quelques chiffres

L'objectif de cette partie est de présenter l'ESS à travers quelques données chiffrées, provenant soit du ministère de l'économie, soit d'ESS France.

- 1 salarié du privé sur 7 travaille dans l'ESS en France, soit 14% de l'emploi salarié privé (chiffres 2018 de ESS France)
- L'ESS représente 10% du PIB national (ministère de l'économie)
- L'ESS représente plus de 200 000 organisations (entreprises et autres formes de structures), soit plus de 2,3 millions de salariés en France.

Concernant le dernier chiffre, il est à noter que l'ESS est un secteur qui est caractérisé par une main d'œuvre atypique car très hétérogène : « salariés « ordinaires », salariés en insertion, salariés-associés, bénévoles, volontaires » (Darbus, 2015, p. 219). Cette diversité est envisageable à la fois comme un moteur puissant et comme un frein.

#### 2.1.3.2 Une portée et une réalité internationales

A l'échelle européenne, le secteur est également développé et reconnu. Il représente en 2022 <sup>15</sup>:

---

<sup>15</sup> <https://www.ess-france.org/chiffre-de-la-semaine-d-aesio-mutuelle-et-d-ess-france-136>

- 13,6 millions d'emplois
- 6,3% de la population active
- 2,8 millions de structures
- 6,3% du PIB de l'Union Européenne

Toutefois, malgré l'ampleur de ces chiffres, il n'existe pas de définition unifiée européenne pour ce secteur d'activité. D'ailleurs, si en France, celui-ci est nommé Economie Sociale et Solidaire, d'autres pays européens le nomment différemment et intègrent dans son périmètre d'autres types de structures avec des critères différents.

Pour illustrer cette tendance, la Commission européenne considère « L'Economie sociale » comme un des 14 écosystèmes industriels sur lesquels s'appuie une stratégie du marché unique. Dans le schéma ci-dessous, on voit que ce secteur est baptisé « Proximity and Social Economy »<sup>16</sup> :

Figure 12 : Les 14 écosystèmes industriels du marché unique (Source : Commission européenne)



<sup>16</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_fr](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_fr)

Ce secteur d'activité est fédéré à l'échelle européenne au sein de la Social Economy Europe (depuis 2008<sup>17</sup>), qui se définit comme « le porte-voix de ces 2,8 millions de structures » auprès des grandes instances politiques et économiques européennes, dont l'essentiel des productions reste un travail juridique.

D'une manière générale, dans la littérature à propos de l'ESS, très souvent est négligée sa dimension internationale, et notamment le fait qu'il existe une épistémologie du Nord mais aussi une épistémologie dite du Sud. Cet occidental-centrisme est d'ailleurs critiqué par les plus grands experts de l'ESS car il occulte « une autre appréhension de l'ESS, plus compréhensive et plus respectueuse des tentatives concrètes menées pour échapper à la démesure du capitalisme contemporain. » (Laville, 2019, p.53).

L'épistémologie du Sud peine encore à être intégrée par les chercheurs occidentaux et du Nord, qui sont pris alors, selon la formule de Laville, dans « un biais méthodologique » (Laville, 2019, p.54). Pourtant les apports des chercheurs du Sud sont nombreux, en particulier pour décrypter les économies dites contemporaines (Coraggio, 2011). Ainsi, l'ESS est par la suite entendue comme le phénomène et secteur d'activité français.

#### 2.1.4 L'ambition d'alternative de l'ESS : entre espoirs et désillusions

L'ESS, s'est construite à partir d'un double projet idéologique-démocratique qui vise à proposer une façon alternative d'entreprendre, par rapport à la logique capitaliste dominante. Les instances économiques et sociales françaises, et notamment le Conseil Supérieur de l'économie sociale et solidaire (CSESS), poursuivent dans leurs discours et leurs travaux ce combat idéologique. A titre d'exemple, le CSESS a produit en mai 2020 un rapport intitulé « L'ESS au cœur d'un « New Deal » de la transformation »<sup>18</sup>.

Toutefois, la capacité à être une alternative idéologique concrète, au-delà des discours est remise en question (Groupe du RIUESS, 2021). En effet, le fruit du combat idéologique

---

<sup>17</sup> Avant 2008, il s'agissait de la Conférence Européenne Permanente des Coopératives, Mutualités, Associations et Fondations)

<sup>18</sup> <https://www.cressidf.org/wp-content/uploads/2020/07/2020-05-29-CSESS-Priorisation-du-plan-de-sortie-de-crise-et-de-trans....pdf>

initialement inscrite dans l'ADN de l'ESS est à relativiser compte-tenu de plusieurs enjeux majeurs qui traversent l'ESS.

D'abord, l'ESS a été qualifiée d'alternative et de tiers-secteur en partie grâce à son positionnement sectoriel (Frémeaux, 2014a) c'est-à-dire qu'elle s'est développée dans des secteurs où le public comme le privé n'ont pas réussi à s'installer durablement et efficacement, d'où l'émergence de l'appellation « tiers-secteur ». Les chiffres relevés dans la partie précédente indiquent la formation et le développement d'un secteur économique dynamique. Mais comme le fait remarquer Frémeaux, l'ambition d'alternative portée par l'ESS est-elle de faire émerger « une autre économie ou une autre façon de faire de l'économie ? » (p.271).

Par ailleurs, l'ESS post loi Hamon de 2014 réunit à la fois des organisations marchandes et non-marchandes, certaines d'intérêt général, d'autres à intérêt partagé, et avec une pluralité de statuts juridiques. Cette composition hétérogène, est présentée dans la loi de 2014 comme une opportunité de mieux reconnaître ces organisations et d'en inciter d'autres à rejoindre ce secteur en appliquant les principes définis dans la loi. Toutefois, certains chercheurs font remarquer que cette hétérogénéité peut au contraire entraîner une confusion, et une diminution de la capacité d'influence de l'ESS. Rodet (2019) s'interroge ainsi : « L'entrée des entreprises sociales dans ce secteur avec la loi de 2014 illustre à quel point les frontières de celui-ci sont mouvantes et renvoient encore à la même question de savoir s'il constitue une économie « alternative », « de réparation » ou « d'amélioration » du système économique et social dominant. » (p.25).

En outre, la capacité à être une alternative concrète est affectée par la tension entre des logiques institutantes et des logiques isomorphes (Gardin & Laville, 2017). La tendance isomorphique des OESS est étudiée dans la littérature (Enjolras, 1996; Bidet, 2003; Lethielleux, 2021). Il s'agit de rendre compte de la tendance chez les OESS de développer chez elles des pratiques venant d'autres types d'organisations, effaçant les spécificités des OESS au profit d'une banalisation. Plus précisément, Sophie Swaton observe trois niveaux de banalisation des organisations de l'ESS : « la banalisation proprement dite, l'instrumentalisation et la récupération idéologique » (Swaton, 2015, p.279).

La première est une conséquence de la mise en concurrence des organisations de l'ESS avec d'autres entreprises classiques et c'est le cas par exemple des mutuelles à partir de 1986. Les associations, elles, sont menacées par la pression fiscale, qui les oblige à montrer et (parfois)

survaloriser leur « mieux-disant social » (Swaton, 2015, p.281) et montrer qu'elles n'entrent pas en concurrence avec des entreprises classiques (concernant le produit, le public, le prix et la publicité issus de leur activité). Dès lors : « Ce faisant, elles se privent de ce qui fait leur spécificité, fondamentale en prime pour la qualité du lien social, se concentrant sur l'approche technique et managériale. Le risque devient grand alors pour elles de se conformer à des critères identiques à ceux des entreprises commerciales. » (Swaton, 2015, p.282) c'est ce qu'on appelle un phénomène d'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983). Swaton va plus loin en montrant que les organisations de l'ESS deviennent concurrentes entre elles, notamment pour l'obtention de subventions financières ou d'exonérations fiscales : « Dès lors, il n'y a rien d'étonnant à ce que certaines tentent d'aligner leurs stratégies et leurs pratiques sur celles des entreprises classiques : auto-banalisation, stratégies commerciales, standardisation des produits, logique de croissance. » (Swaton, 2015, p.283).

La deuxième est l'instrumentalisation par l'Etat de ces structures. Selon Swaton, l'Etat, en imposant notamment aux organisations de l'ESS qui bénéficient de subventions étatiques de lui rendre des comptes régulièrement à propos de l'utilisation de cet argent, renforce le contrôle de l'Etat sur ces organisations. On peut également évoquer la pression réglementaire nationale et européenne qui pèse sur les mutuelles et les banques coopératives et qui les contraint à adopter des fonctionnements similaires à ceux d'entreprises hors ESS, elles aussi soumises à cette pression.

Enfin, la dégradation de l'esprit démocratique est une autre cause du phénomène de banalisation et de la tentation d'isomorphisme des organisations de l'ESS. Le refus de la soumission à un actionnariat et le principe clé d'« une personne une voix » sont en train de s'éroder, du fait d'abord d'une gouvernance démocratique trop complexe à mettre en place, de la tendance aux regroupements des structures qui n'assurent plus une proximité géographique qui favorisait la prise en compte locale de chaque voix, et enfin de la pression financière de solvabilité, qui détourne l'attention des dirigeants de ces structures de leurs parties prenantes au profit d'une logique financière (Draperi, 2017).

Le projet alternatif au cœur de l'ESS est menacé, ou plutôt inachevé. D'une alter-économie, l'ESS serait davantage devenue une « sous-économie » (Chapas, 2015), rongée par l'intensification des phénomènes de récupération, de banalisation, d'instrumentalisation (Frémeaux, 2014b).

## 2.2 Le mouvement mutualiste et les organisations mutualistes (OM)

Après le secteur, les organisations et les enjeux de l'ESS, c'est au tour des organisations mutualistes d'être présentées. Un premier travail de définition est nécessaire pour distinguer les termes : mutualisme, mutualité et mutuelles. Un travail est ensuite mené sur l'histoire du mouvement mutualiste. Cette analyse historique est complétée par des développements autour d'un thème clé : celui des spécificités mutualistes traduites en valeurs, explicités dans des principes et concrétisés dans des pratiques. Enfin, dans la dernière partie, les enjeux majeurs auxquels sont confrontées les organisations mutualistes sont mis en évidence.

### 2.2.1 Mutuelles, mutualisme, mutualité, mutualistes : différents niveaux d'analyse

L'étude empirique de cette thèse s'est déroulée dans un environnement mutualiste. Il est donc essentiel de préciser ce qui est désigné par la suite « organisations mutualistes ». En effet, le champ lexical autour des mutuelles est dense et peut prêter à confusion. Le mutualisme est présenté comme un type de lien particulier entre plusieurs parties ; la mutualité comme le secteur socio-économique des organisations mutualistes ; et les mutuelles comme les organisations mutualistes régies par le code de la mutualité.

#### 2.2.1.1 Mutuelles

Mutuelles. Pour saisir ce que sont les mutuelles, il est d'abord nécessaire de prendre du recul et de positionner les mutuelles par rapport aux autres formes d'organisation qui coexistent sur le secteur de l'assurance et de la complémentaire santé. Quatre grands types d'organisations s'y trouvent : les mutuelles, les institutions de prévoyance, les sociétés anonymes d'assurance et les sociétés d'assurances mutuelles. A s'y méprendre, ces structures semblent similaires, mais ce n'est pas le cas.

D'abord, les sociétés anonymes d'assurance, aussi appelées compagnies d'assurance. Comme leur nom l'indique, il s'agit de sociétés anonymes (SA), c'est-à-dire de sociétés de capitaux. Comme toute SA, elles se basent sur l'actionnariat : pour exister, il faut qu'une SA

compte au minimum deux actionnaires. Ces actionnaires, en effectuant des apports pour la SA, bénéficient de services et de prestations : pouvoir toucher des dividendes, avoir un droit de vote en assemblée générale, avoir un droit d'informations sur l'activité de la SA. Un directeur général est nommé par le conseil d'administration, dirigé par un président. Il détient alors le pouvoir exécutif de la SA : il représente la SA à travers ses décisions. Mais il existe aussi d'autres formes pour la SA avec ce qu'on appelle un organe ou conseil de surveillance de la SA et un directoire. Dans les faits, le conseil de surveillance ressemble au conseil d'administration, à une différence près : le conseil de surveillance n'intervient pas dans la gestion de la SA : il désigne des membres qui vont constituer un directoire et vont surveiller, contrôler leur décision. Pour simplifier, on peut dire que dans la SA à conseil d'administration, la frontière est floue entre direction et surveillance. Dans la SA avec conseil de surveillance, la frontière est nette. Revenons aux sociétés anonymes d'assurance. Il s'agit donc de sociétés commerciales, de capitaux, à but lucratif. Il est important ici de préciser qu'elles autorisent une intermédiation dans la distribution de leurs produits d'assurance : elles peuvent faire appel à des courtiers par exemple. Elles sont régies par le code de l'Assurance, qui diffère en de nombreux points du code de la Mutualité. Historiquement, les sociétés anonymes d'assurance se focalisent sur l'assurance de biens, mais aujourd'hui elles font également de l'assurance de personnes. Ce type de sociétés pratiquent une gestion des risques différenciée. Autrement dit, selon le profil (surtout médical) de la personne qui veut être assurée, un calcul mathématique du risque détermine le tarif que va payer chaque assuré, compte-tenu du risque que l'on lui associe. Pour simplifier : la société anonyme d'assurance propose un système individualisé : selon le profil, les personnes ont un tarif plus ou moins élevé de cotisations.

Ensuite, viennent les sociétés d'assurances mutuelles (souvent désignées SAM). Ces dernières sont, comme les sociétés anonymes d'assurance, régies par le code de l'Assurance. Mais la différence majeure entre ces deux organisations est que la SAM n'est pas basée sur l'actionnariat mais sur le sociétariat. Leur conseil d'administration n'est donc pas désigné par des actionnaires mais par les sociétaires. Les SAM n'ont pas de capital social, ne sont pas des sociétés commerciales et sont à but non lucratif. Elles se financent majoritairement par le biais des cotisations de leurs sociétaires, qui deviennent donc assureurs-assurés, selon la célèbre formule. Ce statut leur permet de participer aux assemblées générales, comme les actionnaires d'une SA, et de participer à un processus démocratique qui permet d'élire des délégués censés représenter les sociétaires. Les SAM peuvent passer par des intermédiaires, comme les SA, pour distribuer leurs produits d'assurance. A noter qu'il existe des SMA (sociétés mutualistes

d'assurance), qui ne peuvent, ni passer par un intermédiaire, ni proposer de l'assurance vie. Historiquement, les SAM, aussi appelées « mutuelles 38 » interviennent dans l'assurance de biens (automobiles à l'origine).

Enfin, les institutions de prévoyance. Il s'agit de sociétés de personnes qui sont à but non lucratif et qui relèvent du code de la Sécurité sociale. Leur particularité est leur système paritaire : elles sont créées et gérées par les partenaires sociaux et par les salariés. Leur conseil d'administration est donc composé de représentants des salariés et de représentants des entreprises. Elles protègent des risques que les salariés peuvent rencontrer dans le cadre de leur travail en entreprise (maladie, décès, incapacité de travail) en proposant des contrats collectifs. De fait, elles ne procèdent pas à une sélection de leurs assurés.

Venons-en enfin aux mutuelles, les « vraies mutuelles », pour reprendre un surnom souvent utilisé par la FNMF<sup>19</sup>, ou aussi désignées mutuelles santé ou mutuelles 45 (en référence à l'année de création de la Sécurité sociale). Régies par le livre II et le livre III du code de la mutualité, les mutuelles sont des sociétés de personnes, ce qui implique de fait une relation de confiance partagée entre les adhérents qui la composent, à la différence des sociétés de capitaux. Ce statut leur confère également une fiscalité plus avantageuse. Avec leurs 38 millions de personnes protégées en France, les mutuelles représentent le premier acteur de complément santé. Elles jouent aussi un rôle important en termes de prévention, mais aussi de soin, de retraite, de petite enfance, de l'accompagnement à l'autonomie auprès de leurs adhérents. Les mutuelles proposent donc des services d'assurance de personnes et non de biens. Au nom d'une solidarité inconditionnelle, les mutuelles ne sélectionnent pas leurs adhérents. Il n'y a pas de questionnaire médical à l'entrée, et de fait les prix des cotisations ne sont pas individualisés. Si les mutuelles sont des structures à but non-lucratif, « cela n'empêche pas les mutuelles de rechercher la performance économique et de réaliser des bénéfices. Mais la recherche du profit n'est pas une fin en soi. »<sup>20</sup>. Ainsi, la performance économique n'est recherchée que dans l'objectif de pouvoir proposer de meilleurs services aux adhérents. Il n'y a pas d'actionnaires à rémunérer : les mutuelles sont décrites comme « indépendantes » car le conseil d'administration n'est pas créé par les actionnaires mais par les adhérents eux-mêmes, par le biais d'une démocratie représentative. En effet, les adhérents élisent des délégués qui eux-

---

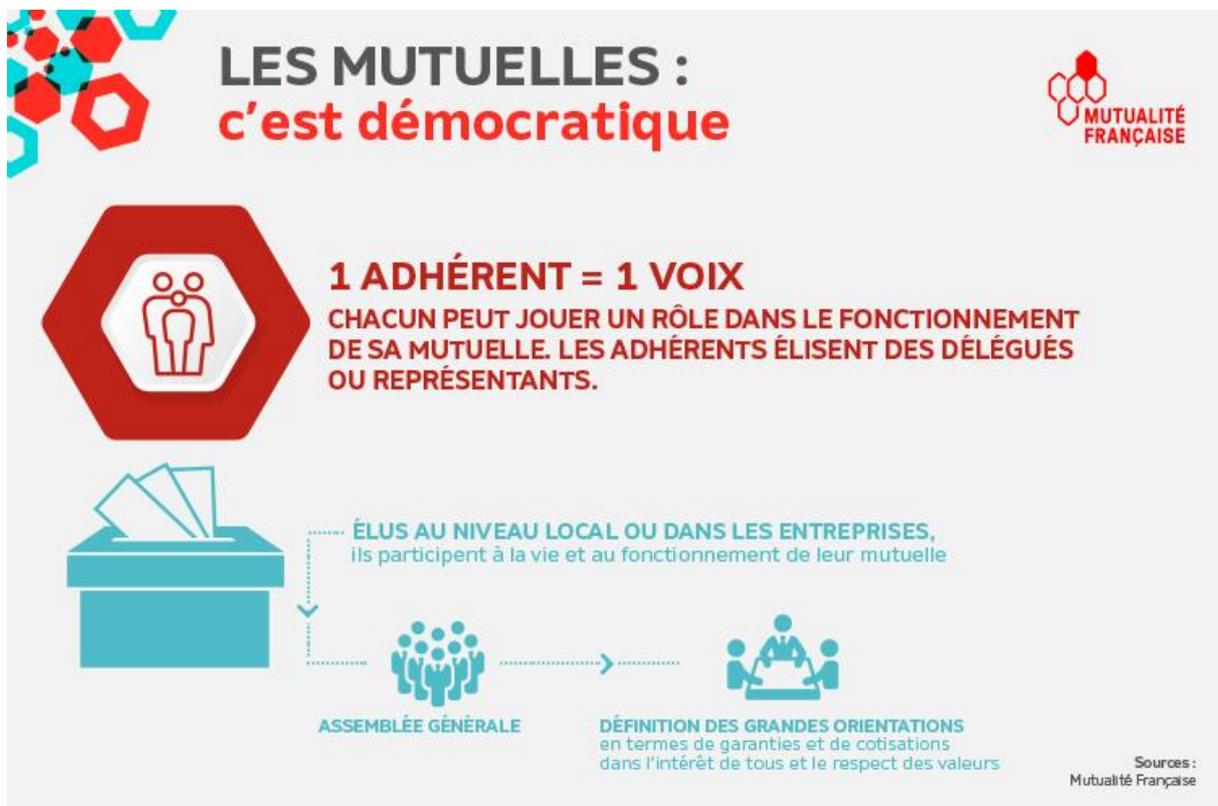
<sup>19</sup> <https://www.mutualite.fr/recherche-organisation/>

<sup>20</sup> <https://www.mutualite.fr/actualites/les-mutuelles-cest-solidaire/>

mêmes élisent une assemblée générale, qui désigne le conseil d'administration qui nomme un Président. Ce fonctionnement démocratique est également une des marques de fabrique des mutuelles : en adhérant, tout un chacun a la possibilité et de voter pour élire des délégués et de se présenter comme délégué et de jouer un rôle dans le système démocratique de sa mutuelle. A noter que cette démocratie mutualiste donne le pouvoir aux bénéficiaires qui cotisent, plutôt qu'à des actionnaires qui détiennent (provisoirement) un capital. Les élus mutualistes représentent les adhérents et valident les grandes décisions concernant les produits, services, contrats tarifs et les frais de gestion. Ils sont aussi invités à jouer un rôle d'ambassadeur auprès d'acteurs locaux mais aussi d'instances nationales publiques.

L'illustration suivante est une capture d'écran d'une communication de la Mutualité française qui aborde le système démocratique des mutuelles :

Figure 13 : Représentation du système démocratique mutualiste (source : Mutualité Française)



Pour finir, dans la suite du travail les organisations mutualistes sont entendues comme les structures qui se revendiquent du mouvement mutualiste, à savoir les mutuelles, mais aussi les institutions de prévoyance et les SAM/SMA. Il sera précisé lorsqu'il s'agira précisément des mutuelles en tant que telles.

### 2.2.1.2 Mutualisme

On peut recenser plusieurs angles pour définir le mutualisme. Un premier angle d'approche vient des sciences de la vie. Le mutualisme, désigne, en biologie, un type de processus d'échanges entre au-moins deux espèces. Le mutualisme, au même titre que le commensalisme, l'amensalisme et le parasitisme, font partie des différentes formes de symbiose. Comme le précise le centre scientifique de Monaco : « La symbiose est une association spécifique durable entre deux espèces ; cette notion inclue le mutualisme (les deux partenaires tirent bénéfice de l'association), le commensalisme (seul un des deux partenaires tire bénéfice de l'association, l'autre n'en tire aucun avantage ni inconvénient) et le parasitisme (seul un des deux partenaires tire bénéfice de l'association, l'autre en tire un inconvénient). »<sup>21</sup> Le mutualisme est positionné plus dans une optique de coopération que dans une optique de compétition. Le mutualisme renvoie en effet au processus dans lequel « les deux sont intéressés à une relation réciproque et à développer leur double action dans des voies correspondantes vers un seul et même but » (Espinas, 1878, p. 160). Plusieurs éléments ressortent de cette définition. D'abord la réciprocité : la relation induite par le mutualisme engage les parties prenantes. On peut dire qu'elle s'inscrit de fait dans le don et le contre-don (Mauss, 1924), si toutefois on acceptait un certain anthropomorphisme. Enfin, cette définition met en évidence le fait qu'une relation mutualiste vise une convergence et non une divergence : les parties prenantes agissent de telle sorte que les deux se trouvent renforcées par la combinaison subtile de son action et de l'action de l'autre. Mais en biologie, les chercheurs ont mis en évidence qu'il y avait plusieurs types de mutualisme, qui résultent de conditions plurielles, comme le montre Leigh Jr en 2010, à travers le tableau récapitulatif suivant :

---

<sup>21</sup> <https://www.centrescientifique.mc/fr/article/biologie-marine-fr/symbiose>

Figure 14: Classification des types de mutualisme (Leigh Jr, 2010)

**Table 1** Classifying mutualisms.

- 
- I. By-product mutualisms
  - II. Mutualisms where each partner has behaviours selected to benefit the other
    - A. Mutualisms without division of labour
      - 1. Mutualisms of mutual benefit with no possibility of cheating: each participant benefits itself and others by sharing in a common action [gregarious fruiting in dipterocarps to satiate seed predators: Sun *et al.*, 2007]
      - 2. Mutualisms whose participants share in a common action offering scope for cheating [Mullerian mimicry among butterflies to simplify education of predators, parasitized by palatable Batesian mimics: Fisher, 1930]
    - B. Mutualisms with division of labour
      - 1. Long-term mutualisms (symbioses)
        - a. Mutualisms enforced by transmission of symbionts from a host to its offspring [organelles in eukaryote cells: Eberhard, 1980]
        - b. Mutualisms enforced by partner fidelity [sponges that fuse to pool capacities to resist different hazards for their common good: Wulff, 1997, 2008]
        - c. Mutualisms enforced by partner choice [bobtail squid that test bioluminescent bacteria before admitting them as symbionts: Nyholm & McFall-Ngai, 2004]
        - d. Mutualisms enforced by partner sanctions [legumes and their nitrogen-fixing bacteria: Kiers *et al.*, 2003]
      - 2. Mutualisms of brief exchange
        - a. Mutualisms enforced by partner sanctions [cleaner fish and their clients: Bshary & Grutter, 2005]
        - b. Mutualisms with a limited degree of partner choice [seeds and their dispersers: Howe, 1986]
- 

On remarque avec cette classification que le mutualisme, en biologie, distingue des mutualismes non spontanés (I) et des spontanés (II). L'analogie avec les sciences de la vie montre que le mutualisme n'est pas qu'un phénomène interhumain mais qu'il concerne de nombreuses espèces. Il renvoie donc à un vivre-ensemble particulier, centré sur la coopération et l'échange plutôt que la domination.

Le deuxième angle avec lequel aborder le mutualisme est celui de l'économie : « le mutualisme est une philosophie d'organisation des échanges économiques » (Ouyahia & Roux, 2017, p. 207), souvent opposée au capitalisme (Lallemand-Stempak, 2013), et qui sous-tend le développement des structures mutualistes. Il est « un mode d'entreprendre qui vise à produire de la valeur en commun, en s'appuyant sur la mutualisation des biens, des espaces et des

outils. » (Beaudet & Pierron, 2018, p. 120). En cela, le mutualisme représente la dynamique propre à l'action de mutualiser. C'est une dynamique valorisante, au sens de mélioratif. Elle valorise ce lien d'association atypique centré sur l'entraide et la réciprocité (Chaniel, 2015a, p. 194). Cette conception des échanges économiques, peut être considérée comme « alternative » dans la mesure où elle s'inscrit dans le débat sur les « économies non-économiques ». Cette expression atypique émerge chez plusieurs chercheurs et penseurs, notamment Marcel Mauss. L'idée qui sous-tend cette expression « trouve son origine dans une même critique du réductionnisme qui n'explique l'action économique que par l'intérêt matériel individuel. » (Laville, 2003, p. 237). Mauss, met en évidence l'existence de sociétés basées sur le Don, qu'il oppose à l'échange marchand qui suppose la possibilité d'exiger une contrepartie (Mauss, 1924). A noter ici que si Pierre Bourdieu oppose à l'économie économique, une « économie de l'honneur » ou une « économie symbolique » (suivant la déclinaison du capital). Chez lui, l'utilitarisme et l'économisme dominant puisque « Les économies les plus différentes, l'économie de la religion avec la logique de l'offrande, l'économie de l'honneur avec l'échange de dons et de contre-dons, de défis et de ripostes, de meurtres et de vengeance, etc., peuvent obéir, en partie ou en totalité, au principe d'économie et faire intervenir une forme de calcul, de ratio, visant à assurer l'optimisation du bilan coûts-profits » (Bourdieu, 1984b, p. 31). L'approche bourdieusienne rompt ici avec la conception de Mauss et de son économie non-marchande, régie par le Don.

Enfin, une dernière clarification s'impose puisque sont parfois confondus les termes « mutualisme » et « mutuellisme ». Le mutuellisme se rattache à la doctrine socio-économique développée par Pierre-Joseph Proudhon au XIX<sup>ème</sup> siècle, en pleine industrialisation. Proudhon souhaite plus que tout la liberté individuelle, qui selon lui, est remise en question par l'Etat. Le mutuellisme, selon Proudhon, passe par l'établissement de contrat de mutualité qu'il considère comme le meilleur type d'échange économique : « De toutes les forces économiques, la plus grande, la plus sacrée, celle qui, aux combinaisons du travail, réunit toutes les conceptions de l'esprit et les justifications de la conscience, est la mutualité, dans laquelle on peut dire que toutes les autres viennent se confondre. » (Proudhon, 1989, p. 186). Ainsi, mutuellisme et mutualisme se fondent tous les deux sur la croyance dans l'échange mutualiste, mais on peut dire que le premier a une connotation politique que le second a moins.

### 2.2.1.3 Mutualité

Mutualité. Pour aborder ce qu'est la mutualité, le Larousse la présente comme un terme polysémique puisqu'il renvoie à deux définitions<sup>22</sup>.

La première désigne « l'ensemble des sociétés mutualistes ». Donc la mutualité représente de façon générale le secteur socio-économique des organisations qui font vivre le mutualisme. La mutualité rassemble donc à la fois les organisations mutualistes et les organisations, fédérations, associations, syndicats (comme la FNMF) qui la représentent, qui ont pour but de la soutenir, de la faire rayonner et perdurer. La seconde indique un « Système de solidarité entre les membres d'un groupe, à base d'entraide mutuelle ». La mutualité désigne alors un type de liens entre des personnes. Pensée ainsi, elle a pu être présentée comme proche de la franc-maçonnerie en tant que « fraternité sociale » (Fessler, 2018). En psychanalyse, elle a notamment été abordée par Freud et Ferenczi : notamment du fait que « la découverte du transfert et contre-transfert a montré que la psychanalyse était en fait le résultat d'une mutualité de pensées. » (Haynal, 2019, p. 22). On le voit, le terme de mutualité est ici peu approprié, il faudrait davantage parler de l'acte qui consiste à mutualiser, autrement dit : de mutualisation de pensées.

Cette double approche affirmée par le Larousse (entre autres) est perturbante. La mutualité désigne à la fois un système d'organisations qui se revendiquent mutualistes (un système inter-organisationnel) ; et à la fois un système de solidarité entre des membres (un système interpersonnel). Il convient de préciser ce qui sera entendu par *mutualité* dans le reste de cette thèse : le secteur socio-économique basé sur le mutualisme.

### 2.2.1.4 Mutualistes

L'expression « mutualistes » elle aussi désigne deux types de personnes, de façon confuse. Tantôt les mutualistes sont les adhérents mutualistes, qui, grâce à leur cotisation, et leur implication dans le dynamisme démocratique, contribuent à faire vivre le mouvement mutualiste. Tantôt il s'agit des salariés mutualistes, c'est-à-dire les salariés des organisations mutualistes. Peu d'écrits de recherche se sont focalisés sur ces salariés mutualistes. Toutefois,

---

<sup>22</sup> D'après : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mutualite%C3%A9/53466>

les salariés mutualistes ne constituent pas un ensemble homogène. Au contraire, Chaniel et al (2018) en distinguent huit types différents.

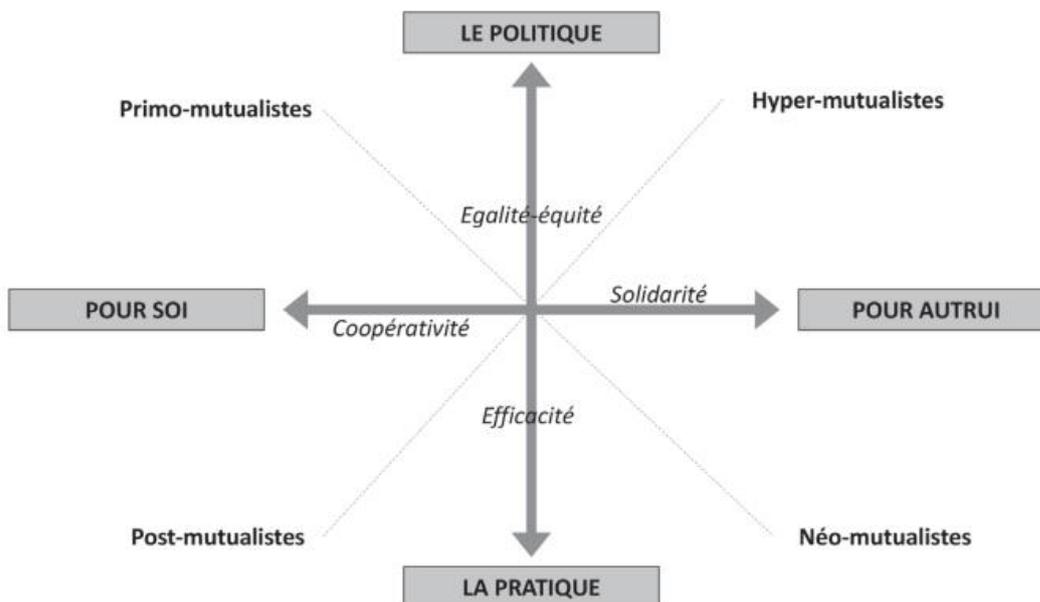
En effet, leur travail de recherche a permis l'identification de plusieurs profils-types de salariés mutualistes en fonction de leur vision des valeurs et des principes mutualistes (ces deux thématiques sont reprises et approfondies plus tard dans cette thèse). Le résultat de leur travail est le suivant : il y aurait d'abord quatre grandes catégories de salariés mutualistes :

- Les primo-mutualistes : « fortement attachés aux valeurs originelles de la mutualité qui identifient le statut assureur et assuré, hors logique de profit, dans le cadre d'une aspiration politique générale à l'équité et à l'égalité. » (p.89)
- Les hyper-mutualistes « militants, veulent étendre au plus grand nombre ces valeurs communautaires, reposant sur l'identité des assureurs et des assurés, dans une logique de la solidarité et d'altruisme généralisée. » (p.89)
- Les néo-mutualistes « sont revenus des valeurs traditionnelles de la mutualité auxquelles ils ne croient pas ou plus guère, mais ils font leur travail en professionnels et continuent à valoriser le fait que les mutuelles ne distribuent pas de profits. » (p.89)
- Les post-mutualistes « plus jeunes dans le métier, se montrent largement indifférents à la rhétorique mutualiste traditionnelle, ce qui ne les empêche pas de mettre en acte, au coup par coup et de manière toujours pragmatique, de vraies valeurs de solidarité vécue. » (p.89)

Ces quatre profils sont illustrés dans le schéma ci-dessous, emprunté à Chaniel *et al* (2018) :

Figure 15: Quatre grand types idéaux de salariés mutualistes (Chanial et al., 2018, p.89)

Schéma 2 : Quatre grands types idéaux de salariés

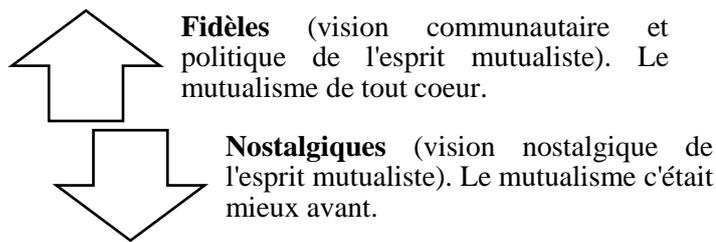


Les auteurs vont plus loin et proposent de nuancer chacune de ces quatre catégories en deux, de sorte à aboutir à une liste élargie de huit profils de salariés mutualistes (Chanial et al., 2018, p.90-91).

Parmi les primo-mutualistes sont distingués :

- Les fidèles « Animés par un fort sens moral, ils ont une vision politique et communautaire de la mutualité qui les amène à mettre en avant les valeurs mutualistes d'égalité, d'équité, de participation démocratique et d'identification de l'assureur et de l'assuré. »
- Les nostalgiques, chez qui « cette référence mutualiste peut tendre à devenir largement rhétorique et servir surtout à masquer une crispation corporatiste, la nostalgie de leurs qualifications passées et le refus d'en acquérir de nouvelles pour s'adapter aux exigences actuelles. »

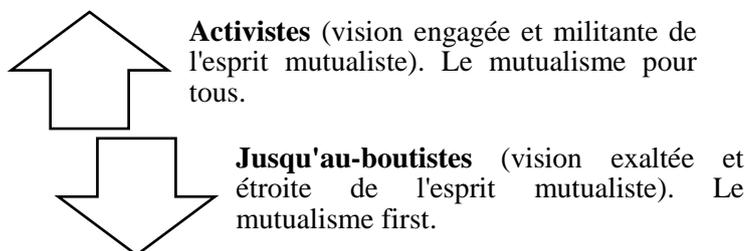
Figure 16 : Présentation personnelle des "primo-mutualistes" (Chanial et al., 2018)



Parmi les hyper-mutualistes, sont distingués :

- Les activistes « pénétrés de l'importance des valeurs mutualistes, veulent en faire bénéficier le plus grand nombre, au-delà des frontières de l'entre soi. Solidaires de tout ce qui est humain, ils sont les fers de lance exemplaires de la mutualité. »
- Les jusqu'au-boutistes « mus par une très forte éthique de la conviction, prêts à porter secours à toute détresse ont, quant à eux, tendance à en oublier l'éthique de la responsabilité, les contraintes techniques et financières, au point d'agacer leurs collègues et d'apparaître davantage comme des repoussoirs que comme des exemples. »

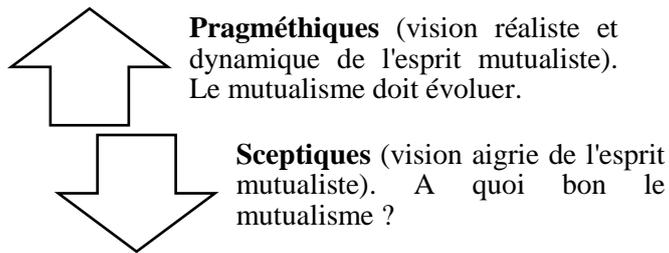
Figure 17 : Présentation personnelle des "Hyper-mutualistes" (Chanial et al., 2018)



Parmi les néo-mutualistes, sont distingués :

- Les pragméthiques « à la fois pragmatiques et éthiques. Indifférents aux grands discours, conscients de la nécessité de s'adapter aux contraintes du marché, ils savent pourtant traduire en actes, avec inventivité, les valeurs mutualistes de solidarité en cas de besoin, et donner alors de leur temps et de leur personne »
- Les sceptiques « refusent également de s'intéresser aux discours sur les valeurs mutualistes, mais, à la différence des « pragméthiques », ils ne préfèrent pas l'action aux paroles : ils n'ont pas pour objectif de mettre ces discours en action »

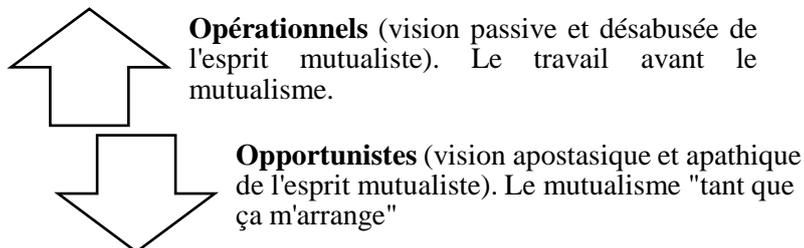
Figure 18 : Présentation personnelle des "Néo-mutualistes" (Chanial et al., 2018)



Parmi les post-mutualistes, sont distingués :

- Les opérationnels « n'y croient pas ou plus, mais ils font leur travail en bons professionnels, sans créer de problèmes ni avec leur hiérarchie ni avec leurs collègues. »
- Les opportunistes « n'y croient pas ou plus, n'y ont jamais cru ou n'y croiront jamais. Ils peuvent être léthargiques dans le travail ou, au contraire, affecter une grande implication s'ils pensent pouvoir en recueillir un bénéfice immédiat. Ils sont davantage passifs ou carriéristes. »

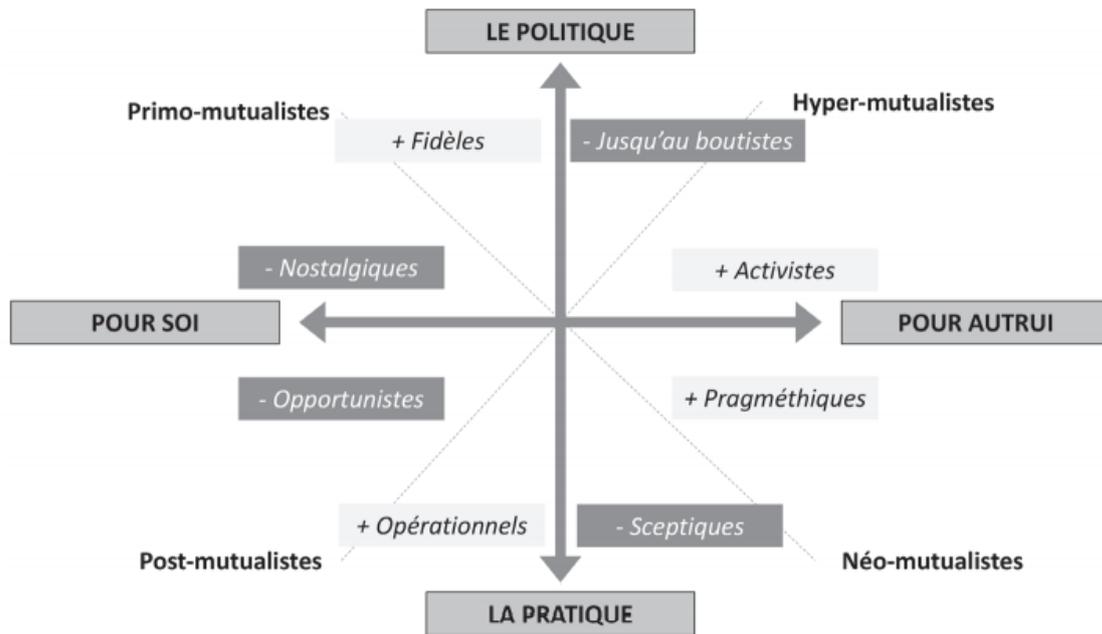
Figure 19 : Présentation personnelle des "Post-mutualistes" (Chanial et al., 2018)



Cette décomposition en huit profils-types donne la matrice suivante, proposée par les auteurs :

Figure 20 : Schéma issu de Chanial et al. (2018)

Schéma 3 : Quatre grands types idéaux de salariés / huit profils de salariés



Il est ici nécessaire de préciser que les auteurs de cette typologie ont souligné le fait qu'elle n'ambitionne en aucun cas représenter l'exhaustivité des profils, mais aussi qu'il serait pertinent d'envisager cette typologie à travers des *trajectoires* plutôt que des cases rigides et imperméables.

### 2.2.2 Une histoire du mouvement mutualiste en France

Cette partie vise à résumer de manière synthétique les grands jalons de l'histoire du mouvement mutualiste pour prendre la mesure de son poids et de son héritage. En effet, cerner les contours de la façon dont ce mouvement s'est adapté au gré des grandes périodes historiques permet ensuite de poser sereinement la question de son devenir actuel et futur. Son histoire n'est pas forcément très connue du grand public, elle serait même devenue, pour certains, la « grande oubliée de l'histoire sociale » (Siney-Lange, 2008). Pour l'historien Michel Dreyfus, la raison en est simple : « pendant longtemps, on a privilégié en France l'histoire sociale en mettant davantage en avant les conflits que la négociation » (Dreyfus, 2008, p. 13). De l'Antiquité au XXIème siècle, il s'agit ici d'un synthétique travail « archéologique » du mouvement mutualiste.

### 2.2.2.1 Antiquité et Moyen-âge

Il est commun de dire que les premiers mouvements que l'on peut qualifier de « mutualistes » ont pu émerger dans l'Antiquité. Plus précisément, on trouve des traces de regroupements plus ou moins confidentiels d'ouvriers (tailleurs de pierres en particulier) dans la Grèce antique comme dans l'Égypte antique. On peut dire aussi que les ancêtres des organisations mutualistes sont les confréries et les corporations qui émergent au Moyen-Âge et à la Renaissance.

### 2.2.2.2 XVIIIème siècle

Deux éléments ont eu un écho significatif sur le mouvement mutualiste au cours du XVIIIème siècle : les idées des Lumières d'abord, la Révolution française ensuite.

Les philosophes introduisent en effet des travaux féconds sur des thèmes comme la solidarité, la responsabilité individuelle, le libre-arbitre, la démocratie ou encore l'éthique. Mais c'est l'avènement de la Raison comme moteur du Progrès qui a un impact décisif. En effet, les Lumières diffusent à travers leurs nombreux travaux l'idée que l'Homme peut devenir maître de lui-même et de la nature. La toute-puissance du divin est remise en question. Ainsi, pour un individu qui tombe malade ou vieillit, l'intervention divine n'est plus le seul et unique moyen de guérir ou d'être accompagné. Les individus s'orientent alors aussi vers la science d'une part, et cultivent l'entraide humaine d'autre part. Les premières sociétés de secours mutuels fleurissent alors et proposent bientôt une concrétisation des idées des philosophes. Elles proposent en effet de réunir de l'argent en commun pour permettre à chaque contributeur volontaire de bénéficier d'aides variées en cas d'accidents physiques et autres maladies qui l'empêcheraient de travailler et donc de gagner de quoi (sur)vivre. Ces premières sociétés de secours mutuels émergent donc à la veille ou au lendemain de la Révolution française, mais ne touchent pas tous les métiers ni tout le territoire. En s'organisant, les membres posent les bases de ce que proposeront à terme les mutuelles. Ils adhèrent librement et s'inscrivent dans un système de cotisation solidaire, en échange duquel ils bénéficient de services (au départ essentiellement focalisés sur l'aide aux obsèques) et obtiennent un droit de regard et d'action concernant la gestion et le fonctionnement de la société de secours mutuels.

Ensuite, la Révolution française devient un tournant majeur concernant le développement des sociétés de secours mutuels. Tolérées jusqu'alors, elles deviennent, au lendemain de la

révolution, interdites, au même titre que toute autre association. La loi d'Allarde puis la loi Le Chapelier de 1791 viennent acter cette interdiction historique. Toute association dans le cadre du travail devient interdit, ce qui, de fait, met un coup d'arrêt officiel aux sociétés de secours mutuels mais aussi aux autres formes d'associations. Les révolutionnaires mettent en place cette interdiction officiellement dans le but de ne plus diviser les citoyens qui sont récemment devenus libres et égaux en droits depuis le 26 août 1789. C'est l'idée que rien ne doit pouvoir se mettre entre la Nation et l'individu, conformément aux suggestions d'un certain Jean-Jacques Rousseau. Plus officieusement, ces mêmes révolutionnaires ne souhaitent pas voir se développer de nouveaux groupuscules structurés qui échapperaient à leur contrôle et remettraient en cause l'Assemblée constituante nouvellement établie et l'aristocratie en général. Les sociétés de secours mutuels sont interdites mais ne disparaissent pas pour autant. Elles entrent dans une forme de clandestinité et continuent leur travail. L'Etat affirme pouvoir prendre en charge les missions de solidarité et d'assistance. Cela se concrétise par l'article 21 de la Constitution du 24 Juin 1793 : « Article 21. - Les secours publics sont une dette sacrée. La société doit la subsistance aux citoyens malheureux, soit en leur procurant du travail, soit en assurant les moyens d'exister à ceux qui sont hors d'état de travailler. »<sup>23</sup>. Cependant, la concrétisation de cette « dette sacrée » se révèle laborieuse, l'Etat manquant de ressources financières pour mener à bien un tel projet. Paradoxalement, ce sont donc les difficultés éprouvées par l'Etat à tenir cet engagement qui rendent les sociétés de secours plus indispensables que jamais, mêmes clandestines. Leur nombre grandit au moment de passer au XIXème siècle.

### 2.2.2.3 XIXème siècle

Durant les trois premières décennies du XIXème siècle, les sociétés de secours mutuelles continuent de se développer, et dans certains cas, forment un creuset de contestation politique comme les canuts de Lyon. Napoléon III ouvre ensuite une nouvelle page du mouvement mutualiste en 1852 que l'on nommera a posteriori « mutualité impériale ». En effet, son décret reconnaît les sociétés de secours mutuelles (désignées « sociétés approuvées ») où « la nomination du président par l'empereur est compensée par l'octroi de subventions, alors que les sociétés « autorisées », qui restent libres d'élire leur président, renoncent à ces bénéfices. » (Toucas-Truyen & Boned, 2015, p. 42). Ce qui change surtout avec ce décret, c'est

---

<sup>23</sup> Voir : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/les-constitutions-dans-l-histoire/constitution-du-24-juin-1793>

que les sociétés de secours mutuels passent d'une logique professionnelle à une logique territoriale dans le but d'enrayer la paupérisation croissante de l'époque. Ainsi, si les mutuelles restent contraintes et si leur pouvoir d'agir est limité (un nombre de 500 adhérents maximum est fixé par société approuvée), leur démultiplication sur tout le territoire dans la seconde partie du XIX<sup>ème</sup> siècle contribue à l'essor et à la notabilisation<sup>24</sup> du mouvement mutualiste.

Puis s'ouvre une nouvelle page que l'on peut qualifier de « sursaut républicain ». Les sociétés de secours mutuels surfent sur les nombreuses avancées politiques pour l'éducation (loi Ferry 1882), ou pour encadrer le syndicalisme (avec la loi Waldeck-Rousseau en 1884) et souhaitent une meilleure reconnaissance politique. Plus précisément, elles refusent aussi d'être assimilées aux « entreprises d'assurance, en vue de rationaliser leur fonctionnement. L'identité contemporaine du mutualisme français et de ses sociétés de secours mutuels se constitue ainsi à la faveur de la confrontation avec le pôle marchand de l'assurance et avec le syndicalisme ouvrier en gestation. »<sup>25</sup>. Ceci explique la volonté pour les sociétés de secours mutuels de s'ordonner, de se réunir : elles organisent leur premier congrès national à Lyon en 1883 sous l'impulsion d'Hyppolyte Maze. Puis elles obtiennent leur reconnaissance républicaine à travers la charte de 1898 dite Charte de la mutualité. Celle-ci acte la reconnaissance de l'identité du mouvement mutualiste français et libère les sociétés de secours mutuels à de nouveau se regrouper, et à réunir plus de 500 membres. C'est aussi à la fin du XIX<sup>ème</sup> que naissent les premières mutuelles d'assurance qui ont cherché à « fonctionner sur le mode mutualiste pour l'assurance de biens, alors que les sociétés de secours mutuels n'assuraient que des risques liés à la personne. » (Toucas-Truyen & Boned, 2015, p. 50). Selon Michel Dreyfus (2008), la création de cette charte de la Mutualité, et la loi sur les conditions de travail ont été complètement occultées par l'affaire Dreyfus et le « J'accuse » de Zola. Pourtant, cette charte de la Mutualité pose les bases du système de protection sociale français. A partir de 1898, les sociétés de secours se développent et rassemblent toujours plus d'adhérents. La fédération Nationale de la Mutualité Française est créée en 1902. Dès lors, des événements conviviaux sont organisés pour accroître la visibilité du mouvement sur le territoire : c'est l'émergence des « banquets mutualistes ».

---

<sup>24</sup> Terme repris de <http://www.musee.mutualite.fr/musee/musee-mutualite.nsf/PopupFrame?openagent&Etag=x&Piece=x&Nb=1&Ref=lamutimpe>

<sup>25</sup><http://www.musee.mutualite.fr/musee/musee-mutualite.nsf/PopupFrame?openagent&Etag=theme&Piece=4&Nb=1&Ref=ssm>

#### 2.2.2.4 XXème siècle

La Grande Guerre, puis la grippe espagnole, viennent bousculer l'élan mutualiste. En 1918, la France compte des centaines de milliers de personnes qui ont besoin d'une assistance médicale, sociale, financière. Les sociétés de secours mutuels prennent conscience de l'importance de l'aide de l'Etat et donc de créer un système de protection sociale obligatoire qui s'incarnera dans les Assurances sociales à partir de 1930. La seconde guerre mondiale laisse des traces au-moins aussi lourdes sur la société française (et mondiale bien entendu). Le Conseil National de la Résistance réfléchit à mettre en place une Sécurité sociale, qui sera présentée en 1945. Cette dernière représente un défi de taille pour les sociétés de secours mutuels puisque la Sécurité sociale applique un principe d'universalité : elle vise toute la société française. C'est en cela que Michel Dreyfus rapporte qu'au XIXème congrès de la FNMF en 1948 : la question principale du congrès était : « la Mutualité a-t-elle un avenir, et le maintien de son existence est-il compatible avec une application de plus en plus généralisée et de plus en plus complète de ses propres buts par des organismes issus des lois sociales obligatoires ? » (Dreyfus, 2001, p. 156). Toutefois, cette Sécurité sociale ne séduit pas toutes les professions, qui doivent se soumettre à ce régime général, alors que certaines bénéficiaient par ailleurs de meilleures prestations : c'est l'apparition des régimes spéciaux. Petit-à-petit, ce système se complexifie : « Les travailleurs salariés disposent donc désormais d'un système de protection sociale complet autant que complexe, combinant public et privé, obligatoire et facultatif, lucratif et non lucratif. » (Toucas-Truyen & Boned, 2015, p. 49). Mais pendant les Trente Glorieuses, les organisations mutualistes (qui incluent les nouvelles organisations créées comme les institutions de prévoyance à partir de 1946 dans le cadre du code de la Sécurité sociale) jouent un rôle déterminant dans le soutien aux classes moyenne et moyenne, tant pour l'accès au soin que pour la prévention physique et morale, qui n'y accédaient pas jusque-là. A noter que c'est en 1955 que se structure le Code de la mutualité, qui sera structuré en six Livres à partir de 2001.

Le schéma cherche à présenter les différents livres du code de la mutualité :

Figure 21 : Détail des six livres du code de la mutualité en 2001 - Source : Légifrance

■ **Partie législative (Articles L110-1 à L610-2)**

- ⊕ **Livre Ier : Règles générales applicables à l'ensemble des mutuelles, unions et fédérations. (Articles L110-1 à L116-6)**
- ⊕ **Livre II : Mutuelles et unions pratiquant des opérations d'assurance, de réassurance et de capitalisation. (Articles L211-1 à L227-1)**
- ⊕ **Livre III : Mutuelles et unions pratiquant la prévention, l'action sociale et la gestion de réalisations sanitaires et sociales. (Articles L310-1 à L320-6)**
- ⊕ **Livre IV : Relations avec l'Etat et les autres collectivités publiques. (Articles L421-1 à L431-8)**
- **Livre V : Contrôle des mutuelles, unions et fédérations. (Articles L510-1 à L510-12)**
  - Article L510-1 Article L510-12
- **Livre VI : Dispositions d'application. (Articles L610-1 à L610-2)**
  - Article L610-1 Article L610-1-1 Article L610-2

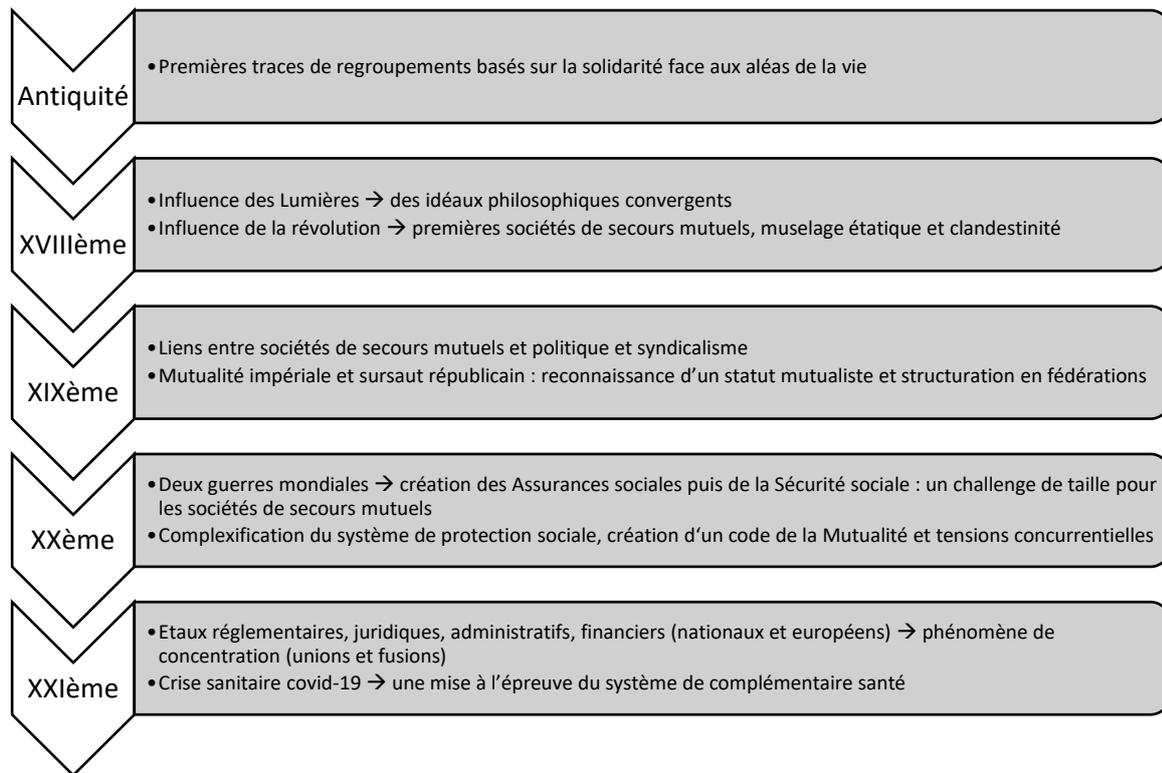
Vient ensuite une période pendant laquelle les sociétés mutualistes (désignées officiellement ainsi) sont invitées à prendre en charge davantage de remboursements du fait d'un Etat plongé, comme partout en Europe dans une crise économique. Ce désengagement étatique profite aussi aux assureurs privés qui voient dans la complémentaire maladie un marché fructueux, ce qui renforce la tension concurrentielle avec les sociétés mutualistes. C'est à partir de ce moment qu'émerge un phénomène de banalisation (développé plus tard dans la thèse) des sociétés mutualistes. Leurs concurrents, les assureurs commerciaux, non soumis au code de la Mutualité mais à celui de l'Assurance, ne sont pas soumis aux mêmes obligations. Ils ont ainsi toute latitude légale à pratiquer des contrats différenciés et une sélection à l'adhésion. Leurs marges commerciales leur permettent également investir massivement dans le marketing et la communication, ce qui les distingue de leurs concurrents du code de la Mutualité. La fin du XXème siècle est marquée par l'avènement de directives européennes auxquelles n'échappe pas la Mutualité française et qui banalisent la pratique assurantielle.

#### 2.2.2.5 XXI ème siècle

Enfin entre les années 2000 et 2020, plusieurs éléments sont venus pimenter le destin des sociétés mutualistes. D'abord un phénomène de concentration du secteur, qui s'est traduit par une course à la fusion entre mutuelles : elles passent « de 8 600 en 1973, de 6 400 en 1991 pour passer sous la barre des 700 en 2011 » (Toucas-Truyen & Boned, 2015, p. 61). Ces dernières se regroupent pour faire face au poids administratif, juridique financier, réglementaire imposé par les directives liées à la création de la Couverture maladie universelle en 1999

(CMU) et la révision du code de la Mutualité en 2001. Enfin, il est à noter depuis 2020 la pression exercée sur les mutuelles avec la crise sanitaire de la Covid-19 accentue les différences entre mutuelles d'assurance et mutuelles de santé en termes de capacité de remboursement. En effet, comme le note Eric Bidet : « L'épidémie de Covid-19 aura révélé la réticence des assureurs à puiser dans leurs réserves accumulées pour redistribuer, en quelque sorte, une partie des bénéfices réalisés en période de croissance, et leur incapacité à répondre de manière satisfaisante aux attentes de certains groupes d'assurés particulièrement exposés » (Bidet, 2020, p. 121). Les compagnies d'assurances (désignées par Bidet comme « assureurs »), visant à réduire leurs charges pour dégager des bénéfices à redistribuer à leurs actionnaires sous forme de dividendes, ont souffert de logiques contradictoires pendant la crise sanitaire. D'un côté, leur modèle leur a permis de constituer des réserves financières d'une ampleur (Axa dispose d'une trésorerie de 21 milliards d'euros en 2019) qui leur permettraient largement de répondre en actes face à la crise sanitaire. De l'autre, leur modèle les oblige également à se tourner d'abord envers leurs actionnaires (2 milliards reversés en dividendes la même année par Axa). On le voit, un écart manifeste se creuse entre d'une part les organisations mutualistes, et d'autre part les compagnies d'assurance. Alors, il est nécessaire d'explorer, dans la partie qui suit, un thème incontournable en Mutualité : celle des valeurs, des principes et des spécificités mutualistes. Pour synthétiser, le schéma ci-dessous reprend les grandes lignes de l'histoire du mouvement mutualiste en France :

Figure 22 : Grands jalons de l'histoire mutualiste en France



### 2.2.3 Valeurs, principes et pratiques mutualistes : quelles spécificités des mutuelles ?

Après être revenus sur les termes de mutualisme, mutualité et mutuelles, et avoir mis en évidence les grands jalons de l'histoire mutualiste en France, il est temps d'approfondir un thème inévitable lorsque l'on aborde le mutualisme : la question des *spécificités* mutualistes. Cette partie montre comment les mutuelles se distinguent (et veulent être distinguées) d'autres types d'organisations. Pour cela, elles mettent régulièrement l'accent sur leurs « spécificités » mutualistes. Par exemple, en 2018, la mutualité française a lancé une opération de communication externe et interne<sup>26</sup> visant à mettre en avant le fait qu'une « vraie » mutuelle est régie par le code de la Mutualité (et non celui des Assurances), qu'elle est à but non-lucratif, et qu'elle est gérée par ses adhérents.

Une illustration de cette opération de communication est présentée ci-dessous dans le schéma suivant, qui est une capture d'écran du site « votre mutuelle est-elle vraiment une mutuelle ? », créé par la Mutualité française :

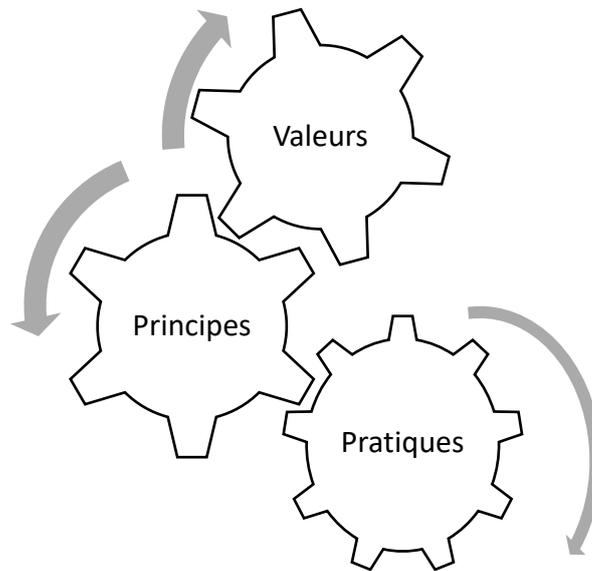
<sup>26</sup> <https://www.mutualite.fr/recherche-organisation/>

Figure 23 : Votre mutuelle est-elle vraiment une mutuelle ? (Source : Mutualité.fr)



Au-delà de ces approches de communication, le code de la mutualité est lui-même affirmatif : « Il est également interdit à tout autre organisme de faire figurer dans ses statuts, contrats, documents et publicités toute mention susceptible de faire naître une confusion avec les mutuelles, unions et fédérations régies par le présent code » (article L1110-4). Les mutuelles souhaitent ainsi règlementer l'appellation « mutuelle » et restreindre son utilisation aux seules organisations régies par ce code. Ce souhait de se distinguer et d'être distingué n'est pas récent chez les mutuelles. Il s'est d'abord concrétisé par l'émergence d'une identité mutualiste. Rappelons ici que c'est en 1956 qu'est fondée une commission de l'esprit mutualiste par l'association internationale de la mutualité, dont un des membres dira que « le jour où nos institutions ne seront plus animées par l'esprit mutualiste, il n'y aura plus de mutualité » (Boned, 2010, p. 94). La question de l'identité mutualiste a aussi été à l'origine de la création d'un mouvement mutualiste européen qui a fait de l'obtention d'un statut juridique spécifique un combat collectif : « La bataille pour le statut est apparue comme un événement à la fois catalyseur de rapprochement des organisations mutualistes et mobilisateur des organisations autour de leur propre identité » (Boned, 2010, p. 95). La question de l'identité mutualiste mise en perspective, reste à cerner ce qui la compose, ce qui la caractérise. Pour cela, la littérature académique renvoie tour-à-tour à des *valeurs* (Giordano et al., 2015), à des *pratiques* (Toucas, 2008) et à des *principes* mutualistes (Abecassis et al., 2014), comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 24: Trois niveaux de spécificités mutualistes



Mais ces derniers renvoient à des réalités différentes. Il faut donc les distinguer et déterminer ce à quoi renvoie chacun d'entre eux pour pouvoir mettre en avant leur complémentarité. Pour chacun d'entre eux, il s'agit de définir le terme, avant d'analyser son application dans le contexte mutualiste.

#### 2.2.3.1 Les valeurs

Les valeurs, désignent d'abord un terme polysémique. Un rappel étymologique rappelle que le mot valeur provient du latin *valere* qui signifie « être fort ». C'est d'ailleurs ce que rappelle l'expression « être vaillant ». La valeur s'inscrit dans le champ lexical guerrier : une personne de valeur, valeureuse est celle qui est forte, puissante, celle qui domine. Par extension, la valeur devient un moyen de qualifier une chose. L'anthropomorphisme se poursuit au XVIIIème avec le travail des Encyclopédistes qui désignent qu'une chose a de la valeur lorsqu'elle renvoie à un certain degré de qualité. Par exemple, on commence à dire d'une amitié qu'elle a de la valeur lorsqu'elle est de qualité. La valeur s'immisce progressivement dans de nombreuses disciplines académiques, des sciences humaines, aux mathématiques et à l'économie (où elle devient un critère d'échange), jusqu'à devenir elle-même une science avec l'émergence de l'axiologie, si toutefois on la considère comme « science des valeurs ». La valeur n'échappe pas à une réification : elle est quantifiée, mesurée, évaluée, d'où l'émergence d'échelles et de systèmes de valeurs (Ratinaud et al., 2013; Heinich, 2017). Toutefois, cette approche n'empêche pas de relier les valeurs à la morale, à ce qui est acceptable ou non en

société. En ce sens, « les valeurs sont des guides : elles ont une fonction d'orientation » (Morchain, 2009, p. 75). Toute la question est de savoir si ces valeurs orientent des individus, des groupes (Moscovici & Doise, 1992) ou bien des institutions. En effet, pour Milton Rokeach, une valeur est « une croyance persistante qu'une manière spécifique de se conduire ou qu'un but final à atteindre dans la vie est personnellement et socialement préférable à une forme opposée ou inversée de conduite ou de but final dans l'existence. Un système de valeurs est une organisation durable de croyance quant à l'importance relative de formes de conduites ou de buts finaux » (Rokeach, 1973, p. 5). En tant que croyance, les valeurs sont donc nécessairement abstraites (Baechler, 1976). La définition de Rokeach souligne néanmoins un problème : les valeurs sont-elles à envisager comme des croyances subjectives (individuelles), ou bien comme des croyances collectives ? Les sciences humaines, et en particulier la philosophie et la psychologie sociale, continuent de débattre sur le caractère individuel ou universel que l'on doit attribuer aux valeurs.

Concernant les valeurs mutualistes désormais, on peut dire qu'elles sont autant abordées dans la littérature académique que dans la communication externe et interne des mutuelles<sup>27</sup>. Le problème est que la littérature ne s'accorde pas sur une liste fermée et concise des valeurs mutualistes. La FNMF en est un bon exemple : sur son site Internet, elle partage plusieurs listes de *valeurs* communes. Dans une page du site mutualité.fr, il s'agit de l'humanisme, la solidarité, l'universalité et des bénéfices partagés<sup>28</sup>. Dans la page du musée de la Mutualité, régie par la FNMF, on trouve la liberté, la solidarité la démocratie et l'indépendance<sup>29</sup>. La littérature académique n'est pas en reste sur l'évocation de valeurs mutualistes : la solidarité (F. Giraud, 2001; Toucas, 2008; Weber, 2009; Abecassis et al., 2014; Toucas-Truyen & Boned, 2015; Ouyahia & Roux, 2017; Chaniel et al., 2018), la proximité (Boned, 2008; Ouyahia & Roux, 2017), la coopérativité (Chaniel et al., 2018), l'égalité – équité (Chaniel et al., 2018), la réciprocité (Boned, 2008), la responsabilité (Ouyahia & Roux, 2017), l'efficacité (Chaniel et al., 2018), la démocratie (Boned, 2008; Abecassis et al., 2014), un lien communautaire (Weber, 2009). Pour donner à voir cette liste non-stabilisée, le tableau suivant a été conçu :

---

<sup>27</sup> « Valeurs mutualistes » est d'ailleurs le titre du magazine mensuel destiné aux adhérents de la MGEN <https://www.mgen.fr/le-groupe-mgen/actualites-et-presse/nos-magazines/>

<sup>28</sup> <https://www.mutualite.fr/la-mutualite-francaise/cest-quoi-une-mutuelle/les-valeurs/>

<sup>29</sup> <http://www.musee.mutualite.fr/musee/musee-mutualite.nsf/PS/PS01?opendocument>

Tableau 2: Une grande diversité dans la présentation des valeurs mutualistes

<b>Panorama de valeurs mutualistes présentées dans la littérature et les sites institutionnels de la mutualité</b>
Solidarité (F. Giraud, 2001; Toucas, 2008; Weber, 2009; Abecassis et al., 2014; Toucas-Truyen & Boned, 2015; Ouyahia & Roux, 2017; Chanial et al., 2018), FNMF
Démocratie (Boned, 2008; Abecassis et al., 2014), Musée Mutualité
Proximité (Boned, 2008; Ouyahia & Roux, 2017)
Egalité (Toucas, 2008; Chanial et al., 2018)
Responsabilité individuelle (Toucas, 2008; Ouyahia & Roux, 2017)
Liberté (Abecassis et al., 2014), Musée Mutualité
Coopérativité (Chanial et al., 2018)
Indépendance (Musée Mutualité)
Humanisme (FNMF)
Lien communautaire (Weber, 2009)
Réciprocité (Boned, 2008)
Bien-être de leurs membres (Abecassis et al., 2014)
Universalité (FNMF)
Bénéfices partagés (FNMF)
Refus du lucre (Abecassis et al., 2014)

Ce rapide tour d’horizon met en évidence un phénomène complexe : les valeurs mutualistes apparaissent comme un thème inévitable de la recherche, mais elles ne sont pas stabilisées. De fait, il existe une grande hétérogénéité dans l’explicitation de ces valeurs mutualistes, favorisant une illusion de clarté autour de ce concept. Ainsi, on observe dans les articles de recherche sur le mutualisme trois types de stratégie pour évoquer les valeurs mutualistes :

1. Faire mention des valeurs mutualistes (parfois du début jusqu’à la fin) sans pour autant les définir ni les expliciter
2. Faire mention des valeurs mutualistes en proposant sa propre liste des valeurs mutualistes sans faire référence à d’autres travaux
3. Faire mention des valeurs mutualistes en nommant une liste de valeurs déjà publiée dans un travail de recherche ou sur un site institutionnel

Au-delà des valeurs mutualistes à proprement parler, il est à remarquer que le mouvement mutualiste est indissociable de la notion de valeur(s). Comme on l'a vu, il s'est en effet construit à partir de l'idée d'un partage intelligent de la valeur (entendue comme économique) à partir d'un système de cotisations. Et comme les autres OESS, les organisations mutualistes se sont efforcées de créer un modèle qui proposait, au-delà de la valeur économique, une valeur sociale (Chanial et al., 2018). En effet, la valeur économique n'est pas le seul type de richesse qui existe, c'est en revanche la seule qui est rendue légitime par le modèle capitaliste. La valeur sociale dépasse les dimensions propres à la richesse économique (Parodi, 2010) et est « indissociable d'une dimension de gratuité » (Caillé & Wéber, 2015, p. 74). Cette valeur sociale a été reprise dans de nombreux travaux académiques concernant les organisations mutualistes (Abecassis et al., 2014; Chanial et al., 2018; Couret & Lacan, 2009). Elle est considérée comme le fer de lance du mouvement mutualiste, un élément indispensable à la pérennité de ce modèle économique et social : « Nous refusons d'envisager la valeur sociale comme un vestige du passé, balayé par la rationalisation gestionnaire, mais au contraire comme une force motrice et identitaire qui fait sens pour le présent ainsi que l'avenir. » (Chanial et al., 2018, p.83).

La question des valeurs demeure centrale dans la grande majorité des travaux de recherche liés aux organisations mutualistes. Une grande diversité de valeurs sont rattachées aux valeurs mutualistes. Mais il y en a une qui fait plus l'unanimité que les autres : c'est la solidarité (H. Vincent, 2010). En effet, les premières sociétés de secours, comme le Sou du Linceul<sup>30</sup>, illustraient bien l'idée simple et fondamentale du « un pour tous, tous pour un ». Cette solidarité presque organique qui lie les adhérents à travers un contrat n'a jamais cessé d'animer les organisations mutualistes, d'où la proximité entre solidarisme et mutualisme. Il est effectivement important de présenter de manière synthétique l'influence qu'a pu avoir la doctrine politique solidariste de Léon Bourgeois. Homme fort de la troisième République en France, Léon Bourgeois est nommé à plusieurs fois ministre. En parallèle de son engagement politique, il propose une vision politico-philosophique connue sous le nom de solidarisme qui se positionne entre l'individualisme prôné par le courant libéral, et le socialisme (Tomei, 2011). Bourgeois développe la doctrine appelée solidarisme qui vise à mettre en place une solidarité républicaine en faveur des personnes défavorisées et souffrantes, qu'il considère comme une dette sociale intergénérationnelle (Bourgeois, 1896). C'est dans cet esprit qu'il déclare lors du congrès international d'Education Sociale à Paris en Septembre 1900 : « La Révolution a fait

---

<sup>30</sup> Le Sou du linceul, une des premières sociétés de secours mutuel connues au début du 19<sup>ième</sup> siècle, vise ainsi à ce que les morts ne soient pas jetés sans suaire à la fosse commune.

la Déclaration des droits. Il s'agit d'y ajouter la Déclaration des devoirs. »<sup>31</sup>. La solidarité, bien différenciée par Bourgeois de la charité chrétienne, est portée au même niveau que les trois autres valeurs de la devise nationale : liberté, égalité, fraternité. La doctrine solidariste est avant tout une doctrine politique puisqu'elle infuse au sein du Parti radical. De fait, compte-tenu de la proximité entre le solidarisme et le mouvement mutualiste, Léon Bourgeois devient un fer de lance du mouvement mutualiste. En effet : « véritable viatique du citoyen de la Troisième République, le solidarisme consacre par là-même le caractère d'utilité sociale du mouvement mutualiste » (Toucas, 2008, p. 35). C'est effectivement sous l'impulsion implicite de Bourgeois qu'est créée la Fédération nationale de la mutualité française en 1902.

Enfin, sans évoquer explicitement l'expression « valeurs mutualistes », la littérature académique autour du mouvement mutualiste intègre la notion de valeur sous d'autres formes. Il est question de valeur sociale interne ou externe (Caillé & Wéber, 2015; Chaniel et al., 2018), expression souvent reprise dans les travaux sur l'ESS et qui vise à marquer une différence avec la valeur économique. Il est également question de valeur de lien (Weber, 2009), qui exprime « l'importance de la relation qui existe entre les partenaires, l'importance de l'autre indépendamment de ce qui circule. » (J. Godbout, 2007, p. 117). Ensuite, pour désigner les spécificités du modèle mutualiste, des travaux évoquent, non sans jeu de mots, la question de la « valeur ajoutée » de ce modèle par rapport à d'autres (Couret & Lacan, 2009). En effet, les valeurs qualifiées « d'humanistes » (p.44), sont considérées comme l'élément principal de leur valeur ajoutée. Ce raisonnement est régulièrement repris dans les travaux académiques, comme dans les productions institutionnelles<sup>32</sup> sans toujours mentionner le problème de la subjectivité et de l'abstraction des valeurs. Autrement dit : la littérature fait souvent état d'une *valeur ajoutée mutualiste* basée sur les valeurs mutualistes, bien que ces dernières renvoient à un imaginaire subjectif.

On l'a vu, les valeurs mutualistes sont incontournables dès lors que l'on s'intéresse aux organisations mutualistes. Cependant, à force d'être devenu un incontournable, il apparaît que la littérature académique ait tendance à se référer à ces dernières sans pour autant les présenter explicitement. La conséquence est la suivante : de nombreux travaux se réfèrent aux valeurs mutualistes, mais ils ne se réfèrent sans doute pas aux mêmes valeurs, ni avec la même

---

<sup>31</sup> Anecdote rapportée par Jacques Mièvre dans « Le solidarisme de Léon Bourgeois », Cahiers de la Méditerranée, 63 | 2001, 141-155.

<sup>32</sup> Notons par exemple le rapport de la commission européenne du 03 Octobre 2010 dans lequel il est écrit que la valeur ajoutée du modèle mutualiste repose sur « the values of solidarity » (p.10) <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/22701/attachments/1/translations/en/renditions/pdf>

approche. Dès lors qu'il y a un flou conceptuel autour des valeurs mutualistes, quid des principes mutualistes qui reposent sur « ces valeurs » ?

### 2.2.3.2 Les principes

Si les valeurs mutualistes sont incontournables, la littérature académique se focalise également sur les principes, entendus comme la déclinaison pratique des valeurs. Un principe peut être envisagé comme « une proposition admise qui, simplement, guide la conduite » (Sichem, 2008, p. 77). Le principe implique un respect à son égard. Ne pas respecter un principe, c'est le bafouer, le nier et ainsi agir dans la direction opposée à celle que le principe invite à suivre. Si les valeurs, comme on l'a vu, sont associées à un niveau particulier d'abstraction, les principes, eux, se veulent plus concrets, même si une confusion entre les termes est souvent observée : « On a tant et si cruellement abusé du mot *principes* que celui qui réclame pour eux respect et obéissance est traité d'ordinaire de rêveur abstrait, de raisonneur chimérique. » (Constant, 2015, p. 7). Ainsi, on peut entendre les principes mutualistes comme ce qui permet de guider concrètement une action dans le sens des valeurs mutualistes, c'est-à-dire comme les « formes d'opérationnalisation des valeurs mutualistes » (Chanial et al., 2018, p. 87). Pour prendre un exemple, le code de la mutualité, dans le chapitre II du livre 1<sup>er</sup> qui s'applique à l'ensemble des mutuelles, unions ou fédérations, stipule dans son article L112-1-1 : « I.- Aucune différence de traitement en matière de cotisations et de prestations ne peut être fondée sur le sexe. ». Ce principe mutualiste (dénommé comme tel dans le présent code), permet donc de guider l'action au sein d'organisations mutualistes à partir de la valeur d'égalité. Un autre exemple qui illustre cette définition du principe vient du site internet [economie.gouv.fr](http://economie.gouv.fr) qui présente quatre grands principes d'une mutuelle de la façon suivante : « une organisation à but non lucratif ; un fonctionnement basé sur la solidarité des cotisations ; un principe d'autogestion par les décisions ; un partage des revenus équitable »<sup>33</sup>. Envisager de telle manière les principes mutualistes permet de les différencier des valeurs mutualistes. Pourtant, la littérature académique regorge d'articles dans lesquels cette distinction n'est pas nette, ou pas importante. C'est ainsi que valeurs et principes sont parfois considérés comme équivalents puisque des auteurs alternent entre ces deux termes sans les distinguer : « Les mutuelles sont, depuis le XIXe siècle, gouvernées autour de différentes *valeurs* : la solidarité, la liberté d'adhésion, la

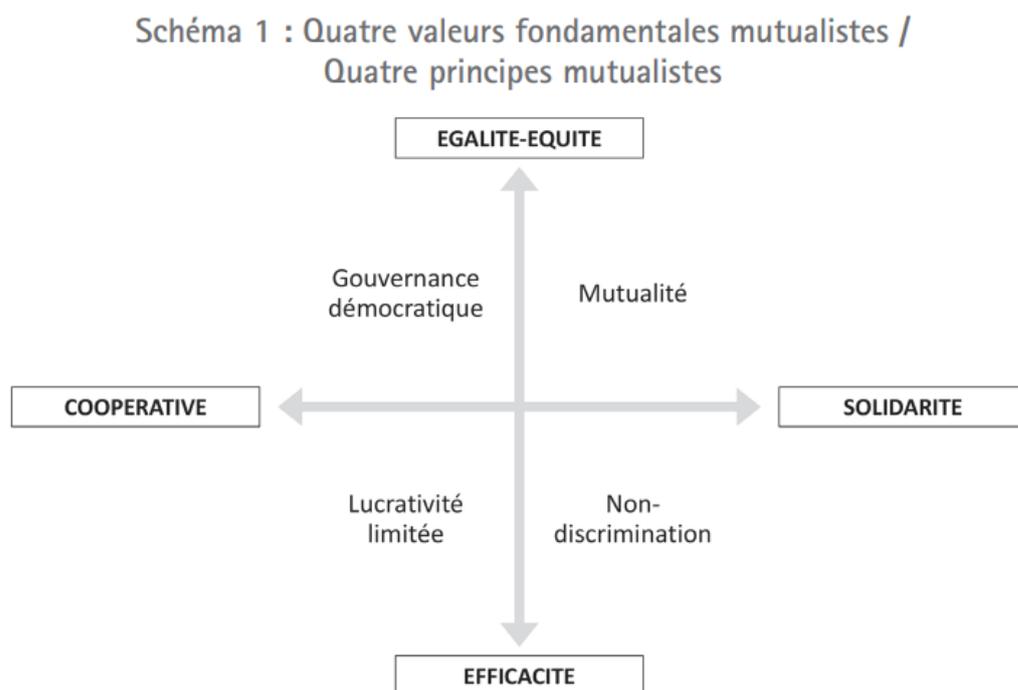
---

<sup>33</sup> <https://www.economie.gouv.fr/ess/mutuelle-cest-quoi>

démocratie, le bien-être des membres et le refus du lucre. Le premier de ces *principes* s'inscrit dans une démarche de progrès social républicain<sup>34</sup> » (Abecassis et al., 2014, p. 61).

Une fois la distinction établie entre valeurs et principes, il s'agit de procéder à une synthèse des principes mutualistes qui contribuent à forger l'identité mutualiste. Pour cela, il faut distinguer les mutuelles, régies par le code de la mutualité, d'autres organisations mutualistes qui ne partagent pas tous les mêmes principes. En 2018, un article (Chanial et al., 2018) présentait les résultats issus d'entretiens semi-directifs et d'observations participantes au sein de plusieurs mutuelles françaises. Il a notamment conduit à proposer une typologie des valeurs et des principes clés du mutualisme, à travers le schéma suivant, où les valeurs sont encadrées et les principes non-encadrés. Les principes sont considérés comme les points cardinaux du monde mutualiste, comme le représente le schéma suivant :

Figure 25: Schéma issu de (Chanial et al., 2018)



Cette typologie met en exergue quatre principes mutualistes :

- La gouvernance démocratique : les mutuelles, comme on l'a vu, reposent sur un mode de fonctionnement démocratique qui se concrétise par une démocratie représentative

<sup>34</sup> La mise en italique est de notre initiative pour éclairer notre remarque

- La mutualité (le double statut d'assureur – assuré) : la mutuelle est gérée par ses adhérents qui cotisent : de fait ils sont considérés à la fois comme assurés et assureurs : ils sont donc à la fois pilotes et bénéficiaires
- Non-discrimination : qui se traduit par une équité des tarifs
- Non-lucrativité : les mutuelles doivent être rentables pour assurer leurs prestations, mais cette rentabilité est un moyen au service de leur finalité sociale. Le code de la Mutualité exprime ainsi explicitement (article L111-1) le principe de non-lucrativité, mais on note cependant la tendance à évoquer davantage une lucrativité limitée, principe qui s'applique aux organisations de l'ESS de manière générale, mais surtout aux coopératives (Franc & Laroche, 2019).

### 2.2.3.3 Les pratiques

Fort de ces valeurs qui se concrétisent en principes, le mouvement mutualiste s'est ainsi forgé une identité, de sorte à bien se distinguer (et à être bien distingué) d'autres modèles socio-économiques. Après les valeurs et les principes, le dernier chaînon manquant est celui des pratiques concrètes qui rendent les mutuelles atypiques. Les paragraphes suivants relèvent deux pratiques centrales qui contribuent à forger l'identité mutualiste spécifique.

La première pratique réside dans le fonctionnement interne des mutuelles. En effet, ce dernier se caractérise par la présence et le rôle des administrateurs mutualistes, qui sont élus par les adhérents et qui s'impliquent au sein de l'organisation dans l'intérêt de tous dans le cadre de mandats, et notamment au moment des assemblées générales. L'administration de la mutuelle est d'ailleurs confiée à une instance particulière, élue au suffrage direct ou indirect par les adhérents : le conseil d'administration. La présence d'élus dans le système de gouvernance mutualiste est ainsi un des éléments les plus différenciants d'une mutuelle par rapport à des sociétés anonymes d'assurance. Ce fonctionnement atypique a une conséquence importante : les mutuelles regroupent deux types de personnes : des salariés (aussi appelés parfois opérationnels) et des élus.

La seconde réside dans l'approche de la relation adhérent, qui dépasse la relation client assimilée à une relation de consommation (F. Giraud, 2001; Weber, 2009; Lallemand-Stempak, 2013). En quoi cette relation adhérent diffère-t-elle d'une relation client traditionnelle ? C'est ce que l'on appelle l'*affectio societatis* chez les sociétés d'assurance mutuelle (SAM) et l'*affectio mutualis* chez les coopératives (Richez-Battesti, 2007) et chez les mutuelles

(Martinet, 2012). L'idée est la même : l'adhérent mutualiste contractualise, par le biais de son adhésion libre et volontaire, un statut qui lui donne une opportunité de s'exprimer démocratiquement au sein de sa mutuelle (par le biais des élections et des événements locaux). Il est reconnu non pas pour le montant de sa cotisation mais pour son statut d'adhérent, c'est-à-dire un membre de la communauté des assureurs et à ce titre un assuré à titre personnel « il n'est pas perçu comme un contrat à régler, mais bien comme une personne à accompagner » (Weber, 2011, p. 75). Comme l'écrivait Edmond Proust (premier président de la MAIF) dès 1934 : « à la fois bénéficiaires et responsables des garanties accordées, les adhérents d'une mutuelle ne sont bien assurés que s'ils sont bons assureurs »<sup>35</sup>. La relation adhérent diffère ainsi fondamentalement de la relation client par la relation de confiance mutuelle et le rapport gagnant-gagnant qui se forge : en effet, « s'il cherchait à duper la mutuelle, c'est lui-même qu'il tromperait à travers la collectivité dont il est membre » (Couret & Lacan, 2009, p. 44). Le maintien d'un tel niveau de confiance et de reconnaissance institutionnelles est une des conditions *sine qua non* de l'identité des organisations mutualistes.

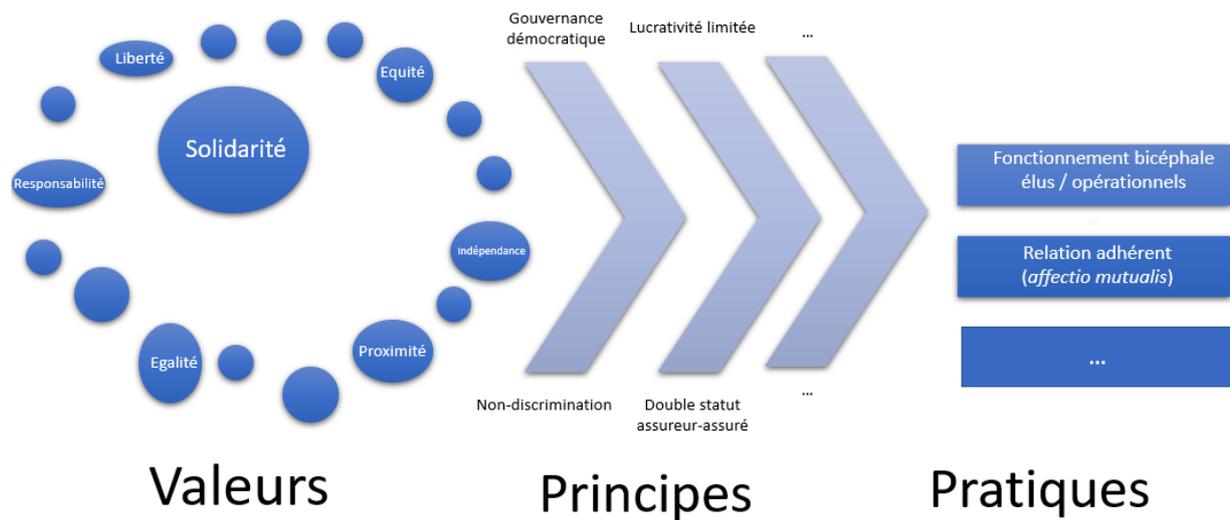
Pour résumer, les mutuelles cherchent à mettre en lumière les spécificités qui les distinguent de leurs concurrents (SAM et SA principalement). Pour cela, elles prennent appui sur trois types d'éléments : des valeurs, des principes et des pratiques. Pour les distinguer, Jean-François Draperi propose la formule suivante : « Les valeurs s'inscrivent dans des principes, se transcrivent dans des règles juridiques et inspirent des pratiques. » (Draperi, 2006, p. 216). Ces trois éléments sont complémentaires dans la mesure où les valeurs font référence à un imaginaire, une subjectivité individuelle et/ ou collective ; les principes permettent de mettre en action ces valeurs et ainsi de guider les actions à partir de propositions explicites ; les pratiques sont ce qui est rendu visible par les parties prenantes des mutuelles (surtout les adhérent). Toutefois, le recours aux valeurs est devenu un incontournable tant dans les approches de recherche que les approches institutionnelles concernant les mutuelles. C'est ainsi que Patricia Toucas énonce que « Si la mutualité peut jouer de sa plasticité, maintes fois éprouvée au cours de son histoire, afin de reformuler et vivifier ses principes – notamment les modalités du fonctionnement démocratique – il n'en est pas de même de ses valeurs, auxquelles elle doit reconnaître un caractère intangible, et à la lumière desquelles elle doit évaluer ses pratiques » (Toucas, 2008,p.37). Même s'il existe un flou conceptuel autour de ces trois éléments, on peut dire que la littérature académique s'accorde sur le fait que c'est la

---

<sup>35</sup> <https://www.senat.fr/rap/r98-045/r98-04528.html>

combinaison de valeurs, principes et pratiques qui ont permis de forger et qui permettent d’entretenir une identité mutualiste singulière. Le schéma ci-dessous illustre cette approche des spécificités mutualistes par les valeurs, principes et pratiques.

Figure 26 : Les spécificités mutualistes au prisme des valeurs, principes et pratiques



## 2.2.4 Les principaux enjeux auxquels font face les OM : banalisation, isomorphisme institutionnel, démutualisation et dégénérescence

Après avoir présenté les organisations mutualistes et mis en exergue les spécificités des mutuelles, il s’agit dans cette partie de présenter les principaux défis auxquels sont confrontées les mutuelles. Comme on l’a vu précédemment, les OESS de manière générale sont confrontées à un phénomène de dégénérescence qui les amène à modifier leurs pratiques, quitte à mettre en péril leur singularité et leur projet initial. Cette partie se focalise sur les organisations mutualistes et met en évidence les enjeux externes et internes auxquels elles font face. Elle souligne tout particulièrement les risques liés à un isomorphisme institutionnel et à un double phénomène de banalisation et d’auto-banalisation.

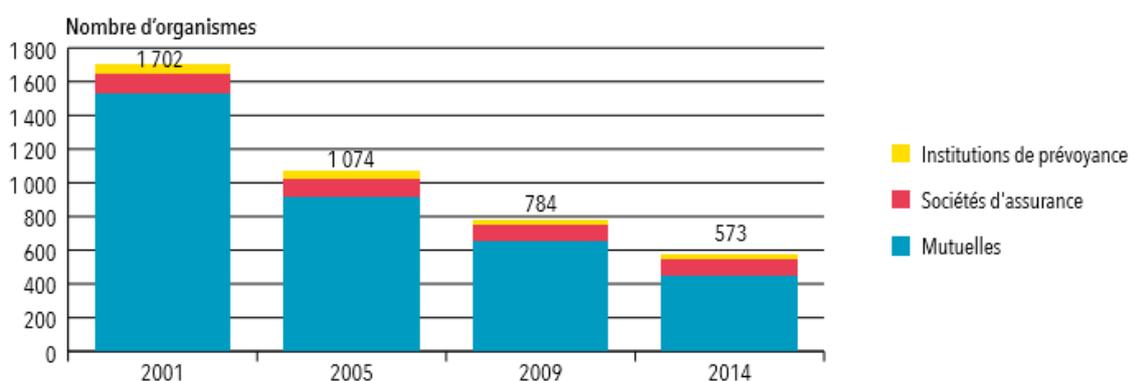
### 2.2.4.1 Enjeux externes

D'abord, il faut revenir sur les défis et enjeux externes des mutuelles. Le premier concerne le numérique et son impact sur la société et sur les mutuelles. Cet impact est ambivalent. D'un côté, l'hyper-numérisation de la société entraîne les mutuelles à modifier leurs pratiques, pour pouvoir répondre aux nouvelles attentes créées par le numérique, quitte à s'éloigner de l'idéal mutualiste. D'un autre côté, le numérique est également désigné comme une chance, une opportunité pour assurer la continuité du mouvement mutualiste. Creusons donc ces deux points de vue de façon synthétique. L'hyper numérisation de la société a plusieurs impacts sur les organisations mutualistes. Pour l'illustrer, un débat organisé par Comité Opéras a réuni en janvier 2018 des présidents de mutuelles autour de la question de l'impact du numérique sur le modèle mutualiste, abordant l'idée d'un « numérique mutualiste ». Une question centrale a été posée dans les termes suivants : « Que devient la notion de proximité pour une mutuelle si c'est un robot qui répond aux adhérents ? » (Brunet et al., 2018, p.13). Autrement dit : la proximité digitale est-elle encore une proximité ? La proximité est désignée dans la littérature académique comme une des valeurs mutualistes. La possible remise en question de cette valeur est donc un enjeu de taille pour les mutuelles, puisque le risque d'un relationnel désenchanté par l'hyper numérisation existe, comme développé précédemment. En outre, l'hyper numérisation de la société crée de nouvelles attentes de la part des adhérents, biberonnés à l'hyper instantanéité et à l'hyper communication. Toutes les formes d'organisations se plient à ces nouvelles injonctions, de peur d'être reniées par leurs utilisateurs, clients, bénéficiaires au profit de concurrents. Le secteur de la complémentaire santé, très concurrentiel, qui regroupent SA, SMA, SAM, mutuelles, instituts de prévoyance n'échappe pas à cette pression. La course à l'innovation en termes de services est loin d'être terminée, comme le montre une évolution des pratiques : individualisation des prises en charge, dématérialisation des fiches de remboursement, téléconsultation et usage d'applications pour smartphones. Ces services, qui sont nés des nouveaux besoins créés par l'hyper numérisation de la société, ont un coût important, et c'est là l'élément central : comment -théoriquement- les mutuelles qui se basent sur un principe de lucrativité limitée, peuvent-elles rivaliser avec leurs concurrents sociétés anonymes qui ont une capacité d'investissement nettement supérieure ? Le numérique renforce ainsi la pression concurrentielle déjà forte sur le secteur de la complémentaire santé. Face aux défis qu'impose le numérique, toute la question est : « Comment faire pour que les mutuelles ne finissent pas reléguées au rang des organisations du « vieux monde » ? » (Beudet & Pierron, 2018, p. 116). Toutefois, le numérique, est également perçu dans la littérature comme un levier positif pour les mutuelles (Bayle & Dupuis, 2012). Comme le suggère Philippe Mixe lors du même débat organisé par Comité Opéras : « Nous trouvons, avec ces outils, la possibilité de

reformer des communautés de proximité. Ce ne sera plus au bistrot du coin, mais peut-être par chatbot. J'encourage les mutuelles à utiliser ces outils mais en respectant nos fondamentaux. » (Brunet et al., 2018, p.14). La création de ces communautés de bénéficiaires, facilitée par les outils numériques, peut en effet aider les mutuelles dans leur démarche de fidélisation (Cuénoud et al., 2019).

Ensuite, un deuxième enjeu externe concerne la pression réglementaire et ses conséquences. Comme on l'a vu plus haut, l'histoire du mouvement mutualiste a été marquée par des décisions de l'Etat et des institutions européennes. Abecassis et al (2014) soulignent en effet la concentration du secteur qui amène à la création de géants mutualistes, composés de plusieurs dizaines de milliers de salariés et d'élus : « Depuis les années 90, elles évoluent dans un secteur de plus en plus marchand où la concurrence d'autres formes organisationnelles se multiplie et où la réglementation prudentielle devient plus pressante. Ces transformations ont participé à la concentration du secteur. » (p.61). Historiquement, les premières sociétés de secours avaient un ancrage local très important : chaque commune française en avait une, ou presque. Par exemple, l'Ancienne Mutuelle de Rouen créée en 1817 (qui deviendra, au gré des fusions Axa, à partir de 1985). La dimension territoriale locale était ainsi au cœur des mutuelles françaises. Cependant, le secteur mutualiste est passé, sous le poids de normes réglementaires et notamment des questions de solvabilité, d'un secteur fragmenté à un secteur hyper concentré. C'est ainsi par exemple qu'entre 2001 et 2014, le nombre de mutuelles sur le sol français a été divisé par 3 (passant ainsi de plus de 1500 à moins de 500 en 2014), comme l'illustre le graphique suivant :

Figure 27 : Nombre d'organismes exerçant une activité de complémentaire santé de 2001 à 2014 (Source : Fonds CMU)



La conséquence directe pour les mutuelles de cette concentration du secteur est la difficulté à maintenir une proximité avec les bénéficiaires qui s'est inscrite longtemps dans l'ADN

mutualiste. Boned note à ce propos que « L'inconvénient est la déconnexion du niveau local, la perte d'autonomie, l'inutilité des représentants locaux des coopératives et des mutuelles.[...] Cela peut s'apparenter à un mouvement de démutualisation interne » (Boned, 2010, p. 94). Autrement dit, les mutuelles, en subissant des pressions externes, ont tendance à se regrouper, à fusionner, et à centraliser leurs activités, au détriment de la proximité territoriale qu'elles proposaient auparavant.

Enfin, un autre enjeu majeur : le phénomène de banalisation. On l'a vu, les mutuelles souhaitent se distinguer et être distinguées de leurs concurrents non-mutualistes. Pour cela, elles mettent l'accent sur leurs spécificités (présentées sous la forme de valeurs, principes et pratiques). Si elles mettent tant l'accent sur leur spécificité, c'est précisément parce que l'écart entre mutualistes et non-mutualistes tend à se resserrer. Nombreux sont les travaux académiques qui font état d'un phénomène de banalisation pour les mutuelles, mais aussi de manière plus générale, pour les OESS, comme on l'a vu précédemment (Moreau, 1991; Richez-Battesti, 2007; Frémeaux, 2014a; Swaton, 2015; Maisonnasse et al., 2019). Littéralement, la banalisation consiste à priver quelque chose ou quelqu'un de son originalité. Concernant les mutuelles, ce phénomène de banalisation se traduit par deux phénomènes : l'affaiblissement de la conscience des spécificités mutualistes par les adhérents, et la « marchandisation » (Giraud, 2001, p.163) de la mutualité engagée depuis les années 1980. Alors un problème majeur qui se pose est celui de la porosité entre ces deux systèmes concurrentiels : « la fonction de prestation de service – la logique d'indemnisation – va s'imposer au détriment de cette fonction d'entraide, de don et de sollicitude mutuelle, pour conduire à un désencastrement progressif de l'économique et du social, à une dégradation utilitaire du vieil objectif d'entraide concrète et à une « sérialisation de la solidarité », par sa marchandisation et sa bureaucratisation. » (Chaniel et al., 2018, p.85). Cette porosité est telle qu'on parle désormais d'« hybridation avec une économie de marché » (Ouyahia & Roux, 2017,p.208) traduisant le passage « d'une logique corporatiste/ solidaire à une logique de marché. » (Chaniel et al., 2018, p.98). La banalisation des mutuelles est le résultat de différents facteurs : pressions et adaptations réglementaires (nationales et européennes), affaiblissement des solidarités collectives au profit d'un individualisme, mais aussi difficultés à fidéliser et engager les adhérents, et intensification de la pression concurrentielle. Cette banalisation engendre une « déformation de l'organisation » (F. Giraud, 2001, p. 162) et met à mal les efforts des mutuelles pour être distinguées de leurs concurrents SA, SMA et SAM. C'est ainsi que les concurrents non-mutualistes se mettent aussi à revendiquer leur attachement (et leur enracinement profond) à des valeurs, ce qui provoque « le risque d'une confusion des images : les sociétaires ne comprendraient pas que les sociétés

d'assurance capitalistes deviennent, dans leur approche du métier comme dans leur communication, plus mutualistes que leur mutuelle » (Couret & Lacan, 2009, p. 54).

#### 2.2.4.2 Les enjeux internes

Si les enjeux externes aux mutuelles qui fragilisent leur modèle (dans une perspective s'inspirant donc de la théorie néo-institutionnelle) ont été présentés, il est aussi nécessaire d'évoquer les principaux enjeux internes, qui déstabilisent les mutuelles de l'intérieur.

En effet, les mutuelles ont tendance à mettre en avant dans leur communication interne et externe leur mode de fonctionnement interne bicéphale basé sur une complémentarité opérationnels/ élus fondée elle-même sur un idéal démocratique. Mais en pratique, les tendances montrent que cet idéal commence à s'éroder. La participation aux élections locales est en chute libre (10% de participation aux élections ces dernières années<sup>36</sup>), le renouvellement générationnel des élus est en crise, en 2013 « Plus de la moitié des administrateurs étaient âgés de plus de 60 ans. » (Lautman & Brouard, 2017, p. 171), le processus démocratique passe inexorablement « d'une démocratie participative à une démocratie représentative » (Abecassis et al., 2014, p. 71). L'idéal d'une démocratie participative, active, renouvelée est mis à mal, et avec lui le dynamisme militant. En effet, si les mutuelles, en tant qu'organisations de l'ESS, mettent en place théoriquement un fonctionnement interne démocratique, Juliette Wéber note qu'en pratique « les mutuelles ne développent guère de politique volontariste d'implication de leurs assurés, en dehors de leur expression à travers le vote : en cela, elles se démarquent de certaines entreprises commerciales qui cherchent à développer des formes de co-création avec leurs clients (par exemple au sein de communautés de marques). » (Weber, 2009, p. 348). Cela signifie que la dynamique démocratique dont se prévalent les mutuelles est en réalité confiée qu'aux élus. Cet affaiblissement de l'élan militant se traduit également par la remise en question de l'équilibre supposé d'un pilotage basé sur la complémentarité élus / opérationnels. De fait, la balance penche davantage du côté des opérationnels que des élus, ce qui renforce « la professionnalisation très forte des fonctions de direction et de contrôle » (Bachet, 2012, p. 99). Toutefois, il est nécessaire de rappeler ici que le mouvement mutualiste a commencé à s'institutionnaliser à partir du début du XXème siècle, ce qui a encouragé sa professionnalisation, même si « Initialement, les sociétés de secours mutuels étaient

---

<sup>36</sup> Source : Mutualité.fr

entièrement gérées par des bénévoles élus, adhérents ou membres honoraires. » (Giraud, 2001, p.165). La professionnalisation des mutuelles a *in fine* ouvert la voie à des pratiques plus éloignées du monde du bénévolat et de celui des adhérents. C'est la thèse soutenue par Jean-Louis Laville, qui explique que dans les organisations de l'ESS de manière générale, « les cadres dirigeants sont désormais sélectionnés plus pour leur maîtrise de la gestion que pour leur expérience des activités. Fréquemment, ils ont été les agents d'un isomorphisme mimétique en se faisant les promoteurs d'une logique privée [...]. » (Laville, 2012b, p. 9).

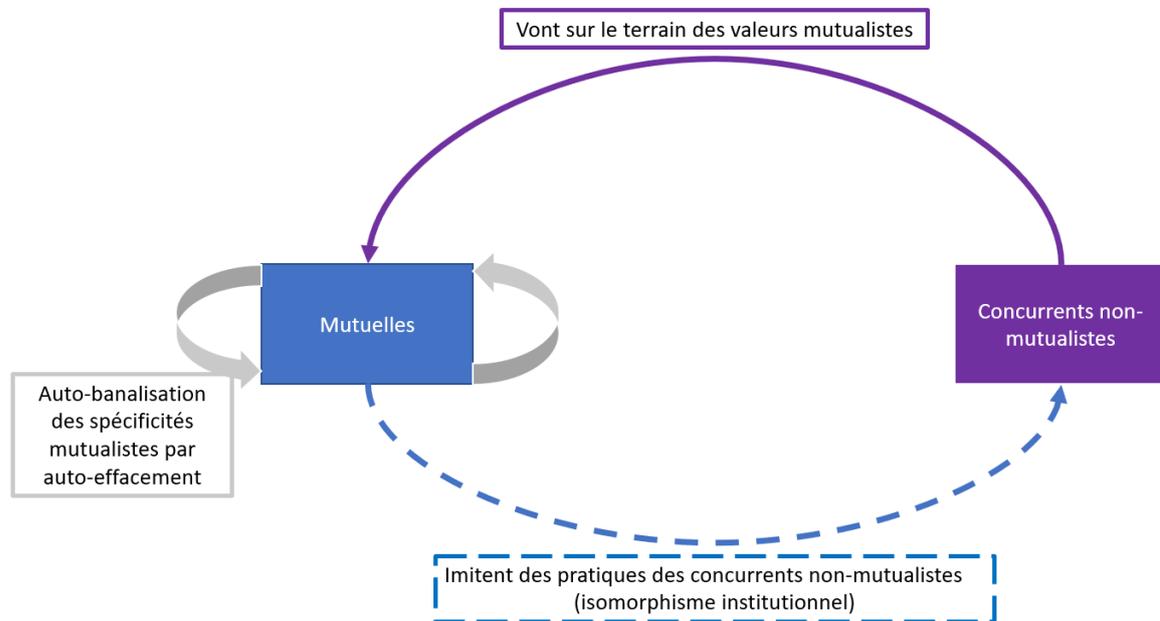
Mentionner le phénomène de banalisation en tant qu'enjeu externe est nécessaire mais pas suffisant. En effet, si les spécificités mutualistes tendent à être banalisées par les concurrents non-mutualistes, ce n'est pas uniquement dû aux différents enjeux externes. Les mutuelles ont leur part de responsabilité face à ce phénomène : « Mais les dangers du gommage des identités proviennent parfois plus de l'interne que de l'externe » (Boned, 2010, p. 90). Boned observe là des similitudes entre les mouvements mutualistes et coopératifs. Il défend l'idée d'une auto-banalisation des mutuelles, qui serait le fruit d'un essoufflement de la mise en exergue des spécificités mutualistes : « A partir des années 80 jusqu'à la fin des années 90, très souvent, la dimension mutualiste et coopérative a été tue. La volonté de ressembler aux autres entreprises a primé dans le monde coopératif et mutualiste. » (Boned, 2010, p. 92). Les mutuelles n'ont pas entretenu la « flamme mutualiste » qui l'animait et qui fédérait, ce qui a engendré un progressif « désenchantement » (Boned, 2010, p. 93). Le problème identifié ici est donc avant tout un problème de communication (interne et externe), et c'est exactement ce que confirme Thierry Beaudet : « il faut désormais imaginer une communication de rupture pour présenter la différence conceptuelle et fondamentale des mutuelles » (Gambey & Guillois, 2018, p. 64). Balayer cette auto-banalisation et travailler sur un plan de réaffirmation de l'identité mutualiste est un axe de travail identifié par les mutuelles<sup>37</sup>. Ainsi, le phénomène de banalisation qui affecte les mutuelles est complexe. D'un côté les acteurs non-mutualistes, en surfant sur la thématique des valeurs, banalisent les spécificités mutualistes. D'un autre côté, les mutuelles, en subissant de plein fouet des pressions issues de l'évolution de l'environnement externe, vont imiter des pratiques développées par les concurrents non-mutualistes (et notamment une certaine agressivité commerciale), ce qui atténue la distinction perçue des bénéficiaires entre mutualistes et non-mutualistes. C'est le principe d'isomorphisme institutionnel déjà évoqué auparavant. Et enfin, les mutuelles accélèrent ce processus de banalisation, en entretenant ce que nous appelons une auto-banalisation par auto-effacement. Ce phénomène de banalisation,

---

<sup>37</sup> Voir par exemple l'article de la mutualité française à ce sujet : <https://www.mutualite.fr/actualites/rejoignez-une-vraie-mutuelle-pour-plus-dentraide-et-dechanges/>

est donc à la fois subi et entretenu par les mutuelles. Le schéma ci-dessous résume ces trois idées :

Figure 28 : Schématisation du phénomène de banalisation et d'auto-banalisation des spécificités mutualistes



Un autre enjeu interne important est celui de la tension que rencontrent les mutuelles (et d'autres organisations de l'ESS) entre d'une part leur appartenance à une économie « sociale et solidaire » et d'autre part une pression liée à des impératifs économiques et financiers. Il existe en effet une dualité au sein des organisations de l'ESS et des mutuelles en particulier qui les rend schizophrènes. Plus précisément, en tant qu'organisations de l'ESS, elles doivent apporter de la « valeur sociale » (Chaniel et al., 2018, p.79) en plus d'une valeur économique. Mais par ailleurs elles sont de plus en plus soumises aux injonctions de gestion propres aux autres types d'organisations qui les entraînent dans des pratiques gestionnaires (Toucas, 2008) qui les incombent « de gagner en efficacité et de se conformer aux dynamiques du marché » (Chaniel et al., 2018, p.79). Cette dichotomie apparente va même jusqu'à remettre en question l'identité de la mutuelle, pointant le risque d'une démutualisation (Mottet, 2002).

Pour finir, la qualité des relations interpersonnelles apparaît comme un enjeu central des mutuelles. Une mutuelle protège ses adhérents et tisse pour cela une relation de confiance (Ouyahia & Roux, 2017). Les adhérents sont eux-mêmes en relation à la fois par le biais d'un fonctionnement démocratique qui leur permet d'élire parmi eux des représentants, et à la fois par le système de cotisation solidaire et intergénérationnel. C'est sur la qualité de ces relations

humaines externes (envers les parties prenantes et les adhérents en particulier) et internes (envers les parties constituantes (salariées et élues)) que dépend le modèle mutualiste. En effet, la qualité des relations interpersonnelles peut être considérée comme une des valeurs sociales des mutuelles. Plus précisément, et en reprenant la typologie des valeurs sociales (Chanial, 2015b) on peut dire que la qualité des relations interpersonnelles est une valeur sociale interne (« ce qui fait valeur pour les salariés des mutuelles »), une valeur sociale interne-externe (« ce qui fait valeur pour les sociétaires-clients, membres de la mutuelle. ») et une valeur sociale externe (« ce qui fait valeur pour l'ensemble de la société civile, la valeur sociale produite par les activités qu'animent les mutuelles en s'engageant, dans une perspective citoyenne, hors de leur périmètre assurantiel pour développer des initiatives solidaires ou défendre des causes publiques au nom de l'intérêt général. ») (Chanial et al., 2018, p.82).

Le schéma suivant est une synthèse visuelle des principaux enjeux externes et internes qui traversent les mutuelles :

Figure 29 : Principaux enjeux des mutuelles



En synthèse, les mutuelles sont des organisations complexes, héritières du mouvement mutualiste et fers de lance de l'économie sociale et solidaire. Elles s'appuient sur des valeurs, des principes et des pratiques qui constituent le cœur de l'identité mutualiste, afin d'être différenciées des assureurs non-mutualistes qui sont de réels concurrents sur le secteur de la complémentaire santé. Néanmoins, elles font face à de nombreux enjeux externes et internes qui les fragilisent et accélèrent leur dégénérescence.

## 2.3 Le management dans l'OM : une dynamique inachevée

Dans une première partie, il s'agit ici de questionner le rapport établi par les OESS au sujet du management. Différentes approches du management dans l'ESS sont présentes dans la littérature. Toutefois, cette thématique n'apparaît pas centrale pour les OESS, malgré un risque fort d'isomorphisme envers les paradigmes tayloriens et (néo) tayloriens.

Dans la seconde partie, il s'agit de se focaliser sur les organisations mutualistes (OM). Peu d'écrits académiques se focalisent sur le management dans ces organisations, et ceux qui le font tendent vers une proposition autour d'un management par les valeurs. Cependant, en analysant les rouages et les limites d'un management par les valeurs, la nécessité de repenser le management dans les OM est soulevée.

### 2.3.1 Management et organisations de l'ESS : un rapport complexe

Les OESS, comme toutes formes d'organisation, font face à des enjeux de structuration qui font qu'elles mettent en place un management. Toutefois, au-moins quatre visions du management dans l'ESS sont relevées et synthétisées dans un schéma-bilan, dans un souci de clarté.

#### 2.3.1.1 Quelles approches du management dans l'ESS ?

Le lien entretenu par les structures de l'ESS à propos du management est complexe. Cette partie présente quatre grandes approches du management dans les OESS.

D'abord, les OESS partagent avec les autres formes d'organisations des impondérables. Toute organisation a une obligation de se structurer selon le code légal qui lui est rattaché. Cette structuration permet aux organisations de déterminer un périmètre d'actions et de responsabilités en son sein. Les OESS, comme toutes organisations, sont reliées à des ambitions (qu'elles soient sociales, économiques...) traduites sous la forme d'objectifs opérationnels pour les concrétiser. Pour cela, une organisation interne est nécessaire pour mobiliser les ressources et les acteurs. Cette organisation interne nécessite une répartition du travail, une réflexion sur

la rémunération, sur les conditions de travail, sur les objectifs opérationnels et leur planification. En outre, les OESS sont de tailles variées, mais certaines se sont engagées (pour des raisons différentes) dans une course au gigantisme. Ces dernières deviennent des structures particulièrement complexes, dépassant parfois la dizaine de milliers de salariés. Le management, entendu strictement comme « Orienter, Organiser, Conduire et Contrôler » (Durand, 2020, p. 3) paraît alors essentiel pour assurer leur coordination.

➔ Ainsi, le management est une *nécessité* pour répondre aux besoins de structuration, de coordination, et plus généralement de complexification des OESS

Les OESS, comme on l'a vu, sont de natures et de tailles variées, qui plus est depuis la loi Hamon de 2014. Toutefois, les organisations « charnières » de l'ESS (coopératives, associations, mutuelles, fondations) partagent un même enjeu fort autour de la professionnalisation (Audebrand & Michaud, 2015). Il est possible d'aborder le phénomène de professionnalisation selon deux perspectives (Puissant, 2011). D'abord comme la reconnaissance officielle, institutionnelle d'une activité (qui se tient déjà depuis un certain temps dans une organisation) en tant que profession. Ensuite comme la création de professions qui n'existent pas encore dans l'organisation. Or, les OESS, ont la particularité d'entretenir des relations étroites avec des acteurs non-salariés : bénévoles, élus, représentants, militants. Néanmoins, la tension déjà soulevée entre leurs impératifs économiques et leur identité/ mission sociale et solidaire engendre une remise en question de leur capacité interne à pouvoir produire les biens et services qu'elles proposent à leurs bénéficiaires. Cette remise en question prend notamment la forme d'une professionnalisation à marche forcée, afin de bénéficier en interne d'une main d'œuvre plus qualifiée (ou du moins reconnue comme telle). Ce phénomène n'est pas sans risque puisqu'il rapproche les OESS « du système dominant, par l'importation des pratiques et des idéologies attenantes » (Audebrand & Michaud, 2015, p. 55). Or ce processus de professionnalisation doit être orchestrée par les responsables de ces organisations. Cette restructuration nécessite une organisation dans laquelle les managers sont des éléments clés. C'est en effet aux managers qu'incombent -en partie- la responsabilité de faire monter en compétences les différents acteurs (salariés et non-salariés) dans le but de les professionnaliser. Mais ils se trouvent que le système de promotion interne ne suffit plus à faire émerger des managers. Il est désormais nécessaire de recruter en externe « des cadres issus de formations qui ne les prédisposent pas nécessairement à partager les valeurs de l'économie sociale et solidaire » (Frémeaux, 2014b, p. 92). Ce déficit de promotion interne, qui pouvait jusque-là faire émerger des managers engagés et conscients des réalités et enjeux des OESS ouvre la voie

à des pratiques managériales inadaptées à ces organisations. Nous nommons ici ce phénomène : « isomorphisme managérial ».

Par ailleurs, les OESS, sont toutes soumises à des impératifs de gestion qui leur imposent *a minima* une rentabilité (qui diffère de la notion de profits) pour en garantir l'équilibre économique. Dans cette optique, et comme toute organisation, les OESS sont amenées à aborder la question de la performance ou plutôt des performances. Il est en effet nécessaire de souligner que la performance dans les OESS s'envisage (théoriquement) au pluriel. Cette notion de performance vient historiquement du domaine sportif. De fait, elle est ancrée dans une logique de compétition, de concurrence, de comparaison, de résultats, et donc d'évaluation. Pour exister, la performance a besoin de critères qui se veulent objectifs. Or, les outils de mesure et de gestion dans les organisations se veulent objectifs mais ne le sont pas (De Gaulejac & Hanique, 2018). Il revient aux managers de mesurer ces performances, pour que l'organisation soit en mesure de les partager à ses parties prenantes dans un souci de transparence plus ou moins contraint par des réglementations. Mais que l'on traite de performance financière, comptable, environnementale, sociale, les mêmes approches, les mêmes outils et indicateurs sont utilisés tant chez les organisations de l'ESS que dans les autres organisations. Autrement dit « Même si leurs cadres d'exercice permettent des productions sociales (liens sociaux, échanges mutuels, solidarités...), la nature des activités économiques, dans un contexte de compétitivité, ne permet pas de rompre avec les conceptions de performance(s) héritées, pour l'essentiel, de l'économie capitaliste. » (Capron, 2012, p. 214).

➔ Ainsi, on peut considérer le management dans l'ESS comme un *moyen* pour faire face à l'enjeu de professionnalisation qui est inhérent aux OESS. Un *moyen* pour répondre aux exigences des performances (imposées et fixées par elles-mêmes) et plus généralement aux impératifs économiques et réglementaires.

Lorsqu'on s'intéresse au fonctionnement interne des OESS, la thématique de la gouvernance est récurrente (Enjolras, 2010; Cartier et al., 2012; Chevallier & Legros, 2016; Eynaud & Laurent, 2017). La gouvernance est un terme qui vient étymologiquement de l'action de diriger un navire. Elle peut être entendue comme « l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » (Charreaux, 1997, p. 1). Plusieurs approches de la gouvernance ont été proposées. Elinor Ostrom, dans ses travaux menés autour des communs démarrés à la fin des

années 80 (Hess & Ostrom, 2006; Ostrom & Baechler, 2010) met en avant que les ressources naturelles, en tant que biens communs, nécessitent une gouvernance spécifique. Elle montre, à partir d'un travail empirique très fourni, la nécessité de repenser la gestion de ces ressources naturelles face à la faillite de l'Etat, du marché, et des actions individuelles. La gouvernance des biens communs qu'elle élabore se base donc avant tout sur une action collective. Plus précisément, les communautés locales sont une forme privilégiée d'action collective qui permettrait une gestion des biens communs plus durable que les autres modes de gouvernance.

La notion de gouvernance a été popularisée dans les organisations par le biais de celle de « corporate governance » introduite aux Etats-Unis à la fin des années 1970 (Davis, 2005; Bhagat & Bolton, 2008). Pour simplifier, la *corporate governance* est une approche dont se sont saisis les actionnaires pour influencer les décisions des dirigeants et les aligner avec leurs propres intérêts : ce sont les prémices de la toute-puissance de l'actionnariat. Cette dernière a été remise en question et d'autres formes de gouvernance ont vu le jour, comme la *sustainable governance* (Spicher, 2005). En ce qui concerne les organisations de l'ESS, la gouvernance est davantage envisagée en lien avec les modalités du projet initial et l'identité du mouvement socio-économique auquel elles appartiennent : « la gouvernance révèle l'authenticité et l'actualité du projet originel de l'entreprise et doit s'envisager jusqu'à la déclinaison des grandes orientations managériales auprès des équipes de terrain » (Lacan & Silva, 2020, p. 317). Un lien étroit relie les travaux d'Ostrom et ceux de la gouvernance dans l'ESS : « ces principes font écho aux fondements de l'association- et, plus généralement, de l'ESS- en tant qu'initiative impulsée par des citoyens qui se regroupent autour d'une même finalité sociale et qui créent une structure autonome et démocratique, avec ses propres règles de décision et de fonctionnement » (Petrella, 2017, p. 336). Cependant, une confusion régulière est reprise entre le management et la gouvernance. Si l'on reprend, le temps d'une métaphore, l'origine navale de la gouvernance, on pourrait dire que sur un paquebot, il y a ceux qui manœuvrent le bateau et ceux qui vont préparer en amont le trajet, vérifier que toutes les conditions sont alignées pour que le paquebot puisse être piloté d'un point A à un point B. Cette illustration souhaite souligner que la gouvernance permet les conditions d'exercice du management. La gouvernance traduit un projet souvent politique, qui s'appuie sur une diversité de parties prenantes.

➔ Ainsi, dans l'ESS, une *confusion* est souvent opérée entre le type de gouvernance (souvent décrit comme démocratique) et les formes d'exercice du management.

Enfin, est également soulignée l'emprise d'un *managérialisme* qui met en péril les spécificités des OESS (Draperi, 2010; Laville, 2012a). Il existe plusieurs définitions de ce managérialisme, qu'il faut distinguer, en synthèse. Dans une perspective marxiste, il s'agit d'un mode de production, qui, au même titre que le capitalisme ou le féodalisme, met en place une relation d'exploitation d'une classe sur une autre. Le managérialisme serait ainsi l'avènement organisé de l'exploitation des cadres auprès des classes dites populaires (Duménil & Lévy, 2019). A noter que cette relation d'exploitation est néanmoins repensée par d'autres chercheurs. Par exemple, le managérialisme, en ce qu'il positionne la « classe » des managers-cadres au-dessus des autres « classes », il imposerait également aux managers-cadres d'être des modèles pour les autres. C'est en cela qu'émerge toute une littérature autour d'un prétendu « managérialisme éthique » (Chamayou, 2018), qui « propose un ensemble de recettes destinées à régler les problèmes à partir des concepts et de la logique gestionnaires » (Jorda, 2009, p. 158).

Le managérialisme est représenté ci-dessous comme une forme d'exploitation :

Figure 30 : Le managérialisme comme forme organisée d'exploitation d'une classe sur une autre d'après Duménil & Lévy (2019)

Le mode ancien/ antique	⇒	Maîtres – Esclaves
Le féodalisme	⇒	Seigneurs – Serfs
Le capitalisme	⇒	Capitalistes – Prolétaires
Le managérialisme	⇒	Cadres – Classes populaires

Dans une autre perspective, il est « l'extension des principes de gestion à toutes les sphères de la vie sociale et humaine, et aussi un diktat de la politique du chiffre, de la mesure de l'activité tous secteurs confondus » (Milon-Aguttes et al., 2017, p. 11). Ce managérialisme est donc à distinguer de la gestion : « la prégnance d'un managérialisme ne doit pas masquer l'existence d'une gestion pour des entités non-capitalistes qui agencent des moyens pour réaliser une activité » (Laville, 2012a, p. 10). L'activité de gestion, nécessaire à toute organisation pour

assurer notamment un équilibre financier et comptable, est à discerner du managérialisme, entendu comme une manifestation de l'idéologie gestionnaire (De Gaulejac, 2006).

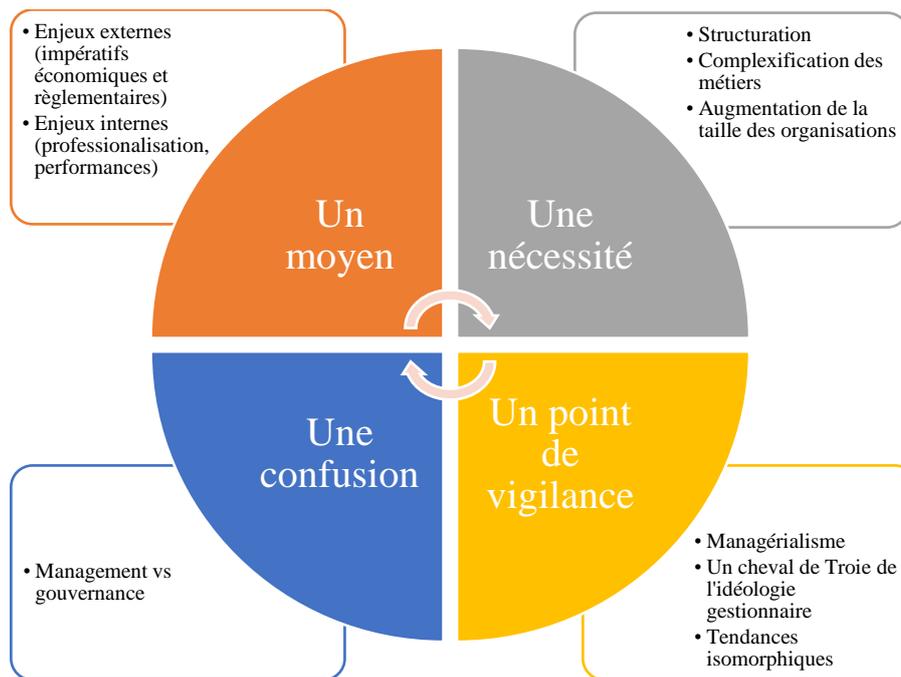
Ce managérialisme est une des conséquences de la tendance isomorphique décrite antérieurement. Swaton (2015) explique en effet comment les managers dans les structures de l'ESS tendent à imiter les pratiques et théories du management appliquées dans d'autres secteurs que l'ESS : « Dans la mesure où, désormais, c'est l'impératif de recherche d'efficacité et de rentabilité qui est privilégié, ce sont donc de véritables professionnels du management qui sont recrutés, formés dans l'idéologie commerciale dominante, qui méconnaissait souvent la spécificité des organisations et des entreprises de l'économie sociale et solidaire » (p.294). Par ailleurs, Martinet fait remarquer le fait que les conséquences de la tendance isomorphique des organisations de l'ESS vis-à-vis des pratiques managériales ne se révèlent pas immédiatement :

« Sommées ou, à tout le moins, pressées, sous motif légitime d'économicité, de rendre leur gestion plus efficiente, les entreprises de l'E.S.S. risquent constamment de se laisser prescrire, voire de se précipiter avec enthousiasme sur les soi-disant meilleures pratiques forgées dans d'autres contextes et d'importer, sans suffisamment de précautions, les philosophies morales et politiques dans lesquelles ces pratiques sont encapsulées. Et qui sont le plus souvent invisibles. Ceci tout particulièrement dans les secteurs concurrentiels comme la banque et l'assurance où coexistent de grands acteurs capitalistes, des coopératives et des mutuelles. » (Martinet, 2012, p. 319)

Ainsi, le managérialisme comme propagation déraisonnée de la gestion dans les modes de fonctionnement et de représentation est représenté comme un enjeu important des OESS. En cela, le développement de ce managérialisme, qui serait en mesure d'« éclipser » les fondements identitaires des OESS, fait du management un point de vigilance pour ces organisations.

Les quatre approches relevées ici permettent d'établir le schéma suivant :

Figure 31 : Quatre approches du management dans l'ESS



### 2.3.1.2 La nécessité d'un changement de paradigme managérial dans l'ESS

Les OESS entretiennent donc un rapport complexe avec le management : tantôt considéré comme une nécessité, un moyen, une confusion voire un point de vigilance. Toutefois, la thématique du management dans les OESS n'a pas encore fait l'objet d'une littérature académique abondante (Bayle & Dupuis, 2012). Un écart apparaît donc important entre :

- les nombreux travaux autour des spécificités de fonctionnement de pensée des OESS, construites sur un projet politique, économique et social qui se veut une alternative concrète (Parodi, 2008; Frémeaux, 2014a; Groupe du RIUESS, 2021) aux organisations de type capitaliste.
- le peu de travaux autour du management dans l'ESS, qui pourtant met en garde contre la tendance à dupliquer des formes de management qui ont lieu dans des organisations hors ESS et qui peuvent tendre vers un managérialisme aux conséquences importantes pour les salariés, comme développé dans le chapitre précédent, et donc sur l'organisation *in fine*.

C'est ainsi que des travaux font état de l'augmentation critique des cas de RPS dans les OESS. C'est le cas de l'étude menée par Laëticia Lethielleux et Monique Combes-Joret (2018) qui met en évidence l'impact de la croissance des exigences de travail, et plus généralement d'un tournant gestionnaire dans une structure associative qui a contribué à mettre en péril la santé des travailleurs (salariés et bénévoles).

Ainsi une problématique centrale émerge. D'une part, on note la tendance isomorphique des OESS à mettre en place des pratiques de management qualifiées de gestionnaires ou de (néo)tayloriens, et on note la conséquence de ces dernières sur les différentes parties prenantes des OESS. D'autre part, on note la difficulté à conceptualiser des pratiques managériales pensées pour les OESS. Les conséquences des pratiques managériales inspirées des paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien se retrouvent de plus en plus dans les OESS et entraînent les mêmes conséquences.

Ces éléments invitent certains auteurs à suggérer la nécessité de changer de paradigme pour considérer le management dans les OESS, notamment au profit d'un paradigme postmoderne (Lacan, 2016; Silva, 2012; Lacan & Silva, 2020). Mais cette remise en question s'établit aussi en-dehors de l'ESS et l'idée d'un changement de paradigme managérial fait son chemin, notamment depuis la crise sanitaire de la covid-19 (Bergadaà, 2020; Frimousse & Peretti, 2020; Bass, 2022).

### 2.3.2 Dans les organisations mutualistes : la tentation d'un management par les valeurs

Cette partie s'intéresse à la question du management dans les OM, après avoir abordé la celle du management dans les OESS de manière générale. Le chapitre 2 a mis en évidence que les OM sont indissociables des valeurs, principes et pratiques. La question d'un management mutualiste est complexe puisqu'en proposer une définition reviendrait à prendre une photo à l'instant t d'un ensemble de réalités et de pensées, alors que les mutuelles sont en perpétuelle évolution. Ces évolutions ont eu un impact sur les pratiques managériales dans ces organisations : « Comme dans beaucoup de secteurs de la vie économique, le management dans les mutuelles a évolué : s'appuyant sur un encadrement de professionnels, de moins en moins issus de la promotion interne, formés aux techniques managériales, elles intègrent aujourd'hui les invariants d'une gestion des ressources humaines efficace » (Catinchi, 2016, p.182).

L'évolution des mutuelles et les enjeux qui les traversent, sont donc des facteurs importants à prendre en compte lorsqu'il est question d'évoquer un management mutualiste.

Il s'agit dans cette partie d'analyser une proposition qui présente à plusieurs dans la littérature académique : les OM doivent pratiquer un « management par les valeurs ». Il faut revenir sur cette proposition afin d'en faire émerger des limites importantes.

### 2.3.2.1 Vers un management mutualiste par les valeurs ?

Le deuxième chapitre a permis de mettre en évidence que l'identité mutualiste s'appuyait principalement sur des valeurs, principes et pratiques mutualistes. Or, ce chapitre souligne, lui, que la question du management dans les organisations de l'ESS est restée longtemps peu abordée dans la littérature académique. Et lorsque l'on s'intéresse plus particulièrement aux organisations mutualistes, la littérature portant sur la question du management s'amincit encore davantage. Ainsi, il y a d'une part une littérature abondante sur les valeurs mutualistes et d'autre part une littérature maigre sur le management dans les organisations mutualistes. Toutefois, les quelques travaux portant sur la thématique du management dans les OM invitent à considérer ce management comme un « management par les valeurs ». Pour certains, cette proposition aurait l'avantage de prendre appui sur une des valeurs ajoutées du modèle mutualiste : « En appui sur les valeurs, se met en place un cercle vertueux de la confiance qui est le fondement de la qualité relationnelle attendue dans les entreprises de l'ESS, et qui représente autant leur patrimoine issu de leur projet fondateur, que le savoir-faire de leurs managers. » (Lacan, 2020, p.99). Pour aller plus loin, un management par les valeurs est parfois présenté comme aussi adapté aux coopératives, aux instituts de prévoyance et aux mutuelles, puisque le manager est considéré comme « le pivot de l'entreprise de l'économie sociale et solidaire, dont il relaie le projet et les valeurs » (Lacan, 2020, p. 100). Mais Lacan souligne aussi une difficulté centrale à ce management par les valeurs : celle de la méconnaissance des valeurs par les salariés.

C'est ce que reprennent Chaniel et al. (2018) en mettant en évidence des profils de salariés mutualistes qui ont des connaissances et des représentations très hétérogènes vis-à-vis des valeurs mutualistes. Pourtant, ces auteurs insistent néanmoins sur l'importance dans le management qualifié de mutualiste, d'incarner les valeurs de « sens de la justice et de l'équité, importance du partage et de la solidarité, et reconnaissance dans sa singularité » (p.97). L'incarnation de ces trois valeurs dans le management leur permettrait de « se montrer plus efficaces (économiquement) et plus contributives à la performance collective que la

mobilisation d'outils traditionnels de *reporting* du néo-management, qui mal utilisés (plaqués) peuvent vider de son sens l'engagement dans les valeurs mutualistes » (p.97).

On le voit, les recherches autour d'un management dans les organisations mutualistes convergent vers une incitation à mettre en place un management par les valeurs, capable d'incarner dans les pratiques, les valeurs et les principes mutualistes. Il est donc nécessaire de revenir et d'approfondir ce concept de management par les valeurs en dehors de tout contexte mutualiste.

### 2.3.2.2 Management par les valeurs : apports et limites

Après avoir rappelé origines d'un management par les valeurs, et de la différence fondamentale à faire avec un « value-based management », il s'agit d'en présenter les caractéristiques principales par le truchement d'une littérature dédiée. Enfin, plusieurs limites concernant la mise en place d'un management par les valeurs sont évoquées.

#### ■ Les origines du management par les valeurs

C'est sans doute à partir des écrits de Platon, dans la Grèce Antique, qu'émerge la première pensée autour d'une gouvernamentalité basée sur des valeurs. Mais les développements suivants se fondent sur des travaux académiques bien plus récents, autour du management par les valeurs.

Pour commencer, il est nécessaire d'expliquer les raisons principales qui ont amené à théoriser un management par les valeurs. La polysémie de la notion de valeurs a déjà été abordée précédemment. Alors, pour aborder les origines du management par les valeurs, il est nécessaire de distinguer deux courants managériaux centrés sur la notion de valeurs. Le premier intègre la notion de valeur dans le sens strictement économique. Le second l'intègre dans une approche que l'on peut qualifier d'extra-économique.

- Valeur au sens financier, économique : le *value-based* management.

Le value-based management a émergé dans un contexte bien précis. A partir des années 1980, dans les organisations se développe une culture du client-roi : les organisations se

tourment en premier lieu et en priorité vers le client. L'objectif est de comprendre ses besoins, ses attentes, ses exigences, ce qui peut le pousser à rester fidèle à un produit ou un service. Mais le passage d'un capitalisme industriel à un capitalisme financier à partir des années 1970 (De Gaulejac & Hanique, 2018) bouleverse la donne. L'avènement de l'actionnariat capitaliste provoque un glissement d'attention. On passe du client-roi à l'actionnaire-roi. Aussi, les grandes structures capitalistes, devant l'importance sans pareille des actionnaires qui participent à leur financement, font pivoter leur point d'attention principal en direction de ces derniers. Pour traduire opérationnellement cette nouvelle focalisation, les organisations ont besoin de mettre en place un management particulier : le *value-based* management, envisagé comme « La réponse organisationnelle à la révolution de l'actionnariat » (Martin & Petty, 2001). Les principes de ce management sont limpides : il incombe au manager la responsabilité d'identifier des voies potentielles pour dégager des bénéfices pour l'actionnaire-roi et de créer un plan d'actions mesurable pour tenir cet objectif.

- Valeur au sens extra-économique : le management *by values*

L'approche du management par les valeurs est toute autre. La valeur est d'abord envisagée au pluriel. Dans cette perspective, le management est invité à ne plus se focaliser uniquement sur la valeur financière. De ce fait, la vision s'élargit, et inclut désormais les parties prenantes de l'organisation. Cette approche émerge d'un constat : les entreprises japonaises, dans les années 1980 semblent mieux résister aux différentes crises auxquelles elles sont confrontées que les entreprises américaines et européennes. Waterman et Peters sont parmi les premiers à pointer du doigt l'influence de la culture et du partage de valeurs dans les organisations, dans un contexte d'un rejet grandissant des procédures (Peters & Waterman, 1984). De façon schématique, des auteurs suggèrent l'évolution d'un management *by instructions* à un management *by objectives* à enfin un management *by values* (Dolan & Garcia, 2002). Dans leur modèle, ces deux auteurs mettent en avant le fait que le MBV « favorise l'inclusion des principes écologiques et éthiques dans le leadership stratégique et les activités des organisations » (Dolan & Garcia, 2002, p. 103). Ils soulignent également que le MBV est adapté à un certain type d'organisation (organisée en réseaux).

Ainsi, il convient de différencier ces courants managériaux, comme le schéma suivant l'y invite :

Figure 32 : Différences entre MBI MBO et MBV (Dolan et Garcia, 2002)

Journal of Management Development 21,2		MBI	MBO	MBV
<b>108</b>	Preferable situation for application	Routine or emergencies	Moderate complexity	Need for creativity in the solution of complex problems
	Average level of professionalism of members of the organization	Basic level of education (management of operatives)	Moderate to average professionalism (management of employees)	High level of average professionalism (management of professionals)
	Type of leadership	Traditional	Allocator of resources	Transformational
	Image of customer	User-buyer	User customer	Customer with judgement and freedom of choice
	Type of product market	Monopolist Standardized	Segmented	Highly diversified and dynamic
	Type of organizational structure	Pyramidal with many levels	Pyramidal with few levels	Networks, functional alliances, project team structures
	Need for tolerance of ambiguity	Low	Medium	High
	Need for autonomy and responsibility	Low	Medium	High
	Stability of environment	Stable environment	Moderately changeable environment	Very dynamic, changeable environment
	Social organization	Capitalist-industrial	Capitalist post-industrial	Post-capitalist
	Philosophy of control	"Top-down" control and supervision	Control and stimulus of professional performance	Encouragement of self-supervision by each individual
	Purpose of the organization	Maintenance of production	Optimization of results	Continuous improvement of processes
	Research of strategic vision	Short term	Medium term	Long term
	Basic cultural values	Quantitative production Loyalty, conformity and discipline	Rationalization Motivation Efficiency Measurement of results	Developing participation, continuous learning, creativity, mutual trust, commitment

**Table II.**  
Differences between MBI, MBO and MBV

Cette comparaison entre MBI MBO et MBV a été reprise dans des travaux ultérieurs, permettant de mettre notamment en évidence la nécessité pour le management par les valeurs de s'adapter à un environnement devenu imprévisible et changeant (Guseva, 2013). Se développe ainsi une conception radicalement différente du *value-based* management selon laquelle *les valeurs* peuvent représenter « l'unique ressource humaine permettant de créer un avantage compétitif dans les organisations<sup>38</sup> » (Chandrakumara, 2011, p. 86).

<sup>38</sup> Notre traduction de l'anglais

- Les caractéristiques principales d'un management par les valeurs et les conditions de succès

Le management par les valeurs est un thème abordé par de nombreux auteurs dans la sphère académique. Le travail suivant vise à synthétiser les caractéristiques principales du management par les valeurs.

Le management par les valeurs (MBV) permet de s'appuyer des mots simples pour rendre compte d'une stratégie, d'une vision plus complexe. En effet, le choix de se centrer sur des valeurs n'est pas neutre : « Les valeurs ont la capacité de transcender la perception de ce qui existe autour de nous, nous permettant de conceptualiser une vision du futur qui est meilleure, voire idéale. Cette conceptualisation de ce qui est désirable peut permettre de résumer en quelques mots plus de connaissance qu'un plan stratégique entier, surtout quand on considère qu'en général, personne dans l'organisation n'est capable de lire et de digérer ce plan<sup>39</sup> » (Dolan & Garcia, 2002, p. 116). En ce sens, déployer un management par les valeurs facilite la compréhension et l'adoption d'une stratégie commune. Cette compréhension commune devient le point de départ d'actions opérationnelles qui vont servir une stratégie.

Le management par les valeurs se veut pratique et concret (Richer, 2014; Gatto & Deliege, 2019), bien qu'il s'appuie sur des concepts larges tels que la confiance, le respect. Pour ce faire, il est important clarifier ces valeurs, avant de communiquer sur celles-ci (notamment par le truchement de référentiels ) et de viser un alignement des valeurs entre l'organisation et les personnes (J. E. Blanchard & O'Connor, 1997). Son défi principal est donc d'arriver à aligner des valeurs personnelles subjectives avec des valeurs que l'on qualifierait d'organisationnelles (Cha & Edmondson, 2006). Autrement dit, « Il s'agit donc de naviguer entre deux positions extrêmes : celle d'un sens « décrété » et celle d'un sens « interprété » compte tenu des avis des salariés » (Bergery, 2011, p. 52). Cet alignement permet en effet un bien-être au travail (Chandrakumara, 2011; Richer, 2014) qui est source de performance (Izzo & Withers, 2007). L'approche majoritaire concernant le management par les valeurs est donc top-down : les dirigeants ou les responsables sont les garants de la définition des valeurs, de leur communication et de leur alignement avec celles des salariés (Sullivan, 1983).

---

<sup>39</sup> Idem

Le schéma suivant cherche à représenter visuellement la différence entre value-based management et management by values :

Figure 33 : Une conception différente de la valeur entre VBM et MBV



### ■ Les limites d'un management par les valeurs

La littérature académique est aussi abondante pour définir le management par les valeurs que pour en pointer les limites. Le travail suivant apporte une synthèse de ces points de vigilance envers le management par les valeurs.

Si le management par les valeurs met l'accent sur le rôle de la direction dans sa mise en place, cela traduit une stratégie top-down. Or, le management par les valeurs se distingue d'un management *by instructions* par une volonté de rompre avec une logique descendante, fermée à toute discussion et remise en question. De plus, considérer les valeurs comme le creuset de la culture de l'organisation ouvre la voie à deux logiques différentes. La première suppose que les valeurs de l'organisation sont avant tout celles de ses fondateurs. La seconde suggère que « les valeurs ne se décrètent pas, elles se vivent » (Held, 2009, p. 22). Dans les deux cas, cela pose un certain nombre de problèmes. Soit on présuppose que les valeurs individuelles peuvent devenir collectives. Soit on présuppose que les valeurs sont uniquement le fruit d'une expérience, d'un vécu, ce qui souligne le problème du double caractère strictement subjectif des valeurs dans le cadre du projet de management par les valeurs.

C'est ce qui amène à une autre limite : celui d'un potentiel conflit des valeurs. On l'a vu, les résultats de différents travaux scientifiques s'accordent à établir un lien entre partage des valeurs et bien-être au travail. Mais l'inverse est également vrai : une dissonance cognitive (Festinger, 1957) entre les valeurs prescrites et les valeurs vécues peut mener à une perte de confiance vis-à-vis de l'organisation ou de la direction et entraîner une suite de facteurs qui vont affecter la motivation et l'engagement au travail (Walton, 1980; Cha & Edmondson, 2006).

Compte-tenu du caractère subjectif et expérientiel des valeurs, il apparaît illusoire d'obtenir un alignement total des salariés vis-à-vis des valeurs de l'organisation.

Ce caractère illusoire renforce l'idée que le dessein d'un management par les valeurs peut être compris comme la volonté d'imposer un système de représentation ou de croyance dans l'organisation. Par-là, est souligné le risque d'une instrumentalisation systématisée des valeurs dans l'organisation au profit d'une vision stratégique. Ce risque est surtout celui de la perte de confiance dans l'authenticité de la démarche organisationnelle et managériale. La communication autour des valeurs dans l'organisation peut en effet être vécue par les salariés comme l'instauration d'une idéologie, avec ses dogmes et son langage préfabriqué, et ses gourous, alors que le management par les valeurs se veut concret et pratique. Il y a là une tension complexe entre d'une part une volonté de rassembler et le risque de susciter une méfiance généralisée.

Enfin, le management par les valeurs remet en question la logique traditionnelle de l'évaluation, qui souligne encore une fois la tension entre subjectivités et objectivités. Le management traditionnel, sous influence taylorienne, niait toute subjectivité puisqu'il se voulait totalement objectif, neutre. Or, le management par les valeurs renverse complètement cette perspective. En mettant au cœur de ses pratiques les valeurs, ce management pose la question de la possibilité même d'une évaluation objective de représentations subjectives. Autrement dit, le management par les valeurs remet en question un des piliers du management traditionnel en remettant en question la possibilité même de procéder à une évaluation. Comment en effet évaluer quelqu'un par rapport à sa bienveillance, son respect comme le suggère le management traditionnel par rapport à la performance ? Or l'évaluation est considérée comme un élément objectif déclenchant de multiples actions auprès des individus, parmi lesquelles : options de promotions, variables de rémunérations, reconnaissance institutionnelle, engagement individuel, parcours professionnel, montée en compétences.

### 2.3.3 Le contexte mutualiste versus un management par les valeurs

Ainsi la voie si régulièrement suggérée d'un management par les valeurs est semée d'embûches. Le management par les valeurs vise un alignement, une concordance entre valeurs individuelles et valeurs de l'organisation. Concilier ces deux niveaux de représentation est donc

une difficulté supplémentaire pour les organisations mutualistes, déjà affectées par d'autres enjeux importants.

Il est à souligner que des chercheurs ont envisagé des alternatives à ce management par les valeurs pour les organisations mutualistes. En effet, pour certains c'est l'éthique qui doit être au cœur du management des organisations mutualistes : « Moins que l'affirmation ritualisée de grands principes et de nobles idéaux, l'éthique en mutualité procède d'un questionnement sur la mise en action des valeurs qui inspirent la gouvernance des entreprises comme institutions et leur régulation comme organisations » (Malherbe, 2008, p.149). L'éthique est d'ailleurs reprise par d'autres auteurs comme une spécificité des structures mutualistes, jusqu'à conceptualiser une « éthique mutualiste » (Belot, 2002).

On le voit, s'il y a des tentatives pour essayer de préciser les éléments centraux d'un management mutualiste, peu d'études de terrain s'attachent à en dessiner les contours ou à en étudier les effets concrets.

Etant donné le manque d'écrits et de cohérence autour du concept de management mutualiste, par la suite l'expression « management mutualiste » sera entendue comme « management au sein d'une organisation de type mutualiste ».

## 2.4 Conclusion du chapitre 2

Dans ce chapitre, l'Economie Sociale et Solidaire a été abordée, et notamment son émergence, depuis un prisme français, tout en soulignant l'importance de travaux et mouvements européens et sud-américains. Derrière l'allure d'un mouvement unifié derrière le projet d'alternative politique et idéologique, l'ESS représente un amas d'organisations, de visions et de pratiques hétérogènes. Cette diversité est d'ailleurs mise en exergue avec la loi Hamon de 2014 qui intègre dans l'ESS des sociétés commerciales qui s'engagent à répondre à certains critères. Ensuite il a été montré que le projet d'alternative porté par ces organisations se révèle approximatif car banalisé.

Puis, après avoir montré que les organisations mutualistes sont les héritières d'un mouvement qui a traversé les siècles, les spécificités mutualistes centrées autour de valeurs, principes et pratiques ont été exposées. Toutefois, ces spécificités ne les empêchent pas de faire face à des enjeux internes et externes importants, présentés dans une perspective néo-institutionnelle. Ces

enjeux fragilisent le modèle mutualiste qui se retrouve banalisé, à l'instar des OESS. Enfin, il a été relevé que le management constitue une dynamique inachevée dans l'ESS et en particulier dans les organisations mutualistes. Le risque d'une *managérialisation* et de ce que nous nommons « isomorphisme managérial » avec les conséquences sur les salariés associées est mis en évidence à l'aide de travaux récents. De même l'examen d'un « management par les valeurs », régulièrement invoqué dans la littérature académique, révèle de nombreuses faiblesses, parmi lesquelles le recours à un imaginaire subjectif autour de valeurs non-stabilisées.

### 3 Conclusion de la partie 2

Cette partie de revue de littérature s'est tenue en deux chapitres.

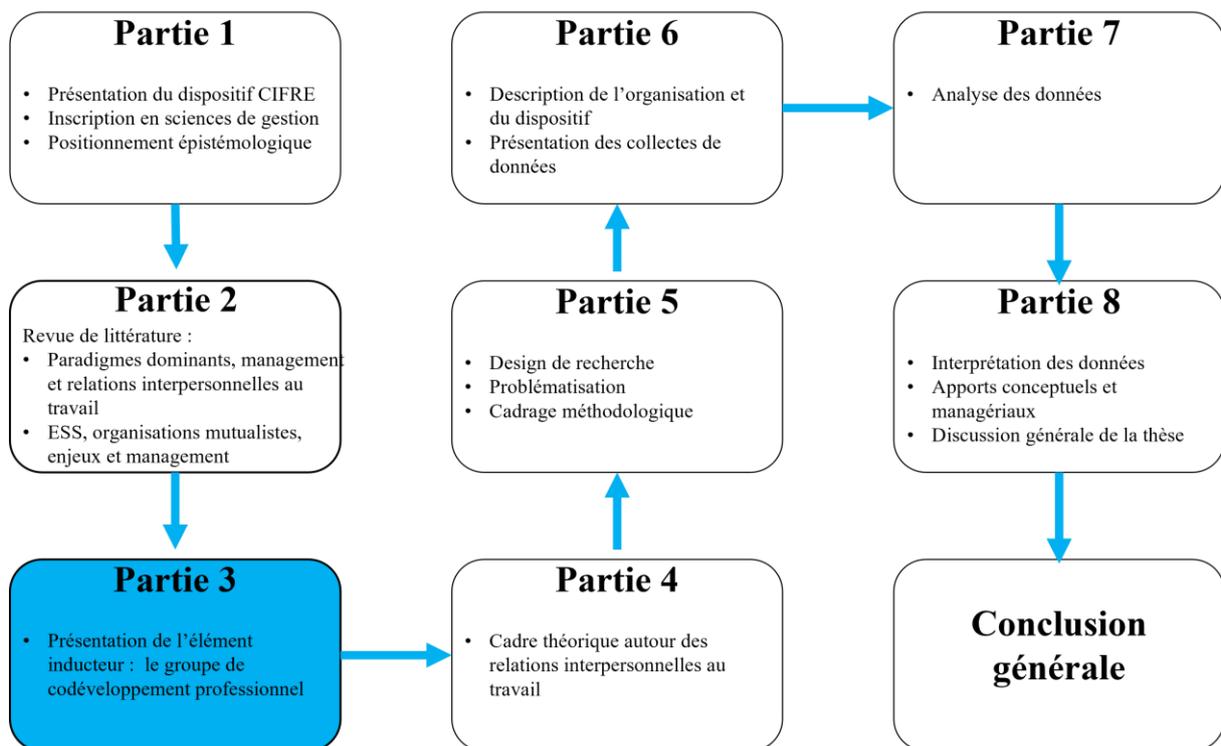
Le premier a fait la part belle à la notion de paradigme, puis à celle de changement de paradigme, expression couramment employée pour désigner des changements majeurs dans la société. L'effritement de ce que de nombreux sociologues et historiens nomment la modernité conduit à un entre-deux paradigmatique, tiraillé entre un paradigme de rupture (la postmodernité) et un paradigme caractérisé par l'exacerbation de la modernité (l'hypermodernité). Fort de cette clarification, la question des paradigmes dans les organisations a pu être abordée. Deux grands paradigmes dominent le paysage des organisations : le paradigme (néo)taylorien, et le paradigme gestionnaire. Ces derniers sont ceux sur lesquels les pratiques managériales dominantes se basent dans les organisations. Or, ces pratiques entraînent des conséquences importantes sur les relations interpersonnelles au travail. En effet, les paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire invitent à une conception utilitariste, déshumanisante et appauvrie des relations humaines au travail, malgré des travaux et des courants de pensée qui en montrent la richesse, la nécessité et la puissance. Ce chapitre aboutit *in fine* à mettre en évidence un délitement relationnel organisationnel causé par des pratiques managériales inspirées des deux paradigmes évoqués.

Dans le second l'Economie Sociale et Solidaire, qui désigne tout à la fois des organisations, un secteur économique et social, et un projet politique et idéologique d'alternative au système capitaliste a été présentée. L'ambition de l'ESS et de ses organisations

se heurtent en réalité à des enjeux majeurs qui prennent notamment la forme de phénomènes de banalisation, d'isomorphisme et de dégénérescence. Ces organisations tendent ainsi à imiter des pratiques venant d'autres types d'organisations, quittent à s'éloigner du cadre de pensée initial de l'ESS. C'est particulièrement le cas des organisations mutualistes qui désignent des formes variées de structures. Ces dernières sont les héritières d'un mouvement social historique qui démarre à l'Antiquité. Si elles ont traversé les siècles, il a été souligné que des enjeux internes et externes importants (communs pour certains aux autres OESS) contribuent à agrandir l'écart entre leur discours autour des spécificités mutualistes (valeurs, principes, pratiques) et les pratiques en interne. Plus particulièrement, la question du management dans ces structures mutualistes a été développée. Les travaux académiques mobilisés indiquent qu'à l'instar des autres OESS, le management des OM est en proie à des tendances isomorphiques qui conduisent à des pratiques managériales inspirées des paradigmes dominants (néo)taylorien et gestionnaire. Ces tendances amènent des conséquences similaires à celles décrites dans le cadre de ce qui a été nommé délitement relationnel organisationnel. Face à ce constat, des travaux récents suggèrent la nécessité de revisiter le management des OM et plus généralement des OESS, en changeant de paradigme.



# Troisième partie. Élément inducteur : un événement organisationnel qui repositionne l'objet de recherche



# 1 Présentation de l'élément inducteur : la mise en place de groupes de codéveloppement professionnel au sein du groupe mutualiste

Dans cette partie, est décrit un évènement qui s'est produit dans l'organisation, et qui s'est révélé être décisif pour la suite de ce travail de recherche. Il est par la suite nommé « élément inducteur », expression déjà présentée dans la littérature (Foli & Dulaurans, 2013).

Pour le comprendre, il est ici important d'adopter une approche chronologique du déroulement de la thèse CIFRE réalisée. Les développements ci-dessous sont issus d'une prise de notes sous la forme d'un journal de bord. De fait, il s'agit là des premières observations terrain.

## 1.1 Premiers pas chez VYV

Après un entretien de recrutement auprès du DRH Groupe de VYV du 04/09/2018, et d'un second auprès de ma future responsable scientifique en entreprise, j'ai eu la confirmation que le Groupe était d'accord pour m'accueillir pour ce travail de thèse. On m'a alors précisé que je rejoindrai l'équipe de X, qui avait été pressentie par le DRH comme la personne la plus apte à m'encadrer pendant ces trois ans. Cette dernière était à ce moment-là en charge de la convergence de projets RH au sein du Groupe.

Il est à noter qu'à cette période-là, le projet de recherche à présenter au dispositif CIFRE de l'ANRT n'avait pas été encore rédigé, seulement quelques pistes pour en parler lors des entretiens. A l'issue de ces entretiens, le sujet de thèse s'est construit en accord à la fois avec l'entreprise, le doctorant, et le directeur de thèse. Il s'articulait alors autour de « la nécessité de repenser le management mutualiste à l'ère du numérique ».

Néanmoins, l'entreprise a souhaité m'intégrer dans ses effectifs avant d'avoir la validation du processus CIFRE. J'ai donc signé un premier CDD de 2 mois à partir de décembre 2018, le temps de rédiger et soumettre le projet de recherche auprès de l'ANRT. Pour ce premier CDD, j'ai été engagé en tant que « chargé d'études ». Cependant, ma future responsable en entreprise

a pris contact avec moi courant novembre 2018, donc avant mes premiers jours officiels dans l'entreprise, pour me proposer de participer à une expérimentation dans l'entreprise. La proposition était de participer à des séances de co-développement professionnel. Je ne savais pas du tout ce qu'était le codéveloppement à ce moment, mais j'ai accepté, amusé par la suggestion.

J'ai donc fait mes premiers pas dans l'entreprise avant les dates officielles de mon contrat de travail. J'ai rejoint l'équipe des personnes issues de la DRH qui s'étaient portées volontaires pour participer à cette expérimentation. Il est important ici de souligner que l'expérimentation faisait suite à une conférence donnée par Claude Champagne, théoricien du codéveloppement, au sein de l'entreprise, quelques mois auparavant. Nous étions une dizaine de RH du Groupe à nous présenter lors de la première session, en présentiel, sur le lieu de travail. Nous avons formé deux groupes de 5, chaque groupe étant rattaché à un animateur expérimenté, externe à l'entreprise, consultant spécialisé dans l'animation de cette démarche dans les entreprises. Les deux consultants travaillaient ensemble depuis des années.

Après une rapide présentation du codéveloppement, on nous a dit que l'idée n'était pas de suivre une formation théorique mais pratique, expérientielle. L'idée souvent reprise étant que l'on ne pouvait comprendre ce qu'apportait la méthode qu'en la vivant un certain nombre de fois. On m'a expliqué qu'à chaque séance trois rôles étaient distribués : l'animateur, formé à la méthode, serait toujours le consultant externe ; le client qui viendrait apporter une problématique d'ordre strictement professionnel, et les consultants, qui aideraient le client à résoudre sa problématique. Ainsi, à chaque séance, j'étais soit consultant soit client. Il est ici important de mettre en évidence que l'objectif affiché par l'entreprise était de proposer aux RH un outil qui les aiderait à résoudre leurs problématiques professionnelles ensemble, dans de petits groupes.

Le format de l'expérience était de participer à dix séances : ce qui permet aux cinq membres du groupe (hors animateur) de passer au-moins deux fois chacun en tant que client. Dix séances d'une heure trente chacune, soit quinze heures au total. C'était un peu perturbant pour moi car toutes les autres personnes se connaissaient déjà, et que je n'étais même pas officiellement dans l'entreprise à ce moment-là. J'ai ressenti du stress à l'idée d'évoquer une problématique professionnelle actuelle, quand bien même je n'étais pas encore en activité.

## 1.2 Le déroulement de la première séance, réalisée en décembre 2018, et mes perceptions :

La première séance a été une découverte totale pour l'ensemble des personnes, sauf l'animateur. Ce dernier a guidé la première séance de sorte à nous faire comprendre qu'il y avait des étapes particulières, invariables, pendant lesquelles on attendait de nous des actions particulières, selon le rôle que l'on jouait pendant la séance. La séance s'est structurée en sept étapes : d'abord une étape en amont de la séance pour le client : l'objectif étant de l'aider à formuler une problématique claire et concise, et authentique. Puis, le jour J, l'animateur a démarré la séance par quelques explications préalables : ce qui nous rassemblait ce jour-ci, mais aussi la répartition des rôles, les étapes, et un cadre relationnel particulier baptisé « ABC » par le consultant (Authenticité Bienveillance et Confidentialité) et qui guiderait nos échanges pendant toutes les séances. Lors de la première étape, l'animateur confie la parole au client qui doit présenter la situation problématique qu'il rencontre actuellement. Ce dernier est invité à clore son exposé par la formule « J'aimerais que vous m'aidiez à ». Pendant ce temps d'exposition, les consultants et l'animateur n'interviennent pas. Ils sont amenés à laisser le client parler, sans l'interrompre.

Puis l'animateur ouvre la deuxième étape, dans laquelle ils incitent les consultants (et lui-même) à poser des questions pour cerner toutes les dimensions de la problématique apportée par le client. Les consultants ne sont pas tous à l'aise avec cet exercice. En effet, l'animateur intervient à plusieurs reprises pour couper certains consultants qui se lançaient dans des phrases très longues, qui ne débouchaient pas sur une question mais sur une solution au problème. Ce recadrage n'est pas toujours facile à vivre, puisque l'on est repris rapidement et parfois sèchement alors que c'est la première séance.

Puis à l'issue d'une vingtaine de minutes, l'animateur clôture cette phase de questionnement, pour aller vers la troisième étape, celle du contrat de consultation. L'animateur demande au client comment il se sent après cette phase de questionnement. Puis, il lui propose de prendre un temps de recul et de relire la formulation de la problématique commençant par « J'aimerais que vous m'aidiez à ». L'objectif est de laisser l'occasion au client de reformuler, s'il le souhaite, sa problématique. L'animateur insiste sur le fait que c'est le client qui doit décider. Dans cette première séance, le client décide de maintenir sa formulation initiale.

Puis vient la phase dite de « consultation » : l'animateur demande au client de prendre un temps de pause, pendant lequel les autres personnes réfléchissent à des suggestions pour aider le client à résoudre sa problématique. Environ cinq minutes de réflexion individuelle, puis vingt minutes de partage. L'animateur demande au client de noter toutes les suggestions, pour ensuite en choisir et construire un plan d'action.

Puis vient l'étape de « plan d'action » : le client, après avoir réfléchi individuellement pendant quelques minutes accordées par l'animateur, partage un plan d'actions pour s'attaquer à sa problématique.

Enfin, pour conclure la séance, l'animateur donne quelques minutes de réflexion individuelle pour préparer un exercice dit de « métacognition », de « réflexivité sur la séance ». L'animateur propose que chacun réfléchisse et partage ce qui l'a marqué, quel Enseignement il tire de la séance, ce qu'il souhaite Transposer dans son quotidien, et ce qu'il souhaite Approfondir en sortant de cette séance. Ces quatre temps formant l'acronyme META. L'exercice n'est pas évident pour tout le groupe. Certains malgré le temps de réflexion, ne parviennent pas à partager des éléments pour les quatre temps de l'acronyme.

### 1.3 Après la première séance : discussions à chaud entre participants : un déclic

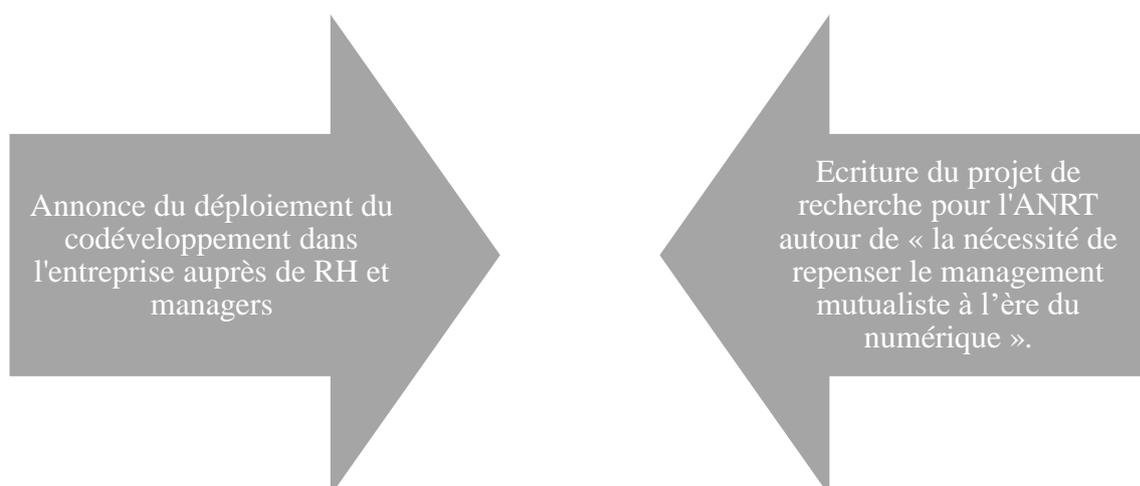
Après la première séance qui s'est déroulée en décembre 2018, j'ai eu l'occasion de partager un moment convivial avec les autres participants des deux groupes. Pendant les échanges, j'ai remarqué que beaucoup de participants ressortaient de la séance avec un même ressenti : « c'est puissant, ça va au-delà de résoudre un problème en fait ». Et lorsque j'ai demandé de façon informelle à ces personnes, à la sortie des séances suivantes, d'où venait cette puissance. Ce qui m'a intrigué, c'est que personne n'a su me répondre, invoquant que c'est un processus complexe, qui les dépasse, tout en produisant chez eux ce sentiment de puissance.

## 1.4 Deux événements concomitants qui ont permis de donner une place au codéveloppement dans le projet de recherche soumis à l'ANRT.

Début décembre 2018, j'avais participé à trois séances, en tant que consultant. Je prenais des notes pendant la séance, et j'ai décidé d'approfondir la méthode officielle du codéveloppement professionnel (Champagne & Payette, 1997). Pour cela, je me suis appuyé du livre écrit par Claude Champagne et Adrien Payette à la fin des années 1990, qui constitue la première conceptualisation de cette méthode. En effet, il existe plusieurs autres formes de codéveloppement, mais l'entreprise avait souhaité s'appuyer uniquement sur l'approche initiale des deux québécois. J'y ai retrouvé des explications précieuses quant à l'origine de la méthode, mais aussi sur ce que l'on peut en attendre.

Or, ces lectures ont coïncidé avec deux événements. Le premier est l'annonce informelle, par le DRH de sa volonté de faire expérimenter le codéveloppement auprès de plus de RH, et aussi de managers dans l'entreprise. Le second est que j'étais précisément en train de rédiger mon projet de recherche pour l'ANRT. La convergence de ces deux événements est représentée par le schéma ci-dessous :

Figure 34: Convergence de deux événements concomitants pendant la rédaction du projet de recherche



C'est ainsi que j'ai intégré le codéveloppement dans mon projet de recherche, sans pour autant en connaître le poids définitif. En effet, mon projet de recherche pour l'ANRT portait sur « la

nécessité de repenser le management mutualiste à l'ère du numérique ». J'ai trouvé cela intrigant de constater qu'un dispositif à destination des managers allait être lancé dans ce groupe mutualiste.

## 1.5 Rédaction de mon projet de recherche

Ci-dessous le plan du projet de recherche envoyé à l'ANRT pour la procédure CIFRE :

*Figure 35 : Sommaire du projet de recherche validé par l'ANRT*

Table des matières	
1.	Eléments de contexte..... 2
1.1	Contexte global résumé ..... 2
1.2	Les acteurs de ce projet et leurs enjeux ..... 2
1.2.1	Le laboratoire DICEN ..... 2
1.2.2	Le groupe VYV ..... 2
1.2.3	Bilan : Quelles interactions possibles ? ..... 3
2	Littérature issue de la recherche ..... 3
2.1	Partie 1 : Emergence du concept d'organisation apprenante (1980-2000)..... 3
2.1.1	L'organisation apprenante : émergence d'une nouvelle vision de la compétence à partir des années 1980..... 4
2.1.2	Le knowledge management ..... 4
2.1.3	Des communautés pour partager, échanger et apprendre. .... 6
2.2	Partie 2 : Avec l'ère du numérique, repenser l'organisation comme un écosystème complexe de relations. .... 7
2.2.1	La remise en question de la vision gestionnaire de l'organisation ..... 8
2.2.2	Un recentrage sur la Personne et les interactions dans les organisations..... 9
2.2.2	De l'importance de la réciprocité dans la relation ..... 10
2.3	Partie 3 : Repenser un management mutualiste : un mode de régulation centré sur les interactions..... 11
2.3.1	Apprendre des postures plus que des compétences ..... 11
2.3.2	Comprendre un management mutualiste centré sur les relations et en définir les pratiques de régulation à mettre en place. .... 11
3	La problématique et les hypothèses de recherche : ..... 12
4	Intérêts pour la recherche ..... 12
5	Organisation des travaux de recherche..... 13
6	Conclusion..... 15
	Annexes ..... 16

Quelques commentaires à propos de ce projet de recherche initial :

D'abord, ce dernier laisse une place importante à la notion d'organisation apprenante. Cela se justifiait par le fait que j'ai été rattaché à une responsable scientifique d'entreprise dont les missions se sont rapidement tournées vers la création d'une université d'entreprise, avec le dessein de devenir une organisation apprenante.

La deuxième partie de la revue de littérature se focalise sur l'impact du numérique dans les organisations, et plus particulièrement sur le management. Cela se justifiait par le fait que j'allais intégrer un laboratoire de recherche spécialisé en information et communication.

En outre, la dernière partie de revue de littérature s'appuie sur la conceptualisation d'un virage « gestionnaire » du management, qui apparaît en contradiction avec l'histoire et l'idéal mutualistes.

Enfin, et c'est peut-être un changement majeur qu'il faut souligner, le projet de recherche initial, validé par l'ANRT s'inscrivait dans une démarche hypothético-déductive. Des questions de recherche et surtout des hypothèses de recherche avaient été formulées et l'objectif était avant tout d'aller les infirmer ou les confirmer à travers une méthodologie adaptée.

## 1.6 Entre le dépôt et l'acceptation du dossier CIFRE.

Pendant la période de traitement du dossier CIFRE par l'ANRT, j'ai été amené à réaliser des missions opérationnelles pour l'entreprise autour de la formation professionnelle. On m'a confié la réalisation d'un dossier d'études autour des universités d'entreprise, puisque c'était un projet sur lequel travaillait à ce moment-là, mon encadrante.

En parallèle de ces missions opérationnelles, j'ai décidé d'approfondir la méthode de codéveloppement professionnel, ce qui a abouti à la revue de littérature suivante.

## 2 Le codéveloppement : une clé du de l'enjeu managérial dans l'organisation mutualiste ?

L'objectif de cette section est de clarifier la façon dont ce travail de thèse c'est focalisé sur la méthode de codéveloppement professionnel dans ce travail de recherche. Pour cela, une revue de littérature dédiée à cette méthode est menée à partir du livre de Claude Champagne et Adrien Payette (1997).

## 2.1 Le codéveloppement d'après Claude Champagne et Adrien Payette

Cette partie se centre sur le codéveloppement professionnel, tel qu'il a été conceptualisé par Champagne et Payette en 1997. En effet, l'entreprise dans laquelle cette thèse CIFRE s'est déroulée a choisi dans un premier temps de mettre en place du codéveloppement en suivant fidèlement la présentation issue de cet ouvrage. Il apparaît ainsi d'en faire une synthèse documentée de sorte que l'on comprenne le déploiement de cette méthode dans cette entreprise. La section suivante élargit la réflexion aux différents apports issus de la littérature académique au sujet du codéveloppement.

### 2.1.1 Les origines et influences

En 1997, Claude Champagne et Adrien Payette, influencés par les travaux de Yves St-Arnaud autour de la praxéologie, vont mettre au point un guide du codéveloppement professionnel, déjà théorisé en 1994 par Adrien Payette.

Les auteurs soulignent que leur méthode a été influencée par d'autres approches mais ce qui l'en distingue clairement est l'organisation rigoureuse des échanges selon une démarche structurée, l'établissement d'un contrat explicite entre les participants, et le fait que la vie privée soit « exclue du champ de la consultation » (p.3) qui se veut, strictement professionnelle.

### 2.1.2 Les définitions

Les deux auteurs la décrivent ainsi : « une approche de formation qui mise sur le groupe et les interactions entre les participants pour favoriser l'atteinte de l'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle » (Champagne & Payette, 1997, p. 7). Ils l'inscrivent donc dans une approche centrée sur « l'amélioration des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être » (p.7).

La définition suivante, considérée par les auteurs comme la plus aboutie en 1997 est retenue :

« Le groupe de codéveloppement professionnel est une approche de développement pour des personnes qui croient pouvoir apprendre les unes des autres afin d'améliorer

leur pratique. La réflexion effectuée, individuellement et en groupe, est favorisée par un exercice structuré de consultation qui porte sur des problématiques vécues actuellement par les participants. L'un après l'autre, les participants prennent le rôle de client pour exposer l'aspect de leur pratique qu'ils veulent améliorer, pendant que les autres agissent comme consultants pour aider ce client à rendre sa pratique plus efficace en enrichissant sa compréhension et en élargissant sa capacité d'action. » (p.16)

### 2.1.3 Les principes de base

Les auteurs mettent en évidence six principes de base qui les ont guidés dans la conceptualisation de la méthode de codéveloppement professionnel (p.22). Certains d'entre eux sont influencés par l'approche praxéologique :

- La pratique a des savoirs que la science ne produit pas
- Apprendre une pratique professionnelle, c'est apprendre à agir
- Le praticien en action est une personne unique dans une situation unique

D'autres renvoient à une vision de l'apprentissage :

- Echanger avec d'autres sur ses expériences permet des apprentissages impossibles autrement

D'autres sont en rapport avec l'acteur du dispositif :

- La subjectivité de l'acteur est aussi importante que l'objectivité de la situation
- Le travail sur l'identité professionnelle est au cœur du codéveloppement

## 2.1.4 Les étapes

Les deux auteurs listent six étapes qui vont structurer chaque consultation.

- La première étape est intitulée « Exposé de la problématique ou du projet »

L'idée est de permettre au client de donner des informations sur la problématique ou sur le projet qui l'anime actuellement. Il est ainsi amené à contextualiser la situation, parler de l'environnement, des acteurs : « Lorsque le client expose, il présente sa réalité, telle qu'il la perçoit, et il se présente tel qu'il se perçoit. » (p.61). Ce faisant, le client donne des informations au groupe sur ce qui l'a amené à une situation professionnelle problématique. « Nommer ce qui fait problème, ce qui dérange dans une situation, c'est souvent mieux définir cette situation, mieux « cadrer » cette problématique, et cela ouvre déjà la porte à des pistes de solution » (p.61). En partageant ces informations, le client se livre auprès du groupe, et ce dans un contexte professionnel : « lorsque le client expose, il s'expose » (p.62).

Les auteurs rappellent que cette première étape nécessite un travail amont, sans pour autant en faire une étape dédiée : « Limitons-nous ici à signaler que cette préparation est pour le client le début du processus de consultation même et que, quelquefois, ce premier investissement aura à lui seul des répercussions substantielles sur la réflexion du client » (p.63). Les auteurs recommandent que cette étape ne dure pas plus du quart de la durée totale de la séance.

- La deuxième « Clarification de la problématique : questions d'information

Durant cette étape, les consultants sont autorisés à poser des questions de précision au client. L'objectif pour eux est de mieux saisir les causes, les conséquences, le contexte et la perception du problème apporté par le client, qui peut souffrir d'une certaine « myopie » à l'égard de sa propre situation vécue. (p.65). En posant chacun à leur tour des questions, les consultants participent à élaborer un nouveau regard sur la problématique : « le regard extérieur, volontairement naïf ou moins « contaminé », peut faire paraître ces mêmes réalités sous un nouvel éclairage et en souligner des facettes inaperçues » (p.65).

Cette étape est qualifiée de subtile dans la mesure où elle demande aux consultants de ne pas se précipiter sur des réponses ou des suggestions mais de prendre un temps pour mieux

comprendre à la fois la problématique et le client dans sa situation. Toutefois, il est indiqué que les consultants doivent faire attention à ne pas poser des questions qui peuvent « camoufler des commentaires, des interprétations » (p.67), et à ne pas poser des questions de curiosité mais bien d'information.

- La troisième « Contrat de consultation »

C'est l'étape, qui, selon les auteurs, distinguent la méthode du codéveloppement professionnel d'autres approches existantes. Pendant cette étape, les consultants sont invités à reformuler ce qu'ils ont compris de la problématique apportée par le client. Ces reformulations permettent parfois de révéler des compréhensions différentes de la nature de la problématique ou du contexte, ou de ce sur quoi bute le client dans sa vie professionnelle. C'est aussi le moment de vérifier si les consultants ont compris les mêmes attentes du client quant à la façon dont il souhaite poursuivre la séance : « si, par exemple, le client désire que les consultants restent silencieux pour lui permettre de s'exprimer librement sur tout ce qu'il vit par rapport à sa situation, il est important à cette étape, d'insister sur cette attente du client » (p.67).

L'objectif de cette étape est donc de faire en sorte que le groupe s'accorde, comme le ferait un groupe de musique, avant de pouvoir se mettre en action. Les participants signent un contrat « virtuel » sur l'objet de la demande du client et sur la façon dont la séance va se poursuivre.

- La quatrième « Réactions, commentaires, suggestions des consultants »

Dans cette étape, les consultants peuvent partager leurs ressentis, leurs commentaires, leurs suggestions : « en un mot, les consultants offrent tout ce qui peut aider le client à penser et à agir, et qui cadre avec les normes éthiques de groupe de codéveloppement professionnel » (p.69). Le client peut alors choisir de réagir ou non à chacune de ces prises de parole. Les consultants sont invités à partager tout ce qui peut aider le client : il ne s'agit pour eux ni d'exposer leur interprétation de la situation, ni à émettre quelconque jugement, ni à chercher à briller par un discours éloquent, ni à rejoindre une idée déjà exprimée par d'autres consultants dans une recherche de consensus.

A l'issue de ces temps de parole, le client a donc entendu et récolté des réactions, des commentaires, des conseils pratiques, des retours d'expérience etc. A lui de faire un tri parmi ce qu'on lui a proposé, afin de bâtir son plan d'action, en tant qu' « expert de sa situation » (p.75).

- La cinquième « Synthèse et plan d'action »

Une fois le tri opéré, le client est amené à partager au reste du groupe un plan d'action ou « hypothèse d'action » (p.75). L'objectif pour lui est donc de partager des engagements d'actions lui permettant d'avancer par rapport à la situation problématique qu'il vit actuellement. La dimension d'engagement est ici essentielle : « le client se trouve à s'engager publiquement tout en se sentant soutenu, redevable et engagé par rapport au groupe et à son hypothèse d'action » (p.75). Autrement dit, le client procède à un double engagement : il s'engage dans un plan d'action qu'il a lui-même bâti et s'engage à le respecter et à en partager l'avancement auprès du groupe qui l'a aidé.

- La sixième « Conclusion : évaluation et assimilation des apprentissages par chacun »

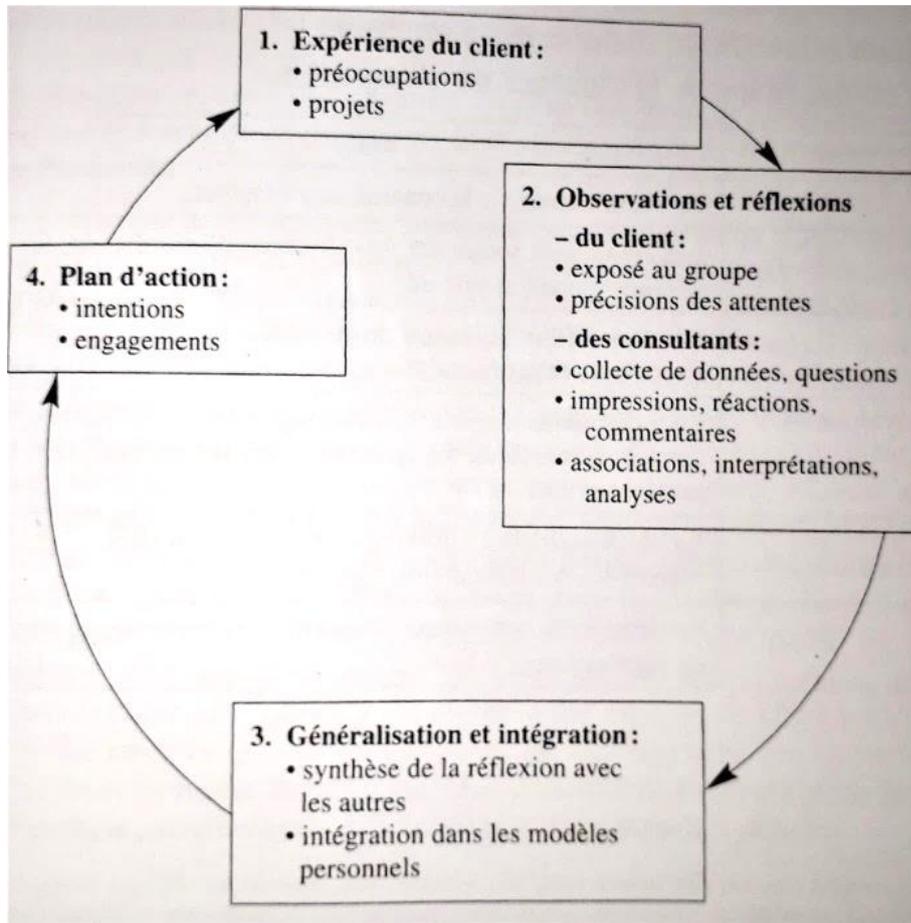
Une fois le plan d'action partagé, un temps de réflexion individuel est offert au groupe. Puis, l'animateur questionne le client, puis les consultants chacun à leur tour, sur la façon dont ils ont vécu la séance : les apports qu'il en tirent mais aussi comment faire en sorte que le groupe fonctionne encore mieux la prochaine fois. Il s'agit là d'un « tête-à-tête avec soi-même à propos de ce qui vient de se passer et des apprentissages que chacun peut en retirer » (p.75).

Une autre présentation de la chronologie de chaque séance de consultation propose quatre grands moments (p.59) :

1. L'expérience du client
2. Les observations et réflexions du client et des consultants
3. Une généralisation et intégration
4. Plan d'action

Ces quatre moments forment le cycle représenté par le schéma ci-dessous :

Figure 36 : Les 4 grands moments qui structurent une séance de codéveloppement professionnel (Payette & Champagne, 1997, p.59)



### 2.1.5 Les rôles

Dans leur ouvrage de 1997, les auteurs québécois précisent le rôle et les compétences propres au client, au consultant, et à l'animateur. Cependant, il est à souligner qu'il ne s'agit pas « d'imposer un modèle rigide du parfait consultant ou du parfait client, de telle sorte que quelqu'un pourrait dire dans un groupe : « tu n'agis pas comme il se doit » » (p.98).

Quatre rôles sont ainsi distingués :

- L'organisateur : est celui qui promeut la méthode dans une structure, met en place le ou les groupe(s).

- L'animateur : « est une personne ressource qui doit avoir des habiletés et de l'expérience en relation d'aide » (p.37). C'est un expert de la méthode, du processus, il aide à cheminer et est « responsable de renforcer la solidarité entre les membres » (p.38)
- Les consultants, qui viennent pour aider le client à penser et à agir
- Le client : celui qui, à une séance, apporte une problématique ou un projet issu(e) de sa situation professionnelle

Chacun de ces rôles est détaillé, à partir du livre de Champagne et Payette (1997) puisque l'entreprise dans laquelle s'est déroulée la thèse s'est directement inspirée de cette manière de présenter la méthode du codéveloppement.

D'abord, le client : loin d'être un rôle passif, le client s'aide en aidant aidé, mais cela requiert une « décision intérieure » (p.101) subtile. Le client doit se décider à vouloir partager une problématique professionnelle réelle (qui pourrait le placer dans une position délicate), et à vouloir apprendre, en étant ouvert à la fois au questionnement et aux suggestions du groupe. Autrement dit, « c'est au client à travailler *le plus fort* » (p.101). Le client doit également se préparer en amont, de sorte à pouvoir exposer sa problématique de façon claire et structurée auprès du groupe. Il doit donc clarifier ses attentes, savoir mettre des mots sur ce qui lui pose problème actuellement dans sa situation professionnelle. Pour cela, les auteurs suggèrent un passage à l'écrit pour préparer le sujet de la consultation. Le client est ainsi celui qui dirige la séance : c'est à lui de vérifier si ses demandes ont été comprises, d'être attentif aux réactions, questions qui lui sont partagées : il est la personne « la mieux placée pour déterminer ce dont il a besoin : c'est là un des principes de base de l'approche » (p.106).

Les consultants ont également un rôle complexe. Ils doivent faire preuve d'une qualité d'écoute, de réflexion, de questionnement, de prise de parole, de silence et d'humilité, et de coopération. En effet, le consultant s'insère dans un travail d'équipe, qui consiste à aider le client à penser et à agir face à sa situation professionnelle actuelle. Ainsi, le consultant doit à la fois s'engager dans sa manière de récolter l'information, mais aussi écouter ses propres réactions face à cette information, tout en laissant la place aux autres consultants, et en réagissant à leurs questions et suggestions. Il s'agit ainsi d'un travail subtil car le consultant doit s'engager tout en laissant le client mener sa séance. Le consultant est également là pour soutenir le client émotivement.

L'animateur de groupe de codéveloppement requiert des compétences particulières, qui vont au-delà de l'animation d'autres groupes de parole. L'animateur est présenté comme un « rôle à facettes multiples », à la fois :

- Facilitateur : aspect logistique, garant de la structure et de la dynamique des séances
- Expert : fort de son expérience dans la méthode, il doit pouvoir faire des apports théoriques : « ainsi l'animateur qui travaille avec un groupe de gestionnaires aura avantage à connaître les principaux courants de pensée, les plus importantes théories et les modèles les plus utilisés » (p.129), sans pour autant détourner l'attention du groupe vers lui au lieu du client.
- Formateur : l'animateur est pensé comme un expert de la relation d'aide : il lui incombe de transmettre son expérience et ses connaissances dans ce registre, en plus de son expertise dans la méthode.
- Modèle : l'animateur connaît les autres rôles et les attentes associés à chacun d'entre eux. Il joue lui-même deux rôles à la fois : consultant et animateur, ce qui lui demande un effort particulier. En tant qu'expert, il doit pourvoir être une référence pour le groupe dans sa façon de guider, d'intervenir, de questionner, de recadrer.

C'est également lui qui est responsable de la stimulation des apprentissages du groupe.

Enfin, la mise en place de groupes de codéveloppement dans une organisation est décisive. Les auteurs rappellent la dimension « politique » de cette décision : selon le type de personne qui décide la mise en place, et la stratégie qu'elle a en tête, le codéveloppement prendra des formes différentes. L'organisateur est celui qui promeut le dispositif, qui sélectionne les animateurs. Il est entendu que l'organisateur décide du public qui va bénéficier du codéveloppement : il doit pouvoir le présenter, éventuellement parler des avantages et des limites. Dans les entreprises, il est souhaitable que l'organisateur soit en lien avec le service des ressources humaines dans la mesure où cette méthode de formation rompt avec les méthodes de formation traditionnelles. Par ailleurs, il s'agit d'évaluer si l'organisation est adaptée à la mise en place du codéveloppement : « les organisations où les relations humaines sont déjà au centre de la mission et du travail quotidien sont mieux adaptées à ce type de formation que les organisations où règne un climat de compétition » (p.149).

Cependant, une vision plus synthétique des quatre grands moments de chaque consultation est proposée ci-dessous :

Tableau 3 : Répartition des rôles en fonction des étapes (Champagne & Payette, 1997, p.60)

Etape	Rôles
1	Le client expose... les consultants écoutent
2	Les consultants formulent des questions d'information... le client répond et précise
3	Le client définit le contrat de consultation... que les consultants reformulent et sur lequel tous s'entendent
4	Les consultants réagissent : ils partagent leurs impressions, commentaires, idées, suggestions... le client écoute, fait préciser et note
5	Le client assimile l'information et conçoit un plan d'action... les consultants l'aident
6	Le client et les consultants décrivent leurs apprentissages et en prennent note

### 2.1.6 Les objectifs

Dans leur ouvrage de 1997, les deux théoriciens du codéveloppement professionnel ne proposent pas un unique objectif alloué à la méthode. L'analyse de leur œuvre permet d'en distinguer plusieurs, répartis en deux catégories : soit tournés vers chaque membre du groupe (sans distinction des rôles), soit centrés sur le client.

- Orientés vers les participants :
  - o « L'objectif fondamental : améliorer la pratique professionnelle » (p.7)

- « La méthode est centrée sur le développement professionnel. A l'occasion, elle fera place aux discussions et aux échanges sur des thèmes généraux, et elle aura des effets sur le développement personnel et le soutien émotif, mais ce ne sont pas là ses buts premiers. La méthode vise, répétons-le, une plus grande dextérité professionnelle, la maîtrise d'un métier, d'un art » (p.8)
  - « la méthode vise à élargir les capacités d'action et de réflexion de chaque membre du groupe. Elle peut aussi favoriser la résolution de problèmes particuliers et la remise en question de grilles d'analyse et de stratégies d'action » (p.8)
  - « Apprendre à être plus efficace, comprendre et tenter de formaliser ses modèles prendre un temps de réflexion, avoir un groupe d'appartenance, consolider l'identité professionnelle, apprendre à aider et à être aidé, savourer le plaisir d'apprendre » (p.8)
  - « C'est l'objectif fondamental : cette démarche de réflexion qui s'apprend par la pratique en groupe, en se transformant, devient partie intégrante de la pratique professionnelle de chacun » (p.76)
- Orientés vers le client :
- « Nous le répéterions à maintes reprises, l'objectif global consiste à mieux comprendre et à mieux agir sur les situations dans lesquelles travaillent les participants : comprendre et agir » (p.7)
  - « Le but de la consultation ne consiste pas à résoudre le problème du client (comme s'il s'agissait d'une machine défectueuse), mais à l'aider à mieux comprendre et à mieux agir, à l'aider à apprendre à partir de ce qu'il expose. » (p.11)
  - « Le véritable *objet* d'étude du groupe est *le client dans son rôle, dans son contexte organisationnel, engagé dans la situation particulière pour laquelle il consulte* » (p.11)

### 2.1.7 Fonctionnement et déroulé

Un groupe de 4 à 10 personnes est formé. Initialement, rappelons ici que les auteurs ont pensé cette méthode pour des « gestionnaires » c'est-à-dire des « managers » en québécois. La durée de chaque rencontre est estimée par les auteurs à 3 ou 4 heures, « sur un rythme déterminé de deux à cinq semaines, sur une période variant de six mois à un an » (p.2)

### 2.1.8 Conditions de succès

L'ouvrage de 1997 met en avant quatre facteurs de réussite de la mise en place de groupes de codéveloppement :

- La confiance entre les membres et l'esprit de coopération
- Un contrat entre les participants qui définit les conditions de confidentialité et d'engagement
- La motivation à s'améliorer et la capacité d'ouverture des participants
- Un contrat psychologique caractérisé par un climat de confiance qui « sert de support à un esprit critique vigoureux mais respectueux, non hostile » (p.84)

### 2.1.9 Limites

Adrien Payette et Claude Champagne ont conceptualisé cette méthode sans pour autant la considérer comme la seule et la meilleure pour favoriser l'amélioration de la pratique professionnelle. Ils listent ainsi quelques limites que l'on peut adresser au codéveloppement.

D'abord, le fait que la méthode repose sur une dynamique de groupe est une limite : « le groupe a les limites que lui imposent ses membres, leur motivation d'abord, les compétences ensuite » (p.89). Le groupe étant figé, si les participants ont des niveaux de compétences ou de motivation très inégaux ou instables, cela va limiter l'impact produit chez le client et chez le groupe.

Les auteurs ancrent leur méthode parmi des méthodes d'apprentissage. Toutefois, si elle a été pensée pour favoriser un certain nombre d'apprentissages, les auteurs reconnaissent qu'il n'est pas toujours possible d'apprendre pendant une séance. En effet, de la même manière que les participants sont volontaires pour faire du codéveloppement, les auteurs considèrent qu'ils sont volontaires d'apprendre ou de ne pas apprendre.

Par ailleurs, l'éthique du codéveloppement professionnel suppose un cadre de confidentialité concernant ce qui est exprimé pendant les séances, qui peut poser des problèmes à la fois pour des groupes homogènes (lorsque les personnes se côtoient au quotidien, il peut devenir complexe de ne pas réaborder des sujets évoqués en séance) et pour des groupes hétérogènes (en ne se côtoyant pas au quotidien, un risque de relâchement est possible sur la confidentialité).

En outre, la méthode proposée est atypique à mettre en place dans les organisations dans la mesure où son évaluation est complexe puisqu'elle permet d'apprendre à la fois des savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Enfin, les auteurs soulignent qu'une des limites de leur méthode concerne le temps à y consacrer. En effet, les séances sont censées durer trois ou quatre heures, ce qui peut paraître élevé au sein d'une même organisation.

## 2.2 Le codéveloppement dans la littérature académique : présentations, impacts et limites

La littérature académique s'est modérément emparée du codéveloppement professionnel. Les résultats dans les bases de données renvoient à peu d'articles en sciences de gestion, et davantage en santé et en éducation. Ceci s'explique en partie par l'existence d'une revue nommée « Le Codéveloppeur », qui réunit de façon dynamique, de très nombreux écrits sur la thématique du codéveloppement, sous la forme de retours d'expérience, et d'articles professionnels. Cette revue québécoise est associée à l'association québécoise du codéveloppement professionnel<sup>40</sup> (AQCP). Malgré la pertinence et la grande diversité des écrits parcourus, cette revue ne figure cependant pas parmi les revues classées. C'est pour cette raison que la décision a été prise de ne pas les inclure dans la revue de littérature suivante. Sont

---

<sup>40</sup> <https://www.aqcp.org/le-codeveloppeur/>

exposés ici de manière synthétique les principaux apports de la méthode de codéveloppement professionnel présentés dans les écrits académiques francophones (en majorité) et anglophones. Avant cela, il est d'abord intéressant de préciser le contexte des études qui intègrent ou se fondent sur le codéveloppement. En effet, depuis les années 2000, trois domaines (ou terrains d'application) principaux se distinguent quant au recours et à l'étude de dispositifs basés sur le codéveloppement. En premier lieu figurent les sciences de l'éducation et de la formation professionnelle. Ce n'est pas surprenant dans la mesure où les théoriciens québécois l'ont défini comme une approche de formation. Certains écrits académiques en question évoquent par exemple l'intérêt de cette méthode pour développer la réflexivité de professeurs quant à leur pratiques d'enseignements (Roy et al., 2014) ou quant à leur capacité à proposer un soutien aux stagiaires (J. Caron, 2019). En deuxième lieu, le domaine du soin. Le codéveloppement est mis en place dans le but de permettre aux soignants d'échanger entre eux à propos de cas, à la manière des groupes Balint (sur lesquels ce travail revient plus loin dans le document). Enfin, des études ont été menées autour de la mise en place de groupes de codéveloppement professionnel dans les organisations.

Trois thématiques sont abordées dans les développements qui suivent. Le premier montre que le codéveloppement est envisagé comme une méthode ajustable. Le deuxième revient sur les études qui ont questionné les apports de cette méthode dans les organisations. Enfin, une étude d'ampleur qui s'est déroulée dans une organisation mutualiste française illustre que le terrain mutualiste est un terrain fertile pour ce genre de méthodes.

### 2.2.1 Le codéveloppement : une colonne vertébrale et des ajustements

Lorsqu'Adrien Payette (2000) prend du recul après six ans du codéveloppement professionnel, il met en évidence un point important : cette méthode, qui est tout sauf « magique » (selon ses mots), est adaptable. En effet, il explique que dès les années 2000, des organisations s'en sont saisies dans des buts variés : « Une organisation l'utilise pour accompagner la préparation, l'implantation et le suivi d'un changement majeur de structure organisationnelle. Une autre s'en sert comme partie statutaire de la réunion semestrielle de l'ensemble des cadres » (p.46). Mais-au-delà du but, de la stratégie ou des objectifs qu'on lui assigne, Payette note également que la méthode en elle-même a parfois subi des modifications mais qui ne posent pas de problème « Raffiner cette approche est cohérent avec les valeurs qu'elle véhicule puisqu'elle suggère de

faire de sa pratique professionnelle un objet infiniment perfectible » (p.58). Toutefois il souligne l'importance de ne pas faire l'exercice inverse qui consisterait à confondre un groupe de parole avec le codéveloppement : « réunir des gens pour leur permettre d'échanger entre eux, ce n'est pas faire du codéveloppement » (p.46).

La littérature recense des articles qui font état d'adaptations stratégiques ou méthodologiques dans la mise en place de codéveloppement. Bernard Lévêque compare cette liberté d'adaptation et de prise en main de la méthode avec le système d'exploitation qualifié ouvert nommé Linux : « pas un modèle fermé mais un système ouvert à l'instar de Linux dans le monde des systèmes d'exploitation » (L. Giraud et al., 2016, p. 17). Lévêque identifie ce qu'il nomme « structure de base » de la méthode de Payette et Champagne : « un cercle de pairs ; un process structuré ; des rôles à se répartir » (Lévêque & Quinton, 2020, p. 151). Il explique avoir intégré d'autres éléments, notamment l'approche systémique et l'approche constructiviste.

Du fait de la proximité avec d'autres démarches (Groupes Balint, analyse de pratiques professionnelles), certains auteurs n'ont pas hésité à intégrer certaines formulations venant de ces autres démarches dans le codéveloppement. Par exemple, Boucenna, Charlier et Donnay (2007) indiquent que dans le codéveloppement, deux rôles sont proposés :

- « - le rôle d'analysant (une seule personne par séance) qui présente au groupe une situation professionnelle qui lui pose question ou qui présente un problème ;
- le rôle d'analyste (tous les autres participants), qui tente, en collaboration avec l'analysant, d'apporter des lectures différentes de la situation. La multiplicité des angles de compréhension doit aboutir à la conception de pistes d'actions favorables au dépassement du problème présenté. » (p.54).

On voit dans cet exemple comment la colonne vertébrale du codéveloppement est présente (une répartition des rôles, la méthode est la même : les actions attribuées à ces rôles sont les mêmes que ceux de Champagne et Payette), et à la fois modifiée (on ne parle plus ici de client et de consultant mais d'analysant et d'analyste). La question du respect ou non de la terminologie proposée par les deux québécois apparaît comme un sujet sensible. Bernard Lévêque explique, que lors de la mise en place du codéveloppement dans son organisation, il s'est lui-même interrogé sur cette terminologie : « Pour des questions pratiques de communication entre les apprenants, le réseau s'enrichissant chaque année de nouveaux « co-développeurs », les termes de « client » et de « consultants », issus du modèle québécois, sont restés. Ceci alors même que

nous insistons sur l'importance de ne jamais donner de conseil au client. » (Lévêque & Quinton, 2020, p. 155). Il justifie aussi son choix de conserver cette terminologie initiale par respect aux théoriciens.

La flexibilité méthodologique et stratégique qu'offre la méthode de codéveloppement professionnel est donc notable.

## 2.2.2 Les apports du codéveloppement

Si la littérature autour du codéveloppement n'est pas très ample, les articles composés à son sujet mettent en évidence, grâce à des retours d'expérience illustrés et détaillés, les différents apports de cette méthode.

D'abord, le codéveloppement, envisagé comme un dispositif de formation professionnelle, favorise l'acquisition de compétences variées. Adrien Payette (2000) explique ainsi avoir élaboré, avec Claude Champagne, une liste de 63 compétences développées grâce à la pratique du codéveloppement. Ces dernières sont présentées les unes après les autres sans être catégorisées. Un document est disponible en Annexe 1 et propose une catégorisation personnelle de ces différents apprentissages. Le lien au développement des compétences est présent dans d'autres articles mais centrés sur le cas du manager. Pour Bernard Lévêque, le codéveloppement peut être à la base d'un travail original autour des postures managériales (Peretti, 2013), qui s'orienteraient, grâce à la pratique, vers plus d'écoute, de questionnement et de solidarité (p.40). D'autres articles et ouvrages montrent que la pratique du codéveloppement se traduit par une meilleure réflexivité individuelle (Morrissette et Chamorissrara, 2015), un renforcement du professionnalisme (Hoffner-Lesure et al., 2011), ou encore un meilleur coaching d'équipe (Hoffner-Lesure et Delaunay, 2018).

En outre, plusieurs expériences établissent également un lien entre codéveloppement et changement dans les organisations. Il a par exemple été décidé de mettre en place des groupes de codéveloppement dans un contexte de changement lié à des réorganisations (Peretti, 2013). Dans ce cas, le codéveloppement a été mobilisé comme un outil, une ressource permettant de faciliter la conduite du changement. Un autre travail de recherche original s'est intéressé non pas aux conséquences directes du co-développement (des personnes qui en font l'expérience), mais aux conséquences indirectes par exemple montrant que la pratique du codéveloppement

chez les managers entraînait une plus grande ouverture aux changements chez les membres de leurs équipes, à partir d'une étude quantitative (L. Giraud et al., 2016). Cette dernière suggère en guise de conclusion tout l'intérêt, dans une perspective de changement organisationnel et non plus individuel, de mettre en place non pas des expérimentations ponctuelles de codéveloppement mais une véritable culture du codéveloppement, sans pour autant en préciser les conditions de mise en place.

### 2.2.3 Codéveloppement et contexte mutualiste : la question d'un terreau fertile

L'objectif ici est de se focaliser sur la mise en place du codéveloppement dans des organisations mutualistes et de souligner les objectifs et les résultats de celle-ci. Cela aboutit à une interrogation sur la compatibilité entre cette méthode et les organisations mutualistes.

#### 2.2.3.1 Présentation d'une étude au sein d'un groupe mutualiste

Les études scientifiques autour de la mise en place de groupes de codéveloppement professionnel sont peu nombreuses. Néanmoins, Bernard Lévêque, qui fait partie des auteurs les plus prolifiques sur le sujet, a rendu compte, lors de plusieurs articles et communications de la mise en place de codéveloppement au sein d'un groupe mutualiste nommé Covéa. Ce dernier est le fruit du rassemblement de sociétés d'assurance mutuelle (SAM). Les conditions, le contexte et les objectifs associés à l'expérimentation au sein de cette structure sont développés. Le groupe Covéa est un groupe d'assurance mutuelle, régi par le codes des Assurances, et faisant partie du secteur de la mutualité. Il a été fondé à la suite du rapprochement de plusieurs SAM (MAAF, MMA et GMF). Une direction de l'intelligence collective a été créée au sein du Groupe, et a déployé ses premiers groupes de codéveloppement en 2008, dans le cadre du projet interne « Réussir Ensemble ». Précisions ici la façon dont ce déploiement a été mis en place (L. Giraud et al., 2017). Comme indiqué précédemment, Bernard Lévêque a choisi de faire évoluer la méthode de codéveloppement. Il en a gardé la colonne vertébrale et a décidé d'ajustements. Par exemple, elle intègre d'autres apports théoriques : « l'intégration des apports de l'Ecole de Palo Alto permet de renforcer l'apprentissage du groupe sur la capacité à problématiser (utilisation de la grille) » (p.22). Le déploiement a embarqué entre 2008 et 2016 950 managers chez Covéa dans l'optique de « mettre en place un processus pragmatique de changement plutôt

que de continuer à communiquer sur ce thème » (p.22). Les séances ont été animées par des animateurs coachs externes. Chaque groupe vit 9 séances par an.

### 2.2.3.2 Ce qui ressort de cette étude

Dans les articles qui relatent cette expérimentation d'envergure (L. Giraud et al., 2017; Guillard et al., 2017; Lévêque & Quinton, 2020), plusieurs points ressortent.

D'abord, la mise en place du codéveloppement a favorisé un bien-être au travail, en favorisant le lien. Ces séances ont été vécues comme des temps de respiration dans la mesure où elles « ouvrent un espace où des personnes volontaires viennent chercher des ressources pour résoudre des situations-problèmes et développer des capacités généralement peu travaillées comme l'observation, l'écoute, le questionnement et la confrontation » (Guillard et al., 2017, p. 572). Le codéveloppement aurait permis de créer un lien fort entre les participants, qui s'étendait même en-dehors des séances.

D'autre part, la cible privilégiée du dispositif étant les managers, une étude quantitative a cherché à comprendre l'impact du codéveloppement chez ces managers. Les changements opérés autour de ces managers sont les suivants : le développement d'une humilité qui fait abandonner « progressivement une posture de contrôle, de maîtrise et de toute puissance issue de l'organisation classique et de la figure du héros. » (p.573) ; mais aussi une prise de conscience de l'importance du collectif.

## 3 Conclusion de la troisième partie. Le codéveloppement : pivot de la redéfinition d'un management mutualiste ?

Cette expérimentation en contexte mutualiste permet de faire le lien avec les parties précédentes.

En effet, l'« entre-deux paradigmatique » en cours met en exergue l'essoufflement de ce qu'on a appelé le paradigme de la modernité. De nombreuses remises en question d'ordre social, sociétal, économique ou philosophique convergent vers l'idée d'un changement de paradigme en cours, quand bien même le prochain paradigme n'est pas encore clairement établi ni stabilisé, d'où l'idée de bouillonnement. Ce dernier trouve une résonance dans les organisations, dans lesquelles des paradigmes managériaux (qualifiés de (néo)taylorien et gestionnaire), en dominant encore le paysage (chapitre 1 de la partie 2). Ces derniers ont des conséquences importantes sur les relations interpersonnelles au travail.

En parallèle, s'est structuré un secteur d'activité composé d'organisations auto-qualifiées « d'alternatives » à ces paradigmes managériaux : l'Economie Sociale et Solidaire. En son sein cohabitent des formes organisationnelles variées, allant des quatre piliers historiques (mutuelles, coopératives, associations, fondations), jusqu'à des « sociétés commerciales de l'ESS » depuis la loi Hamon de 2014. Or, ce secteur fait face à des enjeux externes et internes qui mettent en péril le projet d'alternative. Le cas particulier des mutuelles, ou plutôt des organisations mutualistes, en est un exemple éclairant. Ces dernières, plongées dans des marchés hyperconcurrentiels et réglementés, ont des difficultés à lutter contre un double phénomène de banalisation et d'auto-banalisation qui tend à gommer leurs spécificités historiques qui accélère un processus de dégénérescence. La revue de littérature montre comment le management est tantôt représenté comme une nécessité, un moyen, une confusion et un point de vigilance. En effet, les travaux qui interrogent l'adaptation des pratiques managériales dominantes dans les autres formes d'organisation au prisme des spécificités des organisations mutualistes sont rares et convergent vers une proposition de management par les valeurs. Cependant, ce dernier, bien que popularisé, comporte des limites qu'il s'agit de dépasser.

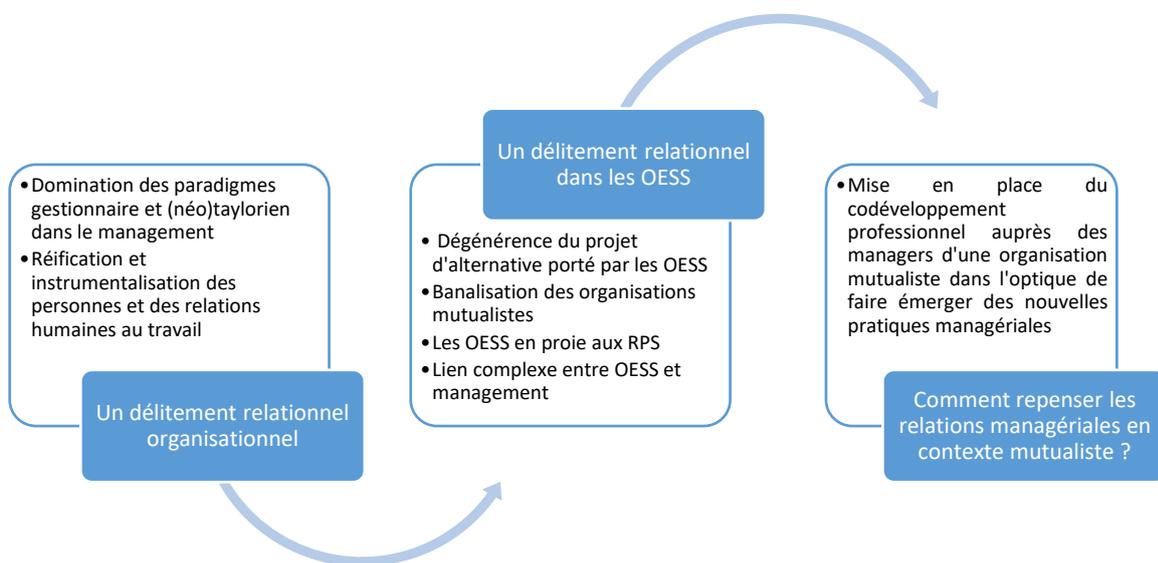
Les paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien ont rendu dominantes leurs théories, essentiellement américaines. Ce faisant, ces théories ont occulté, par leur influence considérable, d'autres théories concernant l'homme et les relations humaines au travail. C'est précisément dans ce sens que Jean-François Chanlat invite à reconsidérer (dans une perspective interdisciplinaire) six « dimensions oubliées » de l'individu au travail (Chanlat, 1990) : la pensée, la parole et le langage, l'espace et le temps, la vie psychique, l'altérité, la vie symbolique le plaisir et la souffrance au travail. Le constat d'une mise à l'écart des dimensions émotionnelles et relationnelles au travail est repris par la suite par de nombreux chercheurs :

« Fait notable, les émotions, les sentiments, l'intuition et l'imagination prennent place dans la construction du sens. » (Igalens, 2008, p. 6).

Alors, lorsque VYV a annoncé la mise en place de groupes de codéveloppement dans le but de dégager de nouvelles pratiques managériales, l'opportunité d'étudier un dispositif au service de l'émergence d'un management mutualiste repensé s'est présentée. Or, l'étude de la littérature académique montre que le codéveloppement avait déjà été implanté dans d'autres structures mutualistes.

Néanmoins, la stratégie, le dispositif en lui-même, les acteurs, le contexte, sont différents. Face aux constats issus de la revue de littérature et aux interrogations suscitées par l'élément inducteur autour du lien potentiel entre codéveloppement et management dans les organisations mutualistes, il convient de clarifier le prisme théorique avec lequel analyser ce dispositif A.I.R (partie 4), avant de clarifier le design de recherche (partie 5).

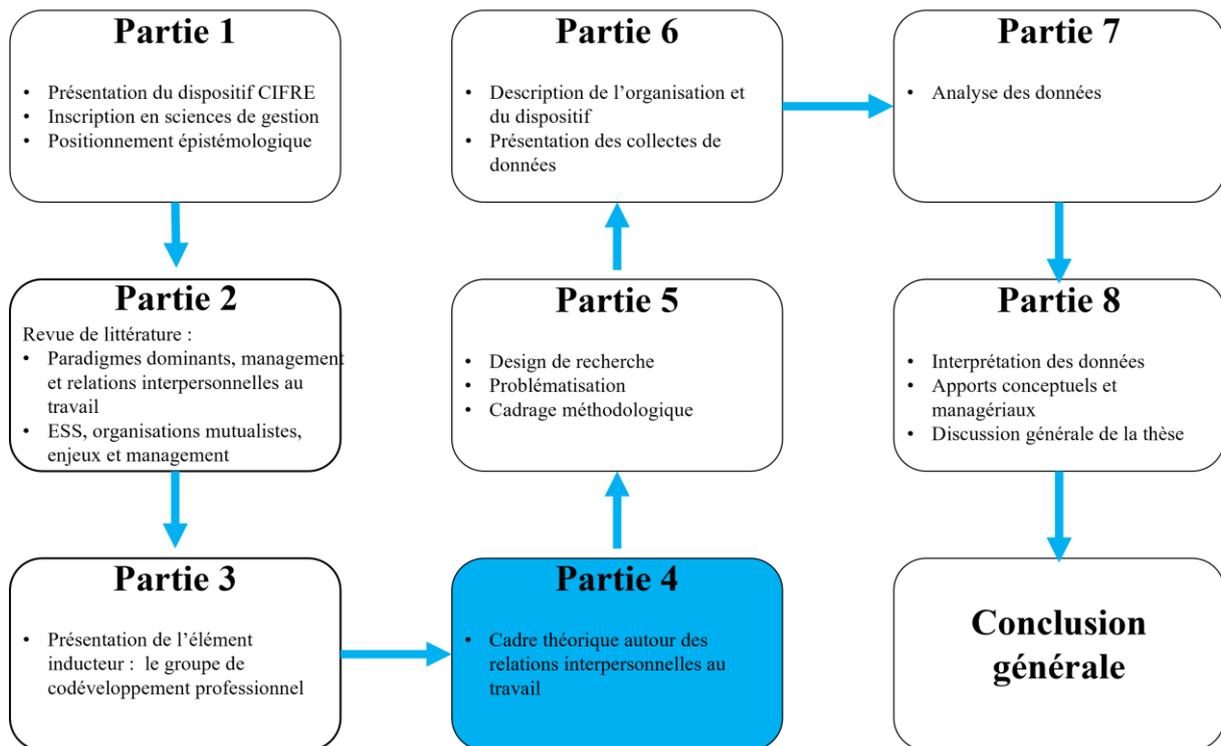
Figure 37: Progression des chapitres



Dès lors, la suite de ce travail va chercher à mettre en évidence la nécessité de repenser les relations managériales (entendues comme les relations interpersonnelles entre un manager et son équipe) et plus précisément dans un contexte mutualiste. Pour soutenir ce changement de paradigme, un cadre théorique pluridisciplinaire est mobilisé pour reconsidérer la personne et les relations interpersonnelles au travail.



# Quatrième partie. Notre cadre théorique : les relations interpersonnelles au travail



### **Objectifs de cette partie :**

Il s'agit dans cette partie de mobiliser un cadre théorique interdisciplinaire qui permet de comprendre et qualifier les relations interpersonnelles au travail. Plus précisément, ce dernier permet d'aller au-delà des cadres de pensée (néo)taylorien et gestionnaire qui considèrent ces relations comme une ressource au service d'un objectif de rentabilité et de performance.

1. Pour cela, nous mobilisons d'abord les travaux d'inspirations personalistes, qui cherchent à souligner l'importance de considérer l'individu comme une personne.
2. Puis, nous revenons sur les notions d'intelligences (sociale, collective, émotionnelle, relationnelle) pour en souligner le potentiel mais aussi les limites.
3. Après cela, ce sont les apports de l'École de Palo Alto qui sont mobilisés
4. Ensuite nous, nous présentons les apports d'un mouvement de pensée interdisciplinaire inspiré des travaux de Marcel Mauss, et mettons en exergue plus particulièrement les travaux dédiés au don et contre-don maussien dans la relation managériale.
5. Puis, nous soulignons les apports autour de mouvements voisins : le convivialisme et le *buen vivir*.
6. Par la suite, nous revenons synthétiquement sur des organisations du travail qualifiées d'alternatives (entreprises libérées, holacratie, sociocratie), qui contribuent à une vision renouvelée des relations de pouvoir dans les organisations.
7. Ensuite, le mouvement du *care* est présenté, avec notamment ses conceptions des relations interpersonnelles.
8. Enfin, nous synthétisons des apports autour de dispositifs et d'approches voisins du codéveloppement, qui émergent aussi en partie au Québec.

# 1 De l'individu à la personne au travail

Dans les prismes gestionnaire et (néo)taylorien, l'homme au travail est réifié, dé-subjectivé, réduit à l'état d'individu interchangeable au service d'objectifs organisationnels. Cependant, certains auteurs ont contribué à conceptualiser les différences entre individus et personnes, pour former le courant dit personnaliste, incarné par Emmanuel Mounier. L'idée principale est de mettre en évidence que considérer quelqu'un en tant que *personne* est différent que de le considérer en tant qu'individu.

## 1.1 Les critiques contre l'individualisme

Revenons d'abord sur les façons dont l'homme est représenté avec le travail d'Éric Delassus (2013). Lorsque l'on remonte à l'Antiquité, l'homme est défini par rapport à la communauté à laquelle il appartient. Mais cette définition est bousculée avec l'avènement du christianisme, qui invite, par le biais de la transcendance, à considérer les hommes sur un pied d'égalité face au Divin, ce qui rompt avec l'approche communautaire. Les philosophes des Lumières ont ensuite joué un rôle important dans l'émergence de la notion d'individu, et en particulier René Descartes et son *cogito ergo sum*. La notion d'individu, pensée par les Lumières a eu pour effet de libérer les personnes de l'état que représentait leur appartenance à une classe sociale. On passe à une conception aristocratique du droit (liée à la naissance dans telle ou telle classe) à celle d'une égalité en droits, quel que soit son statut. Un détour étymologique permet de rappeler ici que le terme « individu » vient de ce qui est caractérisé comme indivisible. Mais comme le note Delassus, la conception de l'individu telle qu'elle est pensée par les Lumières a été progressivement dévoyée puisque « de libératrice est peut-être devenue aujourd'hui une cause d'aliénation et de déshumanisation de nos relations sociales. » (Delassus, 2013, p. 10). Cela amène donc à mettre en évidence les critiques à l'encontre de la notion d'individu, de la part d'auteurs que l'on qualifie ici de « personnalistes ».

Il est alors central de souligner que c'est moins la notion d'individu que d'individualisme qui est remise en question, entendue comme « système de mœurs, de sentiments, d'idées et d'institutions qui organise l'individu sur ses attitudes d'isolement et de défens » (Mounier, 2016, p. 39). Ce système est à l'origine d'un individu considéré par Mounier

comme un homme abstrait, replié sur lui-même, aveuglé par le Progrès et la Raison, et qui n'a plus aucune croyance<sup>41</sup>. Le rapport à autrui qui est produit par cet individualisme amène l'individu à entretenir « d'abord vers autrui la méfiance, le calcul et la revendication » (p.39). Pour reprendre l'expression chère à Marcel Gauchet, l'individualisme engendre ainsi une relation à autrui « désenchantée » (Gauchet, 1985). Ainsi, le personnalisme se définit comme en rupture avec l'individualisme, considéré comme le « Monde dévitalisé et désolé, où chaque personne s'est provisoirement renoncée comme personne pour devenir un quelconque, n'importe qui, interchangeable » (Mounier, 2016, p. 46). Alain Caillé précise ainsi comment l'individualisme contemporain est problématique dans la mesure où « la figure de l'individu est en même temps, indissociablement, notre valeur morale la plus élevée [...], celle au nom de laquelle nous aspirons à la démocratie et, sous un autre versant, l'incarnation la plus achevée de l'homme utilitariste, d'*Homo oeconomicus* » (Caillé, 2005, p. 270). Le courant personnaliste, remet en question l'individualisme en insistant sur les apports liés à considérer autrui comme une personne.

## 1.2 Passer de l'individu à la personne : quels changements ?

La conception substantialiste de la personne, héritière des travaux des stoïciens et du christianisme, a peu à peu laissé la place à une conception qualifiée de relationnelle (Lamarre, 2002). En effet, les travaux de Saint Augustin sur les relations entre les trois figures de la Trinité ont joué un rôle majeur dans l'émergence de la notion de personne (Cormier, 2015), bien que certains doutent du fait que ce dernier ait réussi à se détacher de son modèle trinitaire pour le généraliser auprès de personnes humaines (Jacques, 1982). C'est cette primauté de la relation qui est également soutenue par Martin Buber dans les années 1920 (Buber et al., 2012). En effet, l'étymologie de personne, qui vient du latin *persona*, rappelle que la *persona* désignait le masque que portait l'acteur de théâtre : « La personnes est dès l'origine mouvement vers autrui, « être vers » » (Mounier, 2016, p. 53). Ainsi, la notion de personne est intimement liée à celles de rôle, de socialisation et d'adaptation (à autrui, au contexte). Ainsi, considérer autrui comme une personne, c'est ainsi reconnaître qu'il est impossible de le mettre dans une case : « Le traiter comme un sujet, comme un être présent, c'est reconnaître que je ne peux le définir, le classer, qu'il est inépuisable, gonflé d'espairs et qu'il dispose seul de ces espairs : c'est lui faire crédit » (p.42).

---

<sup>41</sup> Rappelons ici qu'Emmanuel Mounier était un philosophe catholique français

De plus, le passage de l'individu à la personne induit de fait la nécessité d'une réciprocité puisque « Chacun se constitue comme personne dans la mesure même où il reconnaît l'autre comme personne et où il est reconnu par lui comme personne » (Lamarre, 2002, p. 23). A ce sujet, Mireille Chabal fait remarquer la nécessaire distinction entre réciprocité formelle et réciprocité anthropologique : « Si *l'échange* est réductible à la réciprocité formelle ou l'interaction, les rapports humains, pour être humains, ne peuvent s'y réduire. Ils relèvent de la *réciprocité anthropologique* ou anthropogène qui produit un Tiers entre les partenaires, qui produit le sens. » (Chabal, 2016, p. 185).

Au-delà de la primauté de la relation et l'importance de la réciprocité, le passage de l'individu à la personne, selon Emmanuel Mounier (2016), ne peut se faire que si la société entière évolue vers une société où l'on se reconnaît mutuellement comme des personnes, et dont le fonctionnement permettrait de :

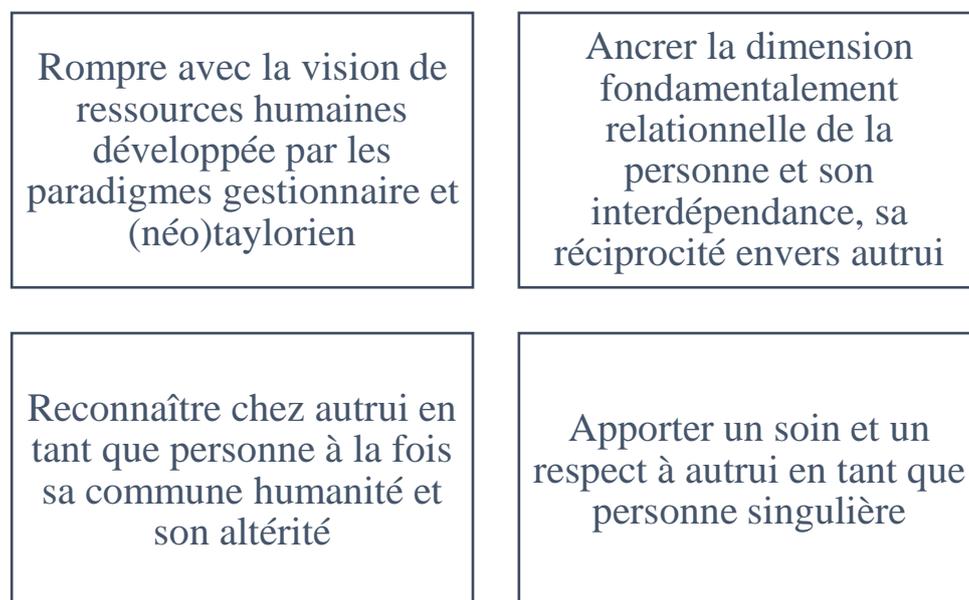
- Sortir de soi, c'est-à-dire de se décentrer pour devenir « capable d'autrui » (p.38) :  
« La personne est une existence capable de se détacher d'elle-même, de se déposséder, de se décentrer pour devenir disponible à autrui » (p.40)
- Comprendre autrui en se mettant à sa place, c'est-à-dire faire preuve d'empathie au sens de Carl Rogers (Rogers, 1956), sans pour autant se morfondre, il s'agit de comprendre autrui, « embrasser sa singularité de ma singularité, dans un acte d'accueil et un effort de recentrement » (p.40).
- Prendre sur soi, assumer toutes les phases par lesquelles peut passer l'Autre : de la tristesse à la joie, en passant par la douleur. C'est ici l'acceptation de sa vulnérabilité et celle d'autrui.
- Donner : « la force vive de l'élan personnel n'est ni la revendication (individualisme petit-bourgeois) ni la lutte à mort (existentialisme), mais la générosité ou la gratitude, c'est-à-dire à la limite le don sans mesure et sans espoir de retour » (p.42).

Ainsi, le personnalisme dont le fer de lance est Emmanuel Mounier, mais aussi incarné par d'autres grands penseurs et chercheurs tels que Charles Renouvier, Nicolas Berdiaev (qui développe un personnalisme dit existentiel), Gabriel Marcel, ou encore Paul Ricoeur. De manière générale, il est possible de considérer le courant personnaliste comme appartenant à un paradigme qualifié d'humaniste (Brasseur & Yanat, 2010; Paradas, 2012).

### 1.3 Conséquences d'un passage de l'individu à la personne au travail et sur le management

Si l'on en revient désormais au contexte particulier du travail, considérer au travail les individus comme des personnes induit des changements profonds, illustrés dans le schéma suivant :

Figure 38 : Quatre changements majeurs introduits par le passage de l'individu à la personne au travail



D'abord, il est nécessaire de remettre en question les approches dites des « ressources humaines » ou du « facteur humain » qui envisagent les individus comme des ressources interchangeables, au même titre que des marchandises ou des outils de production. Le passage de l'individu comme être d'intérêt à la personne comme être d'accomplissement fait que la personne au travail quitte le statut d'objet de l'échange en devenant sujet de la relation. Derrière cette remise en question, c'est aussi une invitation à mettre un terme à l'hyper rationalisation soutenue par les paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien.

Ensuite, passer de l'individu à la personne implique de créer les conditions d'une relation à autrui qui se base sur la reconnaissance mutuelle (Brun & Dugas, 2005; Honneth, 2013) de l'altérité (Jacquard & Cuevas, 2010). En effet, reconnaître une personne, c'est lui reconnaître à la fois une part d'humanité, qualifiable d'universelle, et à la fois une singularité. Cela rejoint la

définition de l'altérité donnée par Jacquard et Cuevas : « L'altérité, c'est prendre conscience à la fois des différences et des similitudes. » (p.88).

Il devient aussi nécessaire d'apporter un soin particulier à autrui. Puisque la personne n'est plus interchangeable et désobjectivée, le respect mutuel devient central, c'est-à-dire « considérer autrui et soi-même comme étant toujours objet et sujet du soin, ou plus exactement du *care*, de la sollicitude, de l'intérêt que nous nous portons les uns aux autres. » (Delassus, 2013, p. 26).

Le passage de l'individu à la personne marque la reconnaissance de l'interdépendance des Hommes, et donc de la dimension fondamentalement relationnelle de la personne. Dès lors, les relations à autrui dans le cadre du travail sortent du prisme sartrien de « l'enfer c'est les autres » pour passer à celui de Jacquard et Cuevas : « l'enfer, c'est d'être exclu par les autres...les autres ne sont pas notre enfer parce qu'ils sont autres ; ils créent notre enfer lorsqu'ils n'acceptent pas d'entrer en relation avec nous » (Jacquard & Planès, 1997, p. 15).

## 2 Intelligences sociale, collective, émotionnelle, relationnelle : des concepts adaptés à un changement de paradigme ?

Pour rendre compte des « dimensions oubliées » de l'individu au travail (Chanlat, 1990), plusieurs concepts ont émergé. L'accent est mis ici sur les déclinaisons de l'intelligence, nommées intelligence sociale, collective, émotionnelle et relationnelle.

Revenons d'abord sur la notion d'intelligence. Elle est dérivée du latin, *intellegentia* qui désigne la faculté de comprendre, c'est-à-dire de saisir quelque chose à partir d'une autre. Dans la culture occidentale, pendant la longue période de la modernité, l'intelligence a été envisagée dans une dimension unique, comme l'ensemble des fonctions mentales ayant pour objet la connaissance conceptuelle et rationnelle. Les mathématiques représentaient ainsi le domaine privilégié de l'intelligence. Ainsi, les premiers tests d'intelligence correspondaient à cette unique forme de valorisation d'une partie du cerveau humain : l'hémisphère cérébral gauche. C'est cet esprit de géométrie dont Pascal montrait déjà les limites en invoquant l'esprit de

finesse. Il s'opposait ainsi à Descartes (Damasio, 2006) qui a fondé son « Discours de la méthode » sur une idée d'unité des sciences en une science universelle. Ainsi, cette définition de l'intelligence a dominé les trois derniers siècles en réduisant l'intelligence de quelqu'un à sa capacité à mémoriser une connaissance et à s'appuyer dessus pour résoudre un problème ou pour adapter une solution.

Et cette filiation continue aujourd'hui avec la notion d'Intelligence Artificielle (IA) qui a été créée dans les années 50. Elle définit l'ensemble des théories et des techniques développant des programmes informatiques complexes capables de simuler certains traits de l'intelligence humaine (raisonnement, apprentissage...). Elle s'appuie sur un modèle d'intelligence, non forcément humaine, mais construit sur la rationalité. On y trouve ce qualificatif d'« artificiel » correspondant au développement de l'informatique (Turing, 1950). Certains, comme les transhumanistes, vont plus loin et ont une vision « mathématique » de l'humain pour lequel tout pourrait être modélisable.

Ce n'est qu'à la fin du 20<sup>ème</sup> siècle qu'un tournant s'est opéré avec la théorie des intelligences multiples d'Howard Gardner, psychologue américain (1983). Celui-ci dénonce les tests d'intelligence pratiqués auprès des enfants dans le cadre scolaire américain. Selon lui, ces tests ne permettaient pas de rendre compte de l'ensemble des facultés d'un enfant, mais seulement d'une partie, centrée sur la mémoire et l'esprit, rationnel, de logique (Gardner, 1983). Avec Howard Gardner, l'intelligence est envisagée au pluriel. Toutefois, si ces travaux de Gardner ont connu un grand succès pour cette catégorisation des intelligences multiples, il n'a pas été le premier à faire un lien entre la notion d'intelligence et d'autres dimensions. Analysons de manière synthétique comment l'intelligence sociale, collective, et émotionnelle se sont développées.

L'intelligence sociale d'abord. En considérant que l'être humain est un animal social, le psychologue Edward Thorndike, conceptualise la notion d'intelligence « sociale » en la rattachant à « la capacité à comprendre et à gérer des hommes, des femmes et des enfants pour agir de manière avertie dans les relations humaines »<sup>42</sup> (Thorndike, 1920, p.228). L'intelligence sociale étant comprise comme une capacité mesurable, fleurissent alors une multitude de tests visant à déterminer des quotients d'intelligence sociale, (Campbell & Fiske, 1959; Gough, 1966; Guilford, 1967; Moss & Hunt, 1927; Riggio, 1986; E. H. Taylor, 1990). Dans leurs approches, la majorité des auteurs qui se focalisent sur l'intelligence sociale la rattachent à une

---

<sup>42</sup> Notre traduction : « By social intelligence is meant the ability to understand and manage men and women, boys and girls - to act wisely in human relations »

recherche d'efficacité sociale, organisationnelle ou comportementale (Ford et Tisak, 1983). Le constat dressé par Even Loarer à propos de ces définitions est sans appel : « ces auteurs ont en commun de considérer l'intelligence sociale comme la capacité à comprendre autrui et à mener des interactions sociales adaptées et efficaces, c'est-à-dire [qu'ils] mettent l'accent sur la dimension finalisée de l'intelligence sociale. » (Loarer, 2005, p.2). Par ailleurs, elles ne définissent pas suffisamment le terme « social », et ne distinguent pas par exemple la socialité primaire de la socialité secondaire (Caillé, 1998).

Avec l'intelligence collective, il n'est plus question de contexte social mais de collectif. Depuis les années 1990, la notion d'intelligence collective est de plus en plus présente dans le vocabulaire managérial. Le collectif prend une place plus importante dans le travail quotidien. La notion d'intelligence collective est séduisante car elle est accessible : l'intelligence d'un collectif vaut plus que la somme des intelligences individuelles, en résumé, la formule mathématique surprenante :  $1+1=3$ . Pierre Lévy a su rendre populaire la notion d'intelligence collective, en la définissant comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences » (Lévy, 1997, p.29). Il développe l'idée que les hommes sont capables de coopérer pour avancer et atteindre un but commun, ou résoudre un problème rattaché à une situation précise en s'appuyant sur la synergie collective. Zaïbet-Gréselle (2007) rajoute que l'intelligence collective est « un ensemble de capacités de réflexion, de compréhension, de décision et d'action d'un collectif de travail restreint issues de l'interaction entre ses membres et mises en œuvre pour faire face à une situation donnée présente ou à venir complexe » (p.57). L'intelligence collective se distingue ici de l'intelligence sociale parce qu'elle émane d'un collectif réduit, choisi, et parce qu'elle est un levier pour améliorer l'efficacité et la productivité des équipes (Woolley et al., 2010). Elle est avant tout un moyen et non une fin : on parle aussi bien de *techniques* et de *méthodes* d'intelligence collective en entreprise, que de *techniques* et de *méthodes* de vente par exemple. Enfin, cette notion de l'intelligence collective est en rupture avec le paradigme de la modernité qui a encouragé un narcissisme social (Lipovetsky, 1986) générant la mise en place de relations basées sur la compétition, le pouvoir, le quant-à-soi, qui ont contribué à réifier les relations humaines.

L'intelligence émotionnelle enfin. Elle apparaît dans les travaux de Salovey et Mayer en 1990, qui la définissent à travers trois étapes : l'expression et l'évaluation de l'émotion (d'autrui ou de Soi), sa *régulation* (chez soi et chez autrui) et enfin l'*utilisation* de l'émotion (Salovey et Mayer, 1990), (Salovey et al., 2004). Mais c'est avec Daniel Goleman et ses best-sellers que

cette notion prend une toute autre envergure (Goleman, 1995, 1998). L'intelligence émotionnelle y est présentée comme la capacité à comprendre et maîtriser ses émotions et celles des autres pour être plus efficace. L'intelligence émotionnelle est pensée mesurable, calculable, quantifiable, en un mot : elle est réifiée, d'où l'émergence de quotients émotionnels. Dans le management traditionnel, l'entreprise étant considérée comme un espace dans lequel les émotions n'avaient pas leur place, il convenait de les laisser de côté lorsqu'on y entrait. De ce point de vue, il y avait d'un côté le travail, de l'autre les émotions. Cette séparation était plus fictive que réelle, car il est impossible de ne pas ressentir d'émotions lorsque l'on travaille : on peut ressentir tour à tour de la frustration, de l'angoisse, mais aussi du plaisir, de l'énergie, de la confiance. Mais progressivement, à partir des années 1990 et jusqu'à l'effacement progressif de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle avec l'utilisation des smartphones personnels, on assume de plus en plus que les émotions prennent une place prépondérante dans le travail et donc dans le management. La notion d'intelligence émotionnelle connaît ainsi un grand succès depuis quelques années (J. D. Vincent, 2003).

Enfin, on doit à Edward Thorndike, psychologue américain, la paternité de l'expression « intelligence relationnelle » (Thorndike, 1920). Selon lui, elle repose sur deux phénomènes : la compréhension d'autrui, et l'action envers autrui. Après l'intelligence sociale, Thorndike présente l'intelligence relationnelle comme un autre levier d'action : pour échanger avec l'autre, pour négocier, pour lui faire faire des choses. Il faut attendre le début du XXI<sup>ème</sup> siècle pour trouver une vision différente de celle de Thorndike à propos de l'intelligence relationnelle, avec notamment Nicola Pless et Thomas Maak. En 2005, ils la définissent comme « la capacité d'établir des relations avec des personnes et d'interagir avec elles à partir d'une combinaison de capacités émotionnelles et éthiques impliquant la prise de conscience, la compréhension et la distinction des émotions, des valeurs, des intérêts et des exigences de soi et des autres, et d'utiliser de manière critique ces informations pour guider ses actions et son comportement vis-à-vis des personnes »<sup>43</sup> (Pless et Maak, 2005, p.12). Ainsi, ces auteurs ont choisi de définir l'intelligence relationnelle par rapport à deux autres types d'intelligence, schématisé comme suit : intelligence relationnelle = intelligence collective + intelligence éthique. Il est à noter que dans leur approche, les auteurs se focalisent sur les *leaders* : l'intelligence relationnelle y est donc reliée à des compétences avant tout de *meneur d'hommes*. A cet égard, les approches de Huseman et de Murphy sont similaires (Huseman, 2012), (Murphy, 2015). L'intelligence

---

<sup>43</sup> Notre traduction de l'anglais

relationnelle y est présentée comme un outil au service de l'efficacité managériale, du leadership, de la performance individuelle des managers.

D'une manière plus générale, en 2005, Even Loarer pointe deux facteurs qui expliquent le regain d'intérêt de cette notion d'intelligence relationnelle dans les organisations (Loarer, 2005). D'abord, la polarisation de l'économie mondiale autour des services, qui suppose logiquement un accroissement du nombre et de la fréquence des échanges et donc des relations interpersonnelles. Puis la mise en place progressive de nouvelles formes d'organisation du travail « qui accordent une place prépondérante aux collectifs de travail et augmentent fortement les occasions de relations interpersonnelles et de communication à travers la réalisation de projets et le travail en équipe » (p.92). Cependant, les définitions des intelligences sociale, collective, émotionnelle, et relationnelle ont en commun une vision utilitariste et instrumentale. Les définitions les considèrent en effet comme des outils, des moyens d'améliorer notre relation à soi ou à autrui. La qualité de la relation n'est pas la finalité. Ainsi, ces notions doivent être repensées pour pouvoir s'inscrire dans un paradigme autre que les paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien.

### 3 Ecole de Palo Alto et ses implications

L'objectif de cette partie est de revenir sur les apports majeurs de l'Ecole de Palo Alto sur le relationnel dans l'organisation. Ce qui a été nommé a posteriori « Ecole de Palo Alto » regroupe des chercheurs qui ont eu en commun un « regard interactionnel sur le comportement humain » (Wittezaele & García, 1992, p. 14), et dont les premiers travaux remontent aux années 1930. Pour cerner les apports majeurs de l'Ecole de Palo Alto, cette partie revient sur sa vision de la communication et du changement, avant de se focaliser sur l'impact de ces théories sur le management.

### 3.1 Apports clés de Palo Alto : théorie de la communication et du changement et approche systémique

On doit à Gregory Bateson l'initiative d'appliquer la rigueur méthodologique qu'il a acquise dans sa discipline initiale qu'est la biologie, à l'anthropologie, qui, selon lui, manquait de méthodologie rigoureuse. Ce sont ces travaux qui ont permis (entre autres) de créer une science de la communication. Emergent de cette initiative plusieurs concepts forts comme celui de schismogenèse entendu comme « processus de différenciation dans les normes de comportement individuel résultant d'intégrations cumulatives entre des individus » (Bateson, 1936, p. 221). La schismogenèse ouvre la voie à ce qui deviendra ensuite la psychologie sociale. Bateson la présente comme « la réaction des individus aux réactions d'autres individus » (Bateson, 1936, p. 221). Sont alors distinguées la schismogenèse complémentaire et la schismogenèse symétrique. La première désigne une situation dans laquelle chaque intervention d'une personne provoque des réactions de plus en plus fortes : cela se manifeste lorsque les comportements des deux individus ou groupes sont très différents. La seconde désigne une situation dans laquelle chaque intervention provoque une surenchère en miroir (comme la course aux armements) : cela se manifeste dans des situations de type compétition-compétition ou agression-agression.

L'Ecole de Palo Alto a été à l'origine de travaux majeurs autour de la communication et de l'interaction. La théorie de la communication qui émerge des productions de Paul Watzlawick se fonde sur l'intégration d'une approche systémique. Il s'agit en effet de substituer une représentation de la communication en tant que processus interne au profit d'une représentation qui intègre un système de communication. L'approche systémique considère en effet que l'Homme n'est pas un être isolé, mais inscrit dans un système qui influence la nature de ses interactions avec d'autres individus. C'est ainsi que Watzlawick, qui s'intéresse à des personnes rencontrant des problèmes de communication, choisit de considérer chaque personne dans un système (comme un couple, une famille, un cercle de proches, etc.). Cela lui permet d'intégrer les travaux de Bateson autour de la schismogenèse : la communication d'une personne est marquée par l'influence des différents éléments du système (Watzlawick et al., 2014). L'Ecole de Palo Alto opte ainsi pour une vision des phénomènes à causalité circulaire plutôt que linéaire. La théorie de la communication que l'on doit à l'Ecole de Palo Alto souligne aussi l'impossibilité de ne pas communiquer, c'est-à-dire que la communication ne se réduit

pas à l'expression vocale ou écrite mais inclut l'ensemble de nos comportements, notre présence et tous les signaux non-verbaux qui exercent une influence dans un système de communication. Ainsi il n'y a pas de non-communication d'un individu dans un système : lorsqu'il ne s'exprime pas, il communique ; lorsqu'il n'écrit pas, il communique lorsqu'il ne réagit pas, il communique. L'absence de communication se révèle être une communication d'où l'impossibilité de ne pas communiquer.

Cette théorie de la communication a nourrie et été nourrie par les travaux menés par l'Ecole de Palo Alto autour de la thérapie brève (Watzlawick et al., 1975). La thérapie brève, qui est étudiée dans le Mental Research Institute, intègre cette approche systémique : « L'intervenant ne se demande plus : "Pourquoi le patient désigné se comporte-t-il de façon bizarre et irrationnelle ? ", mais plutôt : "Dans quel milieu ce comportement a-t-il un sens et se peut-il qu'il soit le seul comportement possible ? ", "Quel type de solution le système a-t-il engendré jusqu'ici ? " et "Comment les personnes, choisies dans le système, peuvent-elles le mieux être induites à perpétrer un changement ? " » (Delroeux, 2008, p. 516). La thérapie brève se distingue ainsi des thérapies psychanalytiques et psychiatriques par sa durée, son approche systémique et la conviction que les troubles mentaux sont un trouble de la communication. Elle se nourrit des théories et rapports de Bateson, Jackson et Erikson. Elle est à l'origine d'une conception atypique du changement qui distingue deux types de changements :

- De type 1 : C'est un changement qui, par le biais de phénomènes homéostatiques de régulation (feed back) conserve le système.
- De type 2 : C'est un changement, qui au contraire déstabilise tant le système (ce sont les règles de transformation qui changent) qu'on a besoin d'une tierce personne.

La thérapie brève suit une progression particulière en étapes comme le montre l'encadré suivant :

Tableau 4 : Etapes clés de la thérapie brève (source : Watzlawick et al., 1975)

1. Déterminer qui est le plaignant (la personne qui souffre de la situation n'est pas forcément le patient)
2. Définir le (vrai) problème : sans se comparer à une norme, mais en étant dans la description des comportements

3. Examiner les solutions mises en place : et cerner ainsi le réseau relationnel et communicationnel (les autres : qui a fait quoi ?)
4. Définir un objectif accessible : c'est la signature d'Erikson. (ex : un homme se plaint de son surpoids. Mais en discutant avec lui on comprend qu'il veut perdre du poids pour rencontrer quelqu'un. Alors le problème n'est pas de perdre du poids mais de réapprendre à rentrer en communication avec autrui).
5. Formuler et mettre en œuvre un projet de changement : élaboration d'une stratégie de changement
  - a. La cible du changement n'est autre que l'arrêt des tentatives de solution
  - b. La tactique doit se traduire dans le langage du patient.

On retrouve ici certaines similitudes avec la méthode de codéveloppement professionnelle proposée par Champagne et Payette : la détermination du plaignant – client, faire émerger le vrai problème à l'aide d'un questionnaire adapté, et la mise en place d'un projet de changement – d'un plan d'action. On pourrait développer davantage cette comparaison mais ce n'est pas le propos de cette partie.

### 3.2 Apports de l'Ecole de Palo Alto dans le management

Les applications des travaux des chercheurs de l'Ecole de Palo Alto dans le management sont nombreuses. De la manière de considérer le changement dans les organisations à l'approche systémique, en passant par la gestion des conflits, de nombreux auteurs se sont employés à intégrer et questionner ces travaux dans les sciences de gestion (Brasseur, 2003; Chabanet et al., 2019).

L'héritage de l'Ecole de Palo Alto a permis de questionner et de proposer des solutions au développement des injonctions paradoxales (double-contrainte) dans les organisations (De Gaulejac & Hanique, 2018). Le recours à une approche systémique et interactionnelle telle quelle est développée dans la thérapie brève permet dans les organisations d'aborder les conflits

inter et intrapersonnels de sorte à intégrer les émotions des personnes sans être « pathologisante » (Chabanet et al., 2019, p. 179). Elle permet de ne plus chercher de coupable et donc d'éviter une chasse au coupable ou au fautif pour tendre vers une approche qui tente de résoudre le problème soulevé.

## 4 M.A.U.S.S : quels apports sur le management fondé sur le cycle du don ?

Il convient ici de souligner l'apport de ceux que certains ont désigné « les Maussquetaires »<sup>44</sup>, ces intellectuels qui ont repris les travaux de l'anthropologue et ethnologue Marcel Mauss qui a conceptualisé la théorie du don et du contre-don. Ces intellectuels ont également alimenté une réflexion approfondie sur la transposition des principes du don maussien dans les organisations et dans le management. Cette réflexion pose les bases d'un paradigme atypique, centré sur le don et en rupture avec les paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien dominants.

### 4.1 Présentation du M.A.U.S.S

Le M.A.U.S.S (Mouvement Anti-Utilitariste en Sciences Sociales) réunit divers chercheurs et penseurs qui se reconnaissent dans l'opposition à la tendance à systématiquement ramener la pensée à des problèmes économiques. Ils dénoncent le postulat de *l'homo economicus*, qui dépeint une vision des êtres humains focalisés sur la maximisation des profits économiques, sur l'enrichissement et l'intérêt personnel. Pour les acteurs du M.A.U.S.S, il s'agit de remettre en question l'égoïsme, l'indifférence, le calcul que prête ce postulat aux êtres humains. Ils entendent alors refonder les sciences sociales, qui selon eux reste figée dans la convergence de pensée autour de *l'homo economicus*.

Pour cela, ils choisissent de souligner que la quête d'enrichissement personnel et matériel doit être pris en compte, mais qu'il ne représente pas pour autant l'homme dans son intégralité. Selon eux, une façon complémentaire d'envisager l'homme réside dans les travaux de l'ethnologue Marcel Mauss, qui dépeint une vision bien différente de *l'homo economicus*

---

<sup>44</sup> Selon l'expression de David Graeber <https://www.journaldumauss.net/?Donnez-donc-ou-les-nouveaux-Maussquetaires>

(Mauss, 1924). Dans ce texte fondamental, Mauss explore différentes sociétés dites archaïques et met en garde contre un économisme montant. Il montre, à travers différents exemples, que les sociétés ne se sont pas toujours établies et construites autour de la notion de contrat, du marché, de la vente, du donnant-donnant, de l'intérêt personnel. Il montre au contraire la place centrale de la générosité, du don et du contre-don et de l'intérêt pour autrui dans les sociétés qu'il a étudiées. Il fait émerger une triple obligation de donner, recevoir et rendre. Il est important de préciser que le don qu'observe Mauss est un don qui n'est pas pure charité mais bien rivalité de générosité : donner c'est aussi entretenir une forme de lutte avec autrui. Mauss parle ainsi de don agonistique plutôt que polémique (Ferrié, 2018).

Les auteurs du M.A.U.S.S cherchent à montrer en quoi les conclusions et réflexions de Marcel Mauss, cet « esprit du don » (J.-T. Godbout & Caillé, 1992) pourraient très bien s'appliquer aux sociétés contemporaines.

## 4.2 Apports du don maussien sur la relation managériale

Les notions de don et de contre-don révélées par l'anthropologue français ont eu un écho particulièrement fécond, et ce, au sein de disciplines variées, en ethnologie, en sociologie, et économie. En particulier, les travaux du sociologue Alain Caillé ont permis de faire (re)découvrir le Don maussien auprès d'un public large (Caillé, 1998).

D'abord, l'approche du M.A.U.S.S, comme son nom l'indique, se veut anti-utilitariste. Il s'agit là d'un prisme particulier, qu'il faut expliciter. L'utilitarisme est entendu par Alain Caillé comme deux énoncés qui sont imbriqués. Le premier stipule que « l'action des individus est (ou devrait être, ou doit être considérée comme étant) régie par une mécanique du calcul intéressé ». Le second formule « qu'est juste ce qui contribue objectivement à l'accroissement du « plus grand bonheur du plus grand nombre ». Ou, plutôt, à l'accroissement du plus grand bonheur calculé et calculable du plus grand nombre. » (Caillé et al., 2002, p. 78). Ce que défend le M.A.U.S.S est un anti-utilitarisme qu'il ne faut pas entendre comme un rejet radical de tout intérêt. Caillé affirme d'ailleurs à ce sujet que le M.A.U.S.S développe une conception différente de l'intérêt en développant l'idée « d'intérêts d'honneur, de face, de présentation de soi » plutôt que « les intérêts de survie et de possession » (Caillé et al., 2002, p. 82). Or, ce faisant, le M.A.U.S.S rompt avec les paradigmes gestionnaire et (néo)taylorien en invitant à dépasser la recherche d'utilité au sens de l'intérêt économique, financier, matériel.

D'autre part, certains chercheurs ont essayé d'appliquer les principes découverts par Marcel Mauss autour de la triple obligation du don, aux théories des organisations (Messaoudene, 2012), aux théories du management (Caillé & Grésy, 2014) et jusque dans la conceptualisation de l'aspect contractuel du travail (Akerlof, 1982). En particulier, Norbert Alter met en exergue que la coopération dans les organisations, tant recherchée, ne naît pas de quelconque « agencement relationnel » (Bouvier, 2005), mais bien de l'aptitude des personnes à donner, recevoir et rendre. Alter définit la coopération, à l'aide des mots de Mauss comme « un fait social total » (Alter, 2011). Il examine le management au prisme du don, et explique l'intérêt pour les managers, dans l'optique de créer de la coopération, d'instaurer des relations de réciprocité « élargies » plutôt que simples. L'idée est la suivante : le manager est invité à donner mais sans attendre de la personne qui reçoit ce don de le lui en rendre un en retour (qui est le schéma typique de la réciprocité simple). Il s'agit davantage de donner et de créer les conditions pour que la personne qui a reçu ce don ait envie à son tour de donner et ainsi de suite jusqu'à ce qu'au bout d'un moment, la première personne de cet exemple reçoive un don à son tour. Autrement dit : « on ne donne pas pour recevoir ; on donne pour que l'autre donne » (Lefort, 1951, p. 141). A noter, et c'est là la force du développement de Norbert Alter, que le don dans l'entreprise n'est pas forcément destiné à quelqu'un : les personnes « donnent à une sorte d'instance supérieure, qui peut avoir pour nom la mission, le projet, le réseau, le métier, le département, voire l'entreprise (si celle-ci est de petite taille). En quelque sorte, ce n'est pas seulement à l'autre que l'on donne, c'est, bien plus, à ce qui nous amène à vivre ensemble, aux collectifs de travail, au « Tiers ». » (Alter, 2011, p. 48).

L'application des principes développés par Marcel Mauss au monde des organisations suggère à ces dernières de mettre en place des stratégies visant à révéler une logique du don basée sur le cycle du « demander-donner-recevoir-rendre » afin d'enterrer une logique de domination caractérisée par le cycle du « ignorer-prendre-refuser-garder » (Caillé & Grésy, 2014). Mais si Marcel Mauss évoque une « triple obligation », Caillé et Grésy soulignent que le cycle du don et du contre-don ne peut pas s'opérer dans la contrainte. Il doit au contraire reposer sur la volonté de chacun, puisqu'un don effectué dans le cadre d'une obligation « ne garderait que son hypothétique utilité, sa valeur de bien, mais il perdrait toute valeur de lien. » (p.78). L'intégration du cycle du don et de ses spécificités dans le management amène certains chercheurs à penser un management atypique car en rupture avec les principes gestionnaires et n(o)tayloriens, centrés, pour le premier, sur la manipulation des subjectivités, et pour le second sur la réification des relations humaines au travail.

L'ensemble des réflexions qui visent à appliquer et enrichir les principes maussiens aux organisations et au management constituent ainsi un socle théorique solide, qui se veut une alternative à l'utilitarisme et à l'hyper rationalisme : c'est le paradigme du don (Douglas, 2006). Ce dernier est parfois qualifié d'anti paradigmatique (Dzimira, 2003) ou de « tiers paradigme » (Caillé, 2007), dans la mesure où il n'est pas une « machine à souffler les solutions, mais à inspirer les questions » (Caillé, 2007, p. 76). Ce dernier se caractérise par la rupture avec la vision de l'Homme comme *homo economicus*, jusqu'à suggérer, selon certains auteurs, l'avènement d'un *homo donator* (Godbout, 2000).

## 5 Convivialisme et *buen vivir* : des concepts pour bien vivre ensemble

Le convivialisme, peut-être entendu comme « une philosophie politique du vivre-ensemble » (Fistetti, 2016, p. 247), qui prolonge les idées du M.A.U.S.S. Il s'appuie sur un manifeste à dimension politique, rédigé par écologistes, penseurs, chercheurs, écrivains et d'autres personnes engagées dans la volonté de dépasser les doctrines politiques qui ont mené l'Humanité à sa perte, ou disons à une forme d'auto-maltraitance. Pour cela, les convivialistes proposent un modèle de société basé sur la *convivance* c'est-à-dire l'art de vivre ensemble sans s'entretuer. Le convivialisme est proche de ce qui inspire l'Economie Sociale et Solidaire (Glémain, 2017) dans la mesure où il s'inscrit dans une critique virulente des conséquences d'un capitalisme financier. Compte-tenu de l'écho de ce mouvement, une synthèse des apports de cette philosophie sur les relations interpersonnelles est proposée, au-delà des revendications politiques (telles que la création d'un revenu de base ou d'un revenu maximum).

### 5.1 Contours et esquisses d'une société conviviale : un projet politique

Lorsqu'Ivan Illich évoque la convivialité au début des années 1970, c'est pour s'opposer au style de vie des sociétés industrielles soumises à un productivisme et au *diktat* des outils. Pour Illich, la société conviviale est « une société où l'outil moderne est au service de la personne intégrée à la collectivité, et non au service d'un corps de spécialistes. Conviviale est

la société où l'homme contrôle l'outil » (Illich & Kempf, 2021, p. 13). La convivialité chez Illich intègre les développements autour du don : « Le passage de la productivité à la convivialité est le passage de la répétition du manque à la spontanéité du don » (p.28). Selon lui, un renversement de grande envergure est nécessaire pour dépasser la logique instaurée par les sociétés industrielles qui ont fait des outils les nouveaux maîtres, et les Hommes les nouveaux esclaves. Illich propose donc une méthode pour prendre conscience du rôle des outils du capitalisme dans l'autodestruction des sociétés occidentales. Autrement dit, Illich prolonge les idées du *buen-vivir* qui a émergé en Amérique latine (en particulier en Equateur et en Bolivie). Le *buen-vivir* critique les effets délétères d'une société aux mains du capitalisme qui a pillé l'environnement. Il suggère l'établissement d'une société qui entretiendrait une relation harmonieuse avec la nature, inspirée des philosophies précolombiennes. En cela, le *buen-vivir* se présente comme une alternative au capitalisme et au consumérisme, qui a trouvé en Bolivie et en Equateur un terreau fertile, jusqu'à être inscrite dans la constitution des deux pays.

## 5.2 La traduction d'une convivialité dans les relations interpersonnelles

Convivialisme et *buen-vivir* convergent ainsi vers le souhait de la mise en place d'une société du mieux-être ensemble. Celle-ci passe par des choix politiques forts, mais aussi par une philosophie relationnelle profonde et singulière présentée en synthèse ici.

*Buen vivir* et convivialisme suggèrent un modèle de société caractérisée par un respect mutuel et un respect de la nature (Viteri Gualinga, 2002). Il s'agit en effet de réveiller, faire vivre et entretenir une solidarité entre les personnes et de proposer un modèle plus inclusif (Fontan & Klein, 2020). Patrick Viveret (2014) précise aussi que le projet convivialiste aspire à développer une joie de vivre au service d'un projet politique renouvelé : « Loin que la joie de vivre, le plaisir, l'art de vivre « à la bonne heure » soit un luxe qui nous éloigne de l'urgence sociale c'est au contraire la ressource qui nous permet d'y répondre en sortant des logiques de peur, d'impuissance, de désespoir que secrètent l'isolement et la panique. » (p.30). Ainsi le projet politique convivialiste passe par l'ambition d'un basculement relationnel, qui dépasse l'individualisme exacerbé au profit d'un partage, d'une entraide, du don, et d'une conflictualité non-violente (Humbert, 2013).

Cette ambition relationnelle est ancrée dans cinq principes et un impératif catégorique (*Second manifeste convivialiste*, 2020) :

- Le principe de commune naturalité : qui vise à se défaire d’une pseudo maîtrise de la nature, au profit d’une pensée écologique en harmonie avec la nature (et qui est proche des principes du *buen vivir*)
- Le principe de commune humanité reconnaît et admet la pluralité des sexes, des opinions, des générations, des religions tout en mettant l’accent sur le sentiment d’humanité qui transcende ces différences et relie toutes les personnes
- Le principe de commune socialité met en avant le fait que la plus grande richesse de l’Humanité se trouve précisément dans les relations humaines et les échanges qui s’en suivent
- Le principe de légitime individuation autorise le fait de vivre sa singularité tant que celle-ci n’obstrue pas, n’occulte pas les rapports humains.
- Le principe d’opposition créatrice loue l’importance du conflit quand celui-ci permet d’apprendre et devient constructif plutôt que de mener à une situation de blocage ou de violence.

Enfin, les auteurs du second manifeste convivialiste ajoutent un impératif qu’ils qualifient de catégorique en référence à Kant. Cet impératif invite les personnes et de manière générale la société à maîtriser *l’hubris*, entendue comme la démesure, la soif infinie de posséder, et de s’enrichir matériellement. Vouloir limiter l’hubris revient ainsi à remettre en question la notion de pouvoir au profit d’une *tempérance*. L’hubris est aussi entendue sous le spectre de l’orgueil. Dans ce cas, les convivialistes appellent à un ajustement permanent de chacun vis-à-vis de cette hubris, sans pour autant l’annihiler complètement.

## 6 Des organisations du travail « alternatives »

L’organisation du travail hiérarchique est calquée sur le modèle des armées. Dans celui-ci, les individus sont regroupés dans des unités qui ont des missions spécifiques, et qui sont mises en action sur la base d’ordres données par le responsable de chaque unité, qui reçoit lui-même un ordre d’un supérieur hiérarchique etc. Pour différentes raisons l’organisation hiérarchique dans les organisations est remise en question et des organisations auto-proclamées alternatives voient le jour : entreprises libérées, sociocraties, holocratie, et autres entreprises « opales ».

Après avoir présenté les apports et la vision de chacune d'entre elles, certaines limites sont aussi exposées.

## 6.1 Une remise en question de l'organisation du travail verticale et hiérarchique

Comme le soulignent Autissier et al (2016), une logique du « Co » émerge et remet en question la façon dont les personnes au travail sont organisées. Bien que la dimension de coopération ait toujours été mentionnée, celle-ci revêt depuis quelques années une attention inédite : on parle volontiers de co-branding, co-construction, co-working, co-décision etc. Plus précisément, derrière cette logique du « co », c'est l'idée d'un basculement de la capacité à agir, du pouvoir d'agir (Vallerie & Le Bossé, 2006) qui est à l'œuvre. Il se traduit par un souhait pour ce qu'on appelle les parties prenantes (Mullenbach-Servayre, 2007) d'être davantage associées aux prises de décisions dans l'organisation et d'avoir une possibilité d'exprimer leurs idées, leurs souhaits, leurs attentes. C'est dans ce cadre qu'émerge des réflexions menées par Yves Clot et Mathieu Detchessahar sur des espaces de délibération dans l'entreprise pour permettre un dialogue sur le travail (Clot, 2010; Clot et al., 2021; Detchessahar et al., 2017).

D'autre part, ces remises en question se nourrissent d'un nombre galopant de risques psychosociaux et de l'avènement de nouvelles pathologies liées à l'organisation du travail mais aussi au management : stress, anxiété, perte de sens, ennui, surcharge de travail, effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Ces dernières sont pour certains, l'illustration d'une perte d'autonomie dans le travail des salariés comme des managers (Dupuy, 2013, 2016). Cette perte d'autonomie invite à deux tendances : l'une collective qui prend la forme d'une « conquête de l'autonomie » pour reprendre les termes de Vincent Descombes (Descombes & Aubin, 2014), l'autre individuelle, qui prend la forme d'une injonction à devenir « entrepreneur de soi » (Cukier, 2017)

## 6.2 Des alternatives : entreprises libérées, sociocraties, holocraties, entreprises opales... et des limites

L'entreprise libérée fait partie de ces concepts devenus incontournables en sciences de gestion. Il provient des travaux de Peters et Waterman (1984), consultants de chez McKinsey. Les deux hommes formulent en effet dans leur publication huit principes clés menant les organisations à la performance. Parmi ces principes, est mentionnée l'autonomie. Ces travaux ont connu une popularité importante, comme le prouvent leurs trois millions d'exemplaires vendus, malgré des controverses sérieuses<sup>45</sup>. Mais c'est dans l'ouvrage suivant de Tom Peters (Peters, 1993) que l'expression « entreprise libérée » émerge, pour traduire en français « Libération management ». Mais en France, ce concept a été popularisé surtout par les travaux d'Isaac Getz (Getz, 2009; Carney & Getz, 2012). Getz la définit comme « une forme organisationnelle au sein de laquelle les employés jouissent d'une liberté totale et ont la responsabilité d'entreprendre des actions, qu'ils, et non leur patron, considèrent être les meilleurs<sup>46</sup> » (Getz, 2009, p. 34). Getz plaide dans son travail pour une libération de l'entreprise à travers la mise en place de ce qu'il nomme « équipes autonomes » qui travaillent en réseau. Selon lui, il est temps d'accorder de l'autonomie aux travailleurs et d'arrêter avec une culture du contrôle systématique. Le concept est rendu célèbre à travers des exemples d'entreprises qui se disent « libérées » : Chrono Flex, Poult.

Toutefois, le concept d'entreprise libérée est remis en question (Gilbert et al., 2017). Bien que Getz se défende de proposer un modèle mais plutôt des principes, un groupe de DRH naît en 2016 en réponse à cette théorie qu'ils considèrent comme dogmatique et potentiellement dangereuse : le collectif des MECREANTS<sup>47</sup>. Au-delà de cette opposition farouche venant des dirigeants et DRH, le concept d'entreprise libérée est mis à mal, notamment parce qu'il est considéré comme une « utopie tapageuse » parmi d'autres (Casalegno, 2017) et qu'il demande au dirigeant de faire preuve d'un « lâcher-prise » complexe.

La sociocratie, terme qui apparaît pour la première fois chez Auguste Comte en 1851, est popularisée par les travaux du hollandais Endenburg (1988) qui rend compte des transformations qu'il a menées dans son entreprise familiale. De manière générale, la sociocratie s'appuie sur quatre principes, rappelés par Autissier (2016) :

---

<sup>45</sup> Notamment une étude de Businessweek met en évidence deux années après que deux tiers des organisations qui ont appliqué les recommandations de ces deux auteurs se sont retrouvées dans une situation critique.

<sup>46</sup> Traduction en français de Gilbert et al (2017)

<sup>47</sup> [https://pmb.cereq.fr/doc\\_num.php?explnum\\_id=2879](https://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=2879)

Tableau 5 : Les 4 principes de la sociocratie (Autissier 2016)

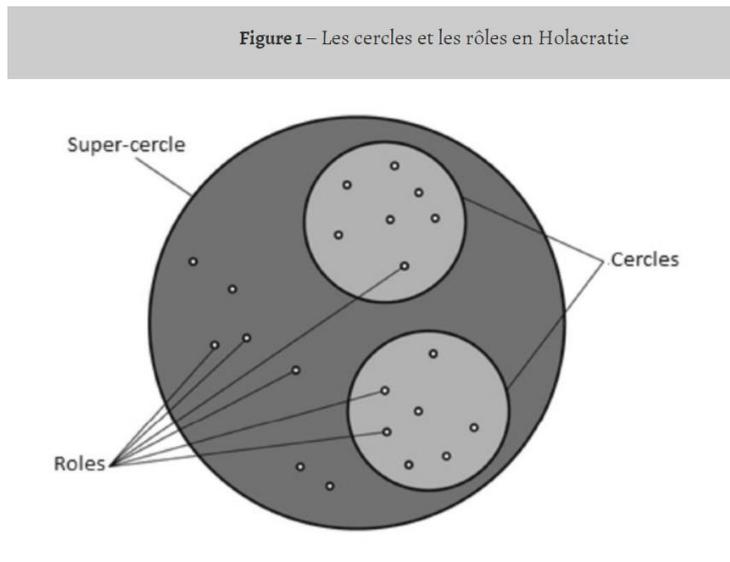
La prise de décision par consentement	Tant qu'il y a des objections, la décision n'est pas prise par le groupe
Les cercles	Les cercles désignent des unités de travail, qui choisissent eux-mêmes leur facilitateur. Il existe des cercles plus importants que d'autres. Des cercles sont aussi créés lorsque des problèmes émergent.
Le double lien	Les cercles supérieurs et inférieurs sont liés entre eux par deux liens incarnés par deux personnes. L'une est investie par le cercle inférieur pour participer au cercle supérieur. L'autre est investie par le cercle supérieur pour intégrer le cercle inférieur.
L'élection sans candidat	La désignation des personnes qui assument des responsabilités dans les cercles se fait sans candidat. Chacun est libre de proposer le nom qu'il souhaite.

La critique communément émise envers la sociocratie est que celle-ci est mise en place en parallèle de la hiérarchie traditionnelle : elle ne la remplace pas. D'autre part, les cercles s'inscrivent eux-mêmes dans une logique hiérarchique puisqu'il existe des cercles qui représentent les conseils d'administration par exemple.

L'holocratie enfin, conceptualisée par Brian Robertson (2015) est considérée comme un dérivé de la sociocratie qui désigne « un fonctionnement où les membres sont autonomes et s'autorégulent dans le respect de la finalité et des contraintes du système auquel ils appartiennent » (Autissier et al., 2016, p. 27). L'holocratie propose une distribution du pouvoir dans l'organisation sous la forme d'une constitution officielle disponible sur internet, à la manière d'une démocratie. Les personnes ont des rôles et c'est sur la base de ces rôles que s'instaure une autorité qui de fait est qualifiée d'a-hiérarchique. L'holocratie met en avant un fonctionnement délibératif ponctué de rituels démocratiques dans le cadre des réunions qui se tiennent.

Le schéma ci-dessous illustre l'organisation caractéristique de l'holocratie, avec ses différents cercles :

Figure 39: Représentation des cercles et des rôles dans l'holocratie (Richard et al, 2020, p.135)



Mais derrière les principes d'auto-régulation et de démocratisation d'entreprise qui sont mis en valeur par la rhétorique holocratique, des études montrent que ces systèmes d'organisation engendrent « un morcellement des responsabilités » (Battistelli, 2019), et que le poids des règles et des normes induites par l'holocratie remplace celui de la surveillance des chefs (D. Richard et al., 2020).

Enfin, il s'agit de présenter les organisations opales décrites par Frédéric Laloux (2015), ancien consultant chez McKinsey. Ce dernier propose une classification de l'évolution des formes d'organisation. Le premier stade est qualifié d'impulsif (vision rouge) car centré sur la fonction de chef et de pouvoir : c'est le type-même des organisations hiérarchiques, arbitraires voire cruelles. Le deuxième est dit conformiste (vision ambre). Il se caractérise par des rituels stabilisés, des processus et une organisation pyramidale : les exemples-types sont l'Eglise et l'armée. Le troisième soutient la vision orange, centrée sur la réussite et l'efficacité. Les organisations y sont envisagées sous une perspective mécanique, dans lesquelles les personnes sont des ressources au service de la machine. Le quatrième est le stade pluraliste (vision verte) : des efforts sont effectués pour harmoniser les relations, pour donner l'égalité de parole, pour aplanir voire bannir la hiérarchie. Mais en pratique c'est toujours le patron qui décide. Enfin, Laloux présente le stade ultime selon lui, le stade évolutif (vision opale), qui se caractérise par une prise de hauteur et une prise de conscience de chacun, un décentrement de l'égo, un système fluide basé sur l'autogouvernance, une liberté de parole, et une quête d'authenticité. La référence de la vision opale est l'organisme vivant.

La vision de Laloux est remise en question car elle est considérée davantage comme une utopie que comme une forme d'organisation effectivement mise en place dans des structures (Moreno Romero et al., 2020).

D'une manière générale, on assiste avec ces conceptualisations (entreprises libérées, sociocratie, holacratie, organisations opales) à une remise en question de la notion de pouvoir dans les organisations. Elles mettent en exergue, de façons différentes mais somme toute complémentaires la nécessité de « libérer » les organisations du style hiérarchique dominant en introduisant des formes variées d'auto-régulation, de codécision et de délibération. Toutefois, il a été aussi reproché à ces approches (surtout les organisations opales, et l'holacratie), la « sur-marketisation » de leurs pensées, devenues aujourd'hui des produits, des marques déposées<sup>48</sup>.

## 7 Une éthique du *Care*

La notion de *care*, longtemps associée à des caractéristiques féminines, a fait l'objet de relectures précieuses dans les sciences politiques et de gestion qui mettent en avant son potentiel d'influence important. Loin d'une vision uniquement liée au soin maternel, le *care* fait partie des notions clés permettant de repenser les relations interpersonnelles au travail.

### 7.1 Définir le *care* : entre disposition et activité

Joan Tronto a développé durant toute sa carrière un travail autour de la notion de *care*. Si son approche est initialement politique (son cursus est ancré dans les sciences politiques), on doit à son travail une ouverture conceptuelle considérable qui a irrigué de nombreuses autres disciplines des sciences humaines et sociales, bien que longtemps délaissée.

Tronto a théorisé une philosophie du *care* entendue comme une philosophie de la souffrance humaine. Le point central de cette philosophie est la prise de conscience de notre vulnérabilité.

---

<sup>48</sup> <https://www.holacracy.org/> ; <https://www.reinventingorganizations.com/>  
<https://data.inpi.fr/search?advancedSearch=%257B%257D&displayStyle=List&filter=%257B%257D&nbResultsPerPage=20&order=asc&page=1&q=isaac%20getz&sort=relevance&type=brands>

Tronto évoque ainsi un « monde vulnérable » (2009) pour défendre l'idée de la nécessité de prendre soin de notre planète et de nos sociétés. La thèse principale qu'elle défend est que la notion de *care*, a été rattachée pendant longtemps à des attributs féminins, et plus précisément maternels. Du travail de Tronto (2009), émerge ainsi une volonté de rompre avec cette vision : « j'affirme qu'il nous faut cesser de parler de la "moralité des femmes" et commencer à parler d'une éthique du care qui inclut les valeurs traditionnellement associés aux femmes » (p.28). Dit autrement, le développement d'une capacité à porter attention à l'Autre, et au Commun, est d'une nécessité absolue pour permettre de repenser un modèle démocratique. On voit ici la proximité du cadre conceptuel du *care* avec ceux de l'Altérité (Jacquard & Cuevas, 2010; Jullien, 2012) ou des Communs (Ostrom & Baechler, 2010; Coriat, 2013).

Pour présenter l'apport du *care* dans le cadre conceptuel centré sur les relations interpersonnelles au travail, la définition donnée par Marie Garrau et Alice Le Goff (2010) est reprise : « Le terme de *care* oscille entre la disposition – une attention à l'autre qui se développe dans la conscience d'une responsabilité à son égard, d'un souci de son bien-être – et l'activité – l'ensemble des tâches individuelles et collectives visant à favoriser ce bien-être. » (p.5).

Le *care* est envisagé de façon globale comme « une activité générique qui comprend tout ce que nous faisons pour maintenir, perpétuer et réparer notre "monde", de sorte que nous puissions y vivre aussi bien que possible. Ce monde comprend nos corps, nous-mêmes et notre environnement, tous éléments que nous cherchons à relier en un réseau complexe, en soutien à la vie » (Tronto & Fischer, 1990, p. 40). Mais il n'y a pas qu'une seule approche du *care*, en cela on peut parler *des* théories du *care*. Ces dernières ont pour origine les tests de Kohlberg, qui cherchent à cerner les caractéristiques du développement moral en soumettant des dilemmes à des enfants âgés de 10 à 16 ans. Il en déduit, inspiré par les travaux de Piaget, six stades de développement (Kohlberg, 1958). Les différences de réponses entre les adolescents et adolescentes ont nourri des interprétations qui ont contribué à associer ce développement moral davantage aux femmes qu'aux hommes. Le lien entre féminisme et *care* est donc très fort (Gilligan et al., 2008). L'influence de ces recherches autour d'un développement moral a été décisive dans l'émergence de la notion d'« éthique du *care* » (Brugère, 2011)

Le fait que ce soit un terme en langue anglaise accentue la difficulté à cerner ce qu'évoque le *care*. En français on a pu le traduire sous des formes diverses : sollicitude, soin, attention à l'Autre, (ou au monde pour certains). Le *care* envisagé comme toutes les techniques de soin est protéiforme, et se concrétise dans le travail par des métiers peu valorisés (Pesqueux, 2012).

## 7.2 Quels apports du *care* pour les relations interpersonnelles ?

Les nombreux travaux autour du *care* ont renversé la perspective traditionnelle des relations interpersonnelles au travail. En effet, elle remet en question la vision taylorienne, qui grâce à une vision scientifique du travail, vise à éliminer tout écart, tout manquement, toute action inutile car jugée inefficace, tout droit à l'erreur. Le cadre conceptuel du *care* met ainsi à l'honneur la vulnérabilité, le « pouvoir des faibles » (Tronto, 2008, p. 260) en l'inscrivant dans la nature humaine. La doxa taylorienne vénère la résilience, le *care* loue la vulnérabilité. Une remise en question profonde, qui invite, selon certains auteurs, à « changer de logiciel organisationnel » (Pastier & Silva, 2021).

L'acceptation et la mise en lumière de notre vulnérabilité ne sont qu'une composante du *care*. Une fois celle-ci révélée, encore faut-il agir : le *care* est alors envisagé comme une activité. Il s'agit d'un agir subtil, entre le savoir-faire et le savoir-être, qui est le quotidien des métiers dits du soin, parmi lesquels médecins, infirmiers, kinésithérapeutes, aides-soignants et bien d'autres. Cette activité, qui peut se concrétiser par des gestes ou des techniques, est avant tout relationnelle : Francesca Cancian la décrit comme une « combinaison de sentiments, d'affections et de responsabilités accompagnés d'actions qui subviennent aux besoins ou au bien-être d'un individu dans une interaction en face à face » (Molinier et al., 2009). Dans le *care*, les relations interpersonnelles sont marquées par un souci de l'autre, une bienveillance au sens étymologique (*benevolentia* : vouloir le bien). Cette relation particulière du *care* est pensée en quatre phases par Fischer et Tronto (1990) : l'attention (*caring about*), la responsabilité (*taking care of*), la compétence (*care giving*) et la réceptivité (*care receiver*). Notons que l'on retrouve ici une des triple-obligations qui composent le don maussien : le recevoir. Toutefois, le *care* n'intègre pas l'idée de réciprocité : il invite à porter notre attention envers Autrui, à éventuellement prodiguer des gestes, des regards, et toute autre action qui servirait à l'aider. En ce sens, Isabelle Eyland et Alain Jean (2016) précise que le *care* « se caractérise par une adaptation en actes aux diagnostics et conceptualisations de situations, par la mise en relief des détails essentiels pour le bénéficiaire du *care* sans que celui-ci ne la perçoive comme telle. »<sup>49</sup> (p.8).

---

<sup>49</sup> Mis en gras par nos soins

S'inspirant du cadre théorique puissant qui est rattaché au *care*, certains auteurs de sciences de gestions ont suggéré des ponts entre management et *care* (Dubost, 2020), ou New Public Management et *care* (Olivaux et al., 2017). Ainsi ont émergé des réflexions qui mettent en avant que la responsabilité d'un manager est d'être en capacité de prendre en compte les vulnérabilités des personnes de son équipe, tout comme des siennes (Meyronin, 2020). Cette façon de considérer la responsabilité managériale est pensée comme un changement de paradigme managérial dans la mesure où elle implique de sortir d'un recours à un énième cadre méthodologique rassurant au profit d' « une éthique, une chose hasardeuse » (Antenat & Bayer, 2015, p. 280).

## 8 Emergence de nouvelles formes de régulation au travail

Dans cette partie sont présentées trois démarches qui ont contribué à repenser la régulation des personnes au travail. D'abord, l'analyse des pratiques professionnels et les groupes Balint, qui peuvent être considérés comme les origines du codéveloppement. Puis, les communautés de pratique développées par Lave et Wenger à la fin des années 1990, qui viennent bousculer les représentations de l'Homme au travail. Enfin, l'apport des démarches de médiation sur la façon d'organiser et rétablir la communication entre les personnes est présenté.

### 8.1 Analyse des pratiques professionnelles et groupes Balint

Les théoriciens du codéveloppement ont été influencés par l'analyse des pratiques professionnelles (APP par la suite) dont une déclinaison est les groupes Balint. Celle-ci revêt des formes multiples aujourd'hui et la définir est complexe (Fablet, 2004). Alors, la définition de Blanchard Laville et Fablet (1996), rappelée par Fablet, est mobilisée :

« les activités qui, sous cette appellation ou une appellation similaire :

- sont organisées dans un cadre institué de formation professionnelle, initiale ou continue;

- concernent notamment les professionnels qui exercent des métiers (formateurs, enseignants, travailleurs sociaux, psychologues, thérapeutes, médecins, responsables de ressources humaines... ) ou des fonctions comportant des dimensions relationnelles importantes dans des champs diversifiés (de l'éducation, du social, de l'entreprise... );
- induisent des dispositifs dans lesquels les sujets sont invités à s'impliquer dans l'analyse, c'est-à-dire à travailler à la co-construction du sens de leurs pratiques et/ou à l'amélioration des techniques professionnelles;
- conduisent à une élaboration en situation interindividuelle, le plus souvent groupale, s'inscrivant dans une certaine durée et nécessitant la présence d'un animateur, en général professionnel lui-même dans le domaine des pratiques analysées, garant du dispositif en lien avec des références théoriques affirmées » (p.206).

L'APP désigne ainsi un ensemble de démarches et dispositifs variés, parmi lesquels les groupes Balint.

Lorsque l'on évoque les groupes Balint, on pense généralement à une méthode « révolutionnaire » qui a été proposée dans l'optique de former les médecins à l'écoute de leurs patients. Cependant, ce serait oublier l'existence de travaux bien plus anciens sur la formation des médecins, et en particulier celui de Menuret de Chambraud (1791). Michael Balint, psychiatre et psychanalyste, développe en Hongrie, pour le compte du service de santé national britannique, de nouvelles façons d'envisager la formation des médecins. Plus précisément, Michelle Moreau Ricaud (2007), précise le contexte de la demande qui émane du National Health Service dans les années qui suivent la Seconde Guerre Mondiale. Celle-ci décrit en effet que « Toutes sortes de pathologies peuvent se présenter à eux, et le NHS, soucieux de répondre à des demandes nouvelles liées à des troubles fonctionnels et relationnels, offre alors aux médecins la possibilité d'une formation complémentaire de psychologie et de psychiatrie. » (p.219). C'est à cette demande que va répondre Michael Balint, en concevant un séminaire expérimental, nommé « méthode Tavistock » (du nom du Tavistock Institute of Human Relations), « Training Cum Research » et enfin « groupe Balint » (p.219). Si l'on situe la naissance du groupe Balint à la fin des années 1940, cette méthode, qui vise à reconsidérer la relation patient-médecin, s'est stabilisée autour de l'année 1955.

Balint s'inspire des travaux autour de la dynamique des groupes, qui se développe dès les années 1930 avec les psychosociologues industriels : Elton Mayo, Kurt Lewin et de

nombreux autres. L'influence de Bion, lui-même membre de l'Institut Tavistock, aura été décisive. Moreau Ricaud souligne également l'influence de ce qu'on a appelé les *social case-works* (Richmond, 1930) qui cherchent à répondre au besoin d'une personne en l'aidant à conscientiser la situation problématique qu'elle vit, à travers une approche individuelle centrée sur une « relation d'assistance » (Moreau Ricaud, 2007, p. 225). Balint s'intéresse tout particulièrement aux assistants sociaux. L'apport de Balint en termes méthodologiques est d'avoir incité les personnes à utiliser davantage l'oral que l'écrit : il demande aux personnels soignants de ne plus présenter le cas du malade à partir des notes écrites qu'ils ont pu rédiger, mais de partager oralement, même de façon désordonnée, ce qu'ils peuvent dire de la situation du patient. Son cadre méthodologique détermine un nombre limité de personnes par groupe (entre 8 et 12), requiert une participation intense sur les deux heures de séance en moyenne (en termes d'attention tout particulièrement), et régulière (des séances sur un rythme hebdomadaire et sur un temps long (environ 9 mois).

L'apport des groupes Balint est certainement d'avoir mis en relation médecine et psychanalyse. Cela signifie que l'approche clinique n'est pas toujours suffisante et que l'apport d'une réflexion sur le psychisme du patient est précieux. En cela, il est possible de dire qu'ils ont contribué à « une autre façon de penser le soin » (Reznik, 2009). Le principe des groupes Balint est de réunir des soignants dans un groupe guidé par un animateur formé à l'animation analytique. Ces derniers vont pouvoir partager des situations problématiques qu'ils vivent avec certains patients. Les soignants étant formés à la méthode des groupes Balint, ont ainsi pu établir le climat de confiance qui a pu permettre que le soignant se livre aussi sur son état psychique et non pas que sur son ressenti corporel ou son diagnostic clinique. D'autres études ont montré en quoi la participation à ces groupes avait permis aux soignants de réduire leur stress quotidien (Rabinowitz et al., 1996).

« Le travail Balint permet d'envisager la manière :

- de répondre de façon adéquate à la souffrance du patient ou, parfois, de ne pas y répondre, de gérer les résistances et d'être le plus thérapeutique possible ;
- de repérer les véritables demandes des patients qui peuvent se camoufler inconsciemment derrière des symptômes, tout en sachant en évaluer leur gravité ;
- de restituer les demandes en souffrance à leur juste adresse. » (Reznik, 2009, p. 30)

Dans le groupe Balint, à chaque séance, une des personnes présente une difficulté qu'elle rencontre dans son quotidien avec un patient. On appelle cette situation un « cas ». A noter que la difficulté n'est pas centrée sur des dimensions cliniques objectives. Elle est davantage orientée vers la relation au patient : « Pour le Balint, un “cas”, c'est une situation relationnelle de la pratique professionnelle. Une histoire où dans la relation au malade quelque chose pose question, interroge, embarrasse le soignant. Une situation que l'on voudrait mieux comprendre, pour laquelle on ressent le besoin de prendre du recul, d'avoir d'autres avis, d'autres éclairages... » (Even, 2008, p. 150). Toute l'attention du groupe est portée vers ce cas. En cela, certains décrivent le groupe Balint comme un dispositif de formation hétérocentré, c'est-à-dire focalisé sur un élément extérieur au groupe (Even, 2008). La personne qui expose son cas n'a pas passé du temps à le préparer à l'écrit : c'est une des bases de la démarche développée par Balint. En effet selon lui, il est préférable de laisser cours à une discussion libre qui pourrait d'elle-même faire ressortir des dimensions émotionnelles et relationnelles inhérentes au cas. On retrouve cette approche dans d'autres dispositifs de formation, mais dans le cas des groupes Balint, l'expression des sentiments et émotions du médecin dans la relation qu'il a avec son patient peut être considérée comme les symptômes du patient et non du médecin lui-même (M. Balint & Valabrega, 1996). Le cas en question est donc une difficulté professionnelle et non d'ordre personnelle. Un cadre strict de confidentialité est assuré : dans la présentation du cas comme dans les échanges qui s'en suivent, le groupe ne mentionne pas les noms des personnes impliquées dans le cas. Ce cadre permet un climat fondé sur la bienveillance, le respect et la confiance (Lagueux, 2013). Balint, rappelons-le, développe une méthode de *formation*, pour répondre au besoin exprimé par la NHS de former des médecins à la psychologie et psychopathologie pour traiter des pathologies dont ils n'avaient pas l'habitude. Balint rythme son dispositif : son objectif est de faire en sorte que les médecins qui le pratiquent développent des réflexes (et notamment liés à la prise en compte de l'inconscient) qu'ils transféreront auprès de leur patients : « la fréquentation intense du groupe transforme les habitus du médecin, lui fasse développer une aptitude nouvelle d'écoute » (Moreau-Ricaud, 2001, p. 97).

Une attention particulière est donnée à l'animateur. Celui-ci est garant du timing et du processus. Il intervient, réagit, suggère comme les autres participants du groupe après l'exposition du cas. Néanmoins, celui-ci est considéré comme plus qu'un participant : « Parce qu'il est animateur, celui-ci interviendra différemment d'un participant. Ce qu'il dira aura une résonance particulière dans le groupe. » (Even, 2008, p. 152). C'est à lui que revient la mission subtile d'inciter les autres membres du groupe à réagir, questionner, repenser le cas qui vient

d'être exposé : « The leader encourages the doctors to expand their usual ways of thinking and to rethink the meaning of what are often interesting inconsistencies in the asides given by the reporting doctor » (E. Balint, 1979, p. 470).

Dans le secteur médical émergent ainsi des dispositifs comme les groupes Balint qui proposent des méthodes pour repenser les relations interpersonnelles. Les entreprises ont elles aussi été le terrain d'expérimentation de dispositifs et démarches similaires.

## 8.2 Les communautés de pratique

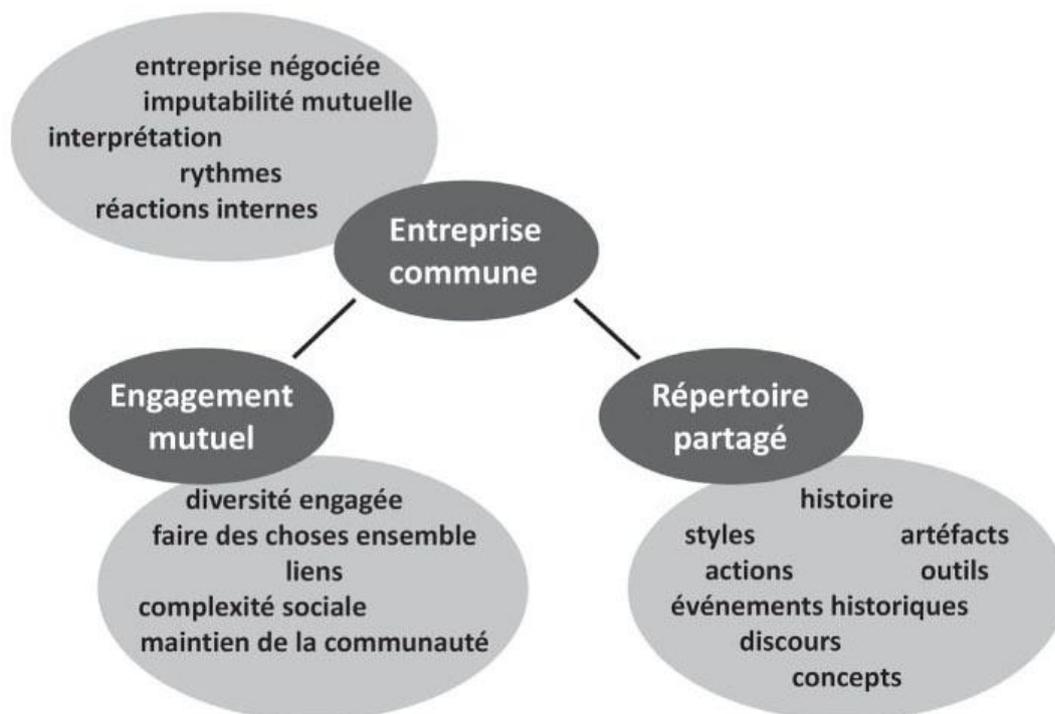
Un autre apport majeur concernant des formes renouvelées de régulation dans les organisations vient des travaux d'Etienne Wenger et Jean Lave à partir des années 1990. Les deux auteurs ont forgé une théorie puissante autour de ce qu'ils nomment « communautés de pratique » (Lave & Wenger, 1991). Ils mettent en avant que la dimension sociale de l'apprentissage a été longtemps mise de côté. Leur théorie est ainsi avant tout une théorie de l'apprentissage. Selon eux, tout apprentissage est une activité située. Ils mettent en évidence l'émergence au sein des organisations de communautés de pratique, par le biais desquelles les personnes apprennent.

La description du fonctionnement de ces communautés de pratique a été le cœur de nombreux ouvrages et articles dans le monde entier. Selon les auteurs, la communauté de pratique serait : « *an activity system about which participants share understandings concerning what they are doing and what that means in their lives and for their community. Thus, they are united in both action and in the meaning that that action has, both for themselves, and for the larger collective.* » (Lave & Wenger, 1991, p. 58). Les deux auteurs expliquent que la communauté de pratique est centrée sur une expérience commune : celle d'une pratique qui est partagée par ses membres. Cette pratique commune favorise le développement de liens particuliers entre les membres : Wenger et al. (2002) évoquent en ce sens « un engagement mutuel » : les membres sont qualifiés d'homogènes dans la mesure où le lien communautaire et la cohésion sont assurés davantage par les relations et l'engagement commun liés à la pratique que par homogénéisation en termes de poste ou imposée par la hiérarchie, à l'instar des groupes projets. Le fait d'appartenir à une même communauté de pratique favorise également l'entraide (lorsque les communautés sont dites « spontanées »). Cet engagement mutuel leur permet de se transférer

plus aisément des connaissances, de compétences, et ainsi d'apprendre ensemble. Ces connaissances, ces bonnes pratiques, forment un « répertoire partagé » de ressources produites ou partagées par les membres. Enfin, les communautés de pratique sont caractérisées par une « entreprise commune », au sens de mission commune. Cette dernière prend la forme d' « *une préoccupation, un ensemble de problèmes, ou une passion à propos d'un sujet* » (Wenger et al., 2002, p. 4).

Le schéma ci-dessous est une représentation visuelle des grandes caractéristiques des communautés de pratique :

Figure 40 : Schématisation d'une communauté de pratique - (Wenger, 2005, p.82)



Au-delà de la définition des communautés de pratique, ce qui a éveillé la curiosité d'une partie des auteurs qui en ont fait leur objet de recherche concerne les modalités de leur animation. En effet, le propre des communautés de pratique est d'être auto-organisées (Brown & Duguid, 1991). Cela signifie que l'entreprise serait constituée d'une multitude de communautés de pratiques qui jouiraient d'une certaine autonomie par rapport à la structure « mère ». Cette auto-organisation se traduit par des fonctionnements parallèles, atypiques au sein des communautés de pratique. Ces derniers renforcent les liens entre les membres et permettent une institutionnalisation à la fois dans et en-dehors de l'organisation.

Au-delà de l'auto-organisation, les communautés de pratique sont caractérisées par une forme d'auto-régulation : « Les membres gardent une part d'autonomie dans la conduite finalisée de leur cheminement individuel au sein de l'environnement, dès lors où la démarche individuelle ou collective sert l'organisation mise en place » (Gressier, 2009, p. 130). Les communautés de pratique proposent ainsi un espace-temps dans lequel on reconnaît aux membres à la fois un lien fort entre eux et à la fois une part d'autonomie.

### 8.3 Médiation(s) : un tiers au service du rétablissement du lien social et de la communication

L'origine latine du mot médiation, *mediare* évoque l'idée de se mettre au milieu de, de s'interposer. Mais entre quoi et quoi ? On associe à la médiation en tant que technique, de nombreux champs d'application. En effet, on évoque tout aussi bien la médiation familiale, que la médiation pédagogique, scolaire, sociale, organisationnelle. Pourtant, de la même façon que le groupe de codéveloppement est considéré comme une méthode composée d'une colonne vertébrale et d'un potentiel d'ajustement, on a su adapter les principes de la médiation aux différents contextes et situations. Les développements suivants reviennent sur les origines de la médiation et expliquent en quoi elle s'est trouvée enrichie de la variété de ses terrains d'applications, avant de montrer son apport dans un cadre conceptuel des relations interpersonnelles au travail.

#### 8.3.1 Le concept de médiation et ses champs d'application

D'emblée, il est nécessaire, avec Jean-François Six, de souligner que la médiation est en fait à envisager au pluriel. Ce dernier propose en effet de distinguer quatre médiations (1990) :

- La médiation créatrice, qui vise à *créer* du lien entre deux parties
- La médiation rénovatrice, qui vise à *revivifier* des liens distendus
- La médiation préventive, qui vise à *prévenir* l'apparition d'un conflit entre deux parties
- La médiation curative, qui vise à créer les conditions pour que deux parties qui sont déjà en conflit puissent *avancer* ensemble pour avancer face à celui-ci

Six montre ainsi que « les deux premières étant destinées à faire naître ou renaître un lien, les deux autres étant destinées à parer à un conflit » (p.164). La médiation s'ancre ainsi à la fois

dans la création du lien social (Bouvier, 2005; Paugam, 2013) et des conflits interpersonnels mais aussi parfois inter-organisationnels.

La définition de la médiation apportée par Michèle Guillaume-Hofnung (2020) indique que : « la médiation se définit avant tout comme un processus de communication éthique reposant sur la responsabilité et l'autonomie des participants, dans lequel un tiers – impartial, indépendant, neutre, avec la seule autorité que lui reconnaissent les médiateurs – favorise par des entretiens confidentiels l'établissement, le rétablissement du lien social, la prévention ou le règlement de la situation en cause » (p.68). Cette définition laisse apparaître plusieurs éléments centraux. D'abord, le fait que la médiation soit un processus : cela induit l'idée d'une temporalité : les parties engagées s'inscrivent dans un processus de médiation, qui ne porte pas ses fruits de manière immédiate. Ensuite, la notion de « communication éthique » est essentielle : elle inscrit pleinement la médiation dans un prisme moral. La façon de mettre en place ce processus et les interactions inhérentes auprès des deux parties doit respecter une morale particulière. Puis, les maîtres-mots qui caractérisent la disposition attendue et souhaitée des parties (appelées médiateurs) : la responsabilité et l'autonomie. Ces deux termes convergent vers une idée commune : la médiation n'est pas un processus passif qui est orchestré par un médiateur. Au contraire, elle mise sur la bonne volonté des médiateurs, et sur la conscientisation de leur pouvoir d'agir face à la situation. Enfin le médiateur, formé, représente un tiers impartial, c'est-à-dire qu'il brise le face-à-face improductif au sens où la communication entre les médiateurs est devenue extrêmement complexe. Le médiateur est impartial à la fois par sa neutralité face à la situation vécue par les médiateurs, par son indépendance (il ne soutient aucun des médiateurs et n'a d'intérêts ni d'affects liés à aucun d'entre eux). Le médiateur n'est pas un expert du fond du problème associé à la situation vécue entre les médiateurs.

La médiation, ou plutôt les principes de la médiation ont été appliqués depuis les années 1980 à différentes sphères et ont été exportés depuis le berceau québécois. C'est ainsi que l'on retrouve la médiation dans les entreprises par le truchement de deux voies : la première est celle des conflits (interpersonnels et intra-organisationnels et inter-organisationnels) : la seconde est celle de la négociation. Dans l'entreprise, la médiation est souvent confondue ou assimilée à la conciliation ou la négociation : « Les médiations, qu'elles soient « nommées comme telles » ou non, reprennent des techniques de base semblables, avec des variantes » (Salzer & Vouche, 2003, p. 169). Elle reste assimilée davantage à une technique de résolution de conflits qu'un processus de travail d'établissement et de rétablissement de la communication ou plus

généralement de lien social entre deux parties qui ne parviennent pas à avancer face à une situation délicate.

### 8.3.2 L'apport de la médiation dans un cadre conceptuel autour des relations interpersonnelles au travail

Il est important de préciser que le processus de médiation est très encadré. Il nécessite un médiateur formé et diplômé, et ne s'improvise pas. Toutefois, la médiation, ou plutôt les médiations comme on vient de le voir, met en exergue plusieurs éléments conceptuels qui participent à repenser les relations interpersonnelles au travail.

D'abord, l'idée d'un tiers, neutre, impartial, indépendant est féconde. Elle n'a pas été développée par la médiation. La question d'un tiers, d'une troisième personne est en effet développée par Georg Simmel. Celui-ci s'est intéressé à deux visions du tiers : le tiers comme troisième personne qui génère de fait une relation triadique ; et le tiers comme ce qui crée l'unité entre deux parties. Selon la deuxième vision, le tiers est ainsi essentiellement un médiateur qui concourt à l'établissement ou au rétablissement de l'unité entre deux parties (Simmel, 1999). Il est intéressant de faire remarquer que pour Simmel ce tiers médiateur est invisible au sens où il est extérieur aux deux parties, il n'y a pas trois parties il y a deux parties et un tiers, ce qui rompt avec l'approche triadique. L'idée d'inclure<sup>50</sup> un tiers dans une relation bipartite n'est donc pas neutre en elle-même puisqu'elle a une visée, un objectif : rétablir le lien, l'unité, la communication entre les deux parties. Ainsi le tiers ne doit pas être automatiquement associé à une neutralité. Si le tiers peut chercher à se rendre invisible, entendu comme Simmel, ou dans la médiation, il n'est pas pour autant neutre au sens où on ne peut pas dire qu'il n'intervienne pas dans le processus qui se joue entre deux parties.

Enfin, ce qui ressort de cette analyse (rapide) autour des rôles du médiateur, c'est aussi le fait qu'il doive faire preuve d'un certain nombre d'habiletés émotionnelles et relationnelles. En effet, dans la médiation, le tiers médiateur, loin d'être invisible, a une responsabilité importante : celle de mettre en place et de garantir un cadre. Ce dernier permet d'établir une communication avec les médiateurs et non pas entre les médiateurs. Ce cadre offre une égalité de parole aux médiateurs, et permet une communication respectueuse. Le médiateur, qui est investi

---

<sup>50</sup> Pour prendre le contre-pied de l'approche de tiers-exclus

d'une mission de messenger, de passeur, doit savoir faire preuve d'une écoute active et savoir trouver la bonne distance entre et avec les médieurs, ce qui nécessite une empathie. Le médiateur sait enfin utiliser l'art de la reformulation pour rétablir la communication. Afin de garantir ce cadre, le médiateur exerce une autorité et non un pouvoir. Le médiateur, en tant que tiers impartial sollicité, jouit d'une autorité reconnue par les médieurs, il ne cherche pas à forcer l'obéissance. Il n'est donc pas dans l'exercice d'un pouvoir mais dans l'expression d'une autorité au sens étymologique du terme « faire grandir », comme l'a suggéré Michel Serres. Il cherche à faire grandir les médieurs en agissant de sorte à rétablir une communication entre eux.

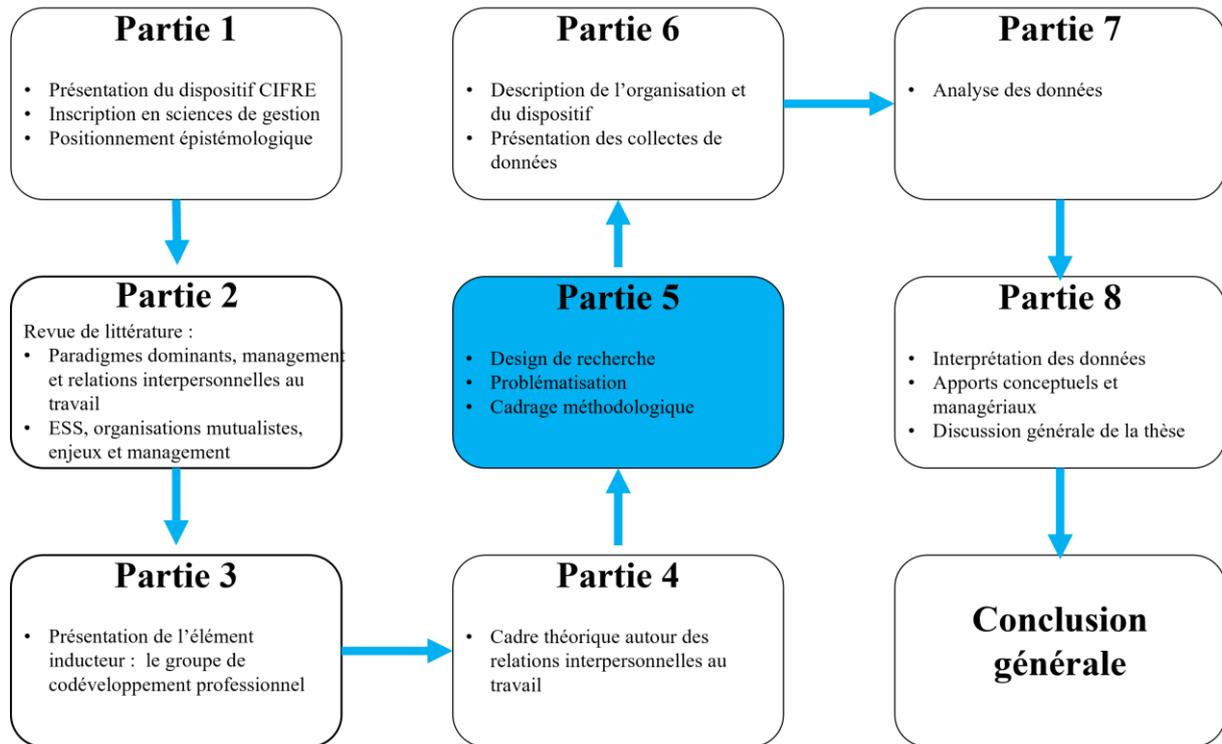
## 9 Conclusion de la quatrième partie

Présenter et mobiliser de tels travaux permet d'explicitier le filtre avec lequel le dispositif A.I.R a été observé et étudié en profondeur. L'adoption d'une posture épistémologique interprétative invite en effet à livrer suffisamment de détails sur la façon dont l'objet de recherche a été approché. Des courants de pensée pluridisciplinaires pour penser les relations interpersonnelles au travail ont été présentés. Tous ne sont d'ailleurs pas des courants de pensée formalisés, mais plutôt des tendances, des convergences de pensée et de réflexions académiques.

C'est pour cette raison qu'ont été rassemblés dans cette partie tant des concepts que des techniques, des méthodes, des Ecoles, et des travaux. L'objectif est donc de poursuivre l'approche pluridisciplinaire évoquée en introduction, qui est adaptée à notre objet de recherche. Le travail de recherche se poursuit avec une partie consacrée au cadrage méthodologique de la thèse, dans laquelle sont exposés la problématisation, les choix de collectes de données, les techniques de retranscription, et l'articulation de la description, de l'analyse et de l'interprétation des données.



# Cinquième partie : Design de la recherche



L'objectif de cette cinquième partie est de présenter le design de recherche. Ce dernier représente « la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 169). Un design de recherche vise surtout à montrer les éléments qui montre la cohérence de l'ensemble de ces éléments essentiels d'une recherche.

Notre recherche s'appuie sur une démarche qualitative qui prend la forme d'une étude de cas unique, car elle se focalise sur l'étude longitudinale d'un phénomène unique. Cette recherche s'appuie sur une démarche de type ethnographique, entendue comme dans le schéma ci-dessous :

Figure 41: Panorama des trois types de démarches qualitatives les plus courantes (Royer & Zarlowski, 2014, p.177)

**Tableau 6.2 – Quelques démarches qualitatives**

Démarche	Étude de cas multiples	Ethnographie	Recherche-action
Objectif principal de la démarche	Expliquer un phénomène dans son environnement naturel	Décrire, expliquer ou comprendre des croyances ou pratiques d'un groupe	Transformer la réalité et produire des connaissances à partir de cette transformation
Conception	Choix des cas selon des critères théoriques issus de la question de recherche	Analyse d'un cas en profondeur	Définition de l'intervention avec le commanditaire
Collecte des données	Entretiens, sources documentaires, observations	Processus flexible où la problématique et les informations collectées peuvent évoluer Méthode principale : observation continue du phénomène dans son contexte Méthodes secondaires : tout type	Processus programmé de collecte de données sur le changement et son contexte, incluant l'intervention du chercheur. Méthodes variées : entretiens, sources documentaires, observations, questionnaires
Analyse	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative essentiellement	Analyse qualitative et utilisation d'analyses quantitatives de manière complémentaire
Références	Yin (2014) Eisenhardt (1989) Eisenhardt et Graebner (2007)	Atkinson et Hammersley (1994) Jorgensen (1989) Van Maanen (2011)	Allard-Poesi et Perret (2004) Reason et Bradbury (2006)

# 1 Problématisation – questions de recherche

Cette partie révèle la problématique principale de la thèse. Toutefois, il s'agit, à la fois par honnêteté intellectuelle, et en accord avec l'épistémologie interprétative, de rendre compte du processus itératif ayant mené à la problématisation.

## 1.1 La problématisation : un cheminement sur trois ans

La problématisation est au cœur de tout travail de recherche. Comme présenté précédemment, le projet de recherche initial a été bousculé par l'irruption d'un dispositif au sein de l'entreprise d'accueil de la CIFRE. La phase de problématisation s'est ainsi étalée dans le temps, comme l'illustre le processus itératif suivant :

Figure 42 : Illustration du processus itératif de la problématisation de la thèse



Ce schéma met en évidence deux éléments importants :

- Le premier, c'est que l'irruption d'un élément inducteur a bousculé le projet de recherche et notre questionnement général.
- Le second, c'est que la problématique finale se stabilise après presque un an de thèse. Le processus est long car il est influencé par trois facteurs : le contexte organisationnel, les lectures académiques, et les réflexions personnelles.

A noter enfin que la redéfinition de la problématique a été le fruit d'un travail conjoint avec le directeur de thèse et la responsable scientifique en entreprise. En effet, effectuer une thèse en format CIFRE implique de rendre compte de l'évolution de la problématique. En effet, proposant une recherche partenariale, l'entreprise d'accueil a besoin de connaître et de valider l'orientation des travaux de recherche effectués. Pour illustrer cette réalité, une capture d'écran du premier point de suivi entre le doctorant et les deux encadrants est présenté ci-dessous, en avril 2019 :

Figure 43 : Capture d'écran d'un support de réunion de suivi de thèse



## 1.2 Synthèse des parties précédentes et problématisation stabilisée

Revenons ici synthétiquement ce sur quoi a abouti le travail jusqu'ici, pour montrer comment abouti notre problématique stabilisée.

Dans une première partie, une revue de littérature a mis en évidence la remise en question de la pérennité du modèle mutualiste du fait :

- D'un phénomène de banalisation qui s'appuie sur des logiques isomorphiques, qui remettent en question le projet d'alternative solidement ancré dans la rhétorique de l'ESS
- Du poids des paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire qui contribuent à une vision réifiée, et « désenchantée » des relations humaines au travail
- D'autres enjeux externes et internes (selon une perspective néo-institutionnelle)

Par ailleurs, cette revue de littérature a révélé le fait que le management dans les organisations de l'ESS et en particulier les organisations mutualistes est peu abordé ou centré sur un management par les valeurs qui comporte de nombreuses limites. Pourtant, le management peut représenter le cheval de Troie d'une idéologie gestionnaire s'il tombe dans un *managérialisme* éloigné de l'esprit mutualiste tant porté en externe.

Enfin, un lien a été établi entre ce constat tiré de la littérature, et la mise en place dans l'organisation mutualiste étudiée, d'un dispositif basé sur le codéveloppement professionnel proposé à l'ensemble des managers. Le codéveloppement est une méthode imaginée par les québécois régulièrement utilisée dans le domaine médical et de plus en plus dans les entreprises. Nous avons dressé une revue de littérature dédiée au codéveloppement, qui a permis de faire ressortir que celui-ci favorise de nombreux apprentissages, une meilleure réflexivité et solidarité chez les participants, un renforcement du professionnalisme de l'ouverture au changement. Cependant, les auteurs mettent en garde contre toute tendance à envisager le codéveloppement comme une solution à tous les enjeux et tous les contextes.

Par le biais du format CIFRE, l'opportunité s'est présentée d'étudier en profondeur un cas unique : celui d'un dispositif particulier proposé aux managers mutualistes d'une entreprise, le tout dans une approche longitudinale.

La problématique retenue de la thèse est donc la suivante :

<p style="text-align: center;"><b>En quoi les A.I.R participent-ils à repenser les relations managériales en contexte mutualiste ?</b></p>
--

## 2 Cadrage méthodologique

Comme rappelé dans la partie consacrée à l'épistémologie, ce travail est inscrit dans le cadre du paradigme interprétativiste en sciences de gestion. Celui-ci est caractérisé par sa proximité avec des méthodes qualitatives herméneutiques et ethnographiques. La rédaction de ce cadrage méthodologique s'est appuyée principalement (mais non-exclusivement) sur les recommandations de deux ouvrages : celui d'Hervé Dumez (2016) et celui de Françoise Chevalier, Martin Cloutier et Nathalie Mitev (2018).

### 2.1 Une étude de cas unique

Cette thèse en format CIFRE se révèle être une étude de cas : l'objectif est de profiter de la possibilité donnée par ce format qui place le chercheur en immersion dans son terrain de recherche, pour analyser en profondeur certains phénomènes précis. Pierre Collerette (1997) « L'étude de cas consiste à rapporter une situation réelle, prise dans son contexte, et à analyser pour découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse » (p.81). En cela, l'étude de cas « n'est pas une technique de collecte de données en soi, mais une approche méthodologique qui s'accommode d'un certain nombre de dispositifs de collecte de données » (Barlatier, 2018, p. 128). Barlatier souligne que le propre de l'étude de cas est d'accéder à des situations et des phénomènes qui ne sont pas contrôlés comme dans des approches expérimentales où les chercheurs maîtrisent les conditions d'observation. Nous souscrivons à la remarque de Nicolaj Siggelkow (2007), qui précise que l'objectif des études de cas est de « provoquer une pensée et des idées plus que de remplir des manques repérés dans la théorie »<sup>51</sup>.

L'hypothèse interprétativiste sur laquelle s'appuie ce travail de recherche invite de plus à considérer l'étude de cas en intégrant que le cas (c'est-à-dire le phénomène, l'organisation, les personnes) et le chercheur sont liés (Stake, 1995). Cette vision abolit la distance qui est au cœur d'une lecture épistémologique positiviste.

---

<sup>51</sup> Notre traduction de l'anglais : <https://journals.aom.org/doi/epub/10.5465/amj.2007.24160882>

Les études de cas (simples ou multiples) souffrent de certaines critiques (Barlatier, 2018) :

- quant au potentiel de généralisation (même si certaines études de cas, comme les cas simples n'aspirent pas à une généralisation mais davantage à une compréhension)
- quant à la rigueur proposée pour la présentation et l'analyse des données
- quant à la quantité des données collectées (lorsque les données sont trop nombreuses et peu organisées, ou lorsque les données sont trop peu nombreuses). A ce sujet, compte-tenu de notre cadrage méthodologique, l'objectif est de proposer une présentation riche et organisée des données.

Ce travail de recherche est une étude de cas unique, qui est en accord avec l'ambition d'analyser le contexte, l'environnement, la nature et le vécu d'un phénomène en particulier : l'Atelier d'Intelligence Relationnelle (présentée en détails après), qui n'existe que dans une seule organisation : le Groupe VYV. Ainsi, on retrouve la vision développée par Collerette (1997) : « complexité des phénomènes, souci pour les processus évolutifs, recherche de significations pour les acteurs, reconstitution de scénarii, rareté d'un phénomène, difficulté à objectiver ou standardiser l'information, sont autant de motifs qui justifient le recours à l'étude de cas comme technique de recherche » (p.84). L'étude de cas unique est en outre en accord avec l'approche longitudinale qu'offre la thèse CIFRE puisqu'une différence entre les études de cas uniques et multiples se situe dans la perspective temporelle de l'approche.

## 2.2 Triangulation des méthodes de collecte de données

Ce travail de recherche s'appuie sur plusieurs méthodes de collecte de données afin d'être en mesure de limiter les angles morts autour du dispositif de gestion étudié.

« Pour multiplier ses angles d'approche, le chercheur doit toujours avoir en tête (ne serait-ce que pour relativiser certains propos histrioniques et vérifier l'intensité de ce qui est rapporté), la volonté d'effectuer une triangulation, par les phases d'observation qui nécessiteront la présence du chercheur sur site. Ainsi, si l'observation et l'entretien sont complémentaires : l'observation permet d'analyser réellement le processus en cours alors que l'entretien permet

d'accéder aux vécus subjectifs des acteurs, ainsi qu'à leurs résonances individuelles et collectives. » (Boutigny, 2005, p. 62).

Pour cela, trois campagnes de collectes de données ont été réalisées :

D'abord le recueil de données documentaires officielles de l'organisation. Cela comprend principalement des documents de communication autour du dispositif A.I.R (présentation longue ou synthétique, les objectifs des A.I.R, le déploiement au sein du Groupe VYV, ...). D'autres types de documents viennent rajouter des informations importantes relatives au contexte : des informations sur le quotidien de l'organisation, l'évolution de sa gouvernance et de sa stratégie. La collecte de ces données a été rendue possible par l'accord explicite de la superviseuse en entreprise de cette thèse CIFRE, et de la Directrice des Ressources Humaines.

Puis, l'occasion s'est présentée d'effectuer des participations observantes. Lalonde (2013) et Soulé (2007) proposent de recourir au terme de « participations observantes » plutôt que d'« observations participantes » lorsque la participation à un phénomène ou à un dispositif est telle qu'elle prend le pas sur l'observation. Les participations observantes définies ainsi sont proches de ce que Adler et Adler nomment « observation participante périphérique » (Adler & Adler, 1987). Dans notre cas, l'observation des séances d'A.I.R s'est faite en plus de la participation. En outre, il est ici essentiel de préciser le contexte de ces observations. L'enjeu de ces observations était de saisir le dispositif et les acteurs *in situ*, afin de recueillir « tout ce qu'on ne peut savoir que si l'on en est et tout ce qu'on ne peut ou ne veut pas savoir parce qu'on en est » (Bourdieu, 1984a, p. 11). Pour cela, comme le recommande Hughes (1996), l'observateur doit chercher le rôle « qui, acceptable pour eux, permette d'observer de près certains de leurs comportements et d'en donner une description qui soit utile pour les sciences sociales tout en ne faisant pas de tort à ceux que l'on observe. » (p.267). En ce sens, on peut parler d'observations clandestines ou couvertes pour pouvoir observer des groupes fermés. Dans notre cas, il n'a pas été caché aux autres participants que nous menions un travail de recherche. Mais nous avons joué du double statut chercheur-salarié qu'offre le dispositif CIFRE pour intégrer ces groupes en tant que salarié participant comme un autre de ce dispositif (en tant que client, consultant, animateur, formateur d'animateur) et non en tant que chercheur. On peut alors qualifier notre posture d'observateur participant interne comme le nomment Adler et Adler (1987). Ce faisant, nos observations ont souhaité rendre compte du contexte « naturel » (Boutier et al., 2001). A noter enfin que la prise de notes d'observations a été facilitée par le fait que l'écriture et la prise de notes soient des actions courantes lors de ce type de séances. La

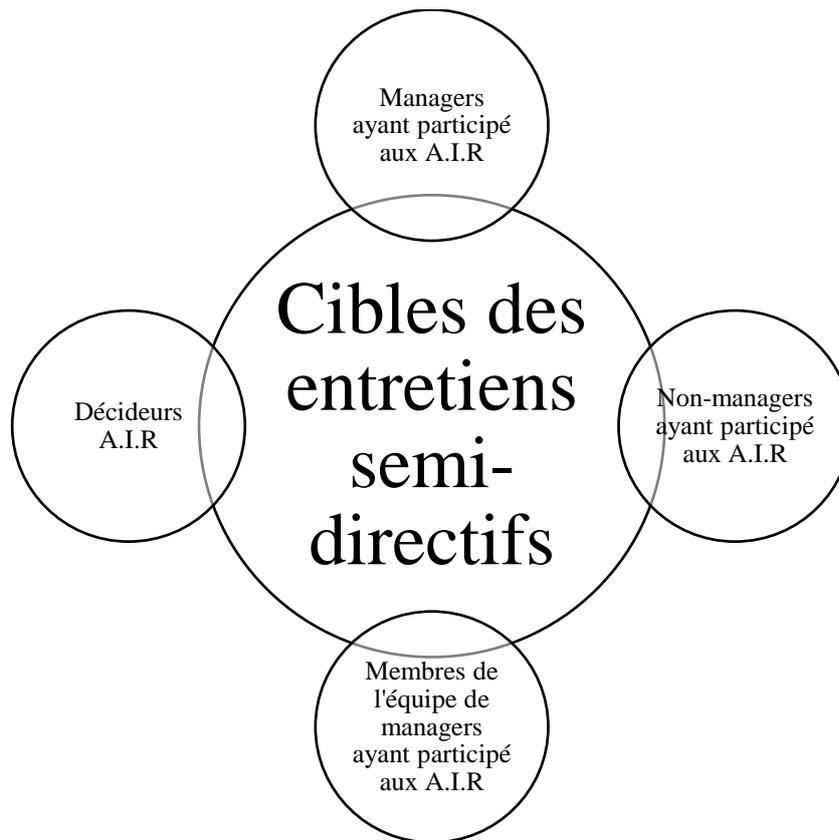
prise de notes d'observations n'a donc pas influencé le comportement des acteurs ni le déroulement du dispositif étudié (Arborio, 2007). Par la suite, la grille d'observations utilisée est exposée, ainsi que le contexte et le déroulement des séances observées.

Enfin, une campagne d'entretiens semi-directifs auprès de quatre types de profils a été réalisée :

- Des personnes qui ont le statut de manager chez VYV (c'est-à-dire qui ont une responsabilité hiérarchique d'au-moins une personne) et qui ont participé à au-moins sept séances d'A.I.R (l'explication des sept séances apparaît ultérieurement dans le document).
- Des personnes faisant partie de l'équipe de ces managers (qui sont donc sous leur responsabilité hiérarchique).
- Des personnes qui ont participé à au-moins sept séances d'A.I.R sans pour autant détenir le statut de manager chez VYV.
- Une personne qui a fait partie de l'équipe qui a mis en place les A.I.R chez VYV, nommée « décideur »

Les quatre profils de personnes choisis pour les campagnes d'entretiens semi-directifs sont représentés dans le schéma suivant :

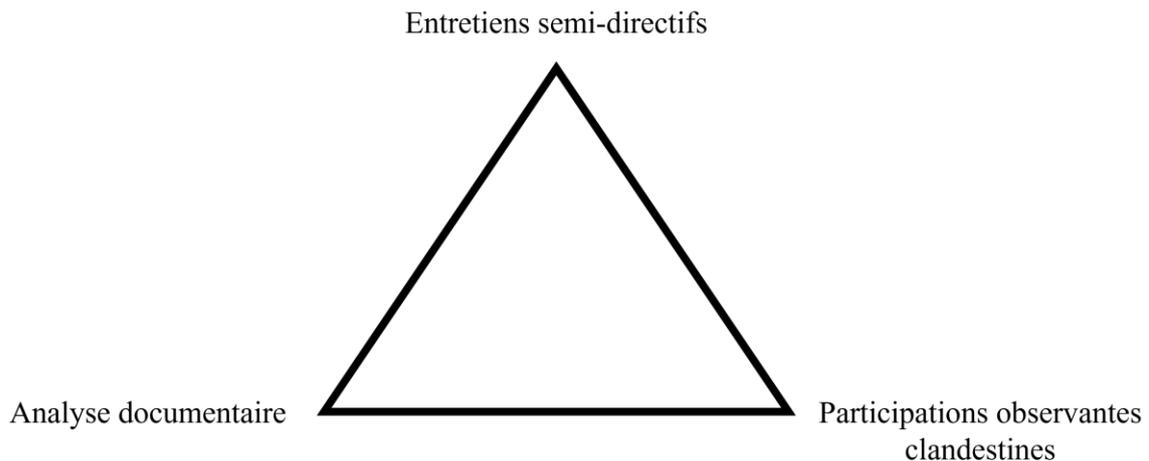
Figure 44 : Détails du ciblage des entretiens semi-directifs



Le choix d'entretiens semi-directifs se justifie par le fait qu'ils soient adaptés pour compléter des observations : « l'entretien semi-directif repose lui sur l'idée que la réalité des individus n'est pas uniquement accessible par le chercheur (observation) ou par les individus eux-mêmes (questionnaires) mais par une interaction dynamique entre le chercheur et ses interlocuteurs » (Chevalier & Meyer, 2018, p. 111). Contrairement à l'entretien directif qui s'appuie sur des questions fermées pour pouvoir exploiter (non-exclusivement) des résultats quantitatifs, l'entretien semi-directif s'appuie sur une trame de questions préparées à l'avance et correspondant aux thématiques que le chercheur associe à sa question de recherche. Grâce aux entretiens semi-directifs, le chercheur se donne ainsi une marge de flexibilité quant à son guide d'entretien. Il peut adopter une posture empathique (Rogers, 1956), caractérisée par un accueil, un intérêt authentique pour l'Autre, et un respect, qui lui permet d'adapter la tenue de l'entretien à son interlocuteur. Afin de pouvoir approfondir le vécu des personnes qui ont participé aux A.I.R, des questions inspirées des entretiens d'explicitation (Vermersch, 1994, 2012) ont été incluses dans nos entretiens semi-directifs. Le guide d'entretien sert alors davantage d'aide-mémoire quant aux thématiques à aborder qu'à structurer chaque échange. Un entretien semi-directif permet ainsi de poser une grande variété de questions (Kvale, 1996) mais tout l'enjeu

de ce type d'entretien pour le chercheur réside dans sa capacité à reformuler et relancer l'interviewé, sans pour autant l'influencer. Enfin, ces entretiens semi-directifs ont été enregistrés avec l'accord de l'interviewé. L'autorisation auprès de la personne a en effet été demandé systématiquement. Une seule personne a refusé d'être enregistrée, ce qui a été respecté.

Figure 45 : Triangulation des méthodes de collecte de données



La triangulation des données a été également pensée dans le but de mettre en évidence la validité du construit. En effet, ce travail s'inscrivant dans une épistémologie interprétativiste, le construit « consiste en une interprétation des constructions de sens réalisées par les participants à la situation investiguée » (Gavard-Perret et al., 2018, p. 35). Pour s'assurer de ce qu'on appelle la validité du construit, ces auteurs suggèrent deux conseils (p.35) :

- Donner suffisamment de matière, c'est-à-dire qu'un nombre important de notes d'observations et ou de verbatims est attendu pour donner à voir les tendances émergentes ainsi que les nuances
- De montrer que l'interprétation qui est donnée « correspond effectivement à ce que les acteurs font (et pas seulement à ce qu'ils disent qu'ils font) »

Dans notre cas, pour comprendre l'expérience vécue des personnes qui ont vécu des A.I.R, une triangulation des méthodes de collecte des données permet concrètement de donner à voir :

- ce que font les acteurs en situation d'A.I.R (par le biais des participations observantes clandestines)
- ce que font les acteurs dans leur quotidien (par le biais des entretiens avec les membres des équipes des managers)
- ce que les acteurs disent qu'ils ont fait et vécu en A.I.R (par le biais des entretiens semi-directifs)
- ce que l'organisation souhaite qu'il se passe et la façon dont elle communique sur les A.I.R (par le biais d'une analyse documentaire)

Ainsi, la triangulation entendue comme l'effort qui « vise à mettre en regard des données qui sont soit obtenues par différentes techniques, soit collectées par différents chercheurs, soit recueillies auprès des groupes différents, de manière à assurer leur fiabilité, leur cohérence et leur consistance » (Jodelet, 2003, p. 160) est intégrée dans ce travail de recherche. Elle correspond en outre aux exigences liées à notre positionnement épistémologique.

### 2.3 Importance du contexte : réaliser un travail de recherche en temps de covid

Ce travail de thèse s'est déroulé d'avril 2019 à avril 2022. Or c'est à partir de Mars 2020 que le contexte sanitaire a été bousculé avec l'émergence et le développement du covid-19. La nature de ce travail étant une thèse de doctorat en sciences de gestion et non en épidémiologie, il est jugé préférable de renvoyer à des sources externes et publiques le soin d'illustrer<sup>52</sup> et de revenir sur les différentes étapes<sup>53</sup> de l'émergence de la crise sanitaire du covid-19.

Au-delà des conséquences sociales, sanitaires, économiques, ou financières, la pandémie de covid est venue bousculer le marché du travail (Antonin et al., 2021), le sens du travail (de Becdelièvre & Grima, 2020), notre rapport au travail (Lambert et al., 2020), notre relation à soi et aux autres au travail (Dubey et al., 2020; Shimazu et al., 2020). Mais il faut approfondir les conséquences de cet événement sur les travaux de recherche de manière générale. En effet

<sup>52</sup> [https://www.apur.org/sites/default/files/evolution\\_crise\\_covid19\\_frise\\_chronologie.pdf?token=m1nd7T3b](https://www.apur.org/sites/default/files/evolution_crise_covid19_frise_chronologie.pdf?token=m1nd7T3b)

<sup>53</sup> <https://www.gouvernement.fr/info-coronavirus/carte-et-donnees>

l'impact personnel du covid sur le travail et sur la démarche d'enquête est décrit un peu plus loin dans le document. Cet événement planétaire sans précédent dans l'ère contemporaine, a entraîné des répercussions sur la recherche, dont certaines sont évoquées ici.

La crise sanitaire n'étant pas encore actée comme derrière nous au moment où se finalise ce travail de thèse, le nombre d'écrits académiques permettant un regard d'ensemble sur l'impact de cette crise sur la recherche est encore limité. Toutefois, la nécessité de s'interroger sur les temporalités de la recherche est pointée par Bruno Canard (2021) « Dans ce contexte, vouloir « redonner de la valeur au temps long », en matière de recherche publique, implique un aveu bienvenu, laissant entendre que le temps court – en réalité une compression artificielle imaginée loin des laboratoires – a peut-être un peu trop pris le pas sur le temps long. » (p.17). Le recueil de données dans le cadre de protocoles de recherche centrés sur l'humain et en particulier sur des personnes à risques (compte-tenu de l'épidémie) et nécessitant un face-à-face est devenu un casse-tête selon Grégoria Kalpouzou (2021). Elle explique que deux facteurs sont à l'origine de la mise en arrêt de tels protocoles (p.146) :

- Un facteur d'ordre éthique : « Il est, en effet, logique d'éviter d'exposer toute personne, vulnérable ou non, au risque d'être contaminé »
- Un facteur légal, qui cependant dépend du pays dans lequel on se trouve : « instaurer un confinement limite totalement la possibilité de déplacement »

D'autre part, l'actualité pressante autour du covid-19 a entraîné une polarisation importante des travaux de recherche et mis fin à ceux qui n'étaient pas orientés vers cette actualité, considérés comme « non-essentiels » (Yanow & Good, 2020), y compris ceux consacrés à la lutte contre le VIH (Subramanya et al., 2020). Cette polarisation a aussi eu des effets heureux, comme la collaboration sans précédent de chercheurs en épidémiologie du monde entier en un temps record (Sohrabi et al., 2021).

Les conséquences de la crise sanitaire sur le protocole de recherche font l'objet d'un développement lors de la présentation des collectes de données dans la partie 6.

## 2.4 Processus de Codage et identification de biais

Il est nécessaire de clarifier l'approche adoptée pour effectuer les opérations de codage des données issues du terrain (participations observantes et entretiens semi-directifs). Ensuite, la question des biais durant la phase de codage est abordée.

### 2.4.1 Description du processus de codage et utilisation du logiciel Nvivo.

Cette partie s'appuie sur les recommandations partagées par Sébastien Point (2018). Récolter des données par différentes méthodes est une étape importante mais pas suffisante. Il est nécessaire de procéder à une analyse et une interprétation des données. Cette phase est d'autant plus fondamentale dans ce travail de recherche dans la mesure où il est inscrit dans une épistémologie de type interprétativiste (partie 1). Elle rend possible une construction théorique, en particulier lorsqu'il s'agit de travaux inductifs comme celui-ci (Snow & Thomas, 1994). Dès lors, le chercheur est invité à faire preuve d'abstraction, c'est-à-dire qu'à partir des données codées avec le codage ouvert, qui se veut intuitif dans notre cas, il lui appartient, comme le décrivent très bien Corbin et Strauss (1990), de procéder à un codage axial. Ce dernier vise à regrouper les codes qui ont émergé au sein de catégories. Concernant le codage axial, il s'agit « de repérer les concepts dissimulés derrière l'ensemble des données que le chercheur a recueilli. Ces éléments empiriques ne représentent jamais directement des concepts et il s'agit justement du travail du chercheur de trouver – par un jeu de codages successifs – la signification des concepts théoriques sous-jacents. » (Point, 2018, p. 269). Autrement dit, le codage axial consiste à passer d'une étape de codage à une étape de catégorisation (Saldaña, 2016). Ensuite seulement peut advenir le codage sélectif, qui exige de la part du chercheur, de déterminer quelles sont les catégories clés (*core categories*) qui vont permettre cette construction théorique. Le chercheur doit admettre ici que pour procéder au codage sélectif il fait ses choix en fonction du cadre théorique et des questions de recherche qui l'ont amené à récolter des données. L'ambition du pur inductif qui est parfois associé à la *grounded theory* est ainsi remis en question par l'influence difficilement dissimulable de « préconceptions » (Glaser, 2012).

Pour réaliser les codages ouverts, axiaux et sélectifs, il a été choisi d'utiliser ce qu'on appelle un CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software), et en particulier

le logiciel Nvivo. L'utilisation d'un tel logiciel n'est pas neutre. Pour certains auteurs, c'est courir le risque d'un écart entre un « travail de terrain qui réclame une attitude compréhensive envers des modes de raisonnement et des logiques sociales qui échappent de très loin au logicisme » (Lejeune, 2010, p. 15). Pour d'autres, c'est introduire une distance entre le chercheur et ses données (Boutigny, 2005). L'intérêt de l'utilisation d'un CAQDAS est de collecter et d'organiser des données, et non d'aboutir à « un catalogue d'idées ou de citations » (P. Auger, 2006, p. 124). Dans notre cas, l'utilisation de Nvivo a permis de procéder à un codage ouvert à partir des données recueillies, puis à une catégorisation dans le cadre d'un codage axial. Enfin, c'est au moment d'analyser les résultats (partie 7) qu'un codage dit sélectif a été opéré.

Pour finir, l'entreprise de coder les données est une étape essentielle et difficile dans un travail de recherche. En effet, le fait de réaliser un codage ouvert, un codage axial, et un codage sélectif est exigeant pour le chercheur : « Coder est une entreprise fatigante » (Miles & Huberman, 2017, p. 111).

#### 2.4.2 Identification des biais dans le processus de codage

Comme le précise (Moisdon, 2010), dans la mesure où les objets étudiés en Sciences Humaines et Sociales ne peuvent être « ni confinés, ni manipulés, ni même naturalisés » (p.210), cela signifie que le chercheur ne peut être en position neutre face à ceux-ci. La présence du chercheur induit donc des biais sur les objets de recherche, qui plus est dans une approche épistémologique interprétativistes.

Un des biais les plus importants est sans doute celui de circularité (Dumez, 2014), qui consiste à ne coder que ce qui vient confirmer l'état de l'art théorique, entraînant de fait un raisonnement de type tautologique. Pour l'éviter, il a été décidé de ne pas opter pour un codage théorique. C'est-à-dire que, dans la droite ligne de la théorie enracinée, des codes ont été créés à partir du matériel de données collectées, de façon indépendante de ce que révélait le travail théorique. Néanmoins, même si cette séparation a été effectuée, certains auteurs contestent la possibilité pour un chercheur d'opérer un codage sans arrière-pensée théorique.

Alors, il faut clarifier notre posture durant cette étape essentielle de codage. Il apparaît que la posture pour coder les données a varié en fonction des méthodes de collecte.

En effet, en ce qui concerne les comptes-rendus de participations observantes, le codage théorique a été évité, quand bien même une revue de littérature théorique sur le sujet du codéveloppement professionnel avait été menée. Mais là encore, du fait d'avoir utilisé une même trame d'observation pour recueillir ces données, nous reconnaissons avoir été influencés par la structure de cette prise de notes. En particulier, lors de ces observations, nous avons eu beaucoup de facilité à pouvoir recenser des verbatims lors de l'étape dite de réflexivité sur la séance (META). En effet, lors de cette dernière étape, un temps de réflexion individuel était accordé à chaque participant. Puis chacun a pu prendre la parole tour à tour et en respectant l'ordre de la méthode dite du META : ce qui m'a Marqué, l'Enseignement que je tire de la séance, ce que je souhaite Transposer dans mon quotidien, et ce que je souhaite Approfondir. Ainsi, lors de l'opération de codage, une attention particulière a été mise sur cette étape-là. Toutefois, le codage a été effectué sans chercher à faire des liens avec le cadre théorique.

En ce qui concerne le codage des entretiens semi-directifs (ESD), la question du biais de circularité se pose. En effet, le propre de ce type d'entretiens est de construire un guide d'entretiens (en annexe) suite à une ou plusieurs questions de recherches et/ou des hypothèses de recherche. En questionnant en quoi la participation des managers aux A.I.R amène à repenser les relations managériales en contexte mutualiste, un guide d'entretiens permettant de questionner les personnes sur différents thèmes a été conçu. Ainsi dans le processus de codage des ESD, il faut souligner l'effort de ne pas procéder à un codage théorique, malgré l'influence de la trame du guide d'entretiens et des thèmes qui en ressortaient.

En revanche, pour l'analyse documentaire, nous avons relevé les paragraphes, et schémas que nous avons à disposition pendant cette thèse CIFRE. Cette source de données n'a pas été importée dans le logiciel Nvivo, puisque son analyse cherche à mettre en perspectives le discours officiel avec les observations et avec les entretiens semi-directifs.

## 2.5 Synthèse du recueil et des étapes du traitement des données recueillies

Le corpus de données recueillies est important : il représente plus de 1100 pages à analyser (64 entretiens dont chaque retranscription donne lieu en moyenne à 18 pages :  $64 * 18 = 1152$ ). A

cela s'ajoutent les comptes-rendus de participations observantes : environ 500 pages (49 séances qui donnent lieu chacune à environ 10 pages d'observations :  $49 * 10 = 490$ ).

Le tableau ci-dessous synthétise les étapes clés du processus d'analyse des données, inspiré du travail d'Hélène Monier (2017) :

Tableau 6 : Synthèse du traitement des données recueillies

<b>Unités analysées</b>	<b>Unités de sens : une ou plusieurs phrases, ou morceaux de phrases</b>
<b>Nature des données recueillies</b>	Hétérogènes, complexes et abondantes
<b>Nombre de verbatims intégrés dans Nvivo</b>	2603
<b>Nombre de codes identifiés dans Nvivo suite au codage ouvert</b>	62
<b>Nombre de catégories conceptuelles qui ont émergé à la suite du codage axial</b>	17
<b>Nombre de <i>core categories</i> déterminées à la suite du codage sélectif</b>	13

## 2.6 Chronologie de la récolte de données

L'approche chronologique de la description de la récolte de données est une des trois approches possibles selon (Wolcott, 1994). Une synthèse chronologique de notre collecte de données sur le terrain est présentée ici, à partir des trois méthodes précédemment décrites.

D'abord, un recueil d'informations issues de sources documentaires internes au Groupe VYV a été réalisé. Le fait d'être intégré au sein de la Direction des Ressources Humaines, et en particulier à l'équipe des Projets Savoirs et Compétences, a en effet permis de rassembler un certain nombre de documents autour du Groupe, de sa stratégie, de son évolution, et à propos du dispositif étudié à savoir l'Atelier d'Intelligence Relationnelle (A.I.R). La thèse CIFRE a démarré en avril 2019. La récolte d'informations documentaires vient enrichir à la fois la

description et la compréhension du contexte organisationnel autour de la mise en place du dispositif. Celle-ci s'est déroulée du premier jour de la CIFRE jusqu'au dernier mois, soit jusqu'en avril 2022. Trois années pendant lesquelles nous avons eu accès librement aux documents internes du Groupe VYV. Il est cependant à noter que *l'analyse* de ces documents, ne s'est opérée qu'au moment de la rédaction de cette thèse, soit en janvier 2022.

En ce qui concerne l'observation et la participation aux A.I.R, celle-ci s'est déroulée de décembre 2018 (avant le démarrage officiel de la thèse CIFRE) jusqu'en décembre 2021, date à laquelle il a été décidé de ne plus collecter de données de ce type parce qu'un point dit de saturation théorique (Voynnet Fourboul, 2011) avait été atteint. Cette phase de participations observantes (Lalonde, 2013) a permis d'assister et d'observer des séances d'A.I.R en étant tour-à-tour client, consultant, animateur et formateur d'animateur. Ainsi cette récolte de données issues de ces participations observantes aura duré trois années.

Enfin, la campagne d'entretiens semi-directifs a été lancée dans le but de procéder à une triangulation des méthodes de récolte de données (Flick, 1992). Le premier entretien s'est tenu le 16 avril 2020, et le dernier le 25 octobre 2021. La période relative à cette campagne a donc duré 18 mois.

Voici ci-dessous une illustration de la chronologie de la récolte de données, en fonction de la méthode utilisée :

Figure 46 : Chronologie de la récolte des données



### 3 Du recueil à l'interprétation des données qualitatives

Après avoir montré la chronologie des trois campagnes de données réalisées pour ce travail de thèse, la démarche suivie pour permettre l'interprétation des données est présentée. Toutefois, comme le précisent Krief et Zardet (2013) : « Le terme de « données » est ambigu, voire inapproprié car, loin d'être « données » au chercheur, elles exigent de sa part des protocoles multiples de collecte, d'extraction et de mémorisation des informations, parfois complexes à mettre en œuvre » (p.214).

Le travail de Wolcott (1994) selon lequel trois phases s'enchaînent pour atteindre l'interprétation des données récoltées sur le terrain dans une enquête qualitative permet d'introduire les parties suivantes de la thèse :

1. La *description* de ces données, c'est-à-dire présenter les données qui ont été récoltées, en expliquer le contexte, la méthodologie, les éventuelles difficultés rencontrées durant cette période, de sorte à donner suffisamment d'éléments au lecteur pour qu'il puisse comprendre le travail de recherche. C'est tout l'objet de la partie 6.
2. L'*analyse* de ces données, ce qui revient à donner à voir les données récoltées. Comme il est impossible d'en rendre compte avec des données brutes, il convient d'accepter que le chercheur procède à une structuration, soutenue par les différentes étapes du processus de codage. Il s'agit ainsi de présenter de façon intelligible les données à travers une structure particulière. Cette étape permet de faire émerger des tendances, des convergences, des différences, c'est-à-dire d'introduire des nuances dans les données recueillies. L'analyse permet de questionner, comparer, mais aussi de faire apparaître des fils conducteurs permettant au lecteur de comprendre ce qui ressort des données. Cette étape est donc le fruit qui doit rassembler, catégoriser, introduire les données. C'est tout l'objet de la partie 7.
3. L'*interprétation* de ces données, c'est-à-dire que le chercheur propose une lecture conceptuelle des résultats qui ont été présentés. C'est un travail de réflexivité et de créativité qui est attendu. Le chercheur peut alors faire appel à son intuition pour livrer

une interprétation des résultats exposés, et peut mobiliser des travaux conceptuels qui permettent de comprendre le phénomène étudié. Ainsi l'interprétation est la dernière phase de ce processus selon Wolcott. Il s'agit ainsi de rendre compte de l'activité mentale qui a permis de proposer ces interprétations. Pour le dire autrement avec Rena Lederman (2019) : « Having notes – all neatly typed or bound, all stored safe and sound,- is one thing : it validates our anthropological communications. But using notes is quite another. That activity shows fieldnotes to be not a fixed repository of data from the field but a reinterpretable and contradictory patchwork of perspectives » (p.90). C'est tout l'objet de la partie 8.

## 4 Conclusion de la cinquième partie

Dans un souci de transparence et conformément aux hypothèses interprétativistes, cette partie a présenté la manière dont la question de recherche centrale a émergé, dans le cadre d'un processus itératif de problématisation. La formulation stabilisée de la problématique est la suivante : En quoi les A.I.R participent-ils à repenser les relations managériales en contexte mutualiste ?

Puis, la méthodologie de recherche employée dans le cadre de ce travail de thèse a été exposée. Le choix d'une étude de cas unique est corrélé avec le format CIFRE, qui donne l'opportunité rare au chercheur de réaliser des études longitudinales. L'objectif n'est donc pas de viser une généralisation des propos, mais de proposer une compréhension et une interprétation construites, argumentées et illustrées. Le choix de trois méthodes de collecte de données afin de pouvoir comprendre et analyser en profondeur un dispositif en particulier présenté dans la partie suivante, est en concordance avec l'épistémologie interprétativiste dans laquelle s'inscrit cette recherche.

En outre, la stratégie de codage des matériaux empiriques collectés par participation observante et entretien semi-directif a été mise en évidence, de même qu'une vision chronologique des campagnes de récolte de données pour souligner la superposition et l'enchaînement de celles-ci.

Enfin, sur la base des travaux de Wolcott, une articulation en trois temps des résultats empiriques est proposée : une partie dédiée à la description- présentation des données, une

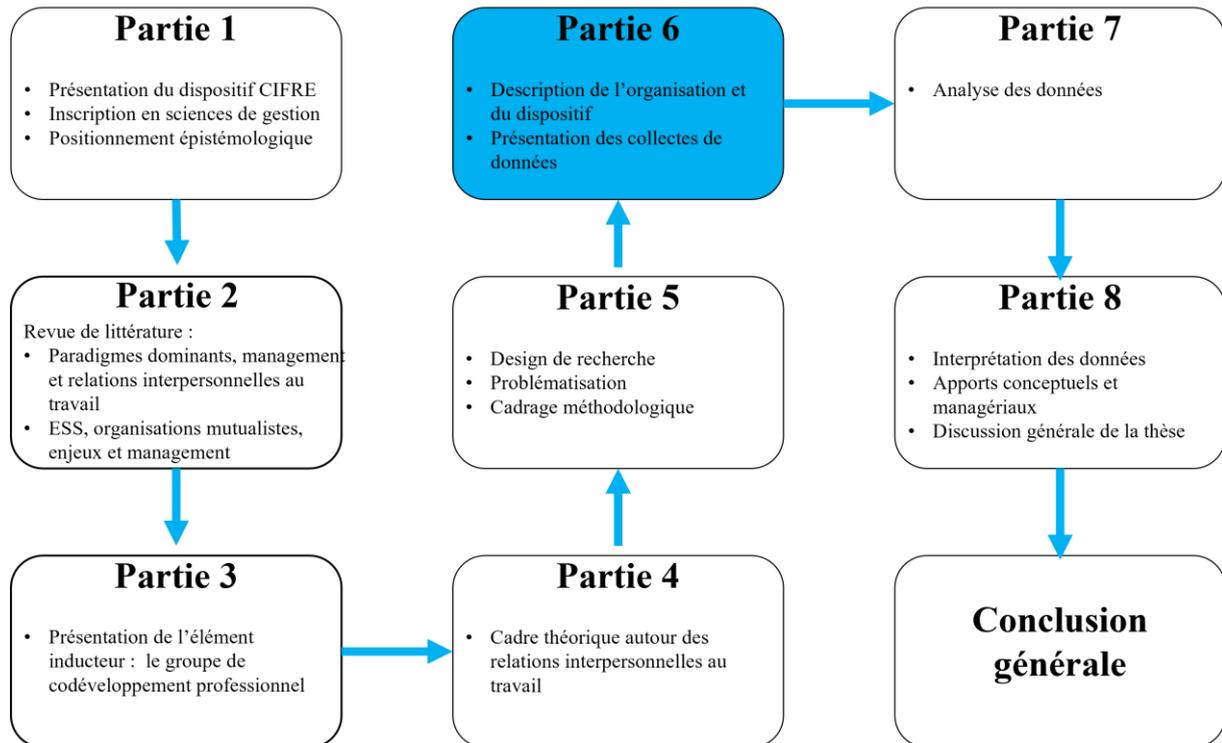
deuxième consacrée à l'analyse, et une dernière destinée à leur interprétation. Le tableau suivant est une synthèse de notre design de recherche :

Tableau 7 : Synthèse du design de recherche

<b>Type de thèse</b>	Thèse CIFRE au sein d'un groupe mutualiste français majeur
<b>Problème identifié</b>	Le management mutualiste apparaît comme une dynamique inachevée. Il est pourtant une illustration de logiques isomorphiques qui amènent à un délitement relationnel. Cependant, peu de travaux académiques sont consacrés à cette réflexion.
<b>Type de raisonnement</b>	Inductif
<b>Elément inducteur</b>	Mise en place d'un nouveau dispositif (A.I.R) proposé à l'ensemble des managers du groupe mutualiste, dans le cadre d'un modèle « à haute valeur relationnelle ».
<b>Problématique</b>	En quoi les A.I.R participent-ils à repenser les relations managériales en contexte mutualiste ?
<b>Paradigme épistémologique</b>	Interprétativiste
<b>Méthodologie</b>	Qualitative
<b>Démarche choisie</b>	Etude de cas unique
<b>Nombre de méthodes qualitatives</b>	Trois (entretien semi-directif, participation observante clandestine, analyse documentaire)
<b>Cadre théorique</b>	Relations interpersonnelles au travail
<b>Fondements de l'objet de recherche</b>	Compréhension et interprétation des effets d'un phénomène original dans une organisation
<b>Méthodologies de traitement des données</b>	Fondé sur le découpage de Wolcott (1994) : description des données / analyse des données / interprétation des données
<b>Processus de codage</b>	Ouvert, axial puis sélectif
<b>Nature des contributions créées</b>	Théoriques (apports sur la notion d'intelligence relationnelle), managériales (autour d'un management mutualiste), et pratiques (création d'un nouveau dispositif et recommandations concernant sa mise en place)



# Sixième partie. Description du cas, du dispositif étudié et des collectes de données



« It is time now to worry about something that has been implicit throughout the discussion of methodology... those mysterious procedures by which you transform what you see and hear into intellegible accounts. » (Agar, 1996, p. 189)

L'objectif de cette partie est de décrire les données recueillies. Pour cela, il s'agit dans un premier temps, de présenter le cas, c'est-à-dire l'organisation dans laquelle s'est déroulé ce travail de recherche, ainsi que le dispositif étudié : l'Atelier d'Intelligence Relationnelle A.I.R. Dans un second temps est présentée les collectes de données issues des entretiens semi-directifs et des participations-observantes réalisés.

## 1 Description du terrain

Cette section donne des renseignements autour de trois éléments. D'abord, l'organisation dans laquelle s'est déroulé ce travail de recherche (le Groupe VYV). Pour cela, une analyse documentaire centrée sur des documents internes (sites institutionnels, site intranet) a été menée. Puis, le dispositif étudié (les Ateliers d'Intelligence Relationnelle), à partir du discours officiel relayé dans les documents internes à notre disposition. Enfin, la présentation détaillée de la collecte de données à travers les participations observantes et les entretiens semi-directifs mis en place.

### 1.1 Présentation synthétique du Groupe VYV

Dans un premier temps, le Groupe VYV est présenté de façon synthétique. Il s'agit de montrer la composition et l'envergure du groupe et de présenter ses différentes activités. Il ne s'agit donc pas d'évoquer des éléments de nature stratégique, conformément à l'accord de confidentialité noué entre le doctorant et le groupe VYV.

### 1.1.1 Une union de groupe mutualiste (UGM)

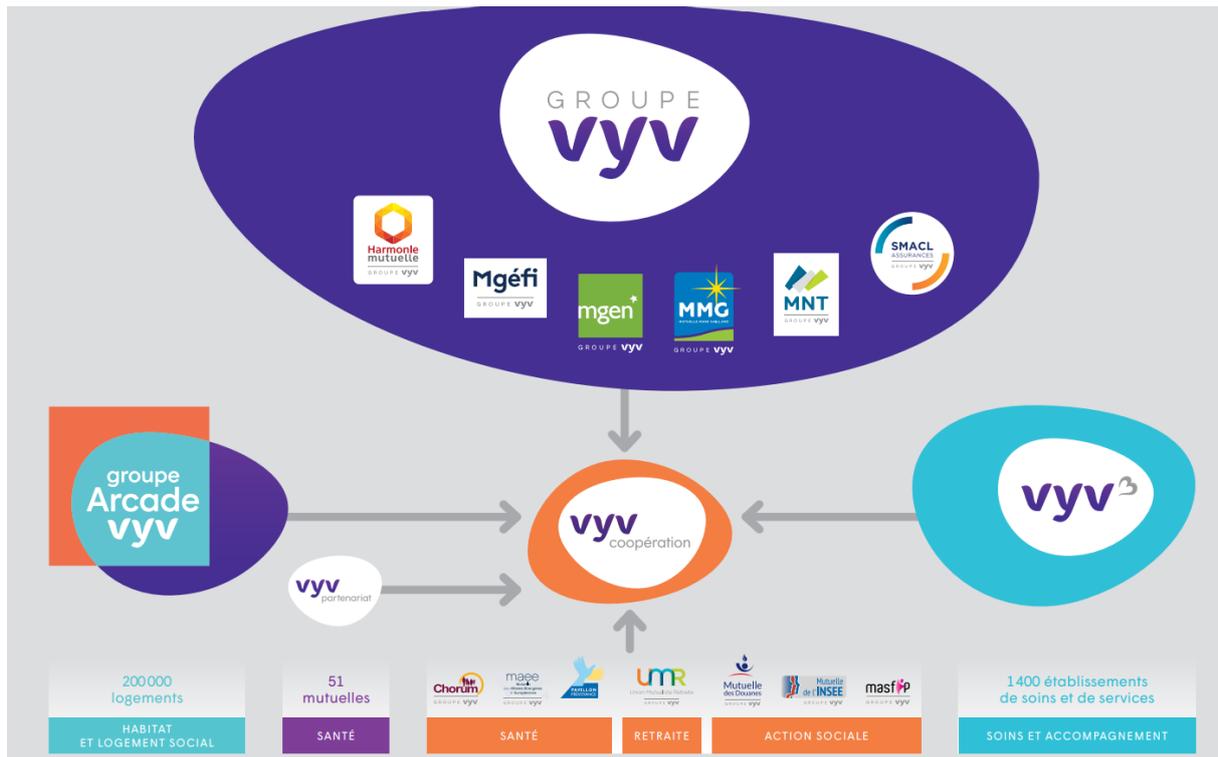
Le Groupe VYV est une Union Mutualiste de Groupe (UMG) créée en 2017, c'est-à-dire une structure à laquelle des organisations du livre II du code de la mutualité (à savoir les mutuelles et les unions), sociétés d'assurance mutuelle (SAM) et instituts de prévoyance ont décidé d'adhérer. Elles signent une convention d'adhésion où elles s'engagent à transférer leurs fonctions clés, une solidarité financière et une consolidation financière. L'objectif de l'UMG Groupe VYV est ainsi « d'assurer la coordination et le pilotage économique et stratégique d'ensemble au travers de son influence dominante, de son contrôle stratégique, de la gouvernance politique et opérationnelle, de l'organisation de la participation de tous au projet de transformation stratégique, de l'animation des communautés managériales et élues. » (Source : Intranet)

Le groupe VYV est ainsi porté par plusieurs unions :

- Une Union Mutualiste de Groupe (UMG) Groupe VYV. Cette entité stratégique et prudentielle est la faîtière qui pilote la stratégie globale du groupe, exerce des missions de contrôle et coordonne sa mise en œuvre.
- Une Union de Groupe Mutualiste (UGM) VYV Coopération qui assure la coordination politique ainsi que l'échange de moyens et d'expériences entre les membres de l'UGM.
- Une union faîtière des services de soins et d'accompagnement mutualistes (SSAM) : VYV3 qui porte la stratégie du groupe concernant les activités sanitaires, sociales et médico-sociales.
- Le Groupe Arcade-VYV s'affirme quant à lui comme un nouveau pilier aux côtés de l'assurance, des services et de l'offre de soins. (Source : Intranet)

L'illustration suivante provient du site internet officiel du Groupe VYV, afin de présenter les différentes entités qui le structurent :

Figure 47 : Composition du Groupe VYV en 2021 (Source : Site Intranet)



Le Groupe VYV s’appuie sur trois grandes familles de métiers :

1. L’assurance
2. Le logement
3. Le soin

### 1.1.2 Une promesse mutualiste

Le groupe VYV a fait émerger une promesse mutualiste qu’il souhaite incarner. Cette dernière est « un texte fondateur élaboré collectivement avec des élus représentant les différentes entités du groupe et partagé lors des assemblées générales constitutives. Véritable boussole stratégique, ce texte réaffirme le mutualisme comme modèle d’entreprendre original et l’engagement du groupe à apporter aux adhérents des réponses concrètes toujours plus solidaires et innovantes » (Source : Intranet).

Cette promesse se décline dans trois ambitions qui sont rappelées dans l'illustration suivante qui est une capture d'écran du site Intranet :

Figure 48 : Les 3 ambitions de la promesse mutualiste chez VYV (Source : Site Intranet)

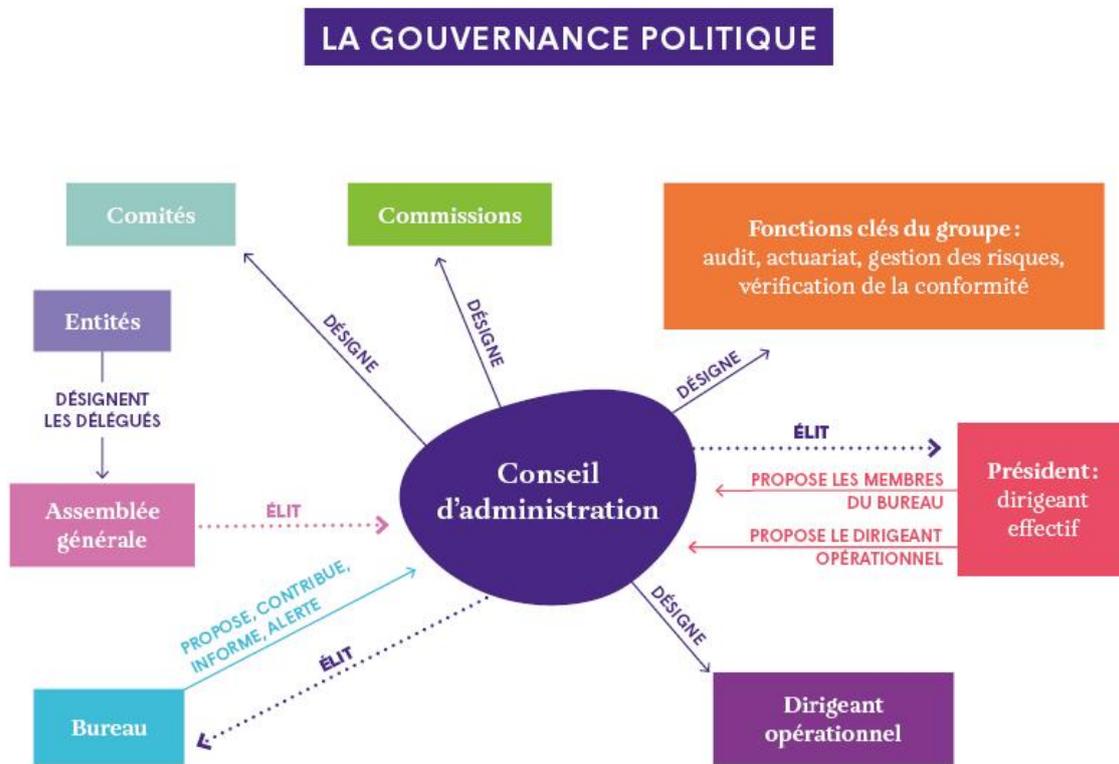
<p><b>Etre utile à tous et à chacun</b></p> <p>Accompagner les adhérents et leurs proches dans toute leur diversité et tout au long de leur vie en proposant des offres et des services personnalisés et adaptés à leur situation. La solidarité et la reconnaissance de l'individu sont et doivent rester au cœur du contrat social.</p> <p><b>Devenir l'acteur d'une protection sociale globale</b></p> <p>En tant que leader en assurance santé et premier offreur de soins et de services en France, le Groupe VYV souhaite répondre aux défis qui touchent l'ensemble des Français et qui influent sur la vie des adhérents. Au-delà de la santé, la protection des adhérents tout au long de leur vie conduit le Groupe VYV à renforcer ses positions sur l'ensemble des activités de la protection sociale (prévoyance, dépendance, épargne retraite, protection financière).</p> <p><b>Incarner la performance mutualiste dans le monde de demain</b></p> <p>Démontrer que le modèle mutualiste est en phase avec les exigences de performance de long terme et d'efficacité économique au service des personnes. Le Groupe VYV se donne la capacité de devenir la référence de la protection sociale en France, en même temps qu'un exemple en matière de responsabilité et d'engagement social. Il cumule, pour cela, les forces et met en commun les moyens nécessaires à la réalisation de ses ambitions.</p>
---

### 1.1.3 La gouvernance mutualiste

En tant que groupe mutualiste, une représentation des adhérents mutualistes est assurée au sein du groupe VYV. Plus précisément, ces élus siègent à l'assemblée générale, au conseil d'administration, au bureau et à quatre comités (audit, risques, finances, rémunérations) et une dizaine de commissions.

La gouvernance est représentée dans le schéma suivant, tiré du site Intranet du groupe VYV :

Figure 49 : Schéma de la gouvernance politique chez VYV ( Source : Intranet)



#### 1.1.4 La gouvernance managériale

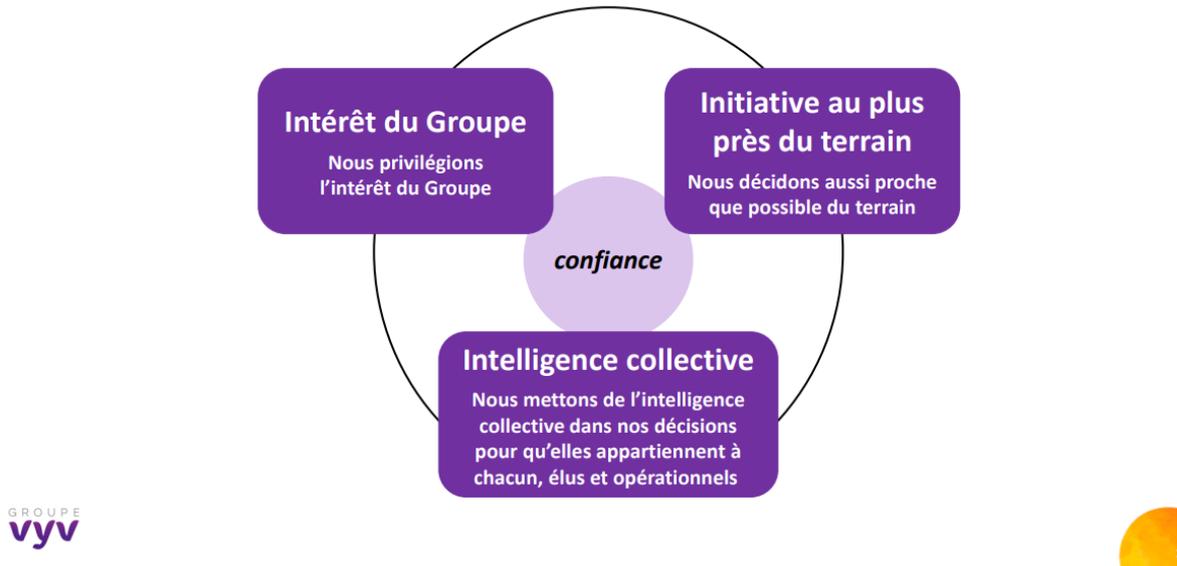
L'organisation managériale au sein du groupe est présentée comme bâtie sur trois piliers :

- La co-construction doit favoriser l'édification du Groupe VYV dans une démarche participative et collaborative dans laquelle les équipes, mais aussi les entités qui composent le groupe, sont associées.
- La co-responsabilité doit garantir que le projet du Groupe VYV ne se résume pas à un projet porté uniquement par une structure faïtière mais soit bien un projet porté par tous
- La dynamique positive doit permettre de travailler ensemble pour affronter les difficultés tout en étant convaincu du bien-fondé du projet (Source : Intranet)

A ces piliers s'ajoutent trois principes de vie nommés « les 3 i », représentés ci-dessous :

Figure 50: Les 3 principes de vie chez VYV (Source : Intranet)

### 3 principes de vie du groupe qui s'appliquent toujours simultanément pour faire vivre notre projet mutualiste



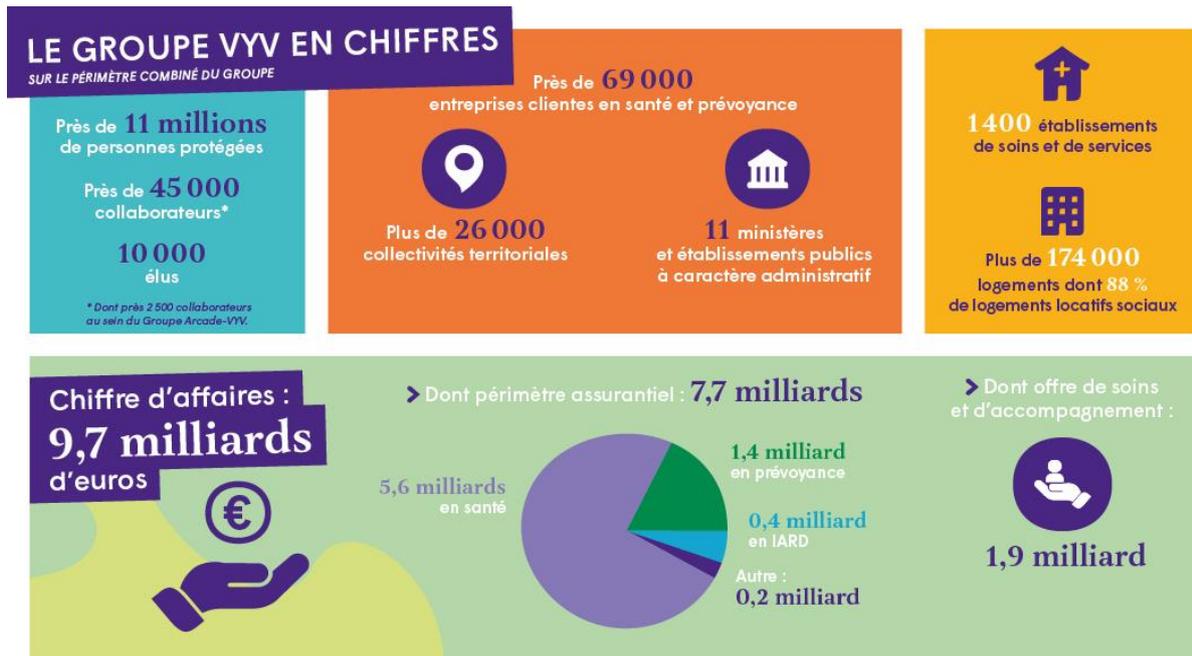
#### 1.1.5 Le Groupe VYV en quelques chiffres : un géant mutualiste

Pour donner à voir l'envergure du groupe VYV, il convient d'évoquer certains chiffres pour pouvoir le positionner dans la mutualité.

Avec plus de 11 millions de personnes protégées dans l'ensemble de son écosystème, le Groupe VYV est le premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale en France. Il s'appuie sur la mobilisation de plus de 45 000 salariés et 10 000 élus sur le territoire. L'activité de soin et de santé est établie sur plus de 1400 établissements en France, tandis que l'activité de logement est forte de plus de 170 000 logements. Le Groupe VYV génère un chiffre d'affaires de plus de 9 milliards d'euros (chiffres 2020).

L'illustration suivante est une mise en perspectives visuelle des chiffres clés permettant de présenter le Groupe VYV :

Figure 51 : Le Groupe VYV en quelques chiffres (Source : Site Intranet)



## 2 Présentation des A.I.R : une analyse documentaire

Dans cette partie, le dispositif étudié est présenté à partir d'une analyse documentaire qui intègre notamment le cahier des charges du programme A.I.R et des supports de communication. En effet, le fait de réaliser une thèse CIFRE a permis d'être intégrés au plus près des acteurs qui ont mis en place ce dispositif. L'accès facilité à des documents internes a rendu possible la description suivante. L'objectif est de pouvoir saisir la façon dont ce dispositif a été pensé, mis en place et diffusé au sein de l'organisation. Ce travail met également en évidence le discours officiel autour de ce dispositif, avant de présenter les résultats issus d'observations et de témoignages (issus respectivement des participations-observantes et des entretiens semi-directifs).

### 2.1 Chronologie

Pour commencer, une chronologie du dispositif qui permet de saisir les moments charnières de la mise en place du dispositif est exposée. Trois périodes sont ainsi distinguées.

### 2.1.1 Mai 2018 – juin 2019 : l’expérimentation codéveloppement et l’intuition d’une contribution au « Faire Groupe »

C’est en mai 2018 que le groupe VYV commence à faire tester le codéveloppement professionnel à des personnes volontaires de la DRH, sous l’impulsion du DRH de l’époque. L’approche mise en place est celle des québécois Champagne et Payette. Pour l’illustrer, l’entreprise commande des exemplaires du livre des deux auteurs et l’offre à ces premiers testeurs. Elle fait le choix de respecter à la lettre la méthode de l’ouvrage de 1997. D’ailleurs, l’entreprise fait intervenir Claude Champagne en mai 2018 pour présenter la méthode de codéveloppement professionnel à l’équipe de la DRH.

En décembre 2018, sous l’intuition du DRH, le groupe VYV propose d’étendre la participation au codéveloppement à des volontaires issus de métiers différents et d’entités différentes<sup>54</sup>. L’objectif derrière la création de ces nouveaux groupes (24 personnes) s’appuie sur l’intuition suivante : le codéveloppement peut être un moyen de créer de la relation et donc de créer le Groupe. En effet, le groupe VYV, créé en septembre 2017, s’est donné pour objectif de « Faire Groupe » rapidement. C’est ainsi que naissent des groupes inter-entités et multi métiers. Pour cela, il propose à ces volontaires de suivre, avec l’aide de deux consultants externes spécialistes du codéveloppement professionnel, deux phases d’expérimentation :

- Une phase de découverte des rôles de clients et de consultants : l’animation est confiée aux consultants externes.
- Une phase de formation à l’animation : il s’agit d’apprendre, par l’expérience, le rôle d’animateur. Lorsque chacun a pu expérimenter deux fois le rôle d’animateur, le groupe s’arrête.

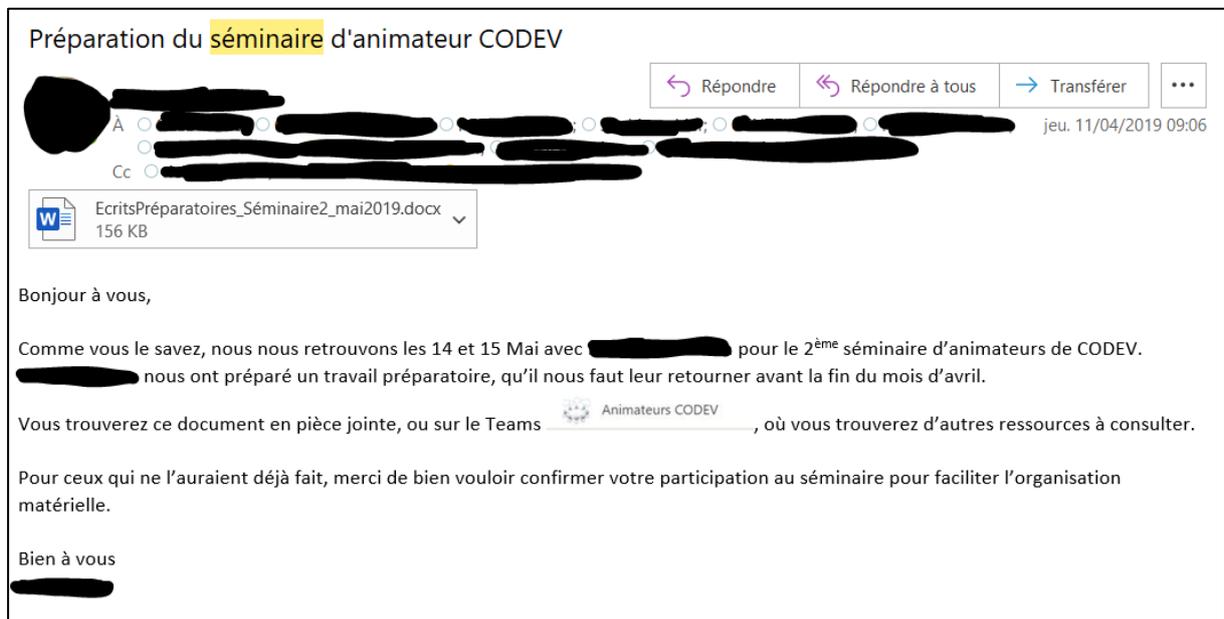
Lorsque cette expérimentation prend fin, les groupes ainsi formés décident à l’unanimité de poursuivre l’activité et de continuer à se réunir et à effectuer des séances de codéveloppement en alternant les rôles de client, consultant et animateur. Afin d’éviter que chaque groupe continue son parcours dans son coin, une communauté virtuelle des animateurs codev est créée pour accompagner les différents groupes avec des ressources, et garder contact.

---

<sup>54</sup> Pour rappel, c’est à ce moment que nous avons été intégrés au groupe VYV et que nous avons commencé à expérimenter le codéveloppement.

La capture d'écran suivante illustre la mise en place de cette communauté virtuelle :

Figure 52 : La création d'une communauté des animateurs CODEV (capture d'écran d'un mail groupé)



Par ailleurs, en mai 2019, deux séminaires d'un jour et demi chacun sont créés à l'initiative des consultants externes pour faire le point sur l'expérimentation du codéveloppement et acter la fin de la formation à l'animation des participants. C'est aussi un prétexte pour célébrer la fin du parcours et de proposer une certification interne « d'animateur de groupe de codéveloppement au sein du groupe VYV ».

La capture d'écran suivante donne à voir un document de communication autour de ces séminaires :

Figure 53 : Objectifs du séminaire de mai 2019 : vers une reconnaissance institutionnelle (document envoyé par mail à l'ensemble des participants en avril 2019)



**Formation à l'animation de Groupe de  
Codéveloppement Professionnel au sein du Groupe VYV**

**Séminaire 2 des 14 et 15 mai 2019  
Approfondissement - Confirmation**

**ECRITS PREPARATOIRES A RENVoyer AVANT LE 30 AVRIL 2019**

Vous avez suivi une formation pratique à l'animation de Groupe de Codéveloppement Professionnel au sein du Groupe VYV :

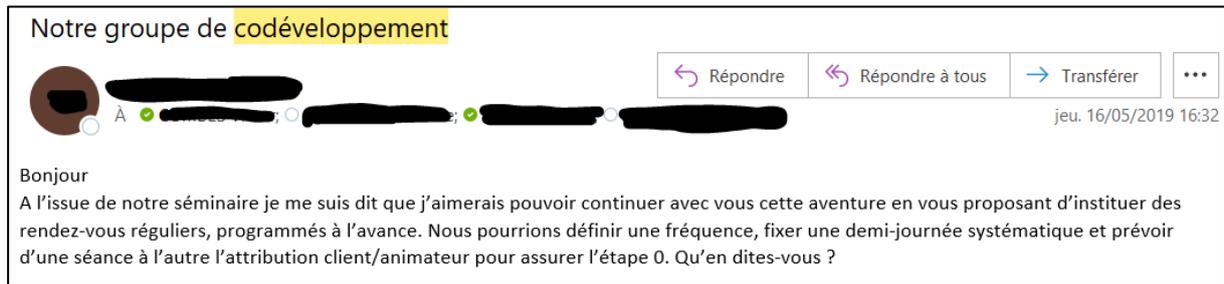
- Cycles 1 et 2 : vous avez pratiqué 2 fois comme « client » et 8 à 10 fois comme « consultant ».
- Séminaire 1 : vous avez pratiqué 2 fois comme « client », 2 fois comme « animateur » et 4 fois comme « consultant ».
- Inter séminaire : vous avez pratiqué environ 1 fois par mois.

Vous avez été invité à participer au Séminaire 2 « Approfondissement », animé par [REDACTED] et [REDACTED] au terme duquel vous serez confirmé en tant que :

**« Animateur de Groupe de Codéveloppement Professionnel au sein du Groupe VYV »**

Enfin, à noter que ce séminaire n'acte pas la fin de la pratique du codéveloppement pour ces groupes, qui décident de poursuivre l'activité ensemble, comme l'illustre la capture d'écran suivante qui est un échange de mails entre participants qui montre l'envie de poursuivre la pratique :

Figure 54 : Après le séminaire de fin de parcours, une envie de continuer de pratiquer le codéveloppement (capture d'écran d'un échange de mail entre le)



Durant cette période, le codéveloppement commence à être mis en place chez VYV. Les animateurs nouvellement formés sont invités à prendre en charge des groupes lorsque suffisamment de volontaires se seront manifestés.

### 2.1.2 Juin 2019 – avril 2020 : du codéveloppement à l'A.I.R

A partir de juin 2019, une perspective nouvelle commence à émerger vis-à-vis du codéveloppement : d'un outil au service du « Faire Groupe », il commence à être considéré comme un outil au service d'un modèle « à haute valeur relationnelle » pensé pour le groupe VYV. Toutefois, et à de nombreuses reprises lors de réunions, une intuition grandissante est en train de naître chez VYV : le codéveloppement est un outil pertinent mais qui nécessite d'être complété, revisité si l'on veut l'adosser à un objectif différent, centré sur l'aspect relationnel. Plus précisément, ce « modèle à haute valeur relationnelle » est pensé comme central dans le cadre de l'excellence opérationnelle du groupe. Il s'agit de considérer la nécessité d'améliorer la qualité des relations en interne dans le but de produire une expérience bénéficiaire « sans couture »<sup>55</sup>.

Cette intuition est soutenue par des productions du doctorant autour de la notion d'intelligence relationnelle. En septembre 2019 un séminaire d'un jour et demi est organisé par le doctorant autour de la thématique suivante : « En quoi l'intelligence relationnelle sera un élément central de la culture de VYV ? Comment la mettre en place ? ». Il réunit le DRH de VYV, l'encadrante scientifique de la thèse en entreprise, le directeur de thèse, d'autres doctorants, et les consultants

<sup>55</sup> Les termes entre guillemets sont directement issus de documents produits dans le cadre du Comité des DRH ou du Comité de Direction Générale, mais que, par soucis de confidentialité, nous ne pouvons pas exposer ici.

externes qui ont implanté le codéveloppement chez VYV. Ce séminaire a lieu en septembre 2019 en région bordelaise, et le thème précis est le suivant : « En quoi l'intelligence relationnelle sera un élément central de la culture VYV ? Comment la mettre en place ? », comme l'illustre la capture d'écran suivante :

Figure 55 : Thématique du séminaire de septembre 2019



Les objectifs de ce séminaire sont les suivants :

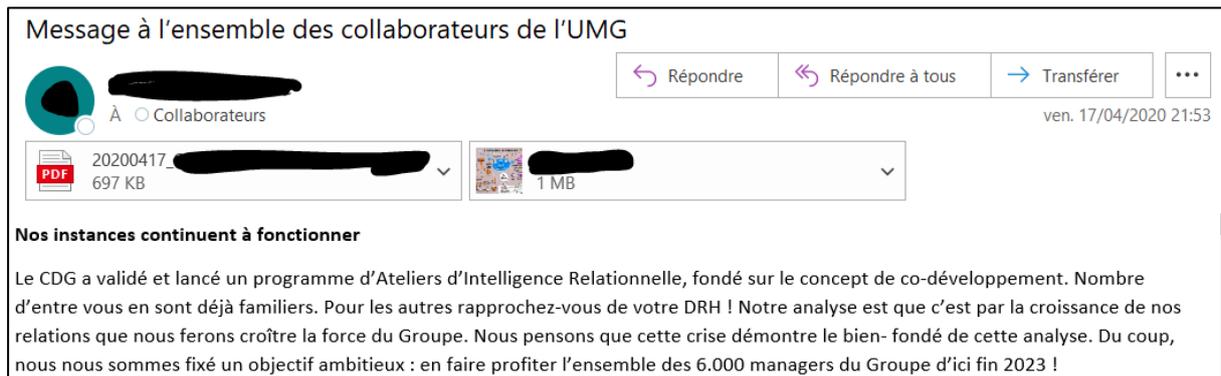
- Réunir les différentes parties prenantes qui ont joué un rôle dans l'expérimentation autour du codéveloppement au sein du groupe VYV
- Lancer des réflexions autour de la nécessité de faire évoluer la culture du groupe VYV en intégrant l'intelligence relationnelle à travers un codéveloppement revisité.

Entre octobre 2019 et mars 2020, des réflexions sont menées au sein de l'équipe dédiée à la mise en place du codéveloppement. L'intuition que le codéveloppement ne suffit pas se retrouve dans des travaux. A l'occasion d'un Comité de Direction Générale de 2020 (après l'arrivée d'un nouveau DG), le groupe VYV décide de baptiser la méthode « Ateliers d'Intelligence Relationnelle ».

Les A.I.R reçoivent le soutien de la DRH et du DG de VYV en 2019 et 2020. Plus précisément, en Avril 2020, en pleine pandémie, le Directeur Général de l'époque officialise les A.I.R

comme étant un « programme » adapté aux enjeux que révèle la crise, et notamment sous l'angle des relations interpersonnelles. L'image ci-dessous est une capture d'écran de ce mail. Celle-ci révèle aussi que la Direction Générale a pris la décision de faire expérimenter les A.I.R à l'ensemble de managers du Groupe (soit 6 000) sur trois ans.

Figure 56 : Soutien et souhait de déploiement des A.I.R de la part du DG



### 2.1.3 Avril 2020 - mars 2022 : le déploiement des A.I.R et leur fin

A partir d'avril 2020, l'équipe dédiée à la mise en place du codéveloppement s'enrichit d'une nouvelle personne et devient l'équipe dédiée aux A.I.R. A partir de ce moment, l'équipe a un mandat de la part de la direction générale. Toutefois, durant cette période, plusieurs changements au niveau de la direction générale et de la direction des ressources humaines impactent la mise en place des A.I.R puisque l'objectif des 6000 managers formés aux A.I.R sur trois ans n'est plus autant encouragé et suivi à partir de ces changements.

En mars 2022, la décision est prise par la direction des ressources humaines de mettre fin aux efforts de déploiement A.I.R dans le Groupe. L'objectif d'un dispositif auto-porté prend fin. A partir de ce moment, si une expression de besoin de pratiquer le codéveloppement est partagée, des animateurs externes (consultants) seront mobilisés.

Cette chronologie du dispositif en trois périodes clés est synthétisée dans le schéma suivant :

Figure 57 : Trois étapes clés dans la mise en place et le déploiement des A.I.R



## 2.2 Présentation des A.I.R

Au-delà de l'aspect chronologique, des documents internes variés sont mobilisés pour donner à voir la façon dont les A.I.R ont été présentés et mis en place. Enfin, cette partie se termine par une mise en perspective de chiffres clés pour qualifier l'envergure du dispositif.

### 2.2.1 Présentation d'éléments de langage et de communication

Le souhait initial autour des A.I.R était de faire émerger un dispositif propre au groupe VYV. Avant de décrire le fonctionnement des A.I.R, une analyse fondée sur des documents internes permet de voir la façon dont est présenté l'A.I.R. Il s'agit donc de saisir le discours officiel, pour pouvoir le confronter avec la perception des participants.

### 2.2.1.1 Présentation des A.I.R

En plus de deux ans d'existence, de nombreux documents de communication ont vu le jour au sujet des A.I.R. Dans ce contexte, on retrouve des définitions variées du dispositif, en fonction du canal de communication privilégié (sur l'intranet, à l'occasion de réunions, lors de présentations de pré-lancement...). Il n'est pas question ici d'en montrer une liste à la Prévert, mais d'illustrer cette tendance avec trois exemples de définitions des A.I.R présentes sur des canaux de communication différents.

Une première définition insiste sur l'angle relationnel avec lequel la méthode de codéveloppement a été ajustée pour aboutir aux A.I.R. La définition suivante présente le dispositif sans pour autant en préciser la nature :

« Inspiré de la méthode québécoise de codéveloppement professionnel, l'A.I.R se présente comme un ajustement de cette méthode pour le Groupe VYV. Il vise principalement à mettre en relation des personnes qui souhaitent apprendre ensemble et améliorer leur pratique professionnelle grâce à une méthode d'animation particulière. »  
(Source : SharePoint dédié aux A.I.R)

Dans d'autres types de documents en revanche, l'A.I.R est présent comme un « programme » :

« L'Atelier d'Intelligence Relationnelle est un programme qui permet d'améliorer sa pratique professionnelle, en apprenant en collectif et en s'inspirant des bonnes pratiques des autres. Ce programme s'appuie sur la méthodologie québécoise du codéveloppement tout en s'adaptant aux spécificités des besoins des organisations et/ou des bénéficiaires. » (Extrait d'un support écrit dans le cadre du déploiement au sein du Groupe VYV)

Enfin, on retrouve aussi (dans des supports de communication à destination de néo-participants), des documents dans lesquels l'A.I.R est présenté comme une « formation expérientielle » :

Figure 58 : Une définition des A.I.R (support de communication à destination de néo-participants)

- C'est une formation expérientielle en petit groupe
- elle s'exerce autour de sujets professionnels vécus par chacun en toute confidentialité
- C'est un entraînement régulier pour améliorer la pratique professionnelle par la maîtrise de l'intelligence relationnelle et collective

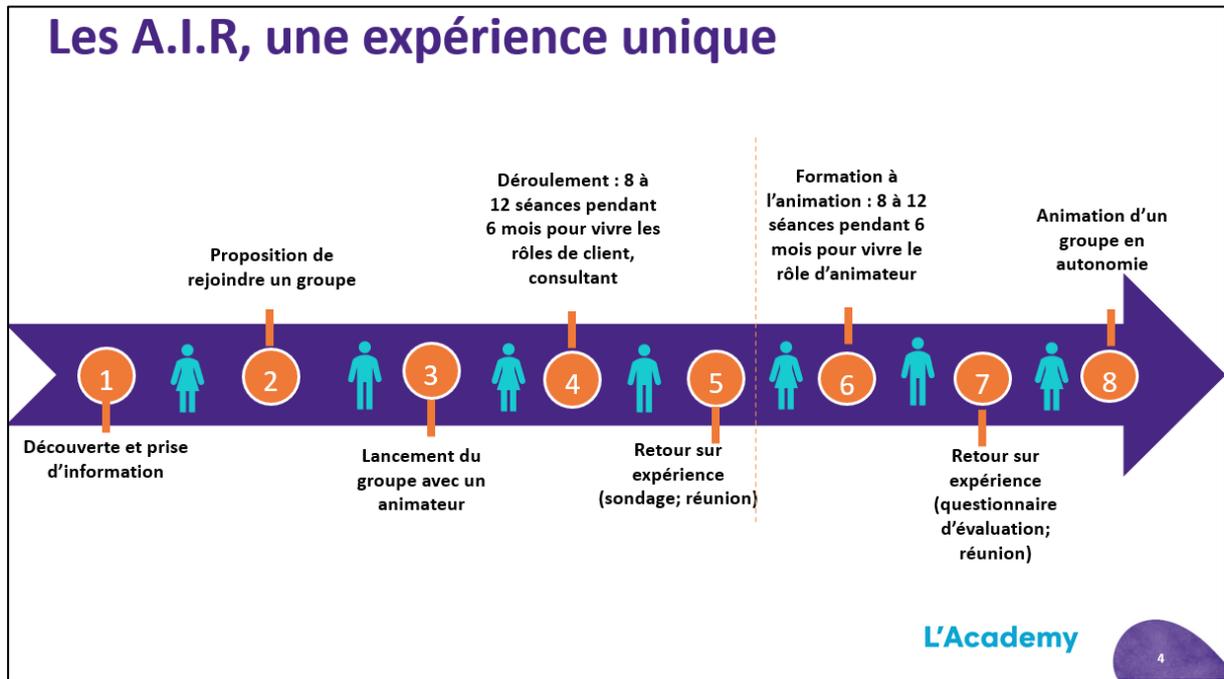
Ainsi, si le fonctionnement des A.I.R et ses origines (le codéveloppement de Payette et Champagne) sont évoqués dans les supports de communication, la présentation de leur nature, elle, est plus opaque.

L'Atelier d'Intelligence Relationnelle est une conception du Groupe VYV. Il reprend les fondements des groupes de codéveloppement professionnel développés par Payette et Champagne. Toutefois, une des singularités de l'A.I.R tient au fait de la stratégie adossée au dispositif, puisque l'objectif affiché du Directeur Général de l'époque (en avril 2020) était de faire expérimenter les trois rôles (consultants, clients, animateurs) aux managers de l'organisation. Pour cela, le Groupe VYV a formé des formateurs d'animateurs en interne, qui ont proposé des formations à l'animation auprès des participants managers volontaires.

Le document ci-dessous illustre ce déploiement en deux temps :

- Une « pratique simple », pendant laquelle les personnes volontaires (majoritairement des managers) alternent les rôles de consultants et clients dans des groupes où un animateur interne est fixe.
- Une formation à l'animation pour les volontaires ayant terminé leur pratique simple. Ainsi, la pratique simple, qui se concrétise par 8-12 séances environ, est considéré comme un prérequis pour pouvoir débiter une formation à l'animation.

Figure 59 : La pratique simple et la formation à l'animation d'A.I.R (source : document interne, destiné aux néo-participants).



### 2.2.1.2 Les objectifs des A.I.R

La variété des canaux de communication utilisés pour faire connaître le dispositif A.I.R fait que l'on trouve différentes formulations des objectifs associés, comme l'illustre l'analyse de documents internes destinés à l'ensemble de l'organisation.

Un premier document ci-dessous met en lumière que les A.I.R répondent à un double objectif : renforcer la pratique professionnelle en devenant « plus efficace » et développer une nouvelle forme de relation à l'autre.

Figure 60 : Présentation des objectifs des A.I.R (source : présentation PowerPoint utilisée pour les réunions d'informations)

## Les objectifs autour des A.I.R

**Les participants vont apprendre :**

- à être plus efficace
- à formaliser leurs modèles
- à aider et à être aidé
- à pratiquer des relations harmonieuses, constructives et durables
- à savoir s'entraider en groupe

**Et vont** consolider leur identité professionnelle

GROUPE  
**vyv**

L'Academy

Un deuxième document est une capture d'écran d'un site internet dédié aux A.I.R (qui prend la forme d'un SharePoint). Dans celui-ci, les objectifs des A.I.R sont triples : apprendre ensemble, aider le client à penser et à agir, expérimenter en groupe et se transformer soi-même, comme l'illustre le document ci-dessous :

Figure 61 : Les objectifs des A.I.R (Source : intranet)

## Les trois objectifs des A.I.R

### #1 – Apprendre ensemble

L'A.I.R, est avant tout une démarche d'apprentissage basée sur l'entraide. En rejoignant un groupe d'A.I.R, on apprend à la fois individuellement et collectivement. On apprend sur soi, et sur le groupe.

### #2 – Aider le client à penser et à agir

Le groupe se réunit avant tout pour aider le client, non pas en lui donnant directement des solutions, mais en l'accompagnant à trouver lui-même son plan d'actions. Aider dans les A.I.R, c'est écouter, questionner, clarifier, suggérer.

### #3 – Expérimenter en groupe et se transformer soi-même

Les A.I.R proposent un cadre rassurant pour s'interroger sur ses pratiques et se transformer ! L'objectif est bien sûr de permettre aux participants d'expérimenter de nouvelles postures et de développer des apprentissages. Et tout l'enjeu est de les mettre en pratique dans leur situation de travail, avec leurs collègues, auprès de leurs équipes.

Enfin, un troisième document, issu d'une présentation à destination d'un comité de direction, met en avant des objectifs pour les managers (cible prioritaire identifiée par le directeur général en avril 2020), et des objectifs pour le groupe VYV de manière plus générale. Autrement dit cette présentation des objectifs illustre la volonté de rattacher les A.I.R à une stratégie définie par la direction générale. Une capture d'écran de ce document est visible ci-dessous :

Figure 62 : Présentation des objectifs des A.I.R (source : présentation à destination des membres de la direction générale)

## Objectifs du déploiement des A.I.R

**Pour les managers :**

- Être plus efficace, individuellement et collectivement
- Consolider son identité professionnelle
- Savoir aider et être aidé

**Pour le Groupe VYV :**

- Construire la posture de manager en soutien
- Bâtir une nouvelle culture managériale
- Contribuer à l'Excellence Opérationnelle
- Être autonome dans le « learning on the job »

**Projet d'infusion ou de diffusion**



GRUPE  
vyv

Ainsi, la définition des objectifs des A.I.R n'est pas stabilisée puisque plusieurs formulations ont vu le jour et ont été communiquées à travers des canaux différents.

### 2.2.1.3 La communication autour des A.I.R

A partir d'avril 2020, date à laquelle les A.I.R ont été officialisés par la direction générale, un nombre important de documents a été produit par l'équipe dédiée aux A.I.R. L'objectif n'est pas ici de tous les renseigner et les analyser, mais de donner à voir la palette de canaux de communication utilisés pour assurer le déploiement de ce dispositif. Cela permet enfin de mettre en évidence les différentes cibles de celle-ci.

Les A.I.R ont fait l'objet d'une grande diversité de documents produits chez VYV. Ci-dessous une liste des principaux canaux de communication utilisés, qui est détaillée et illustré en Annexe 2.

- Des articles sur le site intranet des entités et celui du Groupe
- Des présentations de type PowerPoint pour la conception et le suivi du déploiement
- Des communautés virtuelles (via Microsoft Teams)
- Un SharePoint dédié aux animateurs formés en interne pour leur donner du contenu et des fiches pratiques pour accompagner et enrichir leur rôle d'animateurs
- Une vidéo animée de présentation

Si la cible prioritaire des A.I.R donnée par la direction générale en avril 2020 concerne strictement les managers, dans les faits, les A.I.R ont été proposés également à des personnes non-managers ainsi qu'à des élus du groupe VYV.

### 2.2.2 Description du fonctionnement

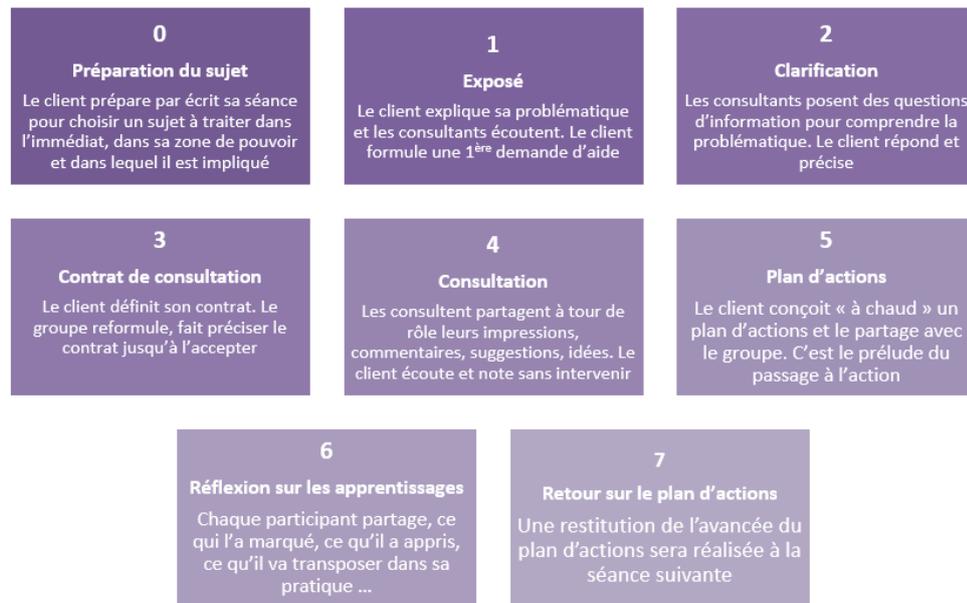
Dans les éléments de communication produits, le fonctionnement de l'A.I.R est majoritairement présenté à travers deux éléments : la description des étapes, et le détails des rôles attribués.

Concernant les étapes d'abord, les présentations officielles indiquent qu'il y en a 8. Plus précisément, il est présenté 7 étapes ainsi qu'une étape dite « étape zéro ». Cette dernière est qualifiée ainsi car elle n'a pas lieu au moment de l'A.I.R mais entre deux séances. L'A.I.R choisit de mettre en avant cette étape considérée comme essentielle après les premières expérimentations de codéveloppement en interne. L'animateur est chargé de contacter le futur client pour l'aider à formuler sa problématique professionnelle. Cela représente un temps d'échange de 10 à 30 minutes très intime puisqu'il n'y a que deux interlocuteurs. Le reste des étapes 1 à 6 sont les mêmes étapes que celles définies par Payette et Champagne en 1997. L'A.I.R mentionne une huitième étape qui rend compte de la nécessité pour le client de rendre

compte de l'avancement du plan d'action bâti lors de la séance précédente. En proposant 8 étapes, la communication autour de l'A.I.R cherche à montrer que des actions sont demandées en amont, pendant et après chaque séance, comme l'illustre le document interne suivant :

Figure 63 : Les 8 étapes de l'A.I.R (document interne)

## Le processus d'une séance A.I.R



GRUPE  
vyv

L'Academy

Concernant les rôles ensuite, les A.I.R reprennent ceux définis dans la méthode de Payette et Champagne : on retrouve un client, un consultant, un animateur. Toutefois la présentation de ces derniers comporte quelques particularités :

- Il est mentionné que le client est invité à formuler sa problématique en commençant par la formule « j'aimerais que vous m'aidiez à » et qu'il dirige sa séance
- Pour le rôle de consultant, l'accent est mis sur le questionnement et sur le lien avec le management : « manager c'est questionner »
- Enfin il est dit du rôle d'animateur qu'il « *manage* en soutien » et que son activité est assimilable à celle d'un manager de managers.

Les trois rôles sont présentés dans plusieurs documents internes, comme celui-ci-dessous :

Figure 64: Les 3 rôles dans les A.I.R (document interne)

## L'Atelier : 3 postures managériales orientées «client»

Gardien du processus

- aide le client à structurer sa demande,
- aide le groupe à avoir une démarche conseil,
- anime les échanges.

**Il manage en soutien les participants**



À chaque séance, un membre du groupe devient « **client** » ; il présente l'objet de son choix :

- **problème / projet / préoccupation** sur lequel il veut voir clair pour mieux agir.
- «Je voudrais que vous m'aidiez à...».

**Il détermine ses objectifs et son plan d'actions**

Tous les membres du groupe **écoutent** le client

- posent des **questions** proposent leurs **perceptions** formulent des **suggestions**
- **aident** le client à trouver ses **propres solutions**

**Questionner c'est l'art de manager**

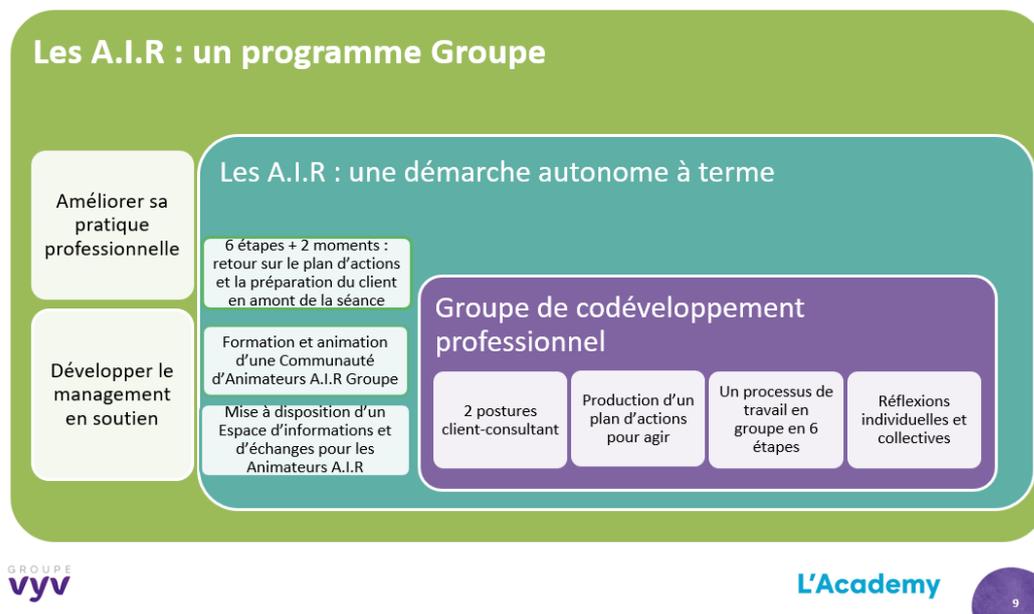
**L'Academy**

GRUPE  
**vyv**

10

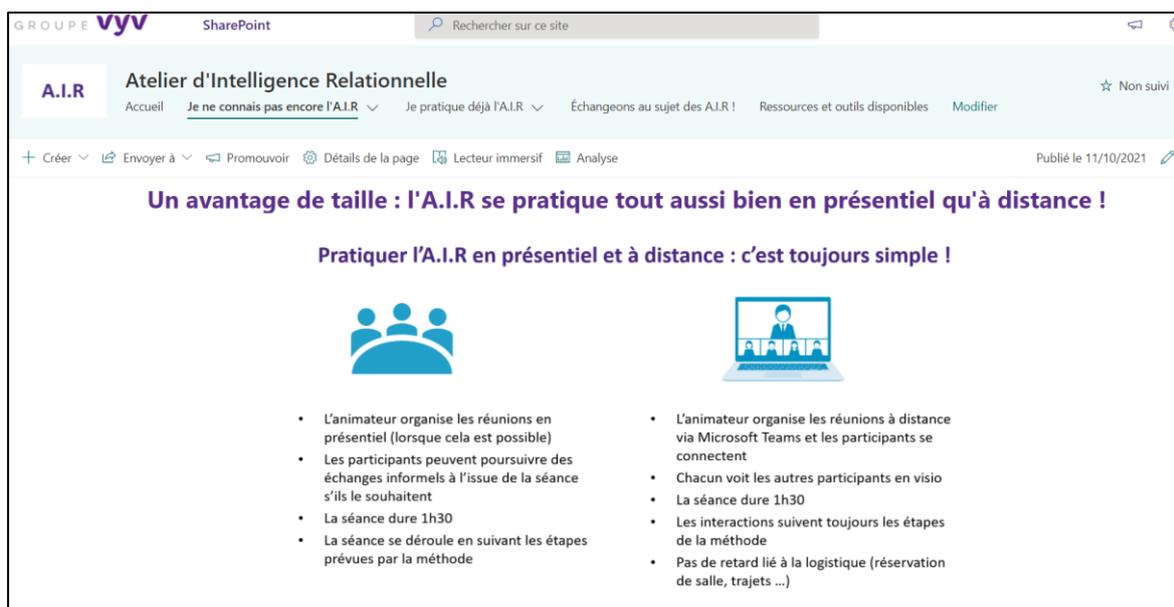
Par ailleurs, puisque dans l'organisation, jusqu'en avril 2020, l'expérimentation proposée était du « codéveloppement », et qu'ensuite l'A.I.R a fait son apparition, il a fallu un travail de clarification pour évoquer ce que représente l'A.I.R par rapport au codéveloppement. La figure ci-dessous, est une capture d'écran issue d'une présentation PowerPoint adressée à des RH de plusieurs entités de VYV. Ce travail, produit par l'équipe dédiée aux A.I.R (à laquelle nous avons été intégrés), a été complexe à proposer et n'a d'ailleurs pas été intégré dans l'ensemble des présentations. Il vise à montrer en quoi l'A.I.R, en tant que programme du groupe VYV, vient compléter le codéveloppement ; comme le document interne suivant le représente :

Figure 65 : L'apport des A.I.R au codéveloppement



Enfin, étant donné que l’officialisation des A.I.R s’est tenue en avril 2020 soit au début de la pandémie mondiale de coronavirus, et pendant la période de confinement, la présentation des A.I.R souligne la possibilité (voire l’avantage) de tenir des A.I.R à distance via un système de visioconférence (en l’occurrence Microsoft Teams), comme l’illustre la figure ci-dessous :

Figure 66 : Pratiquer l'A.I.R à distance (capture d'écran du site SharePoint dédié aux A.I.R)



### 2.2.3 Les A.I.R en chiffres

Le tableau suivant indique le nombre de personnes qui dans le groupe VYV ont participé aux A.I.R entre décembre 2018 et mars 2022. Celui-ci révèle que plus de 360 personnes ont participé à au-moins une séance d'A.I.R et que 78 groupes ont été lancés depuis 2018 :

Figure 67 : Nombre de participants et nombre de groupes (source : capture d'écran d'un document interne dédié au pilotage des A.I.R)

L'évolution du nombre de participants					
En nombre de groupes					
2018	2019	2020	2021	2022	Total
6	6 de +	8 de +	47 de +	11 de +	<b>78</b>
En nombre de participants					
2018	2019	2020	2021	2022	Total
26	28 de +	36 de +	223 de +	51 de +	<b>366</b>

Les renseignements internes, issus de plusieurs documents produits par l'équipe dédiée aux A.I.R permettent de donner les chiffres complémentaires suivants :

- Sur les 366 personnes qui ont vécu des A.I.R, 300 sont managers, 28 sont des élus et 38 sont collaborateurs (non-managers)
- 54 personnes ont été formées à l'animation d'A.I.R

Notons que puisque l'A.I.R a été officialisé en 2020, il convient de préciser que c'est davantage 312 personnes ( $366-28-26 = 312$ ) et 66 groupes ( $78-6-6 = 66$ ) qui ont vécu au-moins un A.I.R, le reste ayant expérimenté le codéveloppement. Cette nuance n'apparaît pas dans les documents internes.

## 3 Présentation des collectes de données

Après une analyse documentaire concise autour du contexte de l'organisation et des A.I.R, cette partie présente les deux autres collectes de données que réalisées dans le cadre de ce travail de recherche. Cette thèse s'appuie en effet, du fait du dispositif CIFRE et d'un positionnement épistémologique interprétativiste, sur un nombre important d'observations et d'entretiens. Il s'agit donc de revenir en détails sur ces deux types de collectes de données, qui viennent compléter l'analyse documentaire menée auparavant, dans une optique de triangulation (Flick, 1992).

### 3.1 Présentation des participations observantes effectuées

D'abord, il est important de rappeler les raisons principales pour lesquelles ce dispositif a été choisi comme fil rouge de notre design de recherche :

- D'abord à cause de l'élément inducteur décrit précédemment. Nous avons été embarqués, avant même le démarrage de la thèse CIFRE dans l'expérimentation autour du codéveloppement professionnel au sein de VYV. A la suite de celle-ci, la direction des ressources humaines, avec le soutien de la direction générale, a manifesté l'intention de déployer massivement le dispositif au sein de l'organisation.
- Nous avons été rattachés dans l'entreprise à la personne en charge de mettre en place le déploiement souhaité. De facto, nous avons donc été invités à participer activement à ce dernier, de façon stratégique et opérationnelle. Un accès privilégié tant aux documents internes qu'aux participants, animateurs et décideurs a donc été possible.
- Le changement de nom (de « codéveloppement » à « A.I.R »), décrit précédemment, a aiguisé notre curiosité de chercheur.

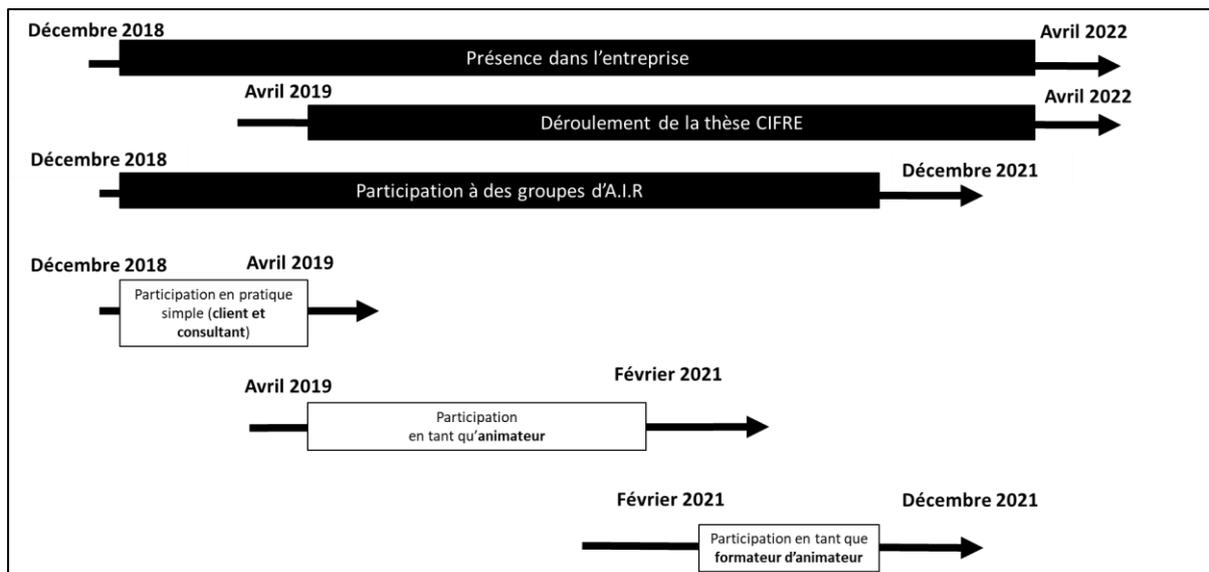
Le déploiement des A.I.R au sein du Groupe VYV et le fait d'être rattachés à l'équipe dédiée à celui-ci ont été des opportunités qui ont permis d'intégrer plusieurs groupes dans le cadre de cette thèse.

### 3.1.1 Description des groupes observés

Grâce au format CIFRE, l'occasion s'est présentée de participer à un grand nombre de séances durant notre expérience de thèse. Il est important de préciser le contexte de celles-ci ainsi que les groupes intégrés.

Pour ce qui est du contexte, il est nécessaire de rappeler que nous avons été rattachés à l'équipe dédiée à la mise en place du codéveloppement – A.I.R<sup>56</sup>. De fait, nous avons été réquisitionnés pour participer à des groupes, puis, pour en animer en autonomie, et enfin, pour former des animateurs. Ainsi, notre rôle au sein des différents groupes a varié d'un groupe à l'autre. C'est pour cela qu'il faut clarifier cette situation, en présentant ci-dessous une frise chronologique de synthèse, qui met en évidence les périodes pendant lesquels nous étions participant, animateur, et formateur d'animateur.

Figure 68 : Evolution des rôles dans le cadre du dispositif A.I.R



Les séances où nous avons endossé les rôles de client, consultant et animateur, ont duré chacune au-moins 1h30. Les séances où nous étions formateur d'animateur ont, elles, duré 2h chacune (1h30 de séance normale et 30 minutes de débriefing auprès de l'animateur stagiaire).

<sup>56</sup> Par la formule « codéveloppement-A.I.R » nous souhaitons rappeler que pendant une période, l'organisation nommait le dispositif codéveloppement, puis a choisi de le nommer « Ateliers d'Intelligence Relationnelle ».

Tableau 8 : Présentation synthétique des participations observantes effectuées

	Groupe 1	Groupe 2	Groupe 3	Groupe 4	Groupe 5	Groupe 6	Groupe 7
<b>Nombre total de personnes dans le groupe (y compris le chercheur )</b>	6	5	5	5	5	5	5
<b>Contexte du lancement du groupe</b>	Séance unique d'expérimentation proposée aux RH volontaires au début du premier confinement durant la crise Covid-19.	Réflexion autour de l'évolution des pratiques managériales dans l'entité et sur le rôle des RH	Une entité souhaite former les RH pour animer des groupes d'A.I.R constitués de managers	Formation d'animateurs dans le but d'animer des A.I.R inter-entités.	Le déploiement des A.I.R est proposé aux élus du Groupe VYV	Une entité souhaite faire vivre les A.I.R aux RH volontaires	Une entité souhaite faire vivre les A.I.R à des volontaires de tous métiers
<b>Séances effectuées avec ce groupe</b>	1	8	8	8	8	8	8
<b>Pratique simple ou formation à l'animation ?</b>	Pratique simple	Formation à l'animation	Formation à l'animation	Formation à l'animation	Pratique simple	Pratique simple	Pratique simple

<b>Groupe inter-entités ou intra-entité ?</b>	Inter-entités	Intra-entité	Intra-entité	Intra-entité	Inter-entités	Intra-entité	Intra-entité
<b>Groupe à distance ?</b>	A distance	A distance	A distance	A distance	A distance	A distance	A distance
<b>Composition du groupe</b>	Uniquement des personnes de la fonction RH	Uniquement des personnes de la fonction RH	Uniquement des personnes de la fonction RH	Equipe dédiée aux A.I.R	Elus mutualistes ayant des responsabilités	Uniquement des personnes de la fonction RH	Multi métiers, des managers et des non-managers, venant de directions différentes
<b>Référence du groupe</b>	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7

Le tableau ci-dessus rend compte du nombre de séances observées, qui représentent 85,5 heures de participations observantes<sup>57</sup>. Il met aussi en évidence la variété des groupes (RH vs multi métiers), d'objectifs (pratique simple vs formation à l'animation), de composition (inter-entités vs intra-entités).

<sup>57</sup> Un calcul simple permet d'établir le nombre d'heures passées en participation observante :  $(1 \times 1,5) + (3 \times 8 \times 2) + (3 \times 8 \times 1,5) = 85,5$ .

### 3.1.2 L'élaboration de la grille d'observation : un processus itératif

Nous avons participé à environ quatre-vingts séances d'A.I.R de décembre 2018, jusqu'en décembre 2021 soit trois ans presque jour pour jour. Il convient de préciser le cadre de ces participations et la manière dont la trame d'observation a été élaborée.

Au démarrage (de décembre 2018 à septembre 2019), nous ne considérons pas notre participation aux séances d'A.I.R comme étant notre terrain d'observation du travail de recherche. Les ajustements et les évolutions de la question de recherche ont émergé, en accord avec le directeur de thèse et la responsable scientifique en entreprise autour de septembre 2019. Ce n'est qu'à partir de cette date-là que nous avons pris conscience de l'intérêt d'élaborer une grille d'observations de ces séances. Ainsi, nous estimons avoir participé à plus d'une trentaine de séances sans l'objectif d'observations. A partir de septembre 2019, nous avons commencé à élaborer une première version de grille d'observations. Celle-ci a été testée sur quelques séances, mais nous avons relevé plusieurs limites importantes. Sur le plan de la forme, elle était beaucoup trop détaillée : la prise de notes ressemblait à un tableau de 8 colonnes sur 12 lignes. De plus, les éléments dont l'observation (ou la non-observation) en séances nécessitait une prise de notes étaient directement en lien avec le travail de revue de littérature qui était mené à ce moment-là en parallèle. Ainsi, cette première version de la grille d'observations, cherchait simplement à « retrouver » certains éléments, concepts et tendances issues de la théorie. Cette situation s'explique par la difficile remise en question du projet de recherche initiale, davantage pensé dans une logique hypothético-déductive. Sur le plan du fond, cette version posait le problème de la possibilité de remplir une telle grille en même temps que participer à ces séances de façon authentique. Une version de cette grille d'observations est placée, pour information, ci-dessous.

Figure 69 : Première version de la grille d'observations

Groupe :							
Date :							
Rôle joué :							
	<b>Etape 1</b>	<b>Etape 2</b>	<b>Etape 3</b>	<b>Etape 4</b>	<b>Etape 5</b>	<b>Etape 6</b>	<b>Etape 7</b>
<b>Problématique</b>							
<b>Capacité à reformuler</b>							
<b>Compréhension mutuelle</b>							
<b>Climat émotionnel</b>							
<b>Cadre</b> <b>Authenticité</b> <b>Bienveillance</b> <b>Confidentialité</b>							
<b>Réciprocité de la relation d'aide</b>							
<b>Rôle de l'animateur</b>							
<b>Rôle du consultant</b>							
<b>Rôle du client</b>							
<b>Faits surprenants</b>							

Compte-tenu de ces limites, une autre version de la grille d'analyse a vu le jour. Elle reprenait l'approche « étape par étape » de la première version, mais incitait à y ajouter les faits marquants, l'essentiel de ce qui s'était passé. Une autre différence de taille concerne la dernière étape. Autant les autres étapes sont des étapes orales, sans préparation, autant la dernière, l'étape dite de réflexivité sur la séance (nommée META) est une étape qui présente deux avantages de taille pour l'observation. D'une part, il s'agit d'une étape qui se prépare : chaque participant dispose d'un temps de réflexion individuel avant de partager. D'autre part, c'est une étape essentielle, pendant laquelle chacun partage son ressenti par rapport à la séance qui vient de se

dérouler, et ce tour-à-tour et sans réaction des autres. C'est enfin une étape structurée, chacun étant invité à répondre de la même façon : ce qui m'a Marqué (M), l'Enseignement que j'en tire, ce que je souhaite Transposer (T), et ce que je veux approfondir (A). Pour un observateur, il est donc aisé de prendre des notes à ce moment-là de la séance. La deuxième version de la grille d'observation s'inscrit davantage dans une logique inductive. L'objectif n'est plus de vérifier des théories ou de projeter des théories dans la réalité vécue, mais bien de rendre compte de ce qui se passe dans la séance.

La seconde version de la grille d'observations est exposée ci-dessous :

Figure 70 : Deuxième version de la grille d'observations

Date				
Élément observé				
Durée				
Contexte				
Modalité				
Posture du chercheur				
Sentiments, émotions du chercheur avant la séance				
Profil des participants (hors animateur)				
Hommes	Femmes	Non-managers	Managers	
Entité				
Client				
Lien chercheur / participant				
Objectifs d'observation du chercheur				
Anticipations éventuelles du chercheur vis-à-vis du déroulement de la séance				
<b>Etape et durée</b>			<b>Déroulement de l'étape : ce qu'il s'est passé</b>	
Etape de préparation du sujet (en amont de la séance observée ci-dessous)				

Durée	
Introduction	
Durée	
Etape d'exposition du sujet	
Durée	
Etape de Clarification	
Durée :	
Etape de contractualisation	
Durée :	
Etape de préconisations	
Durée :	
Etape de Plan d'action	
Durée :	
Etape de réflexivité sur la séance META	
Durée :	

### 3.1.3 Des participations observantes...à distance !

Compte-tenu du contexte sanitaire traversé durant durant cette thèse, les séances d'A.I.R qui ont eu lieu sur l'année 2021 se sont tenues en très grande majorité en distanciel. Les séances observées se sont, elles, toutes tenues en distanciel pour assurer une certaine cohérence. Avoir dans le corpus d'observation des séances en présentiel et des séances en distanciel aurait été plus complexe méthodologiquement à analyser et comparer. C'est pour cela que ce corpus d'observation a été constitué avec les séances qui se sont tenues pour ces groupes, exclusivement à distance.

La crise sanitaire qui a émergé 10 mois après le début de la thèse CIFRE a eu des conséquences sur les A.I.R (un passage forcé au format distanciel, via Microsoft Teams) mais aussi sur la méthodologie et en particulier les participations observantes.

La bascule entre des observations en face à face et des observations en distanciel a été monnaie courante pour les chercheurs durant cette pandémie, en particulier les ethnographes. La crise sanitaire a imposé des pratiques différentes d'observation participante, par la médiation imposée entre les sujets de recherche et le chercheur. Cette communication médiatisée n'est pas neutre. Elle modifie les interactions possibles entre les personnes, et crée des obstacles singuliers, comme un rapport différent aux émotions et aux sensations, et génère paradoxalement à la fois une distance et à la fois une proximité entre les personnes. En tant que chercheur effectuant des observations de façon intermédiatisée, il est essentiel de considérer l'impact des changements qui s'opèrent sur la situation observée. Cette pratique des observations à distance, imposée de fait avec la pandémie, invite ainsi à une certaine réflexivité de la part du chercheur :

« Therefore, as virtual ethnographers, we cannot study solely what goes on and is said 'on the other side(s)' of the cameras of those we observe. Rather, we must constantly study the Zoom frame as a focus of our observations in itself, as well as reflexively consider how Zoom affects ourselves, as observers in a scene, and how participants relate to us (differently?) through this medium. » (Høg Utoft et al., 2021, p. 2)

Avec cette médiatisation forcée, l'objet/ sujet de l'observation peut évoluer : l'exemple récent d'une étude qui se focalisait initialement sur les actions de personnes en situation de travail a dû évoluer vers une focalisation sur leur discours, sur leurs interactions (Høg Utoft et al., 2021). Cette dernière révèle la difficulté pour les chercheurs-observateurs d'interpréter le langage non-verbal des personnes depuis un écran : « Interpreting tone of voice is still possible during online observations, but body language and facial expressions are changed by the online format. It is hard to determine whether a furrowed brow is due to irritation, or simply how participants appear when staring at a computer screen with strained eyes for hours » (p.3).

Dans notre cas, les participations observantes à distance ont eu l'avantage d'utiliser un seul et même logiciel de visioconférence (Microsoft Teams), qui était déjà utilisé par l'ensemble des collaborateurs de l'organisation. Ainsi, il n'y a pas eu de difficultés ni pour rejoindre les séances en ligne, ni pour maîtriser le logiciel. Toutefois, des pratiques différentes ont été observées d'un

groupe à l'autre. Par exemple, dans certains groupes (G1 et G5), les participants avaient l'habitude de couper systématiquement leur micro lorsqu'ils n'intervenaient pas et de cliquer sur un émoticône « lever la main » pour demander la parole. D'un côté cela avait pour conséquence une certaine difficulté à rebondir spontanément, de l'autre s'en dégageait une certaine forme de discipline commune intéressante.

Cependant, si les problèmes techniques liés à la médiatisation des acteurs n'ont pas été nombreux durant ces séances d'observation à distance, c'est plutôt le volet sanitaire qui a eu des conséquences sur le déroulé. En effet, dans tous les groupes observés (G1 à G7), les participants ont manifesté une fatigue accrue d'avoir à passer leur journée devant leur petit écran d'ordinateur chez eux. Les conséquences de la crise sanitaire vécue à ce moment-là ne sont d'ailleurs pas à voir que sous l'angle technique. Les séances observées ont souvent commencé par des discussions autour de la façon dont chacun vivait cette période spéciale. Il est arrivé de plus que des personnes aient à interrompre momentanément leur participation à la séance dans la mesure où ils avaient un enfant / un conjoint qui les sollicitaient (G2, G5, G6). A ces moments-là, ces participants coupaient leur caméra et leur micro sans prévenir et ce pendant quelques secondes, puis revenaient dans les échanges en rallumant leur caméra. En tant qu'observateur il est difficile de mesurer l'importance potentielle de ces moments. Nous ne savions pas s'il était pertinent de les noter, alors que d'autres échanges avaient lieu.

#### 3.1.4 Difficultés dans l'observation des séances d'A.I.R

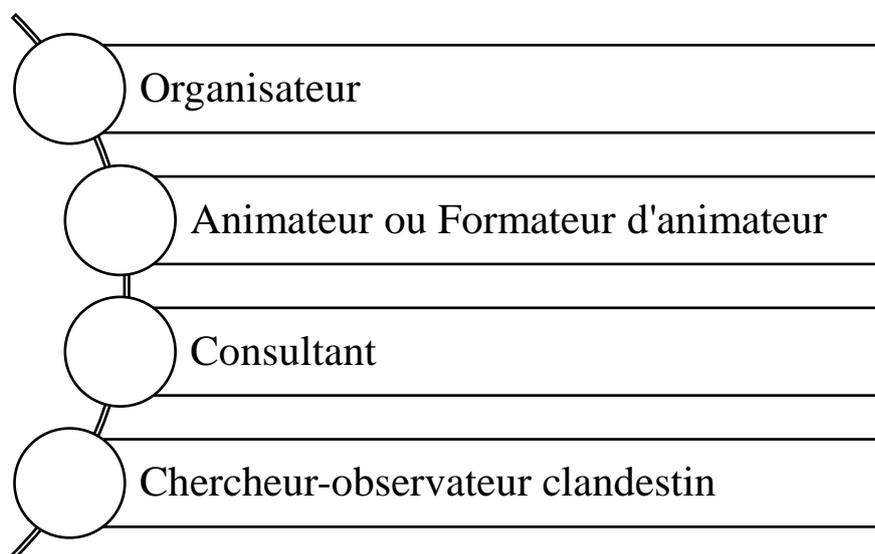
Outre la médiatisation forcée et les impacts de la situation sanitaire sur la tenue des séances et les interactions entre les personnes, d'autres difficultés sont advenues durant les participations observantes effectuées. Trois sont détaillées ici : l'attitude qualifiable de schizophrénique du chercheur dans la participation observante ; la difficulté à prendre en notes les séances tout en assurant une participation exemplaire et authentique au sein des groupes ; et enfin les prémices d'une routine dans le rôle d'observateur.

Participer à ces séances (plus de 85 heures) d'A.I.R est déjà un exercice qui crée une certaine fatigue. Mais notre position était encore plus délicate car nous jonglions avec des rôles différents pendant les séances. Etant rattachés à l'équipe dédiée au déploiement des A.I.R, nous étions de facto dans un rôle d'organisateur (ou disons de co-organisateur puisque nous étions

trois dans l'équipe). Quand nous étions en séance en rôle d'animateur (G1, G5, G6, G7), nous étions aussi consultants, puisque la méthode du codéveloppement professionnel selon Champagne et Payette (1997) le requiert. Idem lorsque nous étions formateur d'animateur (G2, G3, G4). Mais nous étions en plus de cela chercheur-observateur clandestin. Or, les quatre rôles n'ont pas les mêmes objectifs (comme expliqué dans la revue de littérature sur le codéveloppement), ce qui provoquait chez nous un ressenti de schizophrénie. En outre, comme il s'agissait d'observations souterraines, à couvert, il était complexe d'assumer le rôle d'observateur en plus des autres en séance, et nous avons dû éprouver cette agilité durant plusieurs séances avant de la maîtriser. Enfin, un questionnement éthique était aussi au cœur de notre travail d'observateur-chercheur : ces observations étant souterraines, clandestines, nous avions un point d'honneur à respecter un cadre de confidentialité sur les échanges. Aussi, il a fallu relire nos notes *a posteriori* de chaque séance pour anonymiser les éléments présents dans la grille d'observations pour ne pas nuire aux membres des groupes observés.

Le schéma ci-dessous permet de visualiser la superposition des casquettes que nous avons dû assumer, parfois en même temps :

Figure 71 : Superposition des rôles pendant les participations observantes



L'enchevêtrement de ces rôles au sein des séances d'A.I.R observées a été complexe. La prise de notes lors de ces observations clandestines l'a été tout autant puisque nous avons ressenti, en tant qu'observateur, une certaine tension interne entre d'une part la curiosité, le pragmatisme et la rigueur du chercheur, et d'autre part la volonté authentique de respecter les personnes des groupes et le déroulement des séances. Toutefois, le fait que les séances d'A.I.R

aient eu lieu à distance compte-tenu du contexte sanitaire a permis de remplir la grille d'observations sans être « démasqué ».

Enfin, la dernière difficulté concernant ces participations observantes à couvert a été le risque d'une certaine routine dans l'exercice. En effet, si les séances d'A.I.R revêtent chacune un caractère unique (du fait du contexte, de la demande d'aide exposée, de la composition du groupe, du style d'animation, ...), elles se sont toutes déroulées en suivant rigoureusement les étapes de Champagne et Payette (1997). Aussi, lorsque les séances s'enchaînent, un sentiment de répétition (voire de lassitude) a pu émerger. Celui-ci s'est traduit par une prise de notes réduites durant certaines séances. Conscients de cette tendance, il a fallu nous remobiliser et remettre toute notre attention sur la séance à la fois en tant que participant et observateur, sans pour autant entrer dans une logique de rendement : l'objectif n'était pas d'avoir à chaque séance de nombreux verbatims, mais de vivre la séance et prendre en notes les événements, actions, interactions qui ont marqué, fait avancer chacune des étapes. On voit bien ici le parti-pris de qualifier ces observations de participations observantes plutôt que d'observations participantes.

## 3.2 Présentation des entretiens semi-directifs effectués

Ce travail de recherche s'appuie sur des entretiens semi-directifs réalisés au cours de l'année 2021. Les types de personnes qui ont été interrogées sont présentés ici en détails.

### 3.2.1 Présentation de l'échantillonnage

64 entretiens semi-directifs ont été menés. Il faut clarifier le souhait initial, à travers ces entretiens, de questionner quatre types de personnes afin de coller aux attentes d'une démarche interprétativiste. L'échantillonnage de ces entretiens semi-directifs est qualifiable de « subi » dans la mesure où nous étions dépendants du déploiement des A.I.R en 2021. L'échantillonnage a donc été bâti par opportunisme méthodique (Girin et al., 2016).

- Concernant les managers et non-managers ayant participé aux A.I.R

Il a fallu attendre qu'un certain nombre de personnes expérimentent 2 cycles de pratique simple, qu'elles soient managers et non-managers. Avec l'aide précieuse de la personne en charge des

A.I.R chez VYV, qui se trouve être notre collègue, il a été possible de sélectionner les personnes « interviewables » grâce à un tableau de suivi indiquant le nombre de séances de chaque groupe. De plus, il fallait que ce soient de personnes qui ne faisaient pas partie des groupes auxquels nous avons participé et que nous avons observés. La raison en est simple : notre but était de recueillir des témoignages issus de groupes et de contexte variés. Au global, 18 managers et 19 non-managers ont été interviewés.

- Concernant les décideurs :

Etant intégrés à l'équipe dédiée au déploiement des A.I.R, nous faisons partie de l'équipe des décideurs ». Aussi, il a été possible d'interroger la personne qui avait pour responsabilité explicite de mettre en places les A.I.R chez VYV. L'accès à cette personne a donc été très facilité, encore une fois grâce au format CIFRE.

- Concernant les personnes faisant partie de l'équipe des managers ayant participé aux A.I.R :

Ces profils ont été les plus difficiles à atteindre et à interviewer. En effet, il a fallu demander aux managers interviewés précédemment, l'autorisation d'interroger les personnes de leur équipe rapprochée. Cet accord n'a pas été donné systématiquement. Les arguments associés aux refus étaient divers : une charge de travail des personnes de l'équipe, ou encore le fait que les personnes étaient jugées timides pour répondre à un entretien.

En résumé, ce sont 64 personnes qui ont été interviewées dans le cadre de ce travail d'enquête. Parmi les 64 on retrouve 44 femmes soit 69% des entretiens, cependant notre enquête n'intègre pas dans son questionnement l'influence du sexe<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Une seule remarque à ce sujet : la mutualité est un secteur dans lequel travaillent plus de femmes que d'hommes, ce qui peut expliquer en partie cette répartition des sexes.

Tableau 9 : Présentation synthétique des 64 entretiens semi-directifs effectués

<b>Profil</b>	Managers ayant participé aux A.I.R	Non-managers ayant participé aux A.I.R	Personnes n'ayant pas participé aux A.I.R mais dont le manager a participé aux A.I.R	Décideurs
<b>Nombre</b>	18	19	26	1
<b>Répartition des sexes</b>	12 femmes 6 hommes	15 femmes 4 hommes	16 femmes 10 hommes	1 femme
<b>Durée moyenne de l'entretien</b>	1h	1h	50 min	1h15
<b>Entretiens à distance ?</b>	Oui, imposé par le contexte sanitaire	Oui, imposé par le contexte sanitaire	Oui, souhaité par confort et continuité méthodologique	Oui, souhaité par confort et continuité méthodologique
<b>Références des entretiens associés</b>	[EM 1] → [EM 18]	[ENM 1] → [ENM 19]	[EQ 1] → [EQ 26]	[ED 1]

### 3.2.2 Protocole de présentation et d'invitation pour les entretiens

Dans toute approche qualitative qui passe par des entretiens, l'invitation à destination des participants est clé. Dans notre situation, en pleine crise sanitaire, il était impossible d'établir un contact en présentiel de possible. Il a donc fallu inviter les personnes répondant à nos critères d'enquête par le biais d'e-mails. Dans ces mails, nous nous présentions comme doctorant CIFRE menant une enquête au sein du Groupe VYV, souhaitant échanger dans le cadre d'un

entretien de recherche avec des personnes : ayant pratiqué les A.I.R (première option), ou faisant partie de l'équipe d'un certain manager. Les invitations par mail ont été construites de sorte à trouver un équilibre entre ne pas dévoiler le questionnement profond du travail de thèse, et donner suffisamment d'éléments pour que des personnes inconnues acceptent de réaliser un entretien de recherche à distance. L'explication du cadre déontologique (d'anonymisation) a fait l'objet d'une attention particulière afin de laisser la porte ouverte à tout refus de la part des personnes conviées. A noter que le tutoiement fait partie de la culture d'entreprise.

Figure 72 : Invitation-type envoyée aux participants A.I.R

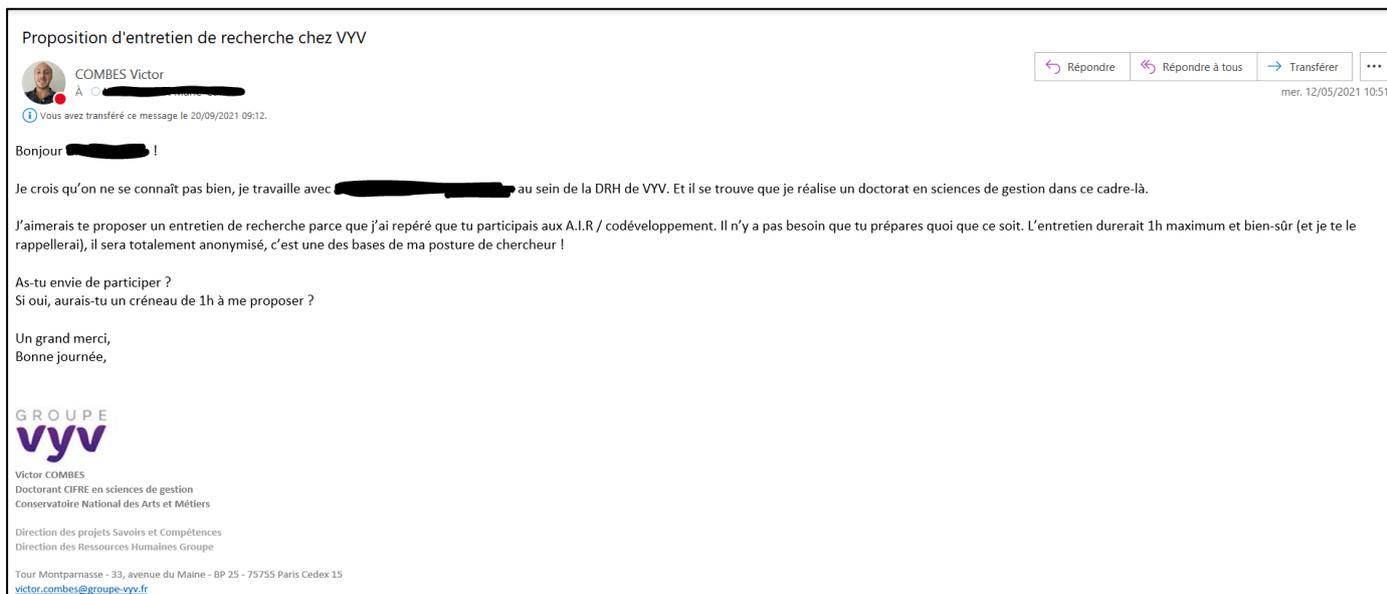


Figure 73: Invitation-type envoyée aux équipes des managers pratiquant les A.I.R



Sur 70 personnes ciblées qui ont reçu notre invitation par mail, 64 ont accepté, 1 a décliné (pour raison de santé pendant le covid), et 9 n'ont jamais répondu à notre sollicitation.

### 3.2.3 Elaboration de trois guides d'entretiens semi-directifs

Privilégiant des entretiens semi-directifs, trois guides d'entretiens ont été élaborés, correspondant aux quatre profils de personnes interviewées (le guide pour les managers et pour les non-managers ayant pratiqué les A.I.R étant commun et scindé en deux pour pouvoir s'adapter aux deux profils). Pour cela, les conseils d'articles et livres spécialisés ont été utiles (Boutin, 2018; Chevalier & Meyer, 2018; Combessie, 2007; Imbert, 2010; Sauvayre, 2013). En outre, la décision a été prise d'intégrer dans les guides d'entretiens des techniques de relance inspirées de la méthode des entretiens d'explicitation, qui consiste à « faire passer au langage les dimensions tacites et non conscientisées de l'agir en situation. » (Vermersch, 1994, p. 276). Il est ici important de préciser avec authenticité l'hésitation que nous avons eue entre opter pour des entretiens semi-directifs ou des entretiens d'explicitation. La première option l'a emporté puisque la technique de l'entretien d'explicitation est un apprentissage long et coûteux et que la crise sanitaire a rendu impossible de suivre une telle formation. Il a donc été décidé de coller au cadre des entretiens semi-directifs tout en incluant sporadiquement des questions basées sur les techniques proposées par Pierre Vermersch.

La première partie de l'entretien était toujours commune : vérifications techniques (être sûr que l'on se voyait et s'entendait), que nous avons bien rendez-vous pour une durée précise. S'en suivait des remerciements polis, une présentation personnelle du chercheur (sans dévoiler la problématique de recherche). Enfin un rappel du cadre déontologique (qui offre le droit de non-répondre, et qui explique le cadre d'anonymisation des données) et pour finir, une demande d'autorisation d'enregistrer l'entretien via la fonctionnalité de Microsoft Teams.

Figure 74 : Première partie commune à tous les entretiens semi-directifs effectués

**Entretien semi-directif à l'attention de participants d'A.I.R**

**Rapide présentation de l'étude et de l'enquêteur**

Bonjour XXX, Je suis Victor Combes, chercheur au Groupe VYV dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion. Merci d'avoir accepté cet entretien.

Notre entretien va consister à échanger sur ta participation aux Ateliers d'Intelligence Relationnelle (A.I.R).

Je vais te poser des questions ouvertes, qui t'encourageront à me raconter ton expérience et tes perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'ensemble de tes propos seront rendus anonymes. Ils seront analysés parmi ceux de plusieurs dizaines de personnes enquêtées au sein du Groupe dans le cadre de cette thèse.

Es-tu d'accord avec le fait que j'enregistre cet entretien ? C'est très utile pour mon travail de recherche et ça me permet d'être dans le moment présent.

As-tu des questions avant de commencer ? Non ? Parfait, c'est parti !

Pour le reste, des thèmes principaux ont été définis, ainsi que des questions, des questions de relance et le type de données que l'on souhaitait récolter à travers ces questions, comme dans l'illustration suivante :

Figure 75 : Structure-type des questionnements des entretiens semi-directifs

**1) Parcours & présentation de l'entreprise**

<b>Thématiques</b>	<b>Questions posées à l'enquêté.e</b>	<b>Exemples de questions de relance</b>	<b>Données souhaitées</b>
Présentation de la personne et de son parcours au sein de l'organisation	Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots s'il te plaît ?  Peux-tu me parler de ton rôle au sein de l'entreprise ?	Quel a été ton parcours au sein de l'entreprise ?  Quelle est ta fonction aujourd'hui ?	Expérience dans l'entreprise, rattachement à une famille de métiers, positionnement hiérarchique et managérial

Pour les managers et non-managers ayant participé aux A.I.R, le guide d'entretien est structuré de la façon suivante :

- Parcours et présentation de l'entreprise
- Pratique des A.I.R
- Si managers : définition de sa posture managériale et les changements éventuels depuis leur participation aux A.I.R
- Si non-managers : attentes et perceptions du management

- Vision de la mutualité, des organisations mutualistes, et du management dans les organisations mutualistes

Pour les personnes faisant partie de l'équipe de managers ayant participé aux A.I.R, le guide d'entretien est structuré de la façon suivante :

- Parcours et présentation de l'entreprise
- Vision et perception du management de son responsable
- Vision de la mutualité, des organisations mutualistes, et du management dans les organisations mutualistes

Pour les décideurs, le guide d'entretien est structuré de la façon suivante :

- Parcours et présentation de l'entreprise
- Présentation du dispositif et du lien entre l'enquête et le dispositif
- Déploiement du dispositif

Les détails de chaque guide d'entretien sont à retrouver en annexes.

### 3.2.4 Réaliser des entretiens semi-directifs à distance

Le contexte de la réalisation de ces entretiens est le même que celui des participations observantes, à savoir un contexte marqué par une crise sanitaire qui fait alterner des périodes de confinement, de couvre-feu, de présence sur site obligatoire. Ce contexte a eu des conséquences sur la préparation et le déroulement des entretiens à distance.

La littérature académique souligne que l'enquête à distance n'est pas une pratique nouvelle (Lee, 2004). Clouet et al. (2021), dénombrent quatre raisons principales qui ont contribué à l'essor de cette pratique intermédiatisée :

- « l'enquête à distance permet d'étudier les pratiques dématérialisées des acteurs eux-mêmes » p.85)
- « elle favorise l'étude de pratiques inaccessibles, dissimulées » (p.85)

- « elle ouvre une perspective sur des personnes ou des usages socialement stigmatisés » (p.86)
- « elle change le rôle de l'enquêteur sur le terrain en l'aidant à jouer la naïveté depuis son contexte d'origine » (p.86)

Mais le contexte de la crise sanitaire a eu de spécial le fait d'imposer de façon brutale l'utilisation de systèmes de visioconférences. Aussi, il est important de préciser que les sollicitations d'entretiens à distance ont pu être davantage acceptés que pour les entretiens en présentiel dans la mesure où ces sollicitations représentaient parfois les seuls moments d'interactions sociales pour des personnes qui se retrouvaient isolées dans leur travail à domicile (Lambert et al., 2020). A contrario, dans la mesure où la période de recommandation du travail à distance a été reconduite sur la période 2020-2022, le fait de proposer un entretien de recherche, même à distance, a pu aussi être vécu pour les enquêtés, comme une énième réunion en visio qui venait s'ajouter à leur agenda. Alors l'invitation à un entretien de recherche perd de son originalité et du côté surprenant qu'elle représente en temps normal (Clouet et al., 2021).

Dans notre cas, il a été possible de préparer les guides d'entretiens pour s'adapter au format distanciel. L'avantage d'être en CIFRE est que nous avons vécu les mêmes restrictions et les mêmes périodes d'isolement que les enquêtés. Ce fut d'ailleurs dans tous les entretiens menés, un moyen de briser la glace en discutant cinq minutes de nos « galères » respectives en période de pandémie (qu'elles soient professionnelles ou personnelles). Par ailleurs, certains éléments mis en évidence dans la littérature ont été retrouvés, à savoir des enquêtés qui confient en fin d'entretien, après la fin de l'enregistrement, qu'ils avaient particulièrement apprécié les échanges, qui leur permettait de sortir de leur quotidien isolé. A l'occasion des entretiens, peu de problèmes techniques ont été relevés, mis à part des vidéos qui se « figent » pendant quelques secondes. Ces incidents, même rares et en apparence anodins, ont toutefois concentré l'attention des deux protagonistes (chercheur et enquêté) sur des aspects techniques qui n'auraient pas eu lieu d'être en présentiel.

Enfin, il faut souligner que pendant une certaine période, où les entretiens étaient menés, il a été de nouveau possible de réaliser ces entretiens en présentiel, puisque les conditions sanitaires le permettaient (les entités du Groupe VYV ayant revu la proportion de jours de télétravail hebdomadaires à la baisse). Mais il a été décidé de poursuivre les entretiens à distance avec ces

deux populations pour deux raisons. La première, parce que l'exercice à distance commençait à être rôdé ; la seconde pour assurer une certaine cohérence méthodologique. Analyser dans le même corpus des entretiens réalisés à distance et en présentiel aurait nécessité de questionner l'impact de la modalité des entretiens sur les réponses apportées par les enquêtés, ce qui n'était pas l'objet de cette recherche.

Pour finir, le protocole qui a été le nôtre durant ces entretiens est présenté ci-dessous. En effet, ce n'est pas parce que les entretiens semi-directifs ont été réalisés à distance, qu'il n'y a pas eu de protocole commun. Aussi, l'objectif du tableau suivant est de donner à voir le rituel qui a encadré chaque entretien mené. Les étapes démarrent à partir de quelques minutes avant le début de l'entretien :

Tableau 10 : Protocole-type des entretiens menés

Étapes	Description
<b>Préparation</b>	15 minutes avant chaque entretien, nous nous replongeons dans la trame d'entretien utilisée en fonction du profil de l'interviewé. Il s'agit de se mettre en condition, d'avoir en tête la progression des thèmes, et les questions de relance de sorte que l'échange soit fluide. Nous rejoignons ensuite 3 minutes la réunion de visioconférence avant le démarrage de l'entretien, afin d'arriver en avance et être certain que tous les paramètres fonctionnent bien de notre côté.
<b>Accueil</b>	La phase d'accueil est selon nous très importante. Nous tâchons de créer un accueil convivial avec les personnes qui se sont portées volontaires pour réaliser un entretien, sans nous connaître, et sans savoir exactement le thème de l'entretien. Nous vérifions auprès de l'interviewé si le tutoiement est bien d'actualité, comme c'est souvent le cas dans l'entreprise étudiée. Après avoir vérifié si les fonctionnalités techniques fonctionnent bien pour nous deux, nous les remercions, installons un premier dialogue, souvent autour du vécu de la crise sanitaire sur le plan professionnel. Nous nous présentons succinctement, par politesse, mais sans dévoiler notre objet de recherche pour ne pas influencer la personne.

<p><b>Précision du cadre de l'entretien</b></p>	<p>Nous présentons ensuite le cadre de l'entretien. Nous rappelons qu'il s'agit d'un entretien de recherche dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion. Nous rappelons le cadre déontologique de l'entretien : l'interviewé n'est aucunement obligé de répondre à toutes les questions. Nous demandons l'autorisation d'enregistrer et expliquons le processus strict d'anonymisation. Nous expliquons qu'à tout moment, il est possible de couper l'enregistrement de façon définitive ou intermédiaire. Nous évoquons le thème des entretiens en une seule phrase, et en fonction du profil de l'interviewé. Nous demandons enfin si la personne est bien installée et au calme pour l'entretien qui va durer environ une heure. Nous lançons l'enregistrement.</p>
<p><b>Prise d'informations générales</b></p>	<p>Nous démarrons l'entretien par des questions générales du type « Peux-tu te présenter s'il te plaît ? » et amenons l'interviewé à présenter son parcours professionnel. Nous prenons quelques notes, sans pour autant perdre le contact visuel avec l'interviewé.</p>
<p><b>Déroulement de l'entretien</b></p>	<p>Pendant la durée de l'entretien, nous faisons preuve d'écoute active, et nous nous gardons au maximum de juger les propos (négativement ou positivement). Les seuls moments où nous sortons de cette posture neutre sont ceux où la personne se dévoile, partage des épisodes empreints d'émotions lourdes, marquées par des larmes aux yeux, un trouble de la respiration, une accélération du débit de parole. Dans ces cas, nous adoptons une posture empathique et sortons consciemment de la posture neutre, afin de montrer des marques de compréhension voire de soutien à la personne. Nous sommes flexibles par rapport à l'ordre des thèmes évoqués, comme la méthode des entretiens semi-directifs l'y invite. Nous nous adaptons enfin à des événements extérieurs bousculant parfois l'entretien : enfants qui rentrent de l'école, coupure momentanée de l'image, bruits de travaux du voisin, etc.</p>
<p><b>Amorce de fin d'entretien</b></p>	<p>Nous gardons l'œil sur le timing et faisons en sorte d'avoir posé toutes les questions au terme du timing annoncé, par respect pour la personne. Quand l'entretien touche à sa fin, nous le signalons à l'interviewé, le</p>

	remercions encore une fois pour sa disponibilité, coupons l'enregistrement, et promettons à l'interviewé de lui partager le document final en version numérique quand il sera disponible et s'il le souhaite. Nous proposons également de lui partager la retranscription de l'entretien s'il le désire.
<b>Sauvegarde des données et notes « à chaud »</b>	Dès que nous mettons fin à la réunion par visioconférence, nous procédons immédiatement à la sauvegarde du fichier vidéo représentant l'enregistrement de l'entretien. Nous le stockons en lieu sûr sur deux appareils par sécurité. Nous prenons ensuite quelques minutes pour noter sur un fichier les grandes idées, renseignements et anecdotes qui nous semblent avoir marqué l'entretien.

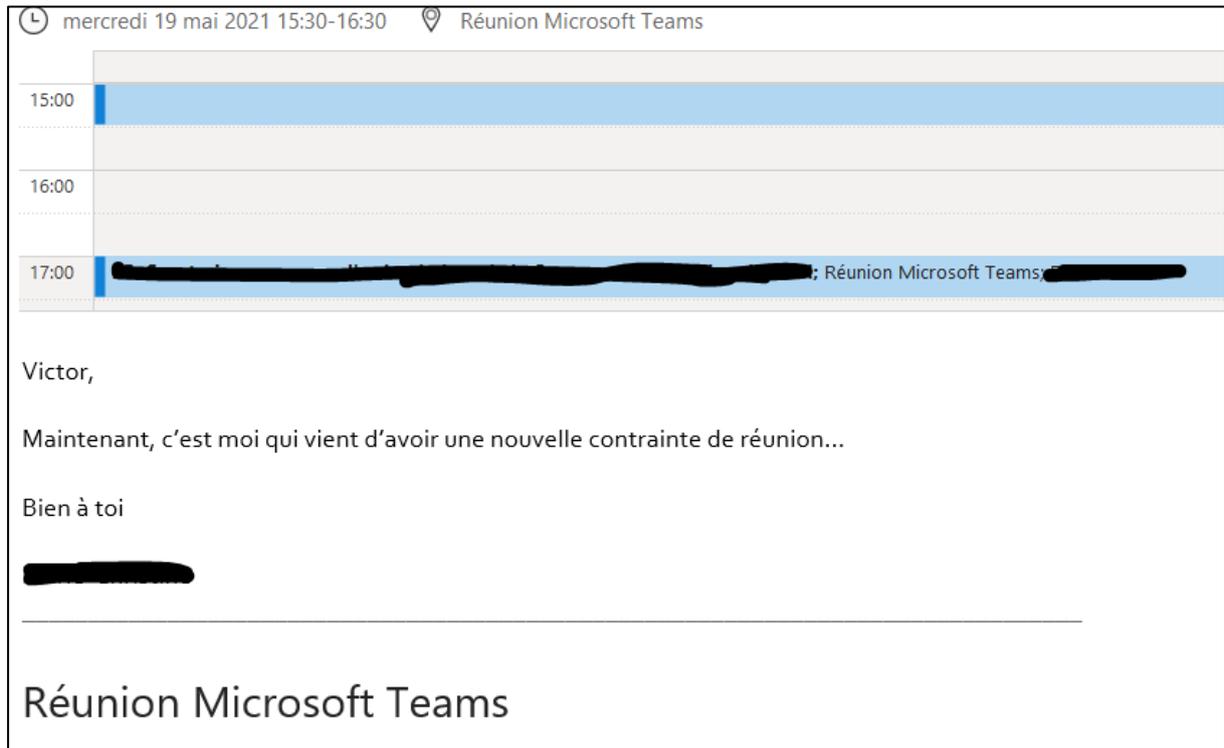
### 3.2.5 Difficultés dans la réalisation des entretiens semi-directifs

Les difficultés rencontrées ne sont pas liées au déroulement de l'entretien mais à son organisation, sa planification.

La difficulté principale a été d'être tributaire du déploiement des A.I.R au sein du Groupe VYV. En effet, pour notre échantillonnage, des profils précis ont été choisis. Aussi, il a fallu attendre qu'un nombre suffisant de managers d'une part, et de non-managers d'autre part aient participé à au-moins deux cycles de pratiques (soit environ sept séances). Enfin, pendant cette période de crise sanitaire, il a été difficile, surtout pour les managers enquêtés, d'identifier des plages horaires pour réaliser l'entretien. Compte-tenu de leur indisponibilité, il a été nécessaire de prolonger la période prévue pour la campagne d'entretien, afin d'en obtenir un nombre suffisant.

La capture d'écran suivante illustre la difficulté à programmer des entretiens avec les managers ayant participé aux A.I.R compte-tenu de leurs disponibilités et d'autres raisons liées à la crise sanitaire :

Figure 76 : Difficulté à planifier les entretiens avec les managers - capture d'écran d'un échange de mails



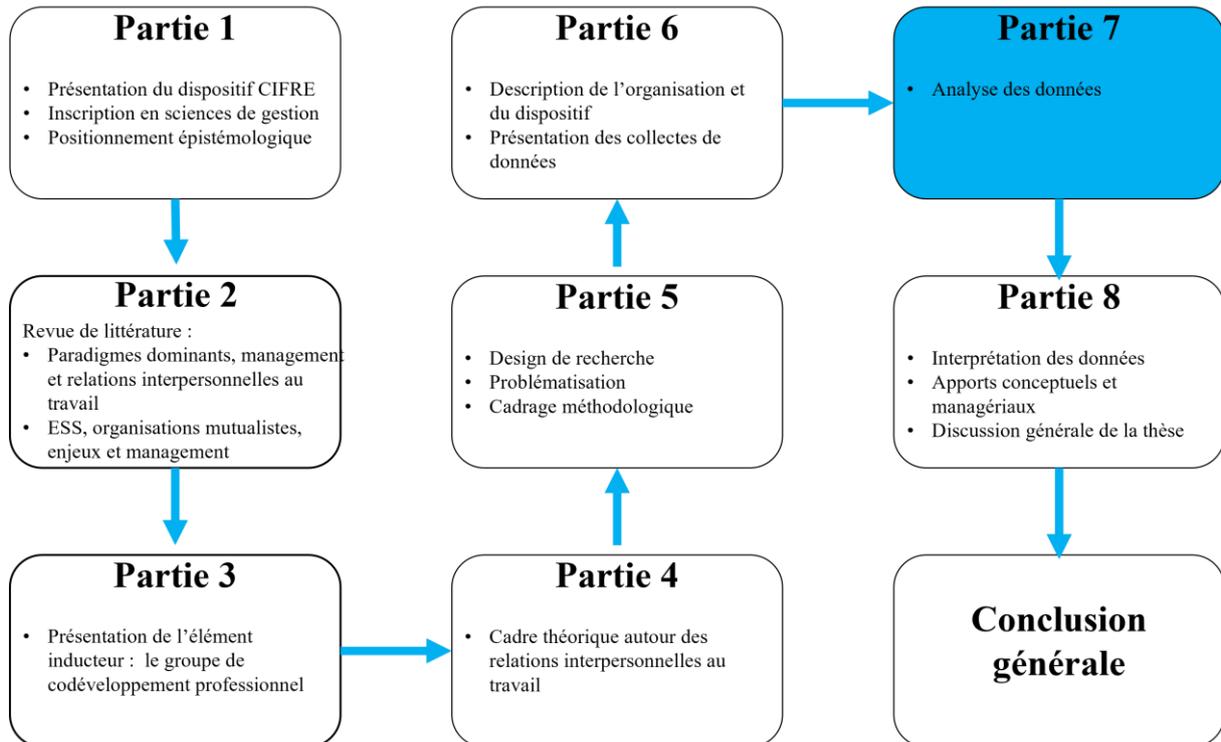
## 4 Conclusion de la sixième partie

Cette partie a présenté l'organisation mutualiste étudiée : le groupe VYV, un jeune groupe mutualiste fondé en 2017 par le biais de l'union de plusieurs structures. Le groupe VYV est un acteur majeur de la protection sociale en France et est un exemple du gigantisme auquel se prêle les entreprises mutualistes par le biais de leurs unions ou fusions, en formant un mastodonte de plus de 45 000 salariés et 10 000 élus. La description des enjeux stratégiques inhérents au groupe VYV n'a pas été présentée conformément au cadre de confidentialité fixé dans le cadre de la thèse CIFRE. Le dispositif étudié a lui aussi été présenté. Cette partie a montré comment d'une expérimentation ponctuelle du codéveloppement professionnel a pu naître l'Atelier d'Intelligence Relationnelle, avec une ambition forte liée à l'accompagnement du renouvellement des pratiques managériales dans le groupe VYV. A l'aide d'une analyse documentaire, il a été possible de rendre compte de la façon dont les A.I.R ont été présentés, ainsi que leur fonctionnement et leur déploiement.

Cette partie a enfin mis en lumière les types de collectes de données utilisés dans le cadre de ce travail de recherche : analyse documentaire, participations observantes (clandestines) et entretiens semi-directifs. Elle a aussi détaillé le contexte relatif à chacune d'entre elles, mais aussi les difficultés liées à leur réalisation dans un contexte de pandémie mondiale.



# Septième partie. Analyse des données



L'objectif de cette partie est de présenter les résultats des participations observantes et des entretiens en deux temps.

Dans un premier temps, il s'agit de mettre en lumière les différentes façons dont l'ESS puis l'organisation mutualiste peuvent être présentées. L'objectif est donc de donner à voir les différentes représentations des personnes questionnées vis-à-vis de ces dernières. Plus précisément, les interviewés soulignent que la mutualité est un secteur atypique pour de multiples raisons, et que le fait de l'intégrer n'est pas anodin. Ils brossent également le portrait d'une mutualité qui fait face à des difficultés importantes, jusqu'à créer chez certains un sentiment de désillusion par rapport à l'idéal mutualiste représenté, chez d'autres, une envie de le faire vivre de nouveau. Il est ensuite question de donner à voir les représentations du management dans les organisations mutualistes par les personnes interviewées, qu'elles soient managers ou non. Il émerge une tendance convergente sur le fait que les modes de management à l'œuvre dans l'organisation apparaissent décalés par rapport à la promesse mutualiste.

Dans un second temps, il s'agit de questionner l'expérience et l'influence de la participation de managers aux A.I.R. Si la description du dispositif est fastidieuse pour les interviewées, la description des apports et des limites ne l'est pas. L'A.I.R conduit à une expérience puissante qui se caractérise par un cadre relationnel perçu comme spécifique qui amène à tisser des relations de confiance et de bienveillance entre les personnes. La participation aux A.I.R entraîne des prises de conscience et des remises en question auprès des managers, qui se rendent compte de l'importance d'avoir un cadre relationnel dans leur management. Les équipes de ces managers, elles, montrent qu'ils ont mis en place des relations particulières qui contribuent à créer un mode de fonctionnement atypique par rapport au reste de l'organisation. Enfin, le dispositif A.I.R présente aussi des limites, parmi lesquelles la stratégie attenante, l'organisation des séances, la composition des groupes et un décalage perçu entre ce qui se passe en A.I.R et le quotidien.

# 1 En quoi est-ce nécessaire de faire évoluer le management dans un contexte mutualiste ?

Le premier thème se focalise sur l'expérience du travail en mutualité et dans l'ESS de manière générale des personnes interviewées. Par un nombre important de verbatims, cette partie cherche à mettre en évidence des nuances dans les représentations recueillies. Ainsi, une fierté de faire partie de l'ESS est révélée mais néanmoins tempérée lorsqu'est abordée l'expérience du travail en mutualité. Enfin, la question du management apparaît sensible : si pour certains celui-ci est banalisé et n'a rien de spécifique, d'autres confient qu'il est à bien des égards spécifiques et complexe à appréhender. C'est toute cette complexité et ces nuances qui sont mises en lumière ici.

## 1.1 Des désillusions fortes chez les salariés du secteur mutualiste

En questionnant les personnes sur la représentation qu'elle se font de la mutualité, des visions variées ont pu être recueillies, qui vont de la fierté à une déception et jusqu'à un sentiment fort de désillusion.

### 1.1.1 Une fierté d'appartenir à l'ESS et d'être mutualiste

Tout d'abord, lorsque les personnes questionnées évoquent le fait de travailler au sein d'un groupe mutualiste, elles soulignent qu'il s'agit d'un secteur atypique pour bien des raisons : le rattachement à l'ESS, des spécificités qui les distinguent des autres assureurs non-mutualistes, un fonctionnement particulier piloté par une gouvernance sans actionnaires, et un projet de société. Ce que l'on remarque, c'est que les salariés mutualistes interviewés présentent de manière méliorative le secteur mutualiste par rapport à l'impact que celui-ci peut avoir sur les bénéficiaires externes (adhérents, patients, entreprises...). Les principaux arguments qui ressortent et qui soutiennent cette tendance sont mis en évidence.

### 1.1.1.1 Plaisir d'être dans l'ESS et envie d'y rester

Travailler dans la mutualité, c'est d'abord être un acteur de l'ESS, qui est associée à une dimension humaine profondément ancrée :

« Moi aujourd'hui c'est un plaisir de travailler dans l'ESS. Dans les mutualités, oui, mais particulièrement dans l'ESS, c'est vraiment un secteur que **j'affectionne parce que c'est un secteur qui est simple, où on est face à des gens qui sont humains, qui travaillent dans l'humain**, qui font face à des difficultés ... » (EQ 25)

Le secteur mutualiste, lui, est considéré comme un monde à part, qui ne ressemble à aucun autre, sorte d'OVNI organisationnel. Ce ressenti partagé s'explique par une perception enchantée des conditions de travail, caractérisées par une attention aux salariés qu'on ne retrouve pas dans d'autres secteurs :

« Travailler en mutualité, ça n'a absolument rien à voir avec ce que j'ai connu, moi, dans les entreprises où tu bosses, tu bosses, tu bosses : **ici, tu travailles différemment**. C'est vraiment complètement différent. Par exemple, j'ai une petite voisine qui est commerciale. Elle était commerciale pour tout ce qui est produits d'entretien dans les charcuteries ou boucheries. Et du coup, elle vient de rentrer à la MAAF. Elle m'a dit "mais c'est impressionnant, mais **c'est fabuleux ce secteur**. Je travaille complètement différemment. Ça n'a rien à voir. Ça fait que deux mois que j'y suis et déjà je progresse". Les gens sont super sympas. **Moi je dirais que c'est vraiment un monde à part**. » (EQ 4)

La perception de travailler dans un secteur singulier, que l'on ne retrouve pas ailleurs, se concrétise par un sentiment d'appartenance exacerbé :

« Ouais, on le ressent tous : on est tous solidaires. Même si, des fois, on n'est pas d'accord sur certaines choses. **On reste solidaires, on reste ensemble pour la même boîte, on est toujours prêts à se battre pour cette boîte**. » (EQ 12)

Cette solidarité va jusqu'au sentiment de faire partie d'une même famille. Le terme de famille est fort. Il a été employé à de maintes reprises par plusieurs interviewés. Rapprocher ainsi le

cercle familial du cercle du travail est un signe d'une grande confiance des personnes envers l'organisation et son avenir. D'autant plus que cet esprit de famille ne s'explique pas par une ancienneté dans l'organisation ou dans le secteur :

« Quelque chose m'a frappé, c'est un collègue qui est resté qu'un an dans la mutuelle il est reparti, mais en partant, il a dit "**Ça me fait quand même une sorte de pincement au cœur parce que j'ai l'impression de faire partie d'une famille**". **En un an, il a senti quand même quelque chose de fort.** » (EQ 11)

Cet esprit de famille favorise la fidélisation des travailleurs, qui ne voudraient plus quitter ce « monde à part » pour retourner dans d'autres entreprises :

« Il y a **énormément d'entraide**. Bien sûr. Et ça, ça compte, tu vois. Tout à l'heure, tu me disais « **si demain je te propose de doubler ton salaire et d'aller bosser chez Auchan, eh bien non, je n'irai pas** ». Attention, ni Auchan ni Carrefour... Ce n'est pas mon tempérament, je n'aime pas bosser comme ça. Je n'ai pas une mentalité d'acheteur, **je n'ai pas une mentalité de vendeur à tout prix.** » (EQ 24)

« Après voilà, moi je n'ai travaillé que dans l'ESS donc je ne peux pas comparer avec autre chose. Mais aujourd'hui, **je ne me vois pas travailler autre part que dans l'ESS.** » (EQ 25)

Une des raisons souvent invoquées quant à cette envie de préserver le modèle est de pouvoir continuer à jouir des bonnes conditions de travail associées historiquement au secteur mutualiste, qui faisait du secteur mutualiste un secteur protégé, privilégié :

« Il y a quelques années, quand on disait qu'on travaillait dans une mutuelle, enfin, en gros, **c'était l'endroit hyper sécurisé**. Enfin, à moins de faire une énorme faute professionnelle, enfin, **il n'y avait aucun risque**, il n'y avait aucun risque. Les gens ils ont tous fait... Enfin, moi je sais que ceux qui sont rentrés en même temps que moi ils sont pratiquement tous là. Et les gens qui étaient déjà là, c'étaient des personnes qui ont fait toute leur carrière... **Alors on disait, on « rentre en mutualité », c'était un peu le sacerdoce à l'époque** » (EQ 23)

« **Il y a 30 ans, c'était un secteur qui était quand même beaucoup plus préservé**, qui vivait un petit peu... C'était quelque chose d'un petit peu protégé quand même, parce que **c'était un environnement qui était très particulier**. C'était rare qu'on trouve l'équivalent dans d'autres domaines d'activité. En fait, tout ce qui était mutualité, c'était **un esprit corporatiste** en fait, » (EQ 20)

Ensuite, au-delà de la fidélisation, certains travailleurs se sentent investis d'une mission de préservation de ce monde à part. C'est ce qui apparaît dans l'échange suivant, proposé en encadré :

Encadré 2 : D'un sentiment d'appartenance à une mobilisation pour préserver un modèle atypique

« Chercheur : - Tu viens d'évoquer que tu avais remarqué un « attachement » de tes collègues à l'univers mutualiste. Comment est-ce que ça résonne en toi ?

Interviewé : - Et bien en toute franchise **j'ai vraiment envie d'apporter ma pierre à l'édifice**. Il y a une sorte de fidélité qui se met en place. C'est une belle entreprise avec des gens de valeur, une belle mission. Tout ça, ça donne envie que ça continue et **qu'on puisse aussi préserver notre modèle, un modèle d'entreprise qui est un peu à contrecourant du système actuel. Moi, j'ai envie de préserver ça et de faire en sorte que ça continue**. Je pense qu'en ayant connu aussi ce que peut être le monde dans l'entreprise non mutualiste, même si j'étais quand même dans un milieu protégé, je mesure d'autant plus les bénéfices pour les salariés avec un grand respect de l'équilibre vie privée, vie professionnelle. Un sens aussi du service du sociétaire qui est très fort. Effectivement, ça correspond bien à mes valeurs aussi. Je me sens partie d'une entreprise réelle, concrète, et ça, ça me convient bien et ça me donne envie de préserver ce modèle-là. » (EQ 11)

Néanmoins, les entretiens révèlent aussi que l'esprit de famille, la solidarité interne, la conscience et la volonté de faire perdurer un modèle d'organisation atypique ne sont pas partagés unanimement :

« **Tout le monde, à mon avis, n'est pas fait pour travailler dans une mutuelle**. Quelqu'un dont la seule préoccupation serait son augmentation salariale et sa progression dans la hiérarchie ne se sentirait sans doute pas bien. Moi, je recherchais un

sens un petit peu plus grand à mon travail. Je travaillais dans un monde un peu déconnecté de la réalité, même en termes de finance. J'étais assez proche de la finance de marché. J'ai eu aussi envie de retrouver quelque chose de réel.» (EQ 11)

#### 1.1.1.2 Des pratiques atypiques qui placent « l'humain avant le reste »

Le sentiment d'appartenance est considéré comme fort dû à une perception d'un fonctionnement et de conditions de travail atypiques. Il convient de mettre en exergue les éléments qui constituent, au regard des interviewés, le caractère singulier du travail en mutualité. Il est décliné ici selon deux filtres : ce qui fait la spécificité en interne et ce qui fait la spécificité en externe.

##### ■ En interne

En interne d'abord, il ressort des entretiens que le climat de travail est qualifié de *bienveillant* au sens où il favorise la liberté d'expression, octroie un droit à l'erreur, et favorise la consultation des salariés pour les prises de décision :

« Et puis après, **l'environnement en lui-même, il est bienveillant** [...] je trouve qu'on évolue dans des environnements où les gens nous font confiance. Et puis c'est bienveillant, c'est-à-dire qu'il y a un certain droit à l'erreur, que je ne retrouvais pas forcément au Crédit Agricole. » (ENM 12)

« Ce que j'observe moi, c'est qu'on a la possibilité **de dire non, c'est pas bien ou non, ça ne va pas**. C'est des choses que tu ne peux pas voir enfin que tu ne vois pas dans un monde plus capitaliste, que ta parole soit entendue jusqu'au bout. » (EQ 12)

« **Il y a vraiment un droit d'expression qui est très fort. Il y a le droit, voilà, à la parole**, le droit à l'expression. Il y a **le droit à exprimer son mécontentement**, tout comme ses accords sur les sujets. » (EM 3)

Pour illustrer ces éléments, l'encadré suivant raconte l'expérience d'un interviewé qu'on est venu consulter bien qu'il n'exerce pas de responsabilités officielles dans la prise de décision :

Encadré 3 : L'environnement mutualiste, dépeint comme un lieu de parole et de consultation pour les prises de décision

« **La parole est très acceptée.** Moi tu vois, je ne suis pas quelqu'un avec un pouvoir de responsabilité énorme, mais **on nous offre des opportunités d'expression.** Notamment, le COMEX de X, le précédent plan stratégique, qui n'a pas émané de moi, mais en tous les cas, on nous a sollicité pour que ce plan puisse émerger, ou faire émerger ce plan de nos dirigeants. Donc chez Allianz, inutile de dire que ce n'était pas envisageable, ça aurait été un cabinet extérieur qui aurait été appelé, qui les aurait coachés, challengés et du coup le plan stratégique, nous, on l'aurait vu en déploiement, point.

Là, nous, on a été... On a contribué, alors pas à la co-construction parce que leurs idées viennent d'eux, mais on les a animés. Il y a eu une tribune d'expression. Voilà, les collaborateurs sont beaucoup plus écoutés. Alors, ça fait un peu guimauve ce que je te dis mais, parce que finalement, est-ce qu'on est écouté au final ? Je ne sais pas. En tous les cas, on a l'opportunité de le faire, et rien que ça, ça suffit. » (ENM 16)

A travers la liberté de parole, la consultation ou la bienveillance qui caractérisent les pratiques pensées comme spécifiquement mutualistes, l'idée centrale qui revient dans les entretiens est l'association très fréquente entre le secteur mutualiste et la place donnée « à l'humain ». Cela entraîne l'émergence d'un vocabulaire adapté, qui puisse rendre compte de ce point d'attention :

« Parce que je pense qu'on met plus en avant l'être humain en fait, la personne, on ne s'arrête pas à ses galons comme à l'armée. **On parle de collègues, non pas de subalternes ou de collaborateurs tu vois, on utilise des mots qui sont différents aussi.** » (EQ 12)

#### ■ En externe

Mais la dimension « humaine » qui caractérise l'organisation mutualiste est essentiellement reliée aux activités qui sont réalisées à destination des bénéficiaires externes (adhérents, patients, entreprises). Les personnes interviewées dont le travail est en contact avec ces bénéficiaires mettent un point d'honneur à raconter l'existence d'une façon d'entretenir un lien qui est spécifiquement mutualiste.

Cela passe d'abord par la manière dont est pensé le métier de commercial en contexte mutualiste, qui semble échapper à une logique *quantophrénique*.

« Dans une mutuelle, tu connais un peu, **on n'a pas d'objectifs. Ça, c'est quelque chose d'incroyable.** On nous appelle toujours des commerciaux. Mais **on n'a jamais eu de chiffres à atteindre ou quoi que ce soit** » (EQ 12)

« Et je leur rappelle, **je rappelle en permanence "N'oubliez pas que derrière les chiffres, il y a des gens" et la différence mutualiste se fait là aussi.** » (EM 13)

La relation adhérent se retrouve sacralisée autour de la valeur ajoutée relationnelle inhérente au modèle mutualiste comme l'illustre l'encadré suivant :

Encadré 4 : La valeur ajoutée relationnelle du modèle mutualiste auprès des bénéficiaires

«Interviewé : - Enfin, puisque tu m'as posé la question, je dirais quand même que je souhaite et que j'œuvre pour que le relationnel avec les sociétaires soit surtout conservé et qu'on ne perd pas le relationnel avec les sociétaires. Parce que même si on est sur des campagnes appels d'offres, **c'est le relationnel le plus important, qui peut faire pencher la balance en notre faveur face à d'autres types d'acteurs.**

Chercheur : - Merci. Et que veux-tu dire par « conserver » ce relationnel ?

Interviewé : - Ce qui est mis en danger, c'est que dans les appels d'offres, plusieurs mutuelles, vont répondre voire des sociétés d'assurance. Et il y a des critères, des critères techniques, des critères de prix et des critères de services en fonction de la réponse à l'appel d'offres. Ces critères sont notés et c'est le mieux disant qui remporte le marché. Voilà donc c'est pour ça que techniquement, on maîtrise pas. **Par contre, ce que l'on peut maîtriser, c'est le relationnel. Et c'est vrai que quelquefois, ce relationnel, notamment sur la partie des services associés, etc qui sont dans un cahier des charges, peut être en notre faveur,** si, à un moment donné, deux offres se retrouvent sur des notes quasi équivalentes. Souvent le relationnel qu'on peut avoir avec les sociétaires peut être plus favorable. **Moi, je considère que le relationnel avec le sociétaire, pour moi, c'est essentiel. Et d'ailleurs, le modèle entre guillemets, économiques, mutuelles, c'est ça. C'est vraiment la relation avec le sociétaire.** » (EQ 9)

D'autre part, la fierté du sentiment d'appartenance mutualiste est très sensiblement orientée vers les pratiques externes, à tel point que l'organisation est perçue comme bienveillante non pas pour ce qui se passe en interne mais pour les actions qu'elle mène envers les bénéficiaires externes :

« Chercheur : - Et toi, qu'est-ce que ça te fait justement de travailler dans une organisation de type mutualiste?

Interviewée : - Moi je le vis comme une grande famille, c'est aussi une grande famille et c'est une famille qui est bienveillante.

Chercheur : - Et à quoi tu vois qu'elle est bienveillante ?

Interviewée : - **Parce qu'il y a une bienveillance vis-à-vis des adhérents.** Je pense que le quotidien d'une mutuelle, c'est de veiller au bien être des adhérents et de leur apporter le service maximum. C'est le travail de chaque jour. » (EQ 1)

#### 1.1.1.3 Une distinction nette perçue face aux sociétés de capitaux

Lorsque les personnes interviewées sont invitées à décrire ce qu'est une organisation mutualiste, une majorité d'entre elles la présente en la comparant à ses concurrents non-mutualistes.

La non-existence d'actionnaires est perçue comme un parti-pris de l'organisation envers « l'humain » :

« En termes d'organisation, les fonctionnements sont différents puisque voilà une entreprise comme celle dans laquelle je travaillais avant est possédée par un actionnaire qui donne certaines directives de manière radicale. Dans le mutualisme, on est plus souple. Il y a plus de souci pour l'humain. De mon point de vue. » (EQ 11)

« Chercheur : - Et alors, comme tu viens de préciser que l'on est dans un environnement mutualiste, je voulais te demander : avec tes mots, comment est-ce que tu présenterais une organisation mutualiste ?

Interviewée : - Alors déjà il n'y a **pas d'actionnaires à rémunérer, c'est axé sur l'humain** : notre conseil d'administration est formé d'élus et donc automatiquement, on

est plus à l'écoute au niveau des besoins de la collectivité. Et effectivement, **on n'a rien à voir avec une société capitaliste.** » (EQ 4)

Mais la « différence » mutualiste est surtout exprimée autour du relationnel au sein de l'organisation, c'est-à-dire de la façon dont les personnes sont traitées en interne. Les interviewés évoquent un respect quotidien, bien loin de la réification de l'humain, qui selon eux, est monnaie courante en-dehors de l'univers mutualiste :

« Voilà donc les conditions de travail ce ne sont pas les mêmes pour moi : **l'esprit mutualiste, est beaucoup plus respectueux de la personne et du bien-être que la compagnie d'assurances où c'est plutôt "marche ou crève"** » (EM 13)

« Par exemple, quand on a fait les changements de poste, il y a eu des réunions à Paris pour discuter ensemble de ça avec les RH, tous ensemble. Tout ça pour nous proposer après « Tu veux faire ci ? Tu veux faire ça? ». **Moi je me dis souvent « mais quand même, on est dans un monde de Bisounours ».** Parce qu'on aurait été une compagnie d'assurances. C'est « toi, tu vas là, toi, tu fais ça, tu fais ça, tu vas là : au revoir ». J'exagère à peine. Encore une fois, je reviens là-dessus parce que même **après 26 ans de mutualité, je suis toujours épaté par ce fonctionnement.** » (EQ 12)

« Interviewée : - Alors oui : j'ai quand même pas mal de relations qui ne travaillent pas dans les mutuelles et on a une vie professionnelle qui est complètement différente. Je côtoie des managers et des non-managers qui sont hors mutuelles et qui m'envient entre guillemets.

Chercheur : - Qu'est-ce qu'ils envient ?

Interviewée : - L'environnement de travail. L'encadrement. **Il y a un relationnel malgré tout au sein des mutuelles, qu'il n'y a pas forcément dans les autres entreprises, où on peut être considéré comme un pion, on est un numéro et le reste, on s'en moque un peu.** » (EQ 4)

Travailler dans un univers mutualiste est présenté comme une chance, une opportunité qui se mérite. C'est ainsi que certains interviewés ont pu ressentir un agacement auprès de personnes qui n'avaient pas conscience de la chance qu'ils avaient à travailler dans un milieu qu'ils considéraient comme protégé :

« Tu vois dans mon expérience dans le milieu bancaire, on met de côté quelqu'un, on le met au placard. **Ici, on essaie toujours de trouver des solutions pour que la personne se sente bien, en tout cas.** Il y a quand même beaucoup, beaucoup de choses qui sont mises en place pour les salariés. **Des choses que je n'aurais jamais pensé mettre en application dans le milieu interbancaire. On aurait rigolé. On aurait dit "oui, d'accord. Allez, au revoir ! " »** (EM 8)

« Intéressant, des fois, j'ai des **collègues qui se plaignent un peu soit de la façon dont ils sont traités, soit de ce qu'on leur demande. Des fois, je leur dis carrément "mais ne vous plaignez pas dans une mutuelle. Allez travailler chez AXA ou dans une compagnie d'assurances", je pense que la différence va être rude si jamais vous pouvez y aller.** Parce que ce qu'on vous demande ici c'est le quart de ce qu'on pourrait exiger de vous auprès d'une compagnie d'assurances. Ça fait un peu vieux con quand je dis ça je le sais mais je le pense. Un exemple : des collègues, en l'occurrence qui ont pu postuler pour être inspecteur. **Et puis tu vois, là, ils n'ont pas supporté qu'on leur fasse des réflexions, alors ils ont envoyé balader le responsable. Mais jamais on ne peut l'imaginer dans un secteur privé, dans le cadre de compagnies d'assurances.** » (ENM 7)

#### 1.1.1.4 Point de synthèse

La perception de l'univers mutualiste et plus généralement de l'ESS met en évidence que le projet d'alternative porté par les OESS est ancré chez les personnes qui y travaillent. Le fait de travailler dans des entreprises « pas comme les autres », qui mettent l'humain en premier est une source de fierté et de plaisir pour les personnes interrogées. La comparaison avec les autres formes d'organisations et notamment les sociétés anonymes d'assurance est régulièrement suggérée par les interviewés.

## 1.1.2 Une réalité plus nuancée

Toutefois, cette vision méliorative est nuancée dès que la thématique du travail en mutualité est abordée. Il apparaît en effet que le fait de travailler en mutualité relève beaucoup du hasard, que l'environnement mutualiste est volatile et incertain, que les décisions s'y prennent de façon chaotique, et que la gouvernance mutualiste est incomprise car nébuleuse.

### 1.1.2.1 Quand l'entrée en mutualité est plus fortuite qu'engagée :

Si, de prime abord les spécificités mutualistes, accolées à celles de l'ESS, ressortent lorsque les personnes interviewées sont invitées à présenter ce qu'est une organisation mutualiste, les motivations qui les ont guidées à rejoindre le secteur mutualiste sont en réalité bien plus le fruit du hasard ou d'un pragmatisme que d'un engagement, même si certains évoquent une appétence réelle pour l'activité mutualiste :

« Moi, je suis venue pour la mutuelle parce que c'est vraiment ce sentiment de redistribution des ressources. **Je ne suis pas là pour regarder mon salaire. Je suis là pour apporter un bien être** auprès de mes collaborateurs pour qu'eux apportent un bien être auprès des adhérents. » (EQ 6)

« Je te remercie de poser cette question parce que c'est vrai que c'est toujours intéressant de revoir son propre parcours. **Très sincèrement, je ne connaissais strictement pas VYV et le monde la Mutualité m'était complètement étranger** en fait, pour moi, c'était un monde un peu poussiéreux » (ENM 10)

« Ah oui. **Je n'ai pas du tout choisi, ciblé par rapport ni au secteur, ni à l'entreprise, ni à la mission. J'ai vraiment pris ce qu'il y avait.** » (EQ 15)

« Enfin, je me suis intéressée au groupe en y postulant, évidemment. En revanche, je n'ai pas creusé le secteur. Je ne me suis pas... **J'ai un peu pensé que j'arrivais dans un secteur comme les autres, entre guillemets.** » (ENM 1)

« J'ai envie de dire que j'y suis **tombé par hasard** : je cherchais un job et je suis tombé dans l'assurance. Le stage était plutôt bien rémunéré. Voilà, je suis resté. Il y avait quand

même un certain nombre d'avantages sociaux qu'il ne faut pas se cacher. Le secteur mutualiste, assurantiel ou bancaire, que ce soit en termes de jours, de congés, en termes d'intéressement. » (EM 6)

« Honnêtement, c'était complètement **un hasard**. Vraiment, je suis arrivée là, je suis arrivée complètement par hasard. » (EQ 19)

#### 1.1.2.2 Un manque de stabilité de l'environnement mutualiste

Une fois questionnés à propos de leur expérience de salarié en mutualité, les interviewés ont mis en évidence la difficulté qu'ils ont à travailler dans un environnement si instable.

D'abord, l'environnement mutualiste n'a pas toujours été associé à une instabilité. Les interviewés qui ont de l'expérience en mutualité mettent en lumière que le rythme s'est accéléré brutalement, jusqu'à devenir étourdissant :

« Quand j'y repense, **enfin, c'est une autre vie. Enfin, c'est complètement une autre vie et aujourd'hui, on a l'impression d'être pris dans une frénésie permanente** : on n'arrive pas à avoir un an de stabilité... Enfin, quel que soit l'endroit, on n'a pas un an de stabilité. » (EQ 23)

A l'instabilité de l'environnement s'ajoute une instabilité dans la Direction, ce qui engendre des réorganisations, du changement incessant qui rendent difficile le suivi d'une stratégie au moins sur le moyen terme :

« Ça fait quoi, **ça fait 4-5 ans que ça a été créé, c'est quand même le troisième DG. Ce sont des réorganisations à chaque fois, alors à différents échelons, on est impacté. Le temps que l'organisation se mette en place, et bien hop, ça rechange.** Ou bien il y a à nouveau une personne de la direction qui part et on re-bouscule tout, parce que chaque personne revient et remet tout à sa sauce. Et puis, quand ce sont des directions transitoires, on essaie de faire avec, mais on sait que c'est temporaire, que ça va re-bouger. » (EQ 5)

Les répercussions de l'instabilité au plus haut niveau de l'organisation sur les salariées semblent importantes. En effet, le manque de constance provoque des remises en question permanentes sur les actions menées et à mener qui fatiguent. Ainsi, il n'est pas rare que cela mène à des situations particulièrement délicates comme des formes de risques psycho-sociaux graves, comme un surmenage ou une perte globale de sens :

Encadré 5 : Les salariées mutualistes n'échappent pas à une frénésie du changement qui fatigue

« Interviewée : Et je pense qu'en fait c'est ça ce qui est compliqué, c'est **qu'il n'y a aucun moment où on peut se poser et se dire « Ok là, maintenant ça va, je sais mon environnement aussi bien au sein de l'entreprise qu'au niveau réglementaire, au niveau politique et en gros je sais où je vais pour les 18 mois à venir »**. À aucun moment, on a ça. Ça bouge en permanence. Il n'y a pas de moment de répit et du coup c'est très compliqué parce que ça nécessite tous les jours de se réajuster complètement. Et les feuilles de route qu'on peut se mettre en place à un moment donné, si ça se trouve, 6 semaines après, ça dégringole ou deux mois après, ça dégringole. Et c'est tout le temps, tout le temps, tout le temps. Réinterroger. « Oui, mais là, j'avance. Mais finalement, ce qu'on avait prévu, ça ne correspond plus parce qu'entre-temps ça c'est arrivé, ça c'est arrivé, ça c'est arrivé ». Et voilà. Il n'y a plus aucune stabilité nulle part et c'est vachement... c'est très très déstabilisant. C'est très anxiogène. Alors je pense qu'en plus en fonction des personnalités des uns des autres, chacun réagit à des degrés différents. J'ai autour de moi dans différentes directions des collègues qui n'ont pas résisté, très clairement.

- Chercheur : Qu'est-ce que ça veut dire « résister » ?

- Interviewée : Eh bien **qu'ils sont en burn-out. Burn-out parce qu'ils ne retrouvent pas leurs places** » (EQ 23)

### 1.1.2.3 Lenteur des décisions de la mise en action

L'organisation mutualiste est décrite aussi comme une organisation dans laquelle les prises de décisions sont complexes et engendrent une lenteur qui étonne, agace. Ainsi la concrétisation démocratique de « un Homme une voix » est perçue comme un poids plus qu'une opportunité :

« c'est vrai que parfois je trouve que le côté : « Prenons l'avis de tout le monde, ayons une décision commune, même si ça prend du temps, etc. », alors je trouve que c'est **hyper bien** quand c'est possible et parfois je trouve que pour certains points selon moi **ça ne mériterait pas autant de consensus, entre guillemets**, du coup, par rapport à ça, après... Moi ça **me frustre** un peu parce que je trouve que ça ne va pas assez vite. » (ENM 19)

« Je dirais qu'il y a une **certaine lenteur**, peut-être du fait de la politique ou du fait de la grandeur du groupe. On va dire une certaine lenteur. » (EQ 2)

« Comme on dit souvent dans la mutualité : « **quand on a pris une décision, c'est le début de la discussion** ». » (EM 6)

« j'avais un manager qui disait : « **La mutualité c'est bien, mais ça finit par être fatigant de se demander si on va se demander quelque chose** ». » (EM 7)

Cette impression de lenteur s'exprime tout particulièrement chez les personnes qui ont travaillé dans d'autres secteurs que la mutualité :

« c'est vrai que **lorsque j'ai annoncé à mon ancienne boss que je partais dans un groupe mutualiste, je me souviens que la première chose qu'elle m'a dite, ce n'est même pas félicitations, elle m'a dit : « Tu verras, ce sera plus lent. Ce sera plus compliqué de faire passer des décisions, ça sera plus compliqué, etc. »**. Et sur le moment, j'ai pris ça... On verra bien. Enfin tu vois. Et maintenant je vois très bien ce qu'elle veut dire » (ENM 1)

La lenteur dans les prises de décision fait partie du paysage quotidien mutualiste, elle est considérée comme une pratique bien installée, voire un élément de culture :

« Chez X, le rythme de la décision (ça ne veut pas dire le rythme de travail), il est beaucoup plus lent, voire **très très très lent** et je me rends compte qu'au début j'ai mis ça sur le compte de X, mais je me rends compte finalement que c'est pareil chez Y, je me rends compte que c'est un peu pareil » (ENM 16)

« Par moments, c'est quand même un **peu fatigant** de se réunir pour demander si on va se demander de prendre une décision. Et ça perdure, ça perdure. **C'est une culture d'entreprise.** » (EM 7)

#### 1.1.2.4 Une gouvernance nébuleuse qui est vécue comme un poids

Le projet politique porté par les organisations mutualistes et qui se concrétise notamment dans la forme particulière de gouvernance n'est pas compris. Les travailleurs ont du mal avec le rôle et l'influence d'un Président dans une organisation mutualiste. La gouvernance est ainsi perçue comme nébuleuse, opaque autant par les travailleurs qui viennent de rejoindre la mutualité que par ceux qui y travaillent déjà depuis plusieurs années :

« Donc c'est vrai que je n'avais pas cette notion-là au début **quand on m'a dit « c'est le président qui décide », je me suis dit, « why ? Enfin président, c'est quoi ça ? Pourquoi un président ? »** Donc il a fallu un peu que je comprenne qu'il y avait le DG, mais c'est le président qui nomme le DG. Enfin, donc du coup c'était un peu nouveau tout ça pour moi. » (EQ 20)

« je trouve qu'au sens de la gouvernance, que je ne maîtrise pas encore complètement, je dois faire, entre guillemets, **un blocage, ou je ne sais pas mais j'ai un peu de mal à bien comprendre la gouvernance avec les élus avec tout ça, ce n'est pas forcément hyper clair pour moi.** » (ENM 19)

« Alors franchement. **Une nébuleuse politique.** Une organisation assez complexe avec des enjeux politiques forts. Le mot qui me vient à l'esprit c'est « la présidence ». La présidence qui est... Comment dire ? Qui change des autres structures. Chez nous on a des présidents, et cetera. Donc voilà, c'est ce qui c'est ce qui peut changer et je t'avouerais que ce n'est pas... Comment dire, même au jour d'aujourd'hui du coup, c'est vraiment comme je dis, c'est un peu **la nébuleuse** sur certains sujets du coup » (EQ 15)

Cette incompréhension vient du fait que la culture mutualiste se transmet en interne de façon orale et peu formalisée d'où un manque de formation-sensibilisation- appréhension à l'univers mutualiste et son fonctionnement :

« Par contre, la gouvernance, elle est intéressante, mais **je la trouve assez opaque** aussi et finalement, cet ADN mutualiste, voilà, **c'est une culture de l'oral** mais je trouve qui s'effrite aussi parfois à un endroit. C'est vraiment mon sentiment. Donc c'est un ressenti. » (ENM 9)

Comme la gouvernance est incomprise, elle est considérée comme peu utile, voire comme un frein au développement des projets en interne, qui occasionne une lenteur des prises de décision dûe à un mille-feuille hiérarchique complexe :

« La mutualité ou l'organisation mutualiste est **une organisation ultra politique et c'est ce sur quoi, personnellement, j'ai du mal** puisque je ne suis pas très à l'aise avec le côté politique » (EQ 2)

« Chercheur : - D'accord. Et à ton avis, comment ça se fait qu'il y ait un Président, un Directeur général et puis aussi des élus dans une mutuelle selon toi ?

- Interviewé : Alors très personnellement, je dirais... **Je ne sais pas si c'est un avantage. Je dirais plus que ça entraîne plus de problèmes qu'autre chose parce que justement**, le DG ne peut pas décider parce qu'il y a le président. Le Président doit soumettre à l'AG. Enfin, je trouve que ce n'est pas facile en fait. **À la limite quand on a un directeur, c'est clair. Le directeur prend la décision « oui ou non », c'est très simple. Mais je trouve qu'autant, quand il y a trop d'intermédiaires, trop de hiérarchie dans la chose, ça fait un sale mélange.** En tout cas, c'est mon avis personnel, parce que du coup parfois le DG il est OK, mais le Président ne veut pas. Donc il faut convaincre le Président, mais si le Président ne veut pas, le DG doit porter quelque chose parfois dont il n'est pas en accord. Je dirais que c'est... Je ne sais pas si c'est vraiment un avantage. Après, en tout cas pour ma part, **pour l'instant je ne vois pas vraiment le réel avantage, si ce n'est trop de hiérarchie pour rien en tout cas.** » (EQ 20)

Cette nébuleuse politique incomprise est considérée comme tellement omniprésente qu'elle occulte la préoccupation centrale, à savoir les bénéficiaires externes :

« Beaucoup de politique en fait, à certains niveaux, ça arrive c'est énormément de politique où et bien, on se rend compte que le dirigeant ici, il est finalement président dans la boîte d'en face. Et puis au final on essaye de regrouper les deux, c'est... Il y a quand même un gros côté politique qui me dérange. **Parce que pour moi, ce n'est pas le premier lieu de la boîte, ce n'est pas le premier sujet. Le premier sujet, c'est l'assuré.** Donc après, si ça se fait mais qu'en soit là-dessus sur il n'y a pas de... ça n'atteint pas l'assuré, ça ne me dérange pas. Et bien, faites. Faites. Enfin comme vous pouvez pour améliorer. **Mais dès lors que ça touche l'assuré, ça me dérange.** » (EQ 22)

#### 1.1.2.5 Point de synthèse

Les personnes qui intègrent l'univers mutualiste sont frappées par le volet politique que revêtent ces organisations, et auquel elles n'étaient pas préparées. Ce volet est assuré par une gouvernance considérée comme opaque, hors-sol, et complexe. Les prises de décisions, sont jugées lentes par rapport à d'autres univers où l'on prend moins en compte les avis des uns et des autres, ce qui engendre une certaine frustration. La vision d'un travail en mutualité proche de la vision du mutualisme de manière générale est ainsi chahutée.

#### 1.1.3 Voire une désillusion : « statut n'est pas vertu »

Ci-dessous sont abordés les éléments qui crispent les personnes qui travaillent en mutualité jusqu'à engendrer chez eux un sentiment de désillusion par rapport à leurs attentes.

### 1.1.3.1 Des pratiques qui vont à l'encontre des valeurs et qui créent une distance vis-à-vis du discours officiel

Si la mutualité est définie comme vertueuse, atypique et complexe, le quotidien des personnes qui y travaillent est marqué par des pratiques qui questionnent cette vision, jusqu'à apparaître comme contraire au discours officiel centré sur des valeurs. Ce constat est repris tant par des personnes qui travaillent au quotidien auprès des adhérents que dans des fonctions supports. Plus précisément, les pratiques à destination des adhérents ne reflètent pas toujours les valeurs prônées tant par l'ESS que par la mutualité :

« Oui, parce que moi **quand je suis arrivée, je me suis dit « économie sociale et solidaire, le top ». Mais après, quand je vois en interne, « oui mais non, on va faire comme ça là, ouais mais ce n'est pas grave, fais-le attendre ». Bah non, on est dans l'économie sociale et solidaire. Justement, il faut faire quelque chose »** (EQ 8)

L'écart entre valeurs et pratiques est parfois tellement conséquent qu'un désengagement, une fuite vis-à-vis du discours officiel apparaissent. Dès lors, la rhétorique des valeurs n'est plus considérée comme partagée par tous, mais l'affaire de certains :

« **C'est un peu les valeurs que vous prônez.** Enfin je ne sais pas, j'ai loupé un épisode au début, oui, je suis tombé du 4e étage, parce que quand je voyais ce qui se passait, ce qui se disait en interne, c'était limite. **Ce n'était pas formulé comme ça, mais c'était « on s'en fout un peu c'est bon »**, « les délais, c'est comme ça, c'est comme ça ». Oui. OK. Très bien. » (EQ 20)

Dans ce cas, une distance s'installe entre les salariés, qui ne se reconnaissent pas tous comme mutualistes, notamment du fait de l'écart entre pratiques et discours :

« Les mutualistes-là ils nous disent tous, « dans les structures mutualistes, l'important c'est les valeurs », j'en ai entendu parler je ne sais pas combien de fois, mais en fait ils ne se les appliquent pas. Parce que tu vois c'est quand même un secteur, on va dire, de précarité et pourtant quand tu vois **toutes les saloperies** qui se passent, tu te dis « waouh », on est quand même dans l'ESS logiquement, donc on n'est pas censés en

tout cas dans ma vision des choses, on n'est pas censés avoir ce type de choses quand même. Quand on voit, si ce n'est que sur le traitement des dossiers, mais quand je vois des délais qui remontent à des 43-45 jours ouvrés, je me dis « **non, ce n'est pas possible, on laisse les gens dans la galère** » (EQ 20)

Ce grand écart entre pratiques et discours amène enfin à une remise en question des salariés qui ont fait le choix d'entrer en mutualité en partie pour le système de valeurs qui y était associé. Pour certains, la désillusion est telle qu'elle se mue en regrets :

« Chercheur : - Donc là, ça fait si j'ai bien compris, ça fait 12 ans que tu es arrivé dans l'univers mutualiste. Quel bilan dresses-tu aujourd'hui de ton parcours ?

Interviewé : - **Je dirais que je me suis trompé.** Pour être très honnête hein. **J'ai idéalisé un mode de fonctionnement.** J'ai idéalisé quelque chose qui ne fonctionne pas de façon très différente de ce que j'ai connu dans de grandes boîtes capitalistes. Donc, comme on le dit très vite "**statut n'est pas vertu**" et l'ESS n'est guère plus vertueuse que les sociétés à but lucratif. (ENM 8)

#### 1.1.3.2 Une perte d'identité mutualiste : une entreprise comme une autre

Le travail de terrain fait ressortir que l'attachement à un ADN mutualiste est en train de s'estomper, tant chez les personnes qui travaillent dans ce secteur depuis de nombreuses années que chez celles qui y sont arrivées plus récemment. Pour ces dernières, la greffe est difficile à prendre. Un des facteurs qui accélère ce ressenti partagé est l'éloignement entre le travail réalisé et le bénéficiaire final. L'idéal mutualiste est en passe d'être considéré comme anachronique, au sens de démodé. C'est ainsi que des personnes ne voient plus ce qui peut leur faire dire qu'elles travaillent en mutualité et éclairent, par leur témoignage, la perception d'une banalisation à grands pas des spécificités mutualistes.

L'identité mutualiste est d'abord mise à mal par une difficile greffe entre d'une part des salariés venant d'autres environnements et un secteur qui se présente comme atypique mais qui a du mal à transmettre et cultiver son ADN :

« Voilà. Spécificité mutualiste, tout ça, mais si tu veux, **quand tu ne viens pas de la Mutualité, ce n'est pas si évident que ça en fait : qu'est-ce que c'est vraiment cet ADN mutualiste ? Parce qu'une fois encore, c'est cette culture orale ou autre, alors ça parle à certains, mais aux autres...** » (ENM 9)

« On voit bien, dans cette entité que **les gens qui venaient de boîtes capitalistes, ne comprenaient pas comment on avançait dans ce type de groupe** » (EQ 3)

« je constate aussi que **la greffe, la greffe, c'est difficile de faire prendre une greffe à quelqu'un**. Moi, je vois un profil comme la personne qui a pris la tête de la direction générale : je me demande comment en venant de l'univers AXA qui est carrément excessif (pour le connaître un petit peu) dans la performance, dans la manière d'appréhender les choses, **comment ça peut prendre ici quoi**. » (EM 6)

« Et si on tombe dans une culture de l'argent... Enfin du rendement, et cetera. Et je ne dis pas qu'il faut qu'on soit déficitaire et tout. Je dis juste que **dans le cadre de référence, ce n'est pas forcément la priorité des priorités, quoi. Et si ça devient la priorité des priorités ? Ça engendre un certain nombre de choses qui sont contre notre philosophie, donc je crois qu'il faut remettre ces choses-là au goût du jour.** » (EM 9)

« Je le vois aussi avec les changements de gouvernance quand on regarde un petit peu le parcours **de certaines personnes qui rentrent dans la mutualité**, aujourd'hui, ou dans les grands groupes mutualistes, **quand on voit d'où ils viennent, souvent, ils viennent de groupes d'assurance. Or, quand on a une personne qui vient d'un groupe assurantiel, derrière les objectifs, les attentes ne sont pas les mêmes**. Quand on a un DG qui vient d'un groupe d'assurance, forcément avec des actionnaires derrière, forcément les attentes de ce DG ne sont pas les mêmes et donc ça va forcément descendre et on va mettre... Je n'aime pas trop ce terme mais, on va mettre un peu plus de pression, on va aller, voilà, mettre un peu plus de pression pour aller chercher du business, chercher des parts de marché et ça pour moi ça, clairement, c'est un vrai signe. C'est un signal, c'est un vrai signal pour moi. » (EQ 26)

« **Les premiers embauchés venaient des mutuelles qui connaissaient un petit peu plus cette culture-là**. Là, on est plus sur des recrutements externes multisectoriels, et il y a **un grand besoin d'amener cette culture-là**. Mais je pense qu'il y a un vrai besoin

demain de mieux expliquer tout cela. On se rend compte que **la plupart des salariés n'ont jamais rencontré un élu.** » (ENM 3)

Les personnes travaillant surtout dans les fonctions supports ont du mal à faire le lien entre leur activité quotidienne et l'identité mutualiste :

« Tu fais un travail mais tu ne sais pas pour quelle fin, à qui il est utile, en fait. Tu ne vois pas ton... **Moi mon adhérent, aujourd'hui, je l'ai perdu.** » (ENM 5)

« **Je travaille chez X mais je pourrais très bien être chez Total, ça serait quasiment pareil parce que je n'ai pas de visibilité sur les adhérents, les gens qui ont besoin de nous et qu'on aide apparemment** » (ENM 14)

« Et moi, **je n'ai pas accès à l'adhérent final**, mais en même temps, voilà, on est dans une **espèce de kolkhoze en 56** » (EQ 14)

« Chercheur : - Et toi ton sentiment de fierté ou d'appartenance il en est où ?

Interviewée : - Je pense que ça **s'est érodé au fil des années**, donc je pense que c'est naturel vu que ça fait 12 ans. Le truc, c'est que **ça peut revenir vite si tu es proche de l'activité, si tu es au plus près de l'activité.** Par exemple, et je dis n'importe quoi hein, mais quand tu vois de tes yeux des ergothérapeutes passer des journées à apprendre à un gamin à retenir un stylo parce qu'il a eu un grave accident, il y a un **phénomène de fierté de te dire que tu participes à ça. Dans les fonctions support, c'est beaucoup beaucoup plus compliqué.** » (ENM 8)

C'est ainsi que la « différence mutualiste », considérée comme archaïque, est en train de s'estomper, d'être banalisée. Les salariés développent à contre-cœur la sensation de travailler dans une entreprise « comme une autre » :

« Je trouve que l'intérêt humaniste est bien aussi, tu vois ? Mais c'est vrai que parfois c'est **un peu démodé quand même.** Ça me semble être un peu... Ça me semble souvent être un peu passé. Un peu archaïque » (EQ 19)

« Oui, maintenant, tout ça, c'est complètement bousculé. C'est complètement bousculé. **Et puis, l'esprit mutualiste dans l'entreprise a beaucoup évolué aussi, il n'est plus du**

**tout là en fait... maintenant on est une entreprise comme une autre. C'est une entreprise de profits » (EQ 23)**

« On est en train de se démultiplier sur des raisons d'être, des entreprises à mission, etc. Plus personne ne parle de ça. Au moins, c'est déjà fini. **Tout ce qui était "nos plus" sont devenus banalisés dans les autres boîtes. On a merdé sur ce qu'on avait en plus.** Nous notre raison d'être c'est notre objet social. Y a pas à aller chercher autre chose. Alors que là on va se coller à des modes et **du coup on se retrouve banalisées**, c'est ma vision. » (ENM 8)

« Tout à fait, oui, il n'y a plus cette motivation de vendre quelque chose ou d'apporter quelque chose de différent. Enfin, **on est purement dans la logique de consommation, de rentabilité.** Alors c'est sûr qu'il faut que ce soit quand même surveillé. Il faut qu'il y ait de la rentabilité pour qu'on puisse tous fonctionner, bien sûr, mais on devient une entreprise comme une autre, finalement. » (EM 3)

« je dirais que plus les années passent et plus je ne sais pas ce que c'est que le modèle mutualiste. C'est un peu **"plus les années passent et plus je me dis qu'il y a peu de différence"** avec un modèle qui ne serait pas mutualiste » (ENM 8)

« Chercheur : - Pour rebondir à ce que tu viens de dire : quel poids donnes-tu au fait que ta structure fasse partie de l'univers mutualiste ?

Interviewée : - Ah c'est rigolo. On en parlait la semaine dernière avec un collègue et je sais pas quel impact ça peut avoir qu'on soit une mutuelle mais il y a une vraie question pour moi **et je pense qu'à la X, on l'a perdue de vue.** Alors autant nos élus y sont très sensibles et défendent certaines valeurs mutualistes. Après, quand on redescend dans l'opérationnel et dans le temps, les équipes, je ne sais pas si les gens ont vraiment le sens de ça. » (EQ 3)

### 1.1.3.3 Une hypocrisie organisationnelle pour masquer un mutualisme de façade

Au-delà d'un grand écart entre valeurs et pratiques, c'est le fonctionnement global de l'organisation mutualiste qui est remis en question par les salariés. L'opacité de la gouvernance, la dimension politique, le projet démocratique peuvent être dépeints comme des éléments de

façade plus qu'une boussole qui guiderait les actions et le fonctionnement quotidiens. Dans ce cas, l'organisation mutualiste est perçue comme « hypocrite » car elle se trouve à cheval entre un intérêt certain pour les questions sociales, et de nécessaires décisions économiques qui sont le lot des grandes entreprises.

Cette tension entre économique et social, qui est commune aux organisations de l'ESS, est vécue comme un poids, qui tend à dévier les activités internes de l'intérêt général souvent présenté comme l'objectif final :

« C'est une entreprise avec les travers de toute organisation humaine. Je ne vois pas de spécificité mutualiste si ce n'est qu'on est torturé parce **qu'on a toujours des injonctions contradictoires, ce qui donne lieu à une vraie schizophrénie intellectuelle qui fait qu'on est malheureux des deux côtés parce qu'on sait qu'on n'est pas une bande de bénévoles. Il faut que l'argent rentre.** Il faut être performant économiquement. Et en même temps, on déteste certaines notions d'économie, de performance individuelle, etc. Donc, je pense qu'on est malheureux des deux côtés. » (ENM 8)

« Quand tu es dans une entreprise traditionnelle j'ai envie de dire que c'est plus clair au moins : on te dit « nous, les personnes, on s'en fout un peu, ce qu'on veut, c'est gagner du pognon ». Elle est peut-être un peu rude et un peu cruelle, mais elle est claire donc tu n'as pas d'injonctions contradictoires tu es presque mieux dans ta tête. **Là où pour nous, parfois, tu te questionnes "pourquoi on bataille sur ça, sur ces querelles de chapelle, alors que l'intérêt général est là ?". Tu te rends compte que l'intérêt général passent parfois en second plan, voire en troisième plan si on pouvait le dire.** C'est plus décevant à mon avis, mais c'est tellement plus compliqué pour l'économie sociale d'avoir une exigence autre que celle du profit. » (ENM 8)

La primauté de l'humain, qui apparaît comme une caractéristique centrale des organisations mutualistes tend à être perçue comme une forme de fausse « pitié » :

« Et je me dis quand c'est dans l'assurance, au moins c'est clair, s'ils veulent faire de la casse, ils font de la casse. Je ne dis pas que c'est bien mais **au moins c'est assumé.** On va faire un plan, un plan social. Au moins c'est clair et puis basta. **Mais autant dans la Mutualité, mais non, nous justement, on a pitié. Enfin, « on a pitié ». On est là pour**

**l'humain. On ne peut pas laisser les salariés comme ça, mais non, mais jamais. Et dans le fond, ben si. » (EQ 22)**

Les modes de fonctionnement interne sont décriés et présentés avec des mots très forts : des leurre, des pièges, des pratiques qui perdent de l'authenticité, qui perdurent grâce au poids de la dimension politique qui se donne pour objectif de perpétuer ce fonctionnement, quitte à ce qu'ils soient perçus comme des simulacres :

« on voit qu'il y a toujours de la solidarité, mais elle s'exprime différemment : **tous ces mots un peu décrétés comme étant notre appartenance comme la solidarité et tout ça**. Les gens sont vraiment solidaires et tout ça. Mais la manière dont ça s'exprime a changé. **Je crois que même notre mode de fonctionnement et notre mode de gouvernance devient presque un piège et un danger pour pouvoir exprimer pleinement ça derrière et ça, les politiques ils ont du mal à le voir comme ça parce qu'ils ont eux aussi leur pré carré, leur pouvoir.** » (EM 6)

« Chercheur : - Je rebondis sur ce que tu viens de dire. Quelles pratiques ou quel mode de fonctionnement avais-tu idéalisés ?

Interviewée : - Par exemple, **la gouvernance mutualiste est un leurre**. Elle n'existe pas. Les gens qui sont au pouvoir sont bien nommés effectivement par les adhérents, mais **c'est une démocratie qui est en réalité très guidée. On imagine que c'est les 10 millions de nos personnes protégées, qui, en mettant un bulletin, élisent un président d'une mutuelle et magie ! Or, ça ne se passe pas comme ça.** » (ENM 8)

« Dans les très bonnes mutuelles, **tu as 25 % de gens qui participent au processus de débat. Dans les mauvaises, 5-10 %. Ce n'est rien !** » (EM 18)

« Tout le monde utilise les mêmes termes avec les mêmes techniques. Mais en imaginant que c'est ça qui fait le bonheur des collaborateurs, c'est à dire de leur demander leur avis, et avec une espèce de bienveillance qui engloberait tout. A tel point que le mot bienveillance me sort par les oreilles. **À un moment donné, quand c'est systématique et non plus authentique, la bienveillance devient l'apologie de la médiocrité** » (ENM 8)

Constatant ces pratiques dévoyées ou instrumentalisées, les personnes interrogées en viennent à présenter l'organisation mutualiste comme hypocrite :

« Mais on est censé être mutualiste et je dirais même qu'aujourd'hui, **c'est un peu un secteur hypocrite dans le sens où ils appliquent un peu toutes les stratégies de l'assurance, et au final, ils n'assument pas en fait cette casquette.** Parce qu'aujourd'hui quand même, ils veulent faire du chiffre. Donc il ne faut pas se voiler la face, ce n'est pas un monde de bisounours. Donc je dirais qu'autant dans l'assurance les choses sont claires dès le départ, on est là pour se faire de l'argent. Et autant dans la Mutualité, « mais non, vous savez, nous, on est là pour les adhérents. C'est l'humain qui compte, on est à l'écoute » et quand tu vois tout ce qui se passe autour, tu te dis « quand même, mais non, il y a un problème, ça correspond pas du tout à cette vision ». C'est-à-dire que **vous** êtes en train de prôner des valeurs, mais dans la pratique, zéro » (EQ 20)

« Il y a une certaine **hypocrisie** aussi. Peut-être peut être que c'est mon mot pour moi pour le côté politique, mutualiste » (EQ 2)

#### 1.1.3.4 La perte d'un relationnel au sein des organisations mutualistes

L'effacement de l'identité mutualiste et de ses spécificités s'illustre dans les témoignages à travers le ressenti partagé d'un relationnel qui a changé. Cela se traduit par la dimension « humaine » qui disparaît, un quant-à-soi qui prend le pas sur les dynamiques collectives en interne.

« Interviewée : - Ce que je trouvais dans ces entreprises mutualistes **c'était l'humain qu'il pouvait y avoir autrefois. Et je trouve que ça disparaît.** En fait, aujourd'hui, je trouve qu'il y a de moins en moins de différence entre les entreprises mutualistes et les entreprises capitalistes et je trouve ça dommage. Je trouve ça dommage, dommage.

Chercheur : - Pour quelles raisons tu trouves ça dommage ?

Interviewée : - Parce que **l'humain se perd : on arrive dans une société où il n'y a pas de retour, c'est du chacun pour soi.** » (EQ 5)

« Interviewée : -Il n'y a pas de retour : on prend et on jette un peu les gens au bon vouloir, ce qu'il n'y avait pas dans les mutuelles autrefois.

Chercheur : - Et toi, as-tu connu une époque où ça ne se passait pas comme ça ?

Interviewée : - **Je l'ai vécue de loin parce que je pense que ça a commencé à changer quand moi je suis rentrée dans l'autre entreprise mutualiste : je trouvais qu'il y avait plus ce qu'on attendait des mutuelles autrefois.**

Chercheur : - Qu'est-ce qu'on attendait d'elles ?

Interviewée : - **Un respect des gens qu'on pouvait employer, un respect des gens qu'on pouvait assurer.** Un respect global en fait. Et **aujourd'hui, je le retrouve beaucoup moins.** » (ENM 3)

L'exemple ci-dessous met ainsi en lumière la façon dont les relations interpersonnelles au travail semblent réduites au strict minimum dans l'organisation étudiée. Ceci heurte les personnes interviewées, qui ne trouvent pas normal de rencontrer des situations quotidiennes si éloignées d'un idéal mutualiste « basé sur l'humain » :

« Au siège, la différence que j'ai notée, c'est qu'il se connaissent dans leur service, mais **ils ne connaissent pas les autres personnes des autres services : ça m'a choquée.** Ils **peuvent les voir tous les jours, mais ils ne se parlent pas.** C'était assez étrange. Une fois, j'ai une anecdote sur une fille qui était arrivée au siège. Un jour j'y suis passée, et quand on se lève pour aller déjeuner, je lui dis "Tu veux venir déjeuner avec nous?" Elle me regarde et me dit "Oh! Vraiment, je ne peux pas aujourd'hui, mais je te remercie parce que c'est la première fois qu'on me propose ça." **Ça, je peux te dire que ça m'a choqué parce qu'on dit "c'est basé sur l'humain" et on voit ce genre de choses ! Ils restent dans le boulot, ils font leur boulot, et ils repartent. Il n'y a pas de relations qui se tissent en fait.**» (EQ 4)

« Actuellement on est chacun dans son coin et **c'est le hasard si on parle à d'autres personnes que celles de son équipe** » (EQ 6)

« je me sens **mal à l'aise ici, il n'y a pas de proximité, peu de confiance. On ne se connaît pas en fait. Ça n'aide pas du tout pour travailler ensemble.** C'est devenu une grosse structure, où on accepte de ne pas connaître les gens : les personnes arrivent puis partent, on l'apprend des mois après ! » (EQ 3)

### 1.1.3.5 L'envie de cultiver de nouveau l'esprit mutualiste

Après avoir partagé leur ressenti autour d'un émiettement de l'identité mutualiste, les personnes interviewées ont signalé l'importance, de la cultiver à nouveau. Elles soulignent que pour y arriver, il est nécessaire de favoriser davantage de liens, de relations, de connaissance mutuelle entre les personnes :

« Aujourd'hui, chacun travaille dans une île. **Mais, si on descendait un tout petit peu ou un peu beaucoup, on retomberait sur le lit de la mer et on se rendrait compte que c'est commun, le lit de la mer. Et le lit de la mer, c'est quoi ? C'est qu'on est des êtres humains qui avons besoin d'un minimum de collectif pour être heureux, pour bien vivre, d'être écoutés, de pouvoir parler, de pouvoir échanger**, etc. Une fois que tu reconstruis ça, derrière, tu n'as plus des gens isolés sur des îlots » (EM 18)

« Oui, ce que je peux dire, c'est que j'espère qu'on ne perdra pas ces valeurs là à l'avenir et qu'on **continuera d'être porteur de ces valeurs de bienveillance et de mutualisme** dans l'avenir puisque » (EQ 4)

« Un des grands sujets, c'est de **reposer un peu les crayons de temps en temps et de reprendre un peu de palabres entre nous pour reconstruire ensemble le modèle** » (EM 18)

« Mais moi je suis toujours animée par... **Je crois toujours en cette solidarité** et qu'on peut toujours faire beaucoup auprès de nos adhérents et qu'on ne laisse personne dans une précarité dans l'accès aux soins, c'est quelque chose qui m'anime tout le temps en fait, voilà. » (ENM 5)

« Bien sûr que j'aimerais mieux que mon travail ici se passe **dans un cadre beaucoup plus bienveillant, avec des gens avec beaucoup plus de respect et moins de politique**, car ça devrait être ça travailler en mutualité » (EM 6)

« De toute façon peu importe qui rentre dans notre disposition... dans le groupe, il faut un accompagnement et je pense qu'il faudrait **même une piqûre mutualiste**, voilà, tu sais ? » (ENM 18)

« Pour moi, il faut **reconstituer et reprendre le temps de faire se rencontrer, de faire dialoguer, de faire échanger à la fois les... les adhérents, les élus et les professionnels.** Il faut **de l'échange et une meilleure connaissance d'autrui**, c'est ce qui manque cruellement ici » (EM 18)

Encadré 6 : L'envie de cultiver à nouveau une identité mutualiste auprès de tous les salariés

« Chercheur : - Et qu'est ce qui fait qu'ils auraient perdu ce sens du mutualisme comme tu le dis, à ton avis?

Interviewée : - Parce que **c'est pas entretenu, parce que c'est pas porté**, parce que c'est pas mis en avant, c'est pas jugé différenciant en fait aujourd'hui.

Chercheur : - Et que penses-tu de cette situation ?

Interviewée : - Moi, **je suis convaincue que ça apporterait encore plus** aujourd'hui avec le monde dans lequel on est. [...] Et maintenant, avec le contexte actuel, j'ai envie de dire **c'est un argument commercial pour nos clients.** » (EQ 3)

#### 1.1.3.6 Point de synthèse

La perception de l'expérience du travail en mutualité passe donc de l'idéalisation à la désillusion. Des éléments variés illustrent le phénomène de banalisation des organisations mutualistes. D'autres indiquent qu'un décalage est perçu entre les valeurs et les discours d'une part, et les pratiques d'autre part, ce qui a tendance à faire réagir négativement les personnes. D'autres enfin mettent en évidence que ce qui fait des organisations mutualistes des entreprises singulières n'est pas entretenu : l'esprit de solidarité, le commun, le relationnel, et tombe même dans une logique d'instrumentalisation. Pourtant, l'envie de cultiver de nouveau ces dimensions érodées est partagée chez les personnes interviewées.

## 1.2 Le management dans l'OM étudiée apparaît dans une impasse entre idéal paternaliste et bienveillant et management gestionnaire taylorien

Cette partie illustre la dialectique du management mutualiste, tiraillé entre des logiques contradictoires qu'il ne parvient pas à dépasser et qui le font plonger dans des logiques isomorphiques, alors que des attentes nouvelles se font entendre vis-à-vis du management.

### 1.2.1 Un management qui tranche avec l'idéal mutualiste

D'abord, les pratiques managériales apparaissent comme en décalage avec les promesses mutualistes et le discours rôdé autour des valeurs. La figure du manager est chahutée de par la distance qui s'instaure entre celui-ci et le reste de son équipe, quand la mutualité prône une proximité quotidienne dans ses valeurs. Cela se traduit aussi par un management qui occasionne de la souffrance au travail quand le modèle mutualiste met l'accent sur la primauté de l'humain et le respect de la personne. La perte de cohérence entre d'une part un idéal mutualiste solidement ancré dans les discours, et d'autre part un management qui peine à le concrétiser est ainsi mis en lumière par les personnes questionnées, qu'elles soient elles-mêmes à un poste de manager ou non.

Le management a évolué à mesure que l'organisation mutualiste s'est agrandie au gré des fusions et unions. Les équipes sont parfois plus nombreuses, les espaces de travail changent, et la proximité entre les managers et non-managers s'efface au profit d'une relation plus distante :

« Interviewée : - Je pense. Maintenant, on voit vraiment la différence entre les cadres haut placés et les autres acteurs. On voit vraiment **ce que c'est que ça n'a plus rien à voir avec autrefois : avant on était beaucoup plus proche des chefs.**

Chercheur : - Tu dis "on voit vraiment la différence". Qu'est-ce que tu vois comme différence?

Interviewée : - Déjà, déjà, le cloisonnement : ils ont un bureau fermé alors qu'avant le chef, il était carrément au centre, en *open space* quoi, et tu y allais facilement. Moi, je

me rappelle en 98, j'avais quelque chose à demander, je demandais à l'adjoint, et le chef était à côté, il entendait, et entrait dans la discussion. **Alors qu'aujourd'hui, je n'ose pas rentrer dans le bureau du responsable du marché parce que tu vois qu'il est occupé. Donc, c'est fait exprès** » (EQ 4)

Les valeurs, qui occupent une place centrale dans l'imaginaire collectif mutualiste, permettent aussi de caractériser les pratiques managériales. En effet, les personnes questionnées ont d'elles-mêmes repris le filtre des valeurs mutualistes pour décrire le management qu'elles ont pu observer ou avoir. Si certains pointent un manque de cohérence vis-à-vis de celles-ci, d'autres pensent que le management les a oubliées :

« En fait c'est vrai que si un moment on veut sortir de ce modèle managérial un peu trop directif... Enfin, parce qu'en même temps, c'est vrai, on est sur des valeurs, la démocratie, la participation, machin c'est très bien. Mais du coup, **si ton management il n'est pas en cohérence avec ça, ça devient compliqué dans ton organisation interne quoi.** » (ENM 12)

« Tu vois, tu peux en tant qu'être humain, avoir eu, parce que tu as une capacité particulière ou un positionnement particulier, une position de management ou de gestion de projet ou de direction générale ou autre, mais pour autant tu restes un être humain relié, à la collectivité des êtres humains. Et je pense qu'en mutualité, c'est d'autant plus important que, par définition, on n'arrête pas de rappeler que les mutuelles et les coopératives et les associations, c'est un homme / une voix. **Mais clairement ce qui ressort c'est que les personnes en position de management l'ont oublié** » (EM 18)

L'écart entre le discours autour des valeurs et les pratiques managériales s'illustre aussi par le fait que l'organisation mutualiste n'apparaît pas comme un environnement de travail exempt de toute souffrance. Il ressort des entretiens menés que le management apparaît comme une source de souffrance au travail dans la mesure où il ne joue pas le rôle de tampon entre la pression de la direction et l'équipe :

« Alors il faut savoir que lui il était venu **pour faire un peu de nettoyage quoi. On lui a demandé de virer des gens.** Comme quoi, **ça arrive même dans les mutuelles.** » (EQ 16)

« on a toujours mélangé un peu « militantisme » et « droit de faire n'importe quoi avec les gens » et du coup de les surinvestir, de leur demander de s'engager énormément, même avec des salaires inférieurs, etc., ce qui n'est quand même pas top d'un point de vue de management. » (EM 18)

« Quand j'arrive en 2017 on est 100 sur le plateau et puis que 9 mois plus tard, on se retrouve à 30 parce que tout le monde s'est **mis en arrêt**, il y a eu beaucoup de départs parce que du coup, **la pression** des supérieurs. On se dit « bon, il y a quelque chose qui ne va pas ». Et en fait **à aucun moment ils ne se remettent en question.** » (EQ 13)

« Je pense qu'il y a une **certaine pression de la direction**. Ce n'est pas forcément volontaire de leur part mais, eux aussi ont **des chiffres à rendre**. Et du coup, **ils [les managers] se prennent je pense une pression monstre** de la direction. **Et du coup, ça, ça déteint sur nous. Enfin, ça déteint sur eux qui, eux, se lâchent un peu sur nous**, parce qu'ils ont besoin des chiffres. Et je ne les blâme pas forcément parce que ce n'est pas forcément de leur faute, mais je pense que des fois, ils hésitent à... Enfin ils n'osent pas aller contre la direction. Si la direction dit quelque chose, ils ne vont pas aller dire « oui, mais non, là ça ne va pas être possible parce que... ». Non, si la direction dit une chose, OK on l'applique. Et puis **tant pis pour les autres quoi. Tant pis pour ceux d'en dessous, s'ils vont trimer, s'ils vont être fatigués.** » (EQ 22)

#### Encadré 7 : Le management intermédiaire miné par des injonctions contradictoires

« Mais en fait, les discours qui sont portés par des vocables inapplicables au niveau opérationnel en fait, font que les gens sont mal parce que du coup ils ne comprennent pas le décalage qu'ils vont avoir entre leur quotidien opérationnel et le fameux discours qui est porté. c'est tout le management intermédiaire qui prend les coups à la fois par la gouvernance qui dit « mais je ne comprends pas pourquoi vos équipes réagissent comme ça alors qu'on avait parlé de bienveillance ». Et puis à la fois les salariés qui disent « oui mais on nous parle de bienveillance, ça ne se concrétise pas matériellement dans mon quotidien, et donc en fait du coup, on me ment ». Et en fait je pense qu'il y a une espèce de dichotomie comme ça entre les discours et les actes, ce qui fait que quelque part c'est toute la couche intermédiaire de, moi ce que j'appelle, le management intermédiaire en fait, qui prend les coups et qui les

amène vraiment dans la souffrance. Et en fait on se retrouve avec des souffrances à toutes les strates. » (EQ 14)

### 1.2.2 Un management statutaire, vertical, hiérarchique et archaïque

La relation managériale est décrite comme verticale, c'est-à-dire que le management est vécu comme un statut, une marque de singularisation par rapport aux salariés non-managers. Les managés soulignent qu'un fonctionnement hiérarchique administratif et directif est monnaie courante dans l'organisation, bien que considéré comme à contre-courant des pratiques actuelles.

Il ressort des entretiens une vision statutaire du management, qui crée une distance, un écart avec les salariés non-managers. La figure du manager est ainsi proche de celle du chef décisionnaire :

« **La notion de supérieur à subordonnée n'était pas aussi accentuée dans mes expériences précédentes que ce que je vis là en Mutualité** » (EQ 20)

« Il y a cette notion de hiérarchie, c'est-à-dire **qu'on délimite bien « toi tu es le gestionnaire. Lui, c'est le responsable d'équipe, le manager** ». Et comme ça, c'est clair : on sent bien que le manager, c'est le manager » (EQ 20)

« Oui, c'est plus des modes de décision **assez hiérarchiques et unilatéraux** » (ENM 3)

« je dirais qu'il y a des aspects qui sont trop hiérarchiques, si je devais avoir un sens critique. Donc il y a des aspects qui sont **trop hiérarchiques, qui sont parfois cloisonnant du fait de cette hiérarchie.** » (ENM 13)

Ce fonctionnement vertical est remis en question. Les personnes interviewées le considèrent en effet archaïque, démodé, d'un autre temps :

« Il faudrait peut-être déjà **enlever l'idée préconçue qu'être manager c'est avoir des barrettes sur les épaules. Pour certains, c'est ça le fait de passer manager, ça donne un certain niveau. Ça, ça met des barrettes.** Donc, on a, entre guillemets, un peu droit à tout. » (EQ 20)

« Il y a beaucoup de... **Beaucoup de contrôle.** Après, là, j'ai l'impression que du coup ça se détend un petit peu, mais **je trouve que les pratiques de management ici sont très archaïques quoi.** Oui, c'est très très encadré, très surveillé. Donc voilà. » (EQ 25)

« Ce qu'il faut savoir c'est que **dans les mutuelles, le style managérial est assez à l'ancienne, très hiérarchique et autoritaire** : par exemple, mon ancien directeur me disait "**On vous paye pas pour réfléchir**" : il y avait une procédure ; la personne était embauchée, elle prenait sa fiche procédure, se l'imprimait et appliquait toute la journée la procédure qui était marquée. **Le directeur c'était le prof, qui montait sur son estrade,** et passait entre les rangs vérifier que tout le monde avançait dans son travail » (ENM 3)

« Interviewée : - Côté management, c'est vrai qu'on peut retrouver **ce côté poussiéreux** de la mutualité.

- Chercheur : Et qu'est-ce que tu entends par « poussiéreux » ?

- Interviewé : Peut-être un peu sur des processus longs, un peu ancien avec parfois peut être aussi une difficulté à utiliser les outils de communication plus modernes, des façons de travailler un petit peu plus agiles. » (ENM 10)

### 1.2.3 Les « promotions management » considérées comme le point de départ d'une « maladresse » managériale dans l'organisation mutualiste

Les personnes interviewées indiquent une des raisons qui expliquent un management très vertical : l'accès aux postes de management dans ces structures a longtemps été associé à une promotion interne plutôt que proposé aux personnes qui en avaient l'appétence et les compétences. Ce qui est dénoncé ici est un manque de professionnalisme.

« En fait on a toujours fait évoluer des gens pour qu'ils deviennent managers parce **qu'on considérait que c'est une forme de promotion sociale, le management**. Alors qu'en réalité ça demande... enfin, c'est un goût. Un goût pour l'humain et pour la gestion humaine. Et que du coup, **on a parfois effectivement des managers qui sont démunis, qui se trouvent démunis parce qu'en fait ils ne savent pas gérer les humains, ils sont très bons techniciens dans leur domaine** et c'est tout. » (EM 6)

« Et le management c'est pour ça que je dis **qu'il est maladroit, parce qu'il ne sait pas comment se dépatouiller tout ça.**» (EM 7)

« Et je trouve qu'il y a eu une grande période où il y a eu **une évolution à l'ancienneté, qui reste encore dans les valeurs de, un peu de la mutualité, c'est qu'on devient, un grand chef avec l'âge, et je suis pas certain que ça soit bon** » (EM 7)

« - Chercheur : Et quand tu dis que le management « ne suit pas », à quoi tu le vois ou à quoi tu l'as vu ?

- Interviewé : **Maladresse managériale, du reporting à tout crin, des gens qui sont bombardés manager, directeur... par ancienneté alors que leur métier ce n'est pas manager** etc » (EM 18)

Les managers promus ont ainsi davantage un profil d'experts métiers plutôt que de managers, ce qui n'est pas sans conséquence pour eux comme pour leur équipe :

« j'ai trouvé moi aussi, quand je suis arrivé chez X, que les managers qui avaient atteint ces postes-là, **c'est par la reconnaissance de leur expertise. Tu vois, c'est comme si c'était logique que, au bout d'un moment, on leur donne ce poste de manager auquel ils ne sont pas du tout préparés, ils sont justes plus légitimes techniquement (ça, c'est incontestable), mais est-ce que ça veut dire que ce sont des managers ?** » (ENM 16)

« **les mecs on leur dit « Tiens, vas-y, t'es manager maintenant, vas-y, c'est une belle opportunité pour toi** » et il n'a pas les moyens, il n'a pas de courrier, il n'a pas de ressources et à la fin de l'année le mec il est exténué - s'il n'a pas pété un câble - et puis, il y a la hiérarchie qui lui tombe dessus « Ouais, j'avais investi sur toi, tu comprends, je suis déçu... » (EM 7)

#### 1.2.4 Entrer dans l'univers mutualiste quand on est manager : entre renouvellement des pratiques, difficile adaptation, et isomorphisme

Perçu de l'extérieur, l'univers mutualiste apparaît atypique, singulier. Les entretiens réalisés soulignent que la perception des personnes qui y travaillent tend à montrer que la perception de cette singularité est en train de s'estomper. L'expérience de rejoindre la mutualité entraîne ainsi une comparaison avec les fonctionnements propres à d'autres types d'organisation.

Il en va de même pour le management. Il s'agit de voir en quoi l'intégration de managers au sein de l'organisation mutualiste issus d'autres univers est perçue d'au-moins trois façons différentes. La première est la perception pour ces managers d'un management très différent, qualifié de participatif et de bienveillant. La deuxième pointe une difficulté à s'adapter à un « moule » mutualiste en tant que manager. La troisième montre que certains managers venant d'autres univers ne se préoccupent pas de ce moule mutualiste et importent des pratiques qui interrogent les salariés mutualistes.

##### 1.2.4.1 Un renouvellement heureux : « Qu'est-ce que c'est mieux et qu'est-ce que ça change ! »

Entrer en mutualité lorsqu'on est manager est décrit par certains comme une bouffée d'air frais. En effet, certains comparent les pratiques managériales qu'ils ont pu voir ou avoir dans d'autres univers, et considèrent que l'univers mutualiste incite à davantage de participation, ce qui a tendance à aller dans le sens de leurs attentes :

« Mmh je dirais qu'aujourd'hui, à la X, on est **sur un management participatif où on engage quand même les salariés à participer** à l'évolution de l'entreprise, **alors que ce que j'ai pu vivre au sein de Groupama, c'était plus du management pur et dur où il n'y avait pas forcément de participation** active de la part du salarié. C'était plutôt les responsables qui dictaient un petit peu la marche à suivre et s'étaient lancés comme ça. Donc, c'est vrai que pour moi c'était trop cadré. Il n'y avait pas suffisamment de latitude. » (EQ 9)

« C'est **plus participatif chez les mutuelles**, nettement. Alors, je ne sais pas si c'est adapté aux types de structure. Ce dont je suis certain, c'est que à un certain niveau d'ancienneté dans une entreprise, je pense que c'est le bon type de management qu'il faut donner. » (EQ 8)

#### 1.2.4.2 Un temps d'adaptation difficile pour les managers venant d'autres univers

Toutefois, cette bouffée d'air frais ne représente pas la majorité des perceptions des managers qui intègrent l'univers mutualiste. Une autre tendance, plus présente chez les managers interviewés, montre toute la difficulté pour les managers à rentrer dans un « moule » mutualiste qui les invite à modifier leurs pratiques managériales. En effet ce dernier est parfois en contradiction avec leur propre vision du management ce qui génère des conflits intrapersonnels plus ou moins forts chez ces managers. Cette tendance est confirmée par des managers qui ont fait tout leur parcours dans l'univers mutualiste qui s'expriment sur ce sujet :

« En revanche, ce que je reprocherai dans ce côté un peu bisounours, tu vois, c'est le fait que parfois, on ne tape pas suffisamment le poing sur la table et on n'avance pas assez vite sur certains sujets qui peuvent complètement végéter ou nécroser parce qu'on a pas su assez emmener les gens par un défi. L'envie de se dépasser : il n'y a pas ça du tout. Et là, on le voit quand il y a des nouveaux projets, une transformation de l'entreprise, **tu as des gens qui ont l'habitude d'être inefficaces, qui sont réfractaires au changement.** » (EM 15)

« Donc, **je pense au management des mecs qui déboulent dans la mutualité directement directeurs, qui s'imaginent qu'ils vont mener leurs équipes à la baguette. Non, ça ne se passe pas tout à fait comme ça.** Il faut passer son temps à transiger entre une culture d'entreprise, qui est très présente, un mode de fonctionnement, une gouvernance générale qui est très particulière, qui est faite de commission d'élus etc. et des règles de marché, enfin la pression du marché : être rentable, savoir innover, sortir des produits, ne pas avoir peur de de vendre des services, etc » (EM 7)

« La culture d'entreprise, etc fait qu'il faut quand même y aller toujours avec un peu de douceur, obtenir l'accord, etc. **Le lien hiérarchique exploité jusqu'à la corde, ça a ses limites, surtout en environnement mutualiste.** » (EM 7)

L'encadré suivant illustre la difficulté pour un manager qui arrive dans l'univers mutualiste de s'adapter à un univers et des pratiques jugées différentes :

Encadré 8 : Une difficile mais nécessaire adaptation du manager pour se fondre dans un « moule » mutualiste

« Interviewée : - il faut que je te dise que j'ai reçu une grosse claque quand je suis arrivée de chez L'Oréal. J'avais pas du tout l'habitude de travailler comme ça. J'ai été reprise hein, on m'a dit "il faut pas que tu fasses ça, ça marche pas en faisant comme ça ici". Ben je me suis habituée, je me suis fondue dans le moule

Chercheur : - OK et tu as dit que tu avais été reprise peut-être une fois au départ, quand tu es arrivée dans l'environnement mutualiste et qu'ensuite tu t'étais fondue dans le moule. C'est quoi le moule pour toi ? Comment tu sais ce que tu as dessiné ou compris le cadre dans lequel tu devais te fondre ?

Interviewée : - Du point de vue du management, c'est d'être moins ambitieuse, d'avoir moins les choses tout de suite, d'aller par une politique de petits pas plutôt que de donner un ultimatum. Ce qui est sûr c'est que je suis plus une *killeuse* comme quand j'étais chez L'Oréal. C'est pas comme ça que ça marche. C'est plus on avance par petits pas. On écoute, on s'adapte à la personne qu'on a en face de soi.

Et quand je suis arrivée dans la première équipe, j'avais 12 personnes dont deux bras cassés, c'est-à-dire des personnes qui avaient été mises au placard. Donc j'ai espéré les redresser, en me montrant exigeante. Ben en fait, je me suis aperçue que de toute façon, je ne pourrai jamais rien en tirer et j'ai trouvé ça dur. Ça a été un peu dur. Le seul truc qu'on pouvait espérer, c'est que ces deux personnes soient un minimum heureuses et qu'elles ne se suicident pas en étant chez nous. Donc, ça a été un renoncement, parce que j'espérais vraiment pouvoir en faire quelque chose. Parfois, j'aurais aimé qu'on soit beaucoup plus rapide mais je me suis rendu compte qu'il y a plein de gens qui n'arrivent pas à être rapides, parce qu'ils n'ont jamais

été habitués à être rapides. Donc tant pis, on ne peut pas être rapide. On ne peut pas être aussi rapide qu'on aimerait, il faut s'ajuster à ça et accepter de faire les choses moins vite. J'ai compris que c'était différent. On attendait de nous quelque chose de différent et j'ai appris qu'il fallait savoir faire preuve de patience, et la politique de petits pas plutôt que des grands pas. Et puis du coup de m'adapter aux personnes que j'avais en face de moi et surtout, ne faut jamais décourager les gens. C'est ici que j'ai appris que ça ne servait à rien de pousser des gros coups de gueulante dans les mutuelles.

#### 1.2.4.3 La tentation et les risques d'un isomorphisme

Les non-managers eux, remarquent que les pratiques managériales dans l'organisation ressemblent toujours plus à celles qui sont développées dans des univers non-mutualistes :

« Ce que j'ai remarqué, **c'est une espèce de schizophrénie permanente entre le fait de relayer des valeurs, mais en même temps d'adopter des techniques de management, de recherche de la performance qui sont très proches de ce qui se fait dans les boîtes lucratives** » (ENM 8)

« **On n'a pas créé quelque chose. On s'est toujours mis à la remorque de ce qui se faisait dans l'air du temps.** Le management collaboratif que l'on peut vivre aujourd'hui n'est absolument pas différent de celui qu'a vécu L'Oréal par exemple. Je suis convaincu que c'est exactement la même technique : **on n'a pas quelque chose qui nous est propre.** On a quelque chose qui est dans l'air du temps parce que c'est dans l'air du temps de parler d'intelligence collective, de bienveillance et de fonctions transverses. » (ENM 8)

Malgré l'effort d'adaptation de ces managers venant d'autres univers, les non-managers interviewés témoignent du choc des cultures qui advient souvent après l'arrivée de ces managers. Selon eux, les managers venant d'autres univers importent des pratiques qui sont loin du « moule » mutualiste qu'eux ont pu vivre en mutualité. Les non-managers relient cette tendance au fait que ces managers aient une méconnaissance du modèle mutualiste et des pratiques associées :

« on oublie aussi peut-être les bases de ce qu'est une mutuelle et du monde mutualiste, et on oublie notre ADN. **Quand des gens de l'extérieur arrivent managers chez nous, et qu'ils disent que c'est comme ça, qu'il faut tout restructurer, je pense que ça fait des dégâts.** Et on le voit, ça fait des dégâts.» (ENM 5)

« Chercheur : - Ok : et tu me disais "j'ai l'impression que c'est de moins en moins différent finalement, des sociétés non-mutualistes" : à quoi tu le vois ça ?

Interviewée : - Dans tout. Et en particulier dans le management : il y a certains managers qui arrivent de sociétés non mutualistes, donc qui forcément ont une tout autre façon de manager. Et les générations passent. Donc les anciens, on va dire qu'ils ont été élevés "mutuelles" se retrouvent de moins en moins nombreux et **on arrive avec des managers qui ont dû oublier ce qu'était une mutuelle avec le respect de la personne.** Autant l'ancienne génération, on va dire c'est les bébés mutuelles, ils ont fait leur carrière dans une mutuelle, donc ils ont encore la vision mutuelle. Et je vois les jeunes qui arrivent là ou qui ont une trentaine d'années, ils ont du mal à comprendre la façon dont gèrent les anciens, ceux qui ont encore cet esprit mutualiste. » (EQ 5)

« Alors, ce qui a aussi créé un gros choc en fait, moi, je me rends compte en en discutant avec des collègues qui sont dans d'autres direction, c'est qu'effectivement, à un moment donné, il y a eu recours à des recrutements de managers qui venaient de sociétés complètement différentes. **Il y a eu réellement un choc de cultures.** Un gros choc de cultures et **je pense que c'est là que ça a commencé un petit peu à déstabiliser les personnes qui étaient là déjà depuis quelques années dans la mutuelle, parce qu'effectivement nous, à l'époque, c'était encore très cultivé cet esprit mutualiste de bienveillance** enfin, voilà... Un petit peu de spécificité. **Et tout d'un coup, quand il y a des personnes qui viennent de l'extérieur, de sociétés tout à fait classiques, mais qui n'ont pas du tout le même mode de management et de fonctionnement, et bien ça créé un choc de culture énorme auquel on était pas du tout préparé.** Et c'est ça, je pense, qui a commencé un petit peu à déstabiliser tout le monde. » (EQ 23)

Ainsi, d'une part, les managers venant de l'extérieur remarquent que des pratiques différentes sont attendues de leur part lorsqu'ils rejoignent une organisation mutualiste. D'autre part, les non-managers voient que les pratiques des managers venant d'autres univers sont en rupture

avec les valeurs et pratiques qui caractérisent selon eux mutualité et contribuent à un choc des cultures.

### 1.2.5 Quid d'un « management mutualiste » ?

Questionnés explicitement sur l'existence d'un management spécifique aux organisations mutualistes, les interviewés, managers et non-managers ont formulé quatre types de réponses :

- « Oui, un temps il y en a eu un »
- « Oui, il y a aujourd'hui un management spécifique dans les organisations mutualistes »
- « Non il n'y en a pas »
- « Il en faut un »

Cette partie présente ainsi ces différentes visions, en s'appuyant sur les verbatims récoltés. L'objectif de ce temps est de mettre en évidence les différentes nuances relevées dans les réponses des interviewés.

#### 1.2.5.1 Oui il y a eu un management mutualiste

Pour les personnes qui ont une expérience longue dans l'univers mutualiste (plus de 15 ans), le management dans l'organisation mutualiste a changé du fait d'une combinaison de plusieurs facteurs. Elles évoquent ainsi une période pendant laquelle le management était davantage centré sur la dimension collective :

« Chercheur : - Et du coup, en termes de management, est-ce que tu penses qu'il existe un management propre aux organisations mutualistes aujourd'hui ?

Interviewée : - Je dirais plutôt *il existait*.

Chercheur : - Et comment est-ce qu'il se caractérisait ?

Interviewé : - **C'était plus une coopération. C'était vraiment un travail d'équipe** où tout le monde travaillait dans le même sens, avec une même vision **pour que la mutuelle ou l'entreprise comme on veut, évolue, mais que tout le monde avance avec**. Aujourd'hui, je trouve qu'il y a beaucoup d'individualisme. Et que ceux qui suivent, tant mieux et ceux qui suivent pas, on n'essaie pas toujours de les repêcher. On les laisse un peu sur le carreau sans trop se poser de questions et sans trop se soucier de quoi que ce soit ». (EQ 5)

#### 1.2.5.2 Oui, il y a un management mutualiste

Les managers interviewés considèrent que le management actuel dans l'organisation mutualiste est spécifique en ce qu'il est le relai des valeurs mutualistes et de la primauté de l'humain, et en ce qu'il incarne une bienveillance et une horizontalité :

« Avant tout, **je pense que le management mutualiste s'appuie sur les valeurs humaines**. Quand on a intégré le groupe VYV, c'est quelque chose qui m'a interpellé, surpris, c'est que finalement, on a malgré tout, même si on vient tous d'environnements différents, on a quand même un corpus de valeurs humaines qui est quand même relativement fort. **Je vais le dire autrement, j'ai rarement rencontré de sales cons !** Et ça n'a pas forcément été le cas dans mes autres expériences professionnelles. » (EM 13)

« Je dirais **qu'il se caractérise par la proximité, par la bienveillance aussi et l'écoute**. Je pense qu'il y a une écoute. Nous ne sommes pas des machines ni des numéros, le côté humain est vraiment pris en compte. » (EQ 1)

« Chercheur : - Alors tu m'as dit que du coup, il y avait eu quand même des variations importantes entre les managers que tu as pu avoir toi dans ton parcours chez X : est ce qu'il y a une base commune ?

Interviewée : - Ah oui je dirais **quand même une certaine bienveillance**. Moi, j'ai envie de dire, que l'humain reste quand même la priorité alors chaque manager ne le transmettait pas de la même façon. Mais je pense quand même **qu'il y a un vrai intérêt**

**pour l'humain, un vrai intérêt, ce n'est pas feint.** Les gens se soucient des uns des autres, » (EQ 3)

« D'une manière générale, dans l'organisation mutualiste que je découvre depuis seulement 3 ans, c'est un **management qui est plus humain, qui est moins sur la recherche d'efficacité, il est plus orienté bénéficiaire plutôt qu'orienté résultat.** Et donc ça, ça a du bon. Je trouve que **c'est apaisant**, ça inspire un **climat de confiance réciproque : pas de jugement, beaucoup** plus d'appétence pour la diversité. Pour ça, c'est plutôt appréciable. » (EM 15)

« Chercheur : - Je reformule pour essayer de bien comprendre. Tu viens de me dire que quand tu es arrivé dans le secteur mutualiste tu as senti et vu un management « très différent de ce que tu avais pu voir ailleurs » : c'est bien ça que tu as dit ?

Interviewé : - Oui, complètement. **C'est que cette hiérarchie elle est beaucoup moins, beaucoup moins lourde au sein des mutuelles. C'est beaucoup plus transversal. Tu peux t'adresser directement à ton N+3 sans passer par le N+1**, alors que là où je travaillais auparavant dans une compagnie d'assurances, il fallait systématiquement passer par toutes les strates de la hiérarchie, tout était dicté par un système d'échelon. Alors que dans une mutuelle, tu vois, tu tapes à la porte d'un collègue qui en réalité est le responsable du service tu vois ? C'est quand même deux mondes différents. » (EM 13 A)

« Oui, alors le management dans les structures mutualistes, je pense qu'en discutant un peu avec d'autres personnes qui sont dans d'autres secteurs qui sont managers, il est assez spécifique, il est particulier. Et je pense qu'il y a **beaucoup de bienveillance** dans le monde mutualiste. Beaucoup de bienveillance. **En tout cas, c'est ce qu'on lui demande** » (EQ 26)

### 1.2.5.3 Non, pas de « management spécifique mutualiste »

Le constat est différent pour les managés qui ne voient pas de lien entre le secteur et le type de management. Selon eux, le management dans l'organisation mutualiste n'est pas le seul à pouvoir être bienveillant, ni homogène

« Mais tu vois, **je pense pas que ce soit lié à l'univers mutualiste**. Je te donne juste un exemple. L'ancien directeur de la gestion était un dictateur. C'était un tyran. Les collaborateurs de ce service ne pouvaient parler qu'à leurs collaborateurs directs mais pas à des collaborateurs dans d'autres services parce qu'il n'était pas question de savoir comment ça se passe ailleurs. Et extrêmement hiérarchisé, très, très pyramidal, très, très "marche ou crève". **Voilà donc ça arrive aussi dans les mutuelles, donc je pense pas que ce soit lié au secteur.** » (EQ 7)

« A mon avis, je pense d'une part que **les travers des hommes, que ce soit dans une structure capitaliste ou mutualiste, restent les mêmes. Donc il y a des mauvais managers des deux côtés** » (EQ 11)

« Et sur le management, mon expérience montre quand même que **le management bienveillant, ça existe des deux côtés, ce n'est pas vraiment la structure de l'entreprise qui le détermine** » (EQ 11)

« **je ne fais pas le lien entre le secteur et le mode de management.** » (ENM19)

« Enfin, la notion de se dire : parce que tu es dans un secteur avec des valeurs humaines importantes, est-ce que ça fait de toi, forcément un bon manager ou en tout cas, ça doit faire de toi un bon manager ? Je trouve intéressant de se poser la question, mais pour moi, c'est un peu conceptuel en fait. » (ENM 1)

Encadré 9 : Parcours d'une managée qui met en lumière les différents styles de management rencontrés dans le même univers mutualiste

« Je ne pense pas qu'on puisse généraliser un management à un type d'organisation ou en tout cas une branche. Pour moi, il y a autant de managers qu'il y a de personnes ou à peu de choses près. J'ai fait trois entreprises mutualistes moi par exemple : et j'ai eu trois styles de management différents. Dans la première j'avais un manager tournée vers l'évolution, la progression et un peu l'ambition. Dans la deuxième, c'était "je prends et j'utilise les renforts qu'on m'apporte mais je ne fais pas forcément évoluer la petite CDD qui est là" Et enfin dans la dernière entreprise, j'ai eu mon meilleur management de tous les temps à mon sens, quelqu'un qui était à la fois présent, mais qui laissait toute autonomie possible. Quelqu'un qui organisait les choses, qui structurait, répartissait l'activité. Et là, j'ai un management à moitié

inexistant. Quelqu'un qui est là sans être là, par exemple pendant le confinement : les premières semaines, je n'ai pas eu de nouvelles de ma manager pendant 2 ou 3 semaines alors que c'était le premier confinement. Alors que bon, c'était quand même, on va dire, un évènement qui, si on ne peut pas dire quelque chose de triste ou difficile : pas une nouvelle. Silence radio pour moi, ce n'est pas un management. » (EQ 2)

#### 1.2.5.4 Oui, il doit y en avoir un et lequel

Le discours des managers et celui des managés convergent sur l'envie de voir émerger (ou ré émerger) un management spécifique aux organisations mutualistes.

La nécessité de reconsidérer la place de la dimension collective est affirmée. Le renouvellement d'un management mutualiste permettrait de repenser le rôle et le pouvoir d'agir de chacun dans un collectif :

« C'est de dire peut-être "**la performance n'exclut pas l'humanité**". Ce serait un peu **la devise du management mutualiste**. Je le pense très sincèrement, parce qu'encore une fois, ça ne veut pas dire tout permettre, attention, il y a des règles et des objectifs. Mais c'est plus dans l'appropriation de dire "**on a des gens dans nos équipes, et a priori si on les a choisis, c'est qu'ils sont capables de faire**". » (EM 13)

« Chercheur : - D'accord. Je me permets de rebondir sur ce point. Tu viens d'évoquer qu'il fallait « plus de mutualisme dans le management » : peux-tu préciser ce que tu veux dire par là ?

Interviewée : - C'est d'abord **mettre le collaborateur au cœur du projet**, comment dire... **une logique d'empowerment : rendre chaque collaborateur en capacité de faire, responsable qui participe à , qui se sent partie prenante**. C'est une volonté d'embarquement, **de prendre soin**, de vérifier que tout se passe bien. Prendre régulièrement la température, je pense que c'est caractéristique de nos entreprises. C'est **vraiment faire attention à l'autre et de rendre l'autre acteur et partie prenante quelle que soit sa mission ou son grade**.

Chercheur : - Pour bien comprendre : Ce que tu viens de me décrire c'est ce que devrait être un management en contexte mutualiste ou ce qu'il est réellement ?

Interviewée - **Non c'est ce que je pense que ça devrait être, vers quoi ça devrait tendre. Ça ne l'est pas toujours. Ça doit tendre vers l'idée qu'on est un collectif et que chaque partie prenante est essentielle à ce collectif.** » (EM 4)

**«\_Il faudrait tout reprendre. [...] Je pense que cela pourrait permettre d'être beaucoup plus productif. D'être beaucoup plus réactif. Parce que quand chacun travaille dans son coin et ne communique pas, ça peut pas avancer correctement. Alors oui retrouver un management mutualiste, ça pourrait je pense redonner une grande bouffée d'air frais au collectif en fait.»** (EQ 5)

Repenser le management dans l'organisation mutualiste est aussi considéré comme une opportunité de reconsidérer l'accompagnement des personnes dans leur prise de fonction de manager en contexte mutualiste. Cela leur permettrait de pouvoir eux-mêmes être en mesure d'accompagner les équipes sur les spécificités du secteur :

« moi j'ai pas reçu d'accompagnement quand on m'a propulsée manager, et je trouve que ça manque justement. **On te dit du jour au lendemain "tiens tu vas être en responsabilité d'une personne, tu vas être manager" mais on ne t'accompagne pas. Alors que moi, je m'en saisisrais, je voudrais déjà être formée sur comment manager indépendamment d'un secteur quelconque. Après, oui, apprendre à s'adapter au contexte mutualiste pour moi ce serait essentiel.** Savoir comment évoluer dedans, comment être politique dans ce fonctionnement ? Oui, pourquoi pas. Mais on va dire que ce sera dans un deuxième temps. » (EQ 2)

« Au-delà du management, ce qui me semble plus fondamental, c'est expliquer et de faire comprendre à tous les salariés qu'on est dans une philosophie différente... Enfin, quelle est notre philosophie, quel est notre cadre, quel est le cadre de référence de la Mutualité ? » (EM 9)

« Pour moi, il y a 80% du management qui est indépendant du secteur dans lequel on se trouve et il y a 20% qui doit forcément coller aux spécificités. Parce que le côté politique, il faut savoir comment évoluer dedans. Et je sais que moi, je ne suis pas douée du tout. **L'idéal, ce serait d'avoir quelqu'un qui m'accompagne pour justement que je**

**puisse m'adapter à cet arrière-plan politique.** Après pour moi, dans les 80% j'inclus la bienveillance, le respect des autres, le fait de structurer, organiser. En tout cas, c'est ma définition des choses. Le fait de laisser de l'autonomie, le fait d'être présent quand la personne a besoin et au moment dont elle a besoin. Tout cela, pour moi, c'est indépendant du secteur. **Par contre, le fait d'accompagner les collaborateurs sur les spécificités de la branche, oui, d'accord** » (EQ 2)

Certains y voient enfin un « devoir » au regard du fonctionnement des organisations mutualistes et au regard d'une symétrie des attentions entre l'externe et l'interne :

« Chercheur : - D'accord, et qu'est-ce qui distingue le management mutualiste d'un management dans un autre type d'entreprise dans ce cas selon toi ?

Interviewée : - Je pense **qu'il y a cet effort de rappel de valeurs auxquelles on se rattache. On veille à être cohérent : c'est la symétrie des attentions. On peut être très vertueux à l'extérieur mais il faut aussi l'être en interne.** Ce côté vertueux doit être appliqué en interne. Après est-ce que c'est toujours le cas ? Je ne sais pas. Nous **particulièrement on doit avoir cette vigilance.** » (EM 3)

« Enfin, j'ai **toujours du mal à voir la spécificité d'un management en Mutualité.** Je ne suis pas persuadée qu'il y en ait, au fond, après dix ans passés dans la Mutualité. **En revanche, je pense qu'il y a un devoir de bienveillance. Il y a un devoir d'accompagnement humain. Il y a un devoir d'intelligence. Et il y a un devoir de recherche de sens, en particulier dans nos organisations.** » (EM 4)

« - Chercheur : Et est-ce que tu penses que c'est important de je ne sais pas, de faire émerger par exemple, un management adapté vraiment aux spécificités mutualistes ?

- Interviewé : Ah oui, ça c'est important. Oui, tout à fait. Oui oui.

- Chercheur : Qu'est-ce qui fait que c'est important pour toi ?

- Interviewé : Parce que, comme je te dis, enfin, pour moi je considère qu'effectivement on est enfin la X, on est vraiment une famille. **Donc, pour moi c'est hyper important et quel que soit le niveau de hiérarchie, qu'on reste une famille, qu'on reste soudés. Et surtout, je dirais, ce qui est important, c'est ce qui fait notre force, c'est justement vis-à-vis de nos sociétaires et je pense qu'ils le ressentent c'est**

**effectivement, qu'on est tous soudés, on est tous là. Vraiment enfin. Oui, vraiment.** » (EQ 8)

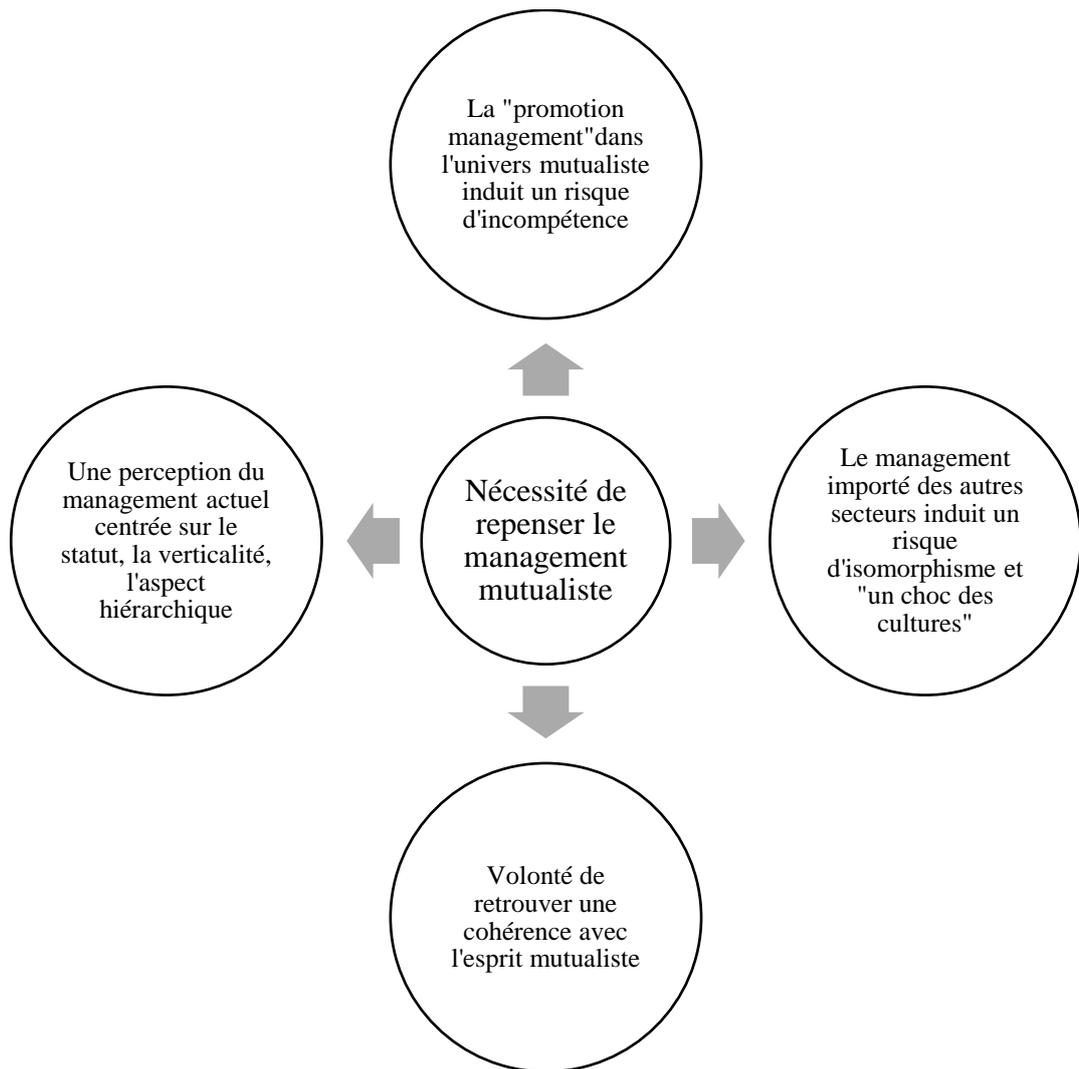
### 1.2.6 Point de synthèse

Les verbatims des personnes interviewées indiquent que si l'ESS et la mutualité sont associées à des valeurs et à une image globalement méliorative, ce n'est pas le cas du travail et du management en mutualité. Les entretiens montrent en effet comment la perte d'identité mutualiste entraîne des désillusions vis-à-vis de l'expérience du travail dans l'organisation mutualiste.

Le management dans l'organisation mutualiste apparaît comme un objet de recherche complexe. Il est majoritairement perçu de manière dépréciative, mais plus précisément, deux tendances contradictoires ressortent des entretiens menés à ce sujet. D'une part, le management est présenté comme archaïque, vertical et semblable à celui de n'importe quelle autre organisation. D'autre part, les managers qui déclarent avoir récemment intégré l'univers mutualiste soulignent, eux, que les pratiques managériales sont très atypiques et mettent en évidence des façons de faire et des pratiques à éviter en contexte mutualiste. Ce constat rejoint celui des personnes qui déclarent qu'un management spécifique au contexte mutualiste a existé, puis s'est dégradé, et est aujourd'hui de nouveau désiré. Enfin, sont pointés du doigt : l'effet négatif d'un système de « promotion management » en interne et l'importation de pratiques managériales venant d'autres univers.

Le schéma suivant propose une synthèse des perceptions du management mutualiste qui convergent vers la nécessité de le repenser :

Figure 77 : Raisons principales relevées pour repenser un management mutualiste



## 2 Comment les A.I.R participent-ils à faire évoluer le management ?

Cette partie cherche à approfondir les représentations autour du dispositif étudié : l'Atelier d'Intelligence Relationnelle chez VYV. Elle s'appuie sur deux méthodes de collecte de données : des entretiens semi-directifs d'une part, et des participations-observantes d'autre part.

Trois objectifs sous-tendent cette partie. D'abord, il s'agit de mettre en évidence les perceptions des personnes interviewées vis-à-vis du dispositif A.I.R. Puis, des types de relations particulières tissées entre les personnes dans le cadre des A.I.R sont mis en évidence. Enfin, il faut souligner la façon dont la participation des A.I.R a initié des prises de conscience chez les managers envers les relations managés – managers. La confrontation des points de vue éclaire sur ce qu'il se passe en A.I.R et les remises en question qui émergent au sujet des relations managériales.

## 2.1 Le dispositif A.I.R

Cette partie se focalise sur le dispositif A.I.R, et plus particulièrement sur la perception que les personnes qui y ont participé en ont eu, mais aussi la façon dont elles le présentent, ainsi que les raisons qui les ont conduites à démarrer les ateliers, jusqu'à leur avis sur l'appellation « A.I.R ». Il s'agit de présenter la façon dont différents acteurs se représentent le dispositif étudié à partir des observations et des entretiens semi-directifs réalisés. Cela permet plus tard, dans la discussion, de procéder à une comparaison entre le discours officiel et le témoignage des participants.

### 2.1.1 Les A.I.R : un dispositif complexe à présenter

Les éléments ci-dessous sont une mise en perspective des présentations personnelles des A.I.R par les participants interviewés. Ces dernières se révèlent variées.

#### 2.1.1.1 Un groupe ou une communauté d'échange et de travail

Les personnes interviewées mettent en avant la dimension groupale : l'A.I.R est avant tout la réunion d'un certain nombre de personnes sous la forme d'un groupe de travail, d'une communauté, d'un groupe de pairs, ou non, et qui développent des liens forts en mettant au centre des échanges des problématiques et des préoccupations vécues :

« je présenterais les A.I.R. **comme des groupes de travail privés**. J'emploierais ce mot parce que c'est vraiment pour moi **une communauté de personnes qui se rencontrent et qui décident de travailler ensemble et de se suivre un moment**. » (ENM 1)

« Comment les décrire ? Pour moi, **c'est un outil d'entraide, de coopération, d'entraide entre personnes, entre pairs. Je trouve que ça crée une communauté qui est assez forte très, très transverse dans l'entreprise**. C'est intéressant vraiment l'idée de partager des difficultés et des réussites, de s'entraider sur une thématique précise. » (ENM 3)

« Quand je dois le présenter, grosso modo, alors **j'appelle ça « un groupe de travail » pour simplifier les choses**, et puis j'enchaîne en détaillant les différentes étapes de la méthode » (ENM 12)

« c'est **un petit groupe qui se crée, qui se soude, qui est assez lié**. Et c'est un petit groupe qui permet d'avoir des échanges informels autour d'une problématique » (ENM 4)

« c'est **un espace communautaire où on va pouvoir se retrouver entre pairs, ou pas d'ailleurs**. En tout cas on vient pour un objectif commun, c'est apprendre ensemble, échanger, dans un temps dédié, régulier, et qui fait la force de cette communauté, c'est qu'on va pouvoir partager des problématiques, des préoccupations, un projet et ensemble, en intelligence collective, réfléchir à ces situations. » (ENM 11)

2.1.1.2 Un cadre atypique et sécurisant qui met à l'honneur la vulnérabilité et la confiance dans la confidentialité :

Ce groupe / cette communauté est présenté(e) comme régi(e) par un cadre particulier, différent du quotidien, qui autorise les personnes à se livrer et se dévoiler :

« **Quelque chose hors des clous**, sans avoir à rendre compte à son manager de ce qu'il s'est dit etc. » (EM 2)

« Alors, le définir... **un espace offert pour sortir de son quotidien, et aider et être aidé** » (EM 16)

« Comment dire ? Tu vois, je ne saurai pas... Bon. Alors c'est un atelier, donc c'est un regroupement d'experts métiers qui **ont envie de partager une expérience différente de leur contexte habituel. Puisque c'est vraiment ça, ça sort du cadre. C'est une expérience qui sort du cadre, et qui permet de développer de nouveaux appuis, et des sources de réflexion précieuses et différentes.** » (EM 3)

« C'est... euh... la réunion d'un groupe de pairs qui sont d'accord pour partager leurs difficultés, qui sont d'accord pour se dire "l'autre peut m'aider", et qui sont d'accord pour se dire "je suis ok pour exprimer mes problèmes en toute franchise". Voilà, donc **ce qui est déjà très différenciant par rapport à des conditions de travail habituel, c'est un autre cadre, c'est un cadre protégé.** » (EM 7)

Ce cadre sécurisant et en-dehors du quotidien permet de se livrer et de dévoiler ses difficultés, et sa vulnérabilité :

« Donc ce qui est déjà très différenciant par rapport à des conditions de travail habituel, **c'est un autre cadre, c'est un cadre protégé. On vient « Voilà, j'ai un problème », j'accepte d'expliquer mon problème, j'accepte de mettre un peu à nu ma faiblesse, ma vulnérabilité et j'accepte, je comprends et je suis d'accord, sur le fait que l'autre peut m'aider.** En gros, c'est avoir fait ce travail de dire "Moi, tout seul, pas capable". » (EM 7)

« Pour moi les A.I.R **c'est un lieu où on peut se sentir libre de progresser.** Tu recherches des choses que tu peux retrouver dans un groupe de Codev parce que **tu te sentiras libre de t'exprimer. Tu te sentiras libre de te livrer et personne ne te jugera et tout le monde te prendra comme tu es et t'aidera à préciser ton besoin à canaliser ton énergie sur la vraie question que tu es en train de te poser et à te soumettre des pistes de réponses et que ça ne sortira pas de là et que personne ne te jugera.** » (EM 6)

« Et c'est pour ça que moi, je comprends que **ça paraît un peu artificiel, à chaque début de séance de rappeler l'ABC (authenticité bienveillance, confidentialité et puis le reste : respect, parler vrai etc).** Mais c'est essentiel. Là aussi, j'insisterai beaucoup, auprès des groupes que j'aurai à animer, sur la nécessité de rappeler à chaque fois ce cadre, parce que pour moi, **c'est ce qui permet justement d'installer cet environnement de confiance et cette proximité.** » (EM 16)

### 2.1.1.3 Quand l'A.I.R est indescriptible

Demander aux personnes de décrire et présenter le dispositif a été compliqué pour beaucoup d'entre elles, certaines se justifiant par la nécessité d'expérimenter pour pouvoir comprendre ce qui se cache derrière l'A.I.R :

« **Je ne sais pas, je ne sais pas. Difficile de répondre** quelque chose à ça. Moi, je l'assimile à une technique. Et parce que c'est une technique malgré tout, parce qu'il y a un process à suivre, mais c'est compliqué à présenter en fait. » (EM 14)

« L'A.I.R. alors c'est... **Je suis toujours en recherche du premier mot : ce n'est pas une modalité. Je n'ai pas encore trouvé le terme d'ailleurs quand je le présente, enfin moi, j'utilise « modalité », parfois j'utilise « formation », mais ce n'est pas une formation. Enfin, il me manque encore ce premier mot-là** » (ENM 11)

« Euh, c'est, euh, les A.I.R pour moi, c'est une technique, assez puissante, je trouve en termes de résolution de problèmes ensemble. **Mais moi je le décrirais comme ça. Mais c'est très difficile à le décrire, pour moi il faut le vivre pour bien comprendre ce que c'est.** » (EM 8)

« En fait, **tant que la personne en face, elle ne l'a pas testé, tu as beau lui expliquer, ça reste flou. Je pense que c'est difficile à expliquer.** » (ENM 4)

« Mais il faut le vivre : même ma DRH elle ne sait pas de quoi **on parle car il y a un langage particulier aussi, un jargon. Tant que la personne en face, elle l'a pas testé, tu as beau l'expliquer, ca reste flou. Je pense que c'est difficile à expliquer.** » (EM 12)

Figure 78 : Différentes façons de présenter l'A.I.R par les participants



Ci-dessous, un encadré est présenté afin d'illustrer la façon dont certaines personnes ont répondu longuement à la question « Comment présenterais-tu les A.I.R à quelqu'un qui ne les connaîtrait pas ? ». La longueur de cette réponse s'explique par le fait que la personne a choisi de présenter les différentes étapes de la démarche :

Encadré 10 : Un exemple de réponse longue pour présenter les A.I.R

« Alors je dirais que ce sont des ateliers qui sont animés par un acteur du groupe VYV. Donc l'idée c'est de pouvoir échanger sur une problématique que l'un d'entre nous rencontre. Voilà, cette personne sera identifiée en tant que client et elle va nous exposer sa problématique. Nous, on aura un rôle de consultant. Et puis du coup, il y a alors, je n'ai pas forcément toutes les étapes en tête, mais en gros il y a cinq étapes à respecter donc la première, tout simplement le client va nous expliquer sa problématique, celle qu'il souhaite qu'on aborde. Ensuite, nous, on va pouvoir poser pas mal de questions pour bien cerner la demande. En fonction du questionnement, peut-être que la demande initiale, entre guillemets, la problématique initiale peut être revue, donc c'est-à-dire, peut-être qu'en échangeant il va se dire : « En fait, oui, ce n'est pas vraiment ça ma problématique que ce serait plus global », et cetera. Une fois que ce travail est fait, une fois qu'on a posé tout le questionnement, que la problématique, elle est

vraiment, entre guillemets, figée, on va pouvoir faire des propositions, pour que la personne elle puisse constituer un plan d'action. Donc ça va être par exemple effectuer plus de réunion de tel type, travailler plus de telle façon, donc voilà, on va faire des propositions de plan d'action. Ensuite, le client va de lui-même, retenir les actions qui lui semblent les plus pertinentes. Donc ça peut être 3-4 actions et va ensuite nous les exposer. Et après, au niveau des consultants donc, de l'autre côté, on va pouvoir dire, en fait de cet échange, nous aussi voilà ce qu'on en retient. Donc ça va être par exemple : « Moi aussi parfois j'ai cette problématique », et du coup je vais pouvoir aussi m'imprégner de ce plan d'action ou d'une partie du plan d'action pour que ça me profite également à moi-même. Et puis après, généralement, on parle de notre ressenti, de comment on a vécu la session et cetera. Et voilà, si on souhaite continuer, l'idée de ce que j'en ai compris, c'est qu'on puisse être au moins deux fois clients. Et une fois que, au niveau de cette petite équipe, tout le monde a été deux fois client, en gros on a vécu la session de CODEV jusqu'au bout. » (ENM 13)

## 2.1.2 Raisons et contexte qui ont amené à commencer l'A.I.R

Connaître les motivations qui ont été à l'origine de leur inscription aux A.I.R s'est révélé essentiel. Il en ressort trois principales : une curiosité à l'égard d'une nouvelle méthode et d'une occasion d'échanger avec des collègues ; une obligation explicite ou implicite d'y participer ; une opportunité qui s'est présentée à eux à un moment propice.

Le démarrage des A.I.R est d'abord lié à la curiosité des participants. Les interviewés racontent comment cette proposition des A.I.R est venue attiser leur curiosité, eux qui s'intéressent par ailleurs à des thèmes comme l'intelligence collective, ou à des techniques comme la PNL :

« En fait je pense qu'ils avaient besoin d'une sixième personne et donc on m'a proposé, j'ai dit oui mais je ne savais pas dans quoi je m'engageais. Donc pour être franche ce qui m'a fait accepter **c'est ma curiosité par rapport à cette méthode** et le fait d'apprendre quelque chose de nouveau et puis la perspective de mettre en commun de **l'intelligence collective**. » (EM 15)

« À l'époque, c'était par principe, je teste ces trucs nouveaux et **c'est plus la curiosité**, l'envie de voir des nouvelles pratiques s'inspirer de telles pratiques. » (ENM 3)

« Alors moi c'est toujours **cette curiosité**, d'apprendre des nouvelles méthodes. A partir du moment où tu me parles de collectif, de trouver des solutions à plusieurs, moi j'y vais, je signe » (ENM 5)

Mais cette curiosité est aussi associée au fait que la façon dont les A.I.R leur ont été présentés ne leur a pas permis de saisir de quoi il s'agissait :

« J'y suis allée avec un esprit de curiosité **parce que je ne savais pas, enfin je n'avais pas bien compris ce que c'était**. » (EM 1)

« Et donc X m'avait dit « **essaie ce truc tu verras, c'est rigolo** » donc c'est vraiment par curiosité au départ, je ne savais pas ce que c'était »

« je trouve ça **dommage qu'on n'ait pas eu ce... tu sais, le côté contexte, du pourquoi on le fait**. Ca aurait je pense aussi fait du bien. Alors moi après je suis très sensible aux mots mais je trouve que **c'est bien aussi d'expliquer pourquoi on fait les choses plutôt que "vous allez faire des ateliers, vous allez voir"** » (EM 10)

Pour d'autres, le commencement des A.I.R a été davantage lié au hasard : les participants évoquent qu'ils ont entendu parler de l'A.I.R en interne et qu'à ce moment-là, cela leur était possible ou avantageux d'y participer :

« Alors c'est un peu **le hasard** ça m'a été proposé par la direction générale je ne m'y attendais pas du tout, et ça matchait avec mon agenda, chose rare ! » (EM 3)

« Alors **probablement parce qu'il y a eu le facteur temps**, aussi qui a permis de s'investir depuis un an sur certaines choses que, peut-être en période d'activité plus chargée, je ne l'aurais pas fait. Donc, effectivement, **c'est arrivé au bon moment** et je me suis dit "tiens c'est l'occasion de faire des rencontres avec d'autres services" » (ENM 18)

« Alors moi j'étais à l'époque sur mon ancien poste au sein de la X. Ma responsable m'en a parlé. Comme j'allais bifurquer sur ce poste-là, je me suis dit que c'était le bon moment

pour intégrer un collectif nouveau, mais clairement **c'est un peu une coïncidence** »  
(EM 2)

Enfin, si pour la grande majorité, les A.I.R ont été une proposition, pour d'autres il s'agissait d'une obligation, plus ou moins explicite, ce qui a eu des conséquences sur la façon dont ces personnes ont vécu les A.I.R :

« Je l'ai suivie cette formation, **sans la choisir, sans le vouloir finalement, c'était un peu spécial quand même.** » (ENM 17)

« **Moi on m'a obligée à faire des A.I.R c'est très clair.** Sur le papier s'il y a quelqu'un de sauvage et d'individuel c'est moi, je le sais. L'A.I.R était aux antipodes de ma personnalité. **Ça a été très dur pour moi au début, je l'ai mal vécu.** » (ENM 6)

Ainsi on le voit, les raisons et les conditions d'inscription aux A.I.R ont été variées. Si pour certains les A.I.R ont représenté une chance, une opportunité, d'autres l'ont vécu comme une contrainte et une obligation.

### 2.1.3 Objectifs perçus des A.I.R

Récolter la vision des participants quant aux objectifs des A.I.R a permis de mettre en évidence certains écarts par rapport au discours officiel de présentation. Les objectifs perçus diffèrent des objectifs souhaités, officiels, dans la mesure où les participants mettent en avant que les A.I.R visent à développer du lien et une façon d'entrer en relation avec autrui plus qu'à résoudre des problématiques vécues. Cette expérience des A.I.R est vue comme la base d'une culture commune émergente :

« L'objectif c'est de **partager l'expérience humaine** en disant "J'essaie un peu de comprendre les autres" » (EM 18)

« Les objectifs, ce que je pourrais dire, c'est que ça permet **de libérer la parole**, je pense. Après, voilà, à chaud comme ça, c'est un petit peu dur comme question. » (ENM 10)

« Les objectifs, c'est d'une part de **t'amener à formaliser et à formuler des difficultés que tu peux rencontrer dans ton cadre professionnel et de faire confiance à d'autres**

**pour enrichir ta vision et donc t'aider par là-même à trouver des solutions.** » (EM 13)

« les ateliers CODEV, enfin les ateliers A.I.R., pour le coup, **ils sont tout-à-fait adaptés pour se construire une culture, marquer un peu son empreinte collectivement** » (EM 18)

Certains voient les A.I.R comme un spa professionnel, c'est-à-dire comme une occasion de se ressourcer, voire de se protéger, comme on le ferait à l'occasion d'une thérapie ou d'un soin :

« même si ce n'est pas l'objet premier des Codev, presque à mon avis, pour certains collègues, **cela a presque un effet thérapeutique** » (EM 13)

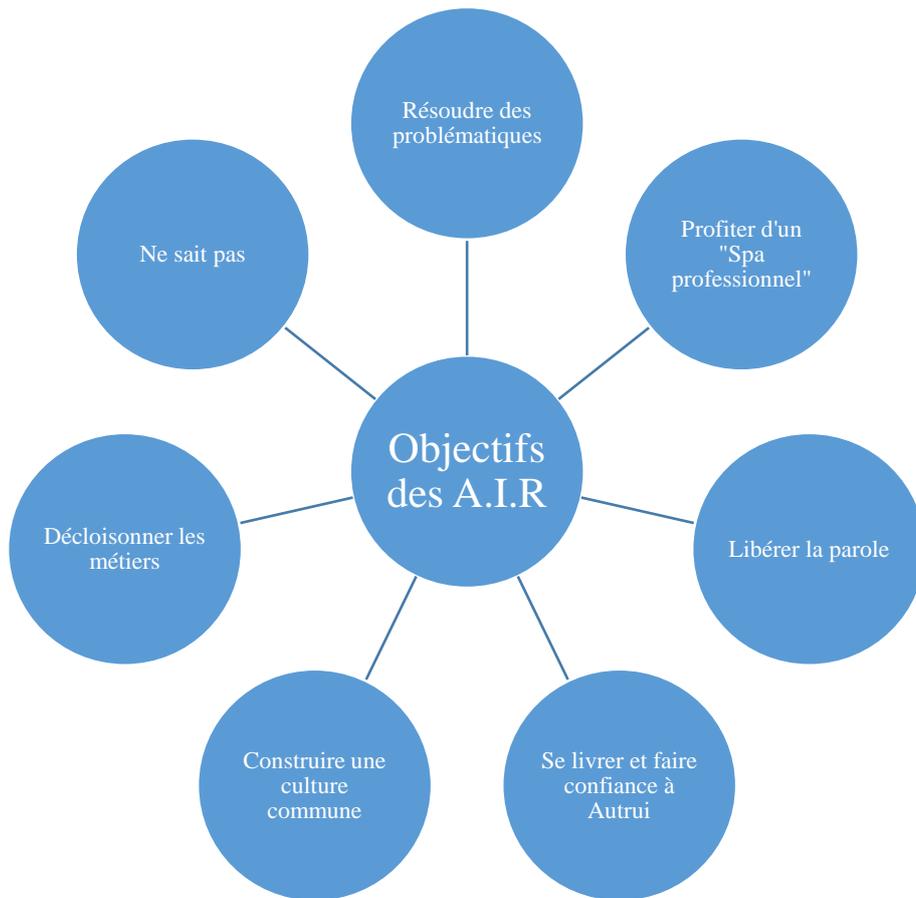
« C'est très rare finalement que l'on s'accorde du temps à soi tu vois, c'est comme ça que je l'ai vendu à certaines de mes collègues en disant "C'est génial parce que c'est **un moment où tu t'obliges à accorder du temps pour toi.**" » (EM 8)

Aussi, de la même façon que les interviewés ont eu des difficultés à présenter l'A.I.R, ils ont souligné la difficulté de présenter les objectifs associés :

« Non, **je ne me souviens pas des objectifs précis** qui nous avaient été présentés. » (ENM 1)

« là, **je ne connais pas l'objectif initial** qui a poussé VYV à initier ces sessions » (ENM 13)

Figure 79 : Les objectifs perçus des A.I.R



#### 2.1.4 L’A.I.R : une expérience décrite comme *bluffante*, puissante

Un point de convergence des entretiens et des participations-observantes se situe autour de la puissance ressentie du dispositif A.I.R. On retrouve le terme de « puissance » que nous avons découvert à travers les échanges à chauds qui avaient suivi nos premières expérimentations du codéveloppement.

« Au début, le principe m'intéressait. Je suis allée voir et on verra bien, sans fonder un espoir énorme non plus sur ce type d'atelier. Et finalement, après y avoir participé, j'ai vraiment, mais dès le premier atelier, **j'ai tout de suite senti la puissance** de ces ateliers. Et ça m'a... Enfin voilà, ça m'a vraiment donné envie de continuer. » (ENM 10)

« moi ce qui m'a marqué c'est la richesse **et la puissance** du dispositif A.I.R, j'ai vraiment eu l'impression d'être utile, et ,sans rire je pense que ca va être le seul moment de ma journée ! » (PO 1 – G7)

« Tu sais, le groupe il a pris tout de suite, j'ai beaucoup de chance et j'ai été bluffée par ces ateliers » (ENM 6)

Cette vision se retrouve dans les comptes-rendus de participations-observantes réalisées : la puissance des A.I.R concerne tout à la fois le rôle d'animateur que celui de consultant :

« Rahlala **j'adore animer** : qu'est-ce que c'est **puissant** ce truc ! Je me suis sentie hyper à l'aise mais j'aimerais avoir le retour des autres maintenant » (PO 2 – G2)

« Ce qui m'a marquée, c'est comment cet exercice est **puissant en tant que cliente**. J'ai particulièrement trouvé ça utile d'entendre et de recevoir vos questions. Il y a plein de questions que je ne m'étais jamais posé, pour moi c'est une vraie force de prendre ce temps. » (PO 4 – G7)

L'exaltation des participants prend le pas sur des difficultés dans la méthode ou dans la mise en place :

« Et même les séances qui sont peut-être les moins préparées, **on en ressort bluffé** par l'exercice. » (ENM 10)

### 2.1.5 L'appellation A.I.R : entre considération stratégique, effet de mode et polarisation du codéveloppement vers le relationnel

Le groupe VYV a décidé de nommer le dispositif étudié, fondé sur le codéveloppement « Atelier d'Intelligence Relationnelle » (A.I.R). Néanmoins, l'appellation A.I.R n'a pas été toujours en vigueur. Ainsi, aux premiers stades de l'expérimentation, le groupe VYV communiquait autour du terme « codéveloppement ». L'appellation A.I.R résonne différemment chez les participants interviewés. Pour certains, elle est adaptée car l'atelier permet de créer et d'entretenir des relations. Pour d'autres, l'A.I.R est du codéveloppement et

ils ne comprennent pas pour quelles raisons ce dispositif a pu être baptisé ainsi. L'appellation A.I.R ne fait pas consensus.

Les personnes interviewées qui ont découvert le dispositif quand celui-ci était appelé A.I.R ont apprécié cette formulation et considèrent que le fait de l'appeler A.I.R est un choix stratégique, une orientation particulière du codéveloppement par le groupe VYV :

« La technique, finalement, de VYV, c'est **vraiment d'accentuer sur le relationnel**. Au-delà de la méthodologie, **la technique A.I.R, c'est vraiment de renforcer les relations humaines**. » (EM 14)

« - Chercheur : D'accord. Et à ton avis, pourquoi est-ce que chez VYV il y a ce nom-là de A.I.R. : atelier d'intelligence relationnelle ?

- Interviewée : Justement **pour faire un petit peu moins peur sur le mot codéveloppement. Et puis le côté « atelier », qui fait plus dans les langages, dans les mots qui sont utilisés par le groupe VYV** » (ENM 10)

« Alors qu'atelier d'intelligence relationnelle, c'est finalement un **nom très conceptuel, marketé par VYV** finalement » (ENM 16)

« Oh. Voilà, je vais pas être *corporate* : codéveloppement je préférais, je voyais ce que ça voulait dire. Allez, je suis franc : l'atelier d'intelligence relationnelle, pour moi c'est du **blabla cosmétique** qui fait dire que VYV a fait un truc pour VYV » (EM 11)

« Je sais que **c'est une appropriation de VYV mais j'ai du mal à voir un peu la différence**. Si y en a une, je ne sais pas laquelle c'est, tu pourras peut-être me répondre. **Moi je suis un peu en difficulté pour expliquer**. » (EM 12)

La formulation A.I.R a aussi été dévoyée : au lieu d'être évoquée comme un sigle A.I.R, certains participants l'ont prononcée comme un acronyme qui forme le nom commun « Air » :

« Chercheur : - OK. Une autre petite question. Tu as parlé des fois de codéveloppement et des fois d'Ateliers d'Intelligence Relationnelle. À ton avis : qu'est-ce qui fait que ça s'appelle Ateliers d'Intelligence Relationnelle ?

Interviewé : - Je pense que **l'entreprise avait besoin de personnaliser le terme**. Mais **sinon j'ai l'impression que c'est exactement pareil**. Au début, on parlait de

Codéveloppement, même avec X. Je pense que c'est juste un besoin de reformulation, de la même manière qu'on rebaptise les logiciels. **Et là ils ont trouvé ce jeu de mots avec l'air : bol d'air etc.** Et puis ça parle plus : "codéveloppement", on ne sait pas ce que c'est. Tandis que là, Ateliers d'Intelligence Relationnelle, c'est pas tellement mieux si tu veux, mais bon, codéveloppement moi je n'appréciais pas. » (EM 16)

« Après **ça sonne bien, c'est sympa.** Là, on les a **invités "à prendre un bol d'AIR"** pour amener les gens à participer. C'est un aspect qui est aussi important. » (EM 13)

Pour celles qui ont entendu parler à la fois de codéveloppement et d'A.I.R., c'est plus complexe. L'A.I.R. n'est pas perçu comme différent du codéveloppement. Cela se vérifie lorsque les interviewés évoquent la confusion qui règne entre les deux formulations. D'autres préfèrent parler de codéveloppement puisque c'est le nom de la méthode de référence :

« Alors **je ne suis pas bien familiarisée avec le terme d'A.I.R tu vois l'intelligence relationnelle, je suis plus habituée à dire codéveloppement** » (EM 15)

« « - Interviewé : J'utilise les deux en fait, je vais t'expliquer pourquoi j'utilise les deux. En fait, chez X quand on a été un peu briefé sur le sujet par X à l'époque, **on parlait de co-développement.** Et puis c'est vrai que **depuis qu'on a été formé un peu plus officiellement, j'ai envie de dire, et qu'on commence à prendre des sujets avec des clients dans le groupe, on est repassé sur la dénomination groupe, on va dire, donc les A.I.R. Du coup j'utilise les deux.** Et je comprends bien les deux, donc parfois par inadvertance je parle de CODEV avec les gens qui sont en groupe d'A.I.R., et quand je vois qu'ils font des gros yeux, du coup je parle d'A.I.R., que je les rattache bien au wagon, et qu'ils ne se perdent pas du coup. Mais non, **j'utilise les deux,** il n'y a pas de souci là-dessus. » (ENM 12)

Enfin, l'intelligence relationnelle représente pour certains un concept approprié mais pas clairement défini, d'où une stratégie d'évitement pour certains :

« Chercheur : - Et comment toi tu la définirais, cette intelligence relationnelle ? Qu'est-ce que tu mets derrière ?

Interviewée : - Ouais, c'est comment dire, **c'est le fait d'interagir tous ensemble de manière directe et d'interagir tous ensemble sur une problématique, de manière intelligente** » (EM 8)

« **Atelier parce qu'il** y a ces échanges, c'est quelque chose qui n'est pas dans une réunion, il y a moins de **moins de formalisme**. **On essaye**, on parle, on suggère, on propose, on laisse l'autre s'exprimer, on l'écoute, on rebondit, on questionne.

**Et Intelligence relationnelle**, parce qu'on laisse passer ses émotions, on les exprime on met des mots sur ce que le corps peut dire, sur ce que la pensée peut nous amener à imaginer aussi. Et puis c'est la force du dire, la force de l'expression est centrale. L'intelligence relationnelle c'est de **savoir s'écouter, s'entendre, proposer, recueillir**, en tout cas c'est comme ça que je la vois. » (EM 1)

« Alors je sais que A.I.R. c'est « atelier d'intelligence relationnelle » mais **intelligence relationnelle c'est pour moi, c'est un peu conceptuel**. » (ENM 19)

« moi je suis extrêmement dans le concret et **pour moi ces choses-là c'est un peu de la masturbation intellectuelle**. » (EQ 14)

« moi je travaille beaucoup avec la DSI donc si je dis ça à l'IT, je les connais, ils vont me dire « Mais c'est quoi ton truc ? C'est quoi ton A.I.R. ? **C'est quoi ton truc un peu perché ?** ». **Si jamais j'utilise ces mots pour leur proposer d'y participer ils vont me dire « non, non, c'est bon »**. Enfin voilà, donc je n'utilise pas ce mot-là. Ce que je fais, c'est **de venir un peu plus filoute pour arriver un peu à la même chose, mais sans utiliser ce mot-là**. Je ne sais pas pourquoi, ça peut leur faire un peu peur » (ENM 10)

## 2.1.6 Point de synthèse

Les résultats de cette partie montrent que l'A.I.R. est perçu comme un objet difficile à définir, tantôt outil, tantôt technique, tantôt espace, tantôt groupe de travail. Sa proximité assumée avec le codéveloppement crée de la confusion chez des participants, qui interprètent de plusieurs manières l'appellation A.I.R. La compréhension des objectifs ne converge pas vers une même idée.

Toutefois, le flou qui entoure la définition et l'appellation du dispositif n'empêche pas les participants de ressentir une force, une puissance perceptibles en séance, quel que soit le rôle tenu par ces derniers.

## 2.2 Comment l'A.I.R entraîne des relations interpersonnelles particulières

Au-delà de la compréhension et de l'appréciation des objectifs et du nom du dispositif A.I.R, l'objectif ici est de mettre en lumière l'apport majeur des A.I.R par rapport à d'autres démarches et par rapport au quotidien selon les participants : le fait d'établir des relations de confiance et de bienveillance entre les personnes.

### 2.2.1 A.I.R vs autres démarches : un cadre relationnel qui fait la différence et qu'on ne retrouve pas au quotidien

Lorsque les participants interviewés sont invités à comparer l'A.I.R à d'autres démarches, il ressort de cet exercice que l'A.I.R apparaît comme une démarche qui fait vivre un relationnel particulier, différent de ce que les autres démarches peuvent créer .

« Mais quand on est au sein d'un atelier, d'un A.I.R, **il y a aussi cet espace de confiance**. Il y a aussi des sujets qui sont propres à chacun. Il y a tout **cet espace de confidentialité et où il est permis de se livrer : on se livre, on se montre comme on est. Alors que dans une réunion classique, oui il y a des interactions mais les objectifs ne sont pas les mêmes**. Il n'y a pas cette relation de confiance et où on va se permettre de se livrer, de se questionner, de creuser, de remettre en question, d'analyser » (EM 1)

« Chercheur : - D'accord et par exemple quelles différences fais-tu entre un A.I.R et un atelier de brainstorming par exemple ?

Interviewée : - Je dirais qu'il **y a un climat de confiance et il y a une méthode** : on ne s'interrompt pas, c'est pas comme le brainstorming où on peut faire fuser les idées et rien est interdit etc. Là  **dans l'A.I.R, il y a un cadre qui est posé au départ de**

**confidentialité mais aussi de respect d'écoute bienveillante.** En gros pour moi un atelier de brainstorming c'est fait pour faire générer des idées nouvelles et de l'innovation, **l'A.I.R c'est quand même pour rassurer, répondre à une problématique et puis accompagner, enfin donc pour moi c'est pas du tout pareil.** » (EM 15)

« Interviewée - : En fait, c'est pas que c'est ludique, mais je trouve **qu'on t'amène à libérer la parole.** Il y a un aspect psychologique qu'il n'y a pas forcément dans les réunions de travail.

Chercheur - : De quel type sont les aspects psychologiques dont tu parles ? Tu as un exemple en tête ?

Interviewée : Dans ce genre de groupes de travail ... **on tient compte aussi des émotions humaines, des émotions de chacun.** Et quand je parle d'émotions, c'est à dire que on réagit tous différemment face à une situation, et le fait de se confronter à d'autres personnes en leur présentant notre problématique, eux, ne réagiraient pas forcément de la même manière à cette problématique. » (ENM 2)

Les participants soulignent ainsi que les A.I.R font vivre des relations particulières grâce à un cadre spécial. Ils font référence à l'écoute, la bienveillance, la confiance, la liberté de parole.

## 2.2.2 L'expérimentation d'un cadre relationnel particulier

La spécificité perçue des A.I.R par rapport à d'autres démarches tient à la qualité des relations humaines qui se tissent entre les membres. Cette partie réunit les éléments-clés qui ressortent à la fois des entretiens et des participations observantes. Ce qui ressort, c'est le cadre qui permet l'émergence de relations interpersonnelles marquées par une horizontalité, de la bienveillance, de la confiance, de l'entraide, une écoute authentique marquée par une attention à l'autre, une acceptation des émotions, de l'empathie, le dévoilement de la vulnérabilité, un non-jugement. La partie qui suit est structurée de la manière suivante : il s'agit de mettre en évidence les verbatims qui décrivent les relations particulières créées dans le cadre des A.I.R, puis de les illustrer avec des observations.

### 2.2.2.1 L'A.I.R favorise des relations qualifiées de bienveillantes

Les relations tissées dans le cadre des A.I.R sont qualifiées de bienveillantes. La bienveillance est considérée comme le fruit d'un non-jugement, d'une capacité d'empathie, et d'une volonté d'aider autrui. Chacune de ces associations est détaillée et est illustrée par des verbatims issus d'entretiens et d'observations :

Les personnes interviewées associent à la bienveillance le fait de ne pas juger l'Autre. Autrement dit, l'A.I.R favorise des échanges dans lesquels il est possible d'exprimer son opinion ou de questionner sans pour autant être dans le jugement :

« je dois avouer que moi, j'attends toujours ces séances avec impatience parce que ça fait du bien aussi de rencontrer les collègues dans un contexte à la fois cadré et extrêmement convivial, **où on se juge pas, où donc, du coup, on est vraiment dans la bienveillance** » (EM 14)

« Je n'ai pas eu de remarques et observations qui disaient "mais non, tu devrais davantage l'orienter comme ça ton sujet". » (EM 1)

« La méthode est sympa parce qu'elle et elle est très ouverte. Et pour le coup, elle est réellement **dans la bienveillance**, mais vraiment au sens, **au sens où c'est un espace, là où les gens sont dans une disposition particulière, où tu n'as rien à craindre**. C'est super agréable » (ENM 8)

« la bienveillance **elle est là parce que tu n'es pas là en disant "on va vous taper dessus"** » (ENM 5)

« Chercheur : - Et tu me disais que les questions étaient bienveillantes, à quoi tu le vois ?

- Interviewée : - Je trouve **qu'il n'y a pas de jugement**. Pas de "mais pourquoi tu fais pas ça ?", pas de "je te comprends pas, pour moi c'est simple" ou des choses comme ça. » (EM 2)

Cet effort pour sortir de l'expression de jugements, s'illustre à travers la façon dont les consultants et l'animateur s'adressent au client. Les personnes pèsent leurs mots pour s'adresser à lui. Il ne s'agit alors pas d'être complaisant, mais de faire en sorte de faire attention à la

manière de dire ce que l'on pense dans le but de venir en aide à Autrui, que ce soit dans les questions comme dans les suggestions :

« Chercheur : - Comment est-ce que tu décrirais les relations entre les personnes dans le cadre de ces séances que tu animes ou auxquelles tu as participé ?

- Interviewé : Forcément « **bienveillantes** ». Très clairement, c'est le mot qui ressort. Enfin, je trouve que **tout le monde est hyper bienveillant** envers le client, le consultant, l'animateur. Tout le monde **fait attention aux mots qu'il peut utiliser, ou si c'est mal formulé, va y revenir**. Clairement, le mot que je retiens, c'est bienveillant, dans les échanges, c'est ce qui ressort le plus. » (ENM 10)

« Dans la manière de répondre au client, dans les préconisations, **ils font attention à la manière dont ils formulent les choses, en disant à la personne "il faut que tu arrêtes de faire ça" : jamais ils ne le diront de cette manière**. Je vois qu'ils choisissent des mots de manière à être très bienveillants même si parfois on doit renvoyer le client sur lui-même, sur son mode de fonctionnement à lui, et c'est dur. » (ENM 6)

« Dans la phase de clarification, les consultants posent des questions en étant plus concis que les premières séances. **Quand l'un d'eux sent que sa question est mal formulée, il se reprend :**

Consultant : " Mais pourquoi, à ce compte-là, tu ... enfin je veux dire, comment tu as vécu sa réaction ? " » (PO 3 – G7)

« Enfin la bienveillance c'est dans l'objectif d'apporter une solution en fait à l'autre, et peut-être que **ça passe aussi par des choses qui ne sont pas très agréables à entendre. Mais si c'est fait une fois encore dans l'intérêt de l'autre avec bienveillance du coup, ça s'entend beaucoup mieux.** » (ENM 9)

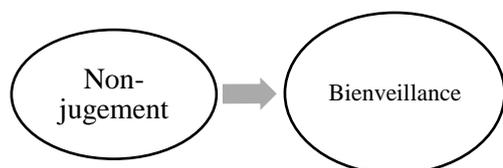
« Chercheur : - Qu'est-ce que ça veut dire pour toi « bienveillant », qu'est-ce que tu mets derrière ?

- Interviewée : j'ai été surprise de voir à quel point on se peut dire des choses assez profondes et qui viennent bousculer, en fait, le client aussi dans sa posture, **mais comme c'est dit avec bienveillance et bien, tout passe en fait.** » (ENM 9)

« Et également l'honnêteté dans la réponse, avec **possiblement des recommandations qui ne font pas plaisir, mais qui sont dites sans agressivité**. Et au-delà, j'aime pas trop

le terme de **bienveillance** mais faut avouer que ça caractérise bien là : c'est en gros **on est là pour se dire les choses sans autre idée derrière que de se dire les choses**. Et je trouve ça vachement sympa. » (EM 13)

Figure 80 : La bienveillance, générée par le non-jugement



La bienveillance nécessite également de l'empathie selon les interviewés : l'A.I.R invite à faire preuve d'une empathie qui induit un respect de la personne et en particulier du client. Par ailleurs, faire preuve d'empathie envers le client conduit aussi à un effet miroir : les consultants se rendent compte que la situation difficile évoquée pourrait être la leur, aussi, cela les pousse à être bienveillants vis-à-vis du client :

« Pour moi être bienveillant, c'est... Je mets derrière de l'empathie, tu vois. **C'est considérer vraiment la problématique de l'autre avec empathie.** » (EM 3)

« la méthode A.I.R, fait qu'à un moment donné, **tu dois être en empathie et te dire "OK, il est dans cette situation-là. C'est quoi son problème ?"** Et ça, ça t'amène, en tout cas moi je l'ai constaté par moments, **à aborder l'autre différemment.** » (EM 13)

« En fait, très sincèrement, **j'ai vu la bienveillance quand dans les problématiques menées, tu vois enfin de collègues, je me suis dit "ah sérieusement, toi, tu vis ça comme ça. Oh là là, ça doit être dur à porter tout ça, tous les jours"** tu vois. Eh bien, c'est respect. Je me suis dit « respect quoi » **je vais y aller molo avec toi du coup...** » (ENM 9)

L'empathie s'illustre dans des situations où les participants verbalisent qu'ils font l'effort de se mettre à la place de l'autre

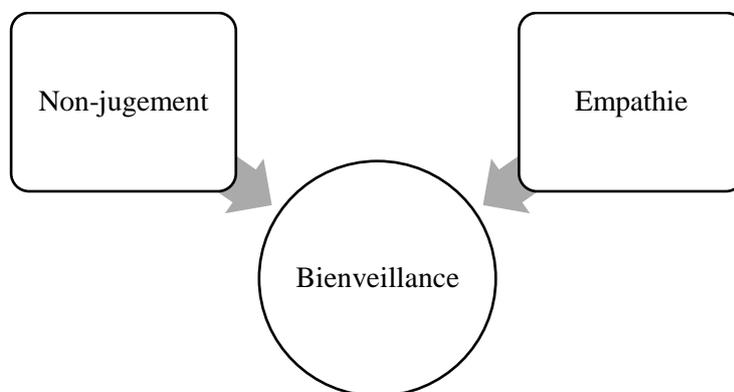
« Je te conseille de prévoir un temps d'échange avec ta responsable et tes équipes. **Ce sera une réunion difficile hein, je me mets à ta place, mais nécessaire.** » (PO 5 – G2)

« moi je me suis surprise à faire preuve beaucoup d'empathie, enfin j'espère, **je veux dire que j'ai particulièrement essayé de me mettre à ta place** » (PO 6 -G3)

« J'avais un *a priori* avant de venir, et puis **la problématique a tellement fait écho à ma situation, j'ai l'impression d'avoir autant bénéficié de la séance que le client !** » (PO1 – G5)

« Ce qui m'a marquée, c'est quand le Client a dit avoir peur de passer à côté de certaines urgences : **ça m'a fait écho car j'ai déjà ressenti ça, du coup j'ai essayé d'adapter mes questions** » (PO 4 – G3)

Figure 81 : La bienveillance, générée par l'empathie



Enfin, les personnes interviewées associent la bienveillance à la relation d'aide. Elles expliquent qu'elles caractérisent les relations qui se tissent en A.I.R de bienveillantes parce qu'elles visent à aider autrui et à s'aider soi-même. Ainsi la relation d'aide apparaît comme une condition d'émergence d'une relation bienveillante selon les interviewés :

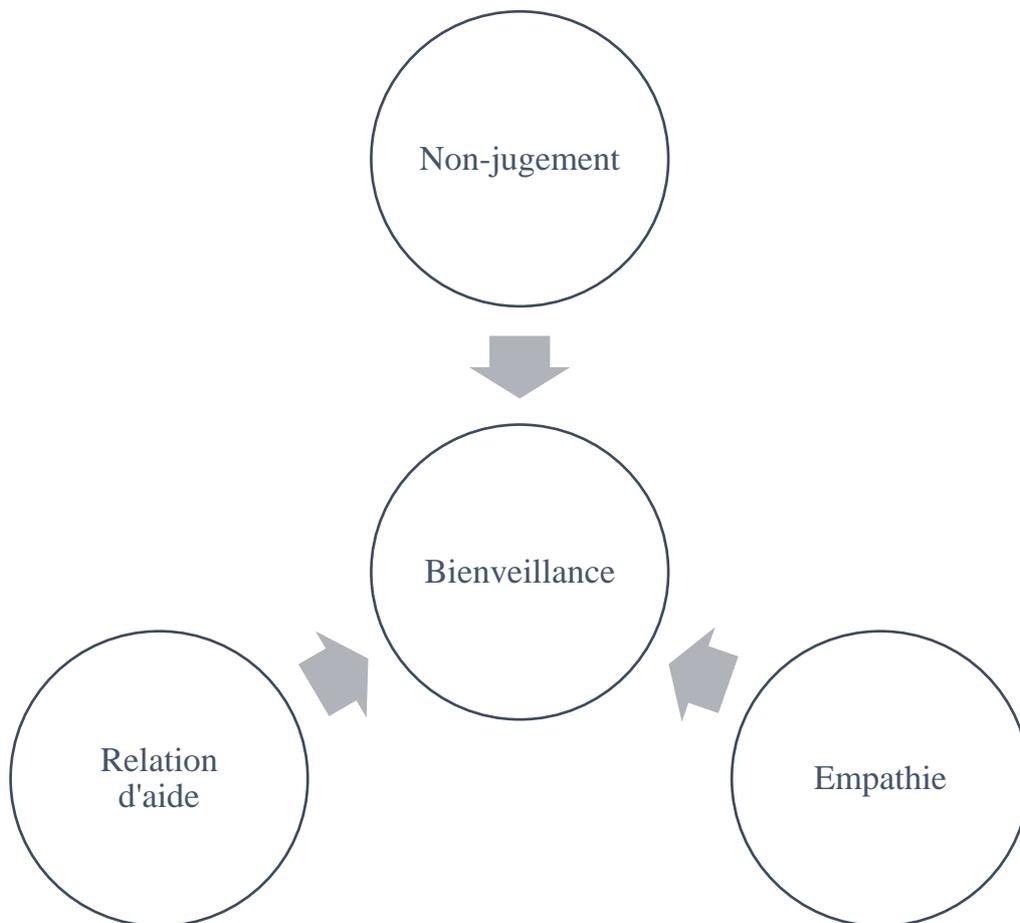
« Chercheur : - Pendant une séance, comment tu décrirais les relations entre les personnes ?

Interviewé : - Une **forme de bienveillance oui, c'est vraiment aller aider l'autre, l'écouter, le conseiller au mieux** » (ENM 3)

« Enfin, il y avait un **vrai élan d'entraide**. En fait, tu vois, chacun se sentait concerné par la problématique portée en fait du client, c'était comment dire... **très bienveillant**, on a apporté du soutien en quelque sorte » (ENM 9)

« Ce qui m'a marqué, c'est quand les autres consultants ont dit "je sais que c'est abstrait, et sans doute pas original" quand ils parlaient de leurs suggestions. Pourtant ils ont été là, on a été là pour aider, **et faire de son mieux pour aider**, je pense qu'il faut le souligner. » (PO 4 – G3)

Figure 82 : Ce qui permet l'expérience de relations bienveillantes grâce aux A.I.R d'après les interviewés



#### 2.2.2.2 Des relations de confiance tissées grâce aux A.I.R

L'autre caractéristique majeure qui ressort des entretiens et des observations pour décrire les relations tissées en A.I.R est la confiance. Derrière ce mot, les interviewés présentent la relation

de confiance comme sous-tendue par une attention à autrui et une écoute active, une commune confiance dans le respect de la confidentialité des échanges, une capacité collective à accueillir des émotions, à se livrer et se dévoiler en authenticité et enfin à sortir de relations ou distinctions hiérarchiques au profit de relations plus horizontales.

L'animateur joue un rôle important dans l'instauration de ce climat de confiance perçu par les participants :

« Et de voir la relation de confiance qui s'est instaurée, parce que là aussi, je me souviens de l'une des participantes qui est au sein même de la DRH donc que je vois tous les jours, c'était de se dire "Wahou , c'est peut-être pas évident, elle n'a pas l'habitude de me voir dans ce rôle-là d'animateur". **Et de savoir créer en tant qu'animatrice ce climat de confiance, ce climat de "je peux y aller, je dois y aller, j'ai tout pour y aller" c'est juste extraordinaire.** » (EM 1)

Le climat de confiance créé pendant les A.I.R et perçu par les participants passe par des règles strictes autour de la confidentialité des échanges. Il s'agit en effet de poser le principe que ce qui est partagé en A.I.R ne doit pas être repartagé en-dehors des A.I.R, du moins sans l'accord des autres participants et en particulier du client. Le respect de ce principe apparaît comme essentiel pour créer et maintenir la confiance entre les personnes :

« **Ça ne sort pas du groupe. A aucun moment.** » (EM 1)

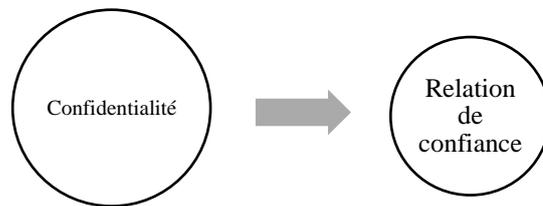
« Ben la confiance s'est installée une fois qu'on avait apprivoisé la méthode qu'on a vu, que c'était vraiment bienveillant, **que la confidentialité était respectée**, etc, ça a instauré un climat de confiance qui a fait qu'on a pu être plus nous-mêmes » (EM 15)

« Au bout d'un moment, comme on se connaît bien, c'est assez facile. Enfin, **tu sais que tu as confiance parce que personne ne va dire à quelqu'un d'autre, donc tu es tranquille.** » (EM 18)

« Le client, avant de partager les noms des directions impliquées dans le problème auquel il fait face, précise : "**comptant sur votre totale confidentialité...**" » (PO 6 – G2)

« La cliente rajoute : "Inutile de préciser que **je compte sur vous pour votre confidentialité, car je me livre vraiment là**" » (PO 5 - G2)

Figure 83 : La confiance, générée par un cadre de confidentialité



Le cadre de confidentialité qui sous-tend les échanges pendant l’A.I.R est une condition pour que les personnes, et en particulier celles qui ont le rôle de client, s’autorisent à partager des problèmes authentiquement vécus. Autrement dit, sans la confiance commune dans le respect de la confidentialité des échanges, les personnes ne se sentiraient pas prêtes à se livrer et à dévoiler une part de leur vulnérabilité.

Mais le fait de se livrer, de se dévoiler en partageant des problèmes ou préoccupations authentiques est un processus qui prend du temps, et qui s’appuie sur la construction de la dynamique de groupe. Les personnes déclarent aussi qu’elles ne sont pas habituées à se dévoiler en milieu professionnel :

« Mais on parle beaucoup de confidentialité, **moi par exemple je ne partage rien auprès de ce groupe qui puisse être mal exploité par certains, au cas où.** » (ENM 8)

« **Au début, ce n'est pas forcément évident** puisqu'on se dit « bon OK, c'est avec bienveillance, mais bon si on a un sujet, on va directement savoir de qui il s'agit ». **Au début, on se dit « bon, ce n'est pas forcément le meilleur cadre que l'on souhaite ». Puis après, je pense qu'on joue jeu.** On se dit « bon voilà, c'est comme si on était amis, a un moment **il faut apprendre à confier quelque chose.** » Voilà. » (ENM 14)

« **Au fur-et-à-mesure des séances,** on s'est lâché, on s'est livré, on s'est ouvert et découvert, non seulement dans les problématiques apportées que par la manière de résoudre ces problématiques. » (EM 15)

« Franchement, **ça demande beaucoup de courage**, ça demande beaucoup de courage parce que l'authenticité, la bienveillance, la confidentialité, ces règles déontologiques, comme tu le sais, de ces ateliers, **elles ne sont pas très naturelles en fait dans le milieu de l'entreprise** » (ENM 9)

« **Je me suis dévoilée, mais je me sentais absolument libre et en sécurité pour le faire. Et je n'aurais pas eu ça dans un contexte managérial classique.** » (ENM 6)

Une fois que les personnes s'autorisent à se dévoiler, cela concourt à la création et au maintien de relations de confiance :

« Moi ce qui m'a marqué c'est la confiance accordée par notre Client : **ce n'est pas chose évidente que de se lancer le premier, de se dévoiler le premier**, et j'ai été agréablement surpris par le soin que vous avez apporté à lui montrer que vous étiez là pour lui. » (PO 1 – G5)

« Il y a tout cet **espace de confidentialité** et où il est permis de se livrer : **on se livre, on se montre comme on est.** » (EM 1)

« Et là, vraiment, grâce à l'A.I.R, il y a un sentiment de confiance. C'est à dire que on se parle, y compris **de situations personnelles, toujours professionnelles hein, mais de situations qui nous touchent personnellement** » (EM 16)

« On peut se livrer... et il y a eu quelques ateliers où des gens **se sont livrés vraiment**, où on sentait beaucoup d'émotion dans ce qu'ils nous disaient. Et je trouve que c'est assez fort et **ça montre un peu la confiance qui règne** au sein de ce groupe » (ENM 4)

« Et puis dès la deuxième et troisième séances, on sent que la méthode s'acquiert, **que les gens se parlent vrai. Et qu'ils disent « oui, ça c'est vraiment, c'est vraiment ça, le sens de notre union** ». Il y a une espèce de confiance qui se met en place » (EM 9)

« Chercheur :- Tu viens de me dire qu'il y a une confiance d'installée : à quoi le remarques-tu ?

Interviewée : - Parce qu'ils **ont livré des sujets très très impliquants, très difficiles**, chargés d'émotions, dès les premières séances. **Des sujets qui remettaient en question leur façon de faire : ils se sont mis en danger très vite.** » (ENM 6)

« « Et alors le must, c'est quand la personne cliente de la dernière fois vient faire un retour sur son plan d'action auprès du groupe en début de séance, et qu'elle dit "merci parce que grâce à vous voilà ce que j'ai fait. Sans vous je ne l'aurais jamais fait, je n'aurais jamais osé. Et ça a marché". Wahou : pour moi et pour les autres c'est génial, et ça **concourt à la confiance mutuelle.** » (ENM 6)

Dans le cadre des ateliers, l'action de se livrer et de se dévoiler, bien que ce soit difficile, est apprécié par les personnes :

« C'était la première fois que je partageais devant vous, **et franchement super expérience. On s'intéresse à soi après s'être intéressé à l'Autre**, c'est très fort, très équilibré, je vous remercie. » (PO 2 – G5)

« Le vrai travail des A.I.R., c'est vraiment **d'apprendre à se connaître, à se faire confiance et à parler des vrais problèmes** » (EM 9)

« Alors j'ai eu l'impression que c'était un sujet bien plus intime que les autres fois. **Je me suis un peu dévoilé aujourd'hui, je vous ai parlé de ma sphère privée, ce qui est assez rare pour moi. Et je vous remercie de l'attention avec laquelle vous avez accueilli ce sujet, ça fait plaisir** » (PO 3 – G3)

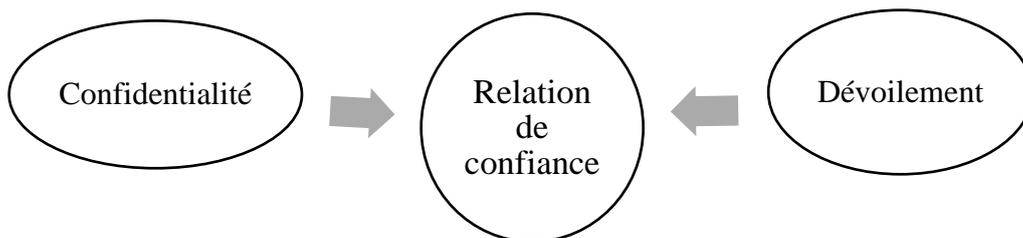
« L'atelier d'aujourd'hui m'a touché un peu plus que les autres séances car j'ai senti que le sujet était vraiment authentique, j'ai apprécié en faire partie car c'est un peu là où on apprend à se connaître finalement. **Tu t'es livrée, tu t'es confiée, tu nous as fait confiance, je ne l'oublierai pas !** » (PO 2 – G3)

« J'avais **beaucoup d'appréhension en dévoilant ma demande d'aide** car je savais que ça pouvait "choquer" les 2 personnes de la RH ici présentes. Mais en fait, je suis content qu'elles aient pu me partager leur retour d'expérience, **c'est ce genre de choses que je suis venu chercher** » (PO 6 – G7)

### Encadré 11 : Réaction face à une personne qui se livre en A.I.R

« Je me suis retrouvé dans des groupes de Codev avec des personnes dont je connaissais bien les problématiques. Et moi, je te dis ça m'a fait rire à moi d'être finalement autour de la table avec quelqu'un avec qui j'étais pas en opposition, mais bon quelqu'un qui ne joue pas toujours franc-jeu avec toi, qui serpente et que là boum tu la vois en face de toi. Et là elle te livre les clés de sa détresse, entre guillemets, qui l'amène à agir comme ça. Ben voilà, c'est pour moi. C'est ça, le vrai exemple de quelqu'un qui se livre, a fortiori quand elle est en train de te donner les clés de ce qui la gêne. C'est comme si c'est comme si Achille qui te disait "tu pourras jamais m'avoir enfin, sauf si tu me tapes au talon". C'est une transparence. Véritable. Voilà, elle aurait pu ne pas se livrer. On n'est jamais obligé de se livrer, ça vient forcément de toi et de la situation dans laquelle tu te trouves. Et tu vois, je pense qu'elle se livre parce qu'elle sait que ce n'est pas capté par des personnes mal intentionnées, qui se serviraient de ses faiblesses pour la mettre à terre. Entre guillemets, bien sûr » (EM 6)

Figure 84 : La confiance, générée par le fait de se dévoiler



L'A.I.R est considéré comme une activité prenante, dans laquelle chacun doit s'investir dans le but d'aider le client face au problème qu'il partage. Pour cela, le niveau d'attention exigé par les participants est élevé, qui plus est lorsque l'atelier se déroule en visio-conférence comme ce fut le cas dans notre étude. Faire preuve d'attention est nécessaire, mais c'est aussi

perçu comme une marque de confiance vis-à-vis d'autrui. A distance, les consultants tentent de montrer clairement leur attention dans le but de faire comprendre au client qu'il peut compter sur eux.

« Au moment où le client prononce la formule "J'aimerais que vous m'aidiez à ...", **les consultants lèvent tous la tête et montrent un intérêt particulier, comme s'ils voulaient faire comprendre au client qu'ils étaient bien connectés avec lui lorsqu'il a commencé cette phrase.** » (PO 1 – G7)

« la cliente commence sa séance en déclarant "je ne me sens pas faire partie du Groupe VYV " Lorsqu'elle prononce cette phrase, **tous les regards face à la caméra se plissent. L'attention semble maximale** » (PO 4 – G3)

Toutefois, l'attention lors d'un A.I.R à distance apparaît difficile à maintenir :

« Concernant le fait que l'atelier se déroule en distanciel, l'animatrice précise : "je sais que l'on est en distanciel, mais rendez-vous bien compte qu'aujourd'hui X nous fait l'honneur de nous partager un vrai caillou dans la chaussure. En d'autres termes **il se met à nu, alors je vous demande de bien vouloir le respecter et de ne pas détourner votre attention de lui, malgré les sollicitations / notifications**" » (PO 4 – G2)

« Lorsqu'un consultant prend trop de temps pour poser sa question, certains consultants montrent leur impatience : **ils agitent leur stylo, posent leur coude et s'appuient sur leur main. Ils montrent des signes de déconnexion avec le groupe, on entend des "clics" de souris, preuve qu'ils font autre chose qu'écouter ou réfléchir.** » (PO 1 – G7)

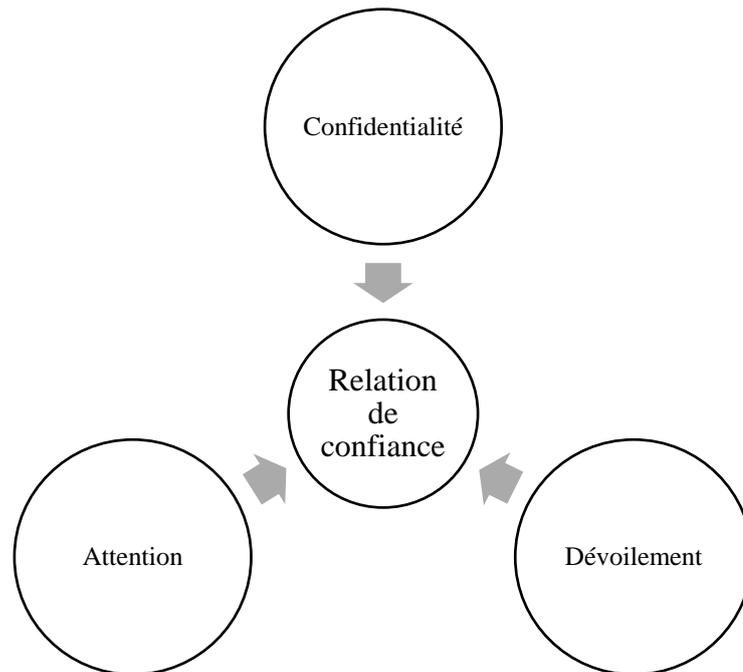
Les clients, au cœur de l'attention, déclarent apprécier cette attention, dont ils disent ne pas bénéficier au quotidien :

« Cliente : "**Ce qui m'a marqué, c'est l'attention portée sur moi, je n'y suis pas du tout habituée et j'ai beaucoup apprécié**" » (PO 1 – G1)

« En Ateliers ce que je trouve, et c'est ce qui m'a séduite aussi, c'est que c'est très sain. Je ne sais pas comment le décrire. C'est très sain. Il y a beaucoup de respect et surtout beaucoup, d'attention. Ca, ça transpire. Je l'ai vraiment senti en tant que client » (EM 12)

« Ce qui m'a marqué aujourd'hui c'est la concentration dont vous avez fait preuve aujourd'hui, vous ne pouvez pas imaginer combien ça fait plaisir et combien c'est motivant d'avoir des personnes comment dire... disponibles » (PO 6 - G3)

Figure 85 : La confiance, générée par une attention accrue



Au-delà de l'attention, c'est aussi l'écoute active qui permet une relation de confiance d'après les interviewés.

Il arrive que l'écoute active soit explicitement encouragée par l'animateur au moment où il expose le cadre relationnel qui régit les séances :

« L'animateur précise que les consultants doivent faire preuve d'écoute active : c'est-à-dire "**de ne rien laisser perturber votre écoute envers le client**" précise l'animateur. Ils doivent écrire tout ce que raconte le client et ne pas l'interrompre, ni commencer à penser aux solutions ou aux éventuelles questions. "**faire preuve d'écoute active, c'est être là au moment présent, et résister à la tentation d'anticiper** " précise l'animateur. » (PO 1 – G7)

L'écoute active, encouragée dans les A.I.R, est une pratique nouvelle pour certaines personnes, qui en découvrent le potentiel :

« ce qui m'a marquée, c'est avant tout **l'écoute active, la connexion que j'ai eue** aujourd'hui avec X, **j'avais réellement envie de comprendre son problème et de pouvoir l'aider** » (PO 1 – G1)

L'écoute active se manifeste également par un effort de reformulation de la part des consultants pour être sûr qu'ils aient compris ce que le client vient de lui exposer :

« Lors des partages des consultants, plusieurs d'entre eux usent et abusent des formules de reformulation : "**si je t'ai bien suivie**" "**ce que j'ai compris**" "**si je t'ai bien écoutée**" » (PO 3 – G7)

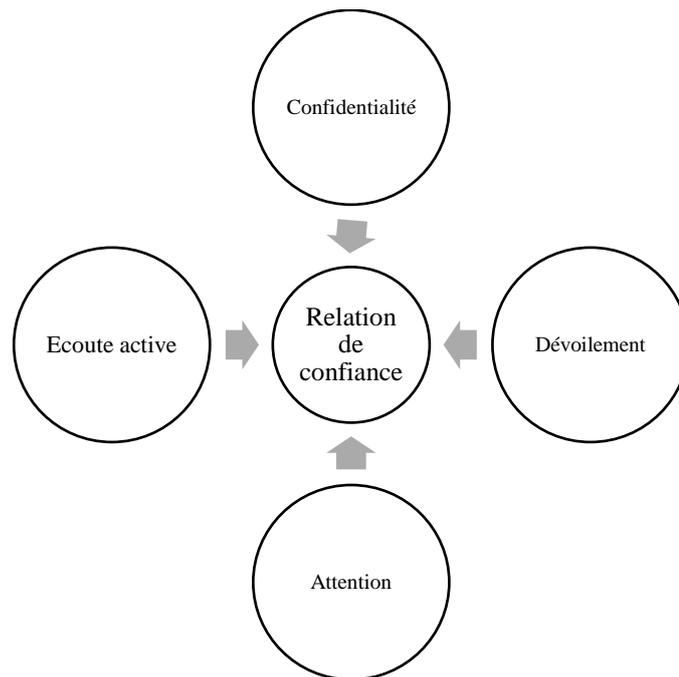
« Pendant la phase de clarification, les consultants, un peu déboussolés par ce sujet qu'ils ne comprennent pas tous car il est extra-professionnel, montrent une volonté de clarifier, d'investiguer, de saisir le maximum d'éléments auprès du client. Il y a donc un nombre important de reformulations et d'expressions comme "**Pour être sûre de bien te comprendre, peut-on dire que ton équipe est intergénérationnelle en fait ?**" » (PO 6 - G3)

L'écoute active des consultants est perçue par le client comme une marque de confiance :

« **Ce qui m'a marqué c'est votre écoute** aujourd'hui. **C'était vraiment touchant** pour moi car comme j'ai senti que vous m'écoutiez, **je me suis d'autant plus livré**, je ne sais pas si vous l'avez senti pareil vous. » (PO 4 – G3)

« La cliente : "**Merci de m'avoir écoutée, c'est comme si j'étais allée chez le psy**, c'est bête mais je ne pensais pas que ça m'aiderait autant de parler et d'être écoutée" » (PO 5 - G3)

Figure 86 : La confiance, générée par une écoute active



Enfin, les participants déclarent que la confiance s’est instaurée grâce au partage des émotions dans les ateliers. Le cadre de confidentialité et d’écoute permet aussi aux personnes qui se dévoilent de partager leurs émotions avec authenticité, sans crainte de jugement. Et c’est aussi au moment de se dévoilement que d’autres participants ressentent et expriment des émotions :

« pour moi c'est une marque de confiance. Quand tu n'as pas confiance, tu ne livres pas d'émotions. » (ENM 6)

« Un A.I.R est un espace-temps où les émotions peuvent s'exprimer : j'ai eu des personnes qui **ont exprimé des larmes**. » (EM 1)

« ce qui me marque c'est **l'émotion dans la demande d'aide du client**. J'ai l'impression que **tout le monde s'en est rendu compte, mais que personne n'a eu besoin de le signifier** aux autres, c'était comment dire subtil » (PO 5 – G3)

« On sent que l'émotion elle passe : quand il y en a un qui exprime un sujet, les autres ont **les larmes aux yeux** tu vois » (ENM 6)

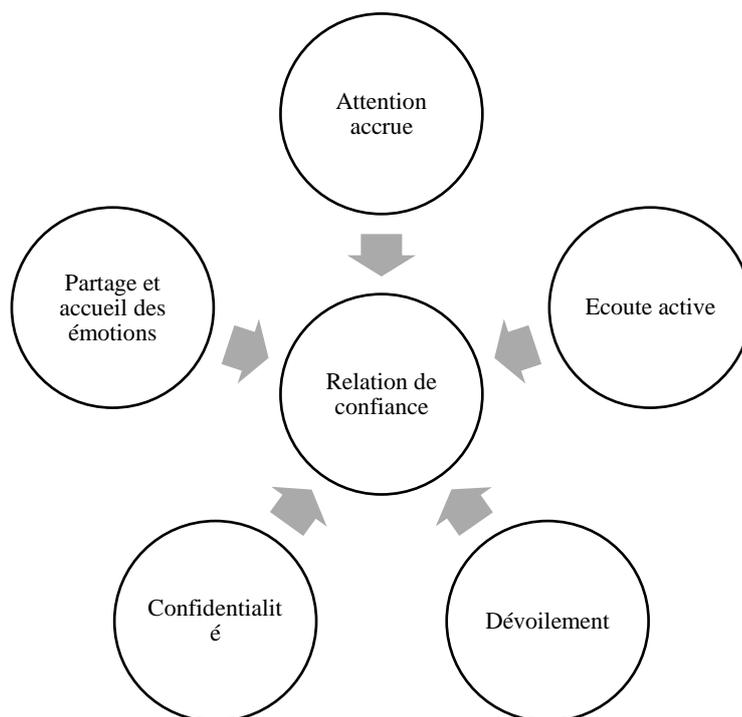
Le fait d’avoir des personnes attentives et qui font preuve d’une écoute active provoque aussi des émotions chez le client qui se sent reconnaissant :

« **Il est arrivé que des personnes pleurent**, des choses comme ça, j'ai trouvé ça très touchant la reconnaissance que ces personnes pouvaient avoir sur le bénéfice apporté par le groupe. » (EM 15)

« Une **émotion** forte traverse la cliente quand elle remercie les personnes du groupe de l'avoir écoutée et d'avoir essayé de l'aider. Sa phrase de remerciement est ponctuée de silences » (PO 1 – G1)

« A la fin de la séance là, et dans les META tu as des personnes qui remercient parce qu'elles ont été clientes, par exemple, et **elles ont été touchées par certains conseils qui leur ont été apportés et elles sont reconnaissantes car elles remercient le groupe. Parfois, c'est à ce moment-là d'ailleurs, qu'elles pleurent**, au moment de la reconnaissance. » (EM 11)

Figure 87 : Ce qui permet l'expérience de relations de confiance grâce aux A.I.R d'après les interviewés



### 2.2.2.3 Expérimenter le rôle d'animateur : l'apprentissage d'une régulation relationnelle

Le propre des A.I.R est de permettre d'alterner entre trois rôles : consultants, client et animateurs (pour les personnes qui ont suivi une formation à l'animation). Le fait d'avoir pu endosser le rôle d'animateur a été vécu de façon positive par les participants :

« Enfin, j'ai eu ma première séance en tant qu'animatrice. J'ai été **euphorique**, franchement, c'est le mot. Je suis sortie et je voulais appeler tout le monde ! » (ENM 9)

Le rôle de l'animateur est perçu comme celui d'un chef d'orchestre relationnel, c'est lui qui est garant du cadre relationnel décrit plus haut, et c'est lui qui rythme les échanges et sépare les temps de questionnement des temps d'écoute, des temps de suggestions, au gré des étapes propres au codéveloppement :

« Interviewée : L'animateur, il lance la séance, il est maître du temps, il fait respecter le cadre, il distribue la parole, il a un côté neutre ?

Chercheur : - Que veux-tu dire par neutre ?

Interviewée : - C'est lui **qui rappelle les règles, il est à la fois arbitre et joueur**, c'est intéressant.

Chercheur : - Comment est-ce qu'il agit pendant la séance ?

Interviewée : - Il **distribue la parole, il s'assure que tout le monde ait parlé**, des fois **il rappelle à l'ordre le client en lui rappelant sa problématique** » (EM 2)

Cette façon particulière de guider le groupe s'illustre à travers une attention fine auprès de chaque personne du groupe, une volonté d'accompagner et de guider pas-à-pas les consultants et le client :

« "Nous allons naviguer ensemble à travers des étapes différentes. **Ce que je vous demande, c'est de vous laisser guider, je vous dirai à chaque étape le but, le timing alloué et ce que chacun est invité à faire**" (Anim) (PO 1 – G6)

« Une consultante intervient peu. **L'animateur décide de lui laisser la parole** pour qu'elle s'exprime.

Consultante : "Ah, merci, je n'osais pas couper les autres, mais j'ai aussi une question à te poser X" » (PO 2 – G7)

« Animateur : "**On fait attention à la prise de parole, on essaie de penser aux autres et donc on laisse de la place à chacun pour s'exprimer** : le client pourra ainsi avoir des points de vue variés" » (PO 4 – G4)

« L'Animateur précise l'intérêt de la phase de clarification, **il invite les consultants à "mettre leur casquette d'enquêteur" pour mieux comprendre le problème vécu par le Client et ainsi l'aider à penser et à agir.** » (PO 1 – G5)

« **Il laisse la parole à la cliente à qui il demande d'expliquer l'historique, le contexte, les difficultés liées au problème qu'elle expose.** L'animateur lui demande de terminer son exposé par la formule « j'aimerais que vous m'aidiez à... » et **de préciser si elle souhaite et accepte d'être challengée ou avec un maximum de bienveillance.** » (PO 1 – G1)

Le rôle d'animateur est subtil dans la mesure où il n'est pas celui qui dirige la séance. C'est le client, celui qui expose une difficulté, qui est invité à mener l'atelier. Ainsi, on demande à l'animateur d'être garant du cadre et du respect des étapes, mais de ne pas concentrer l'attention sur lui :

« Puisque c'est la première séance du client, **l'animateur lui rappelle que c'est lui qui doit diriger sa séance**, et que l'animateur est là principalement pour garantir le timing, le respect de la méthode, et du cadre relationnel entre les participants. Le client prend conscience de l'opportunité de mener sa séance comme il l'entend :

Client " Et comment je sais si c'est moi qui pilote la séance ?"

Animateur : "**Je vais te guider**, et vérifier que tu aies le temps de bien t'exprimer de façon à mener la séance comme tu l'entends : Ok ? " » (PO 1 – G7)

« Animateur " Une seconde s'il vous plaît. Je ne sais pas si vous avez remarqué, mais parfois vous vous interrompez les uns les autres et répondez même aux questions à la

place du client ! **Vous voyez, en tant qu'animateur, je veux rappeler au client : c'est toi qui diriges ta séance, si la façon dont les personnes s'adressent à toi ne te semble pas appropriée ou pas efficace, tu peux le leur dire, avec bienveillance**" » (PO 1 – G7)

### 2.2.3 Point de synthèse

Si la dénomination A.I.R ne fait pas l'unanimité, et que la définition de ses objectifs est variable, le discours des participants et les observations effectuées convergent vers le fait que l'A.I.R fait vivre un cadre relationnel particulier qui est apprécié car considéré comme atypique par rapport au quotidien et par rapport à d'autres démarches comme le *brainstorming* par exemple. Plus précisément les personnes entretiennent dans le cadre de ces groupes, des relations de confiance et de bienveillance dont elles redécouvrent l'importance dans le cadre de relations de travail. Les participants aux A.I.R apprennent ou réapprennent ainsi à faire confiance, à se livrer et se dévoiler, écouter, ne pas juger, guidés par un animateur qui régule les émotions, garantit un cadre relationnel spécifique, tout en faisant progresser le groupe d'étape en étape.

## 2.3 La pratique des A.I.R chez les managers : remises en question, réflexivité, et changements

Il s'agit désormais de mettre en évidence les changements que les managers ayant participé aux A.I.R pensent avoir effectués dans leur rôle de managers. Au-delà de la concrétisation des plans d'action liés aux problématiques exposées, les managers déclarent avoir développé une approche nouvelle face aux difficultés, qu'ils appliquent avec leur équipe. Pratiquer les A.I.R a invité les managers à remettre en question la façon dont ils considèrent le management. Enfin, le fait de vivre des relations de confiance et de bienveillance au sein des A.I.R a contribué à donner envie aux managers de transformer leurs pratiques managériales pour intégrer davantage d'écoute, d'empathie, de participation, afin « d'humaniser » leur management.

### 2.3.1 Une approche différente face aux problèmes : l'apport du questionnement

Un des apports majeurs que les managers ayant participé aux A.I.R déclarent avoir intégré dans leur pratique quotidienne est la maîtrise du questionnement. Les A.I.R leur ont permis de découvrir ou redécouvrir l'intérêt et les conditions d'un questionnement qui n'est plus dans du jugement mais dans une volonté de mieux comprendre le contexte qui a amené au problème rencontré.

« Ça c'est quelque chose que **j'ai vraiment appris et appliqué, la technique du questionnement** quand on est face à un problème parce que je te dis on a tous souvent la tête dans le guidon et on ne se questionne pas. En tout cas, on ne prend pas le temps de s'interroger de cette manière. » (EM 8)

« Alors, je sais que depuis que j'ai fait ces différentes séances, **je prends plus le temps de questionner, je prends plus le temps de d'interroger une demande,** ou d'interroger une émotion, un sentiment face à quelqu'un. » (EM 6)

« Donc **j'essaye toujours un petit peu plutôt d'être dans ce questionnement, plutôt que de suite, juger la personne sur ce qui se passe.** » (EM 3)

« Cette phase où on te questionne pour t'aider à bien formuler ta question est vraiment super importante parce que là tu apprends l'écoute. Tu apprends ce que tu peux apprendre dans d'autres endroits mais je trouve que cette méthode qui fait qu'on ne coupe pas la parole, qui fait qu'on écoute et qu'on répond après est quelque chose qui est essentiel. » (EM 9)

Cette maîtrise du questionnement passe par une variété dans le type de questions posées, que les managers réemploient dans leur quotidien auprès de leurs équipes lorsqu'elles rencontrent des problèmes.

« Le fait d'avoir pratiqué l'A.I.R, j'ai l'impression que **ça amène d'autres questions, des questions beaucoup plus ouvertes et beaucoup moins enfermantes** comme je te disais, et je pense que c'est là-dessus, peut-être que j'ai vu un changement de pratiques chez moi en tout cas. » (EM 11)

« C'est le fait d'avoir à un moment adopté cette posture où on se disait « je suis sachant du sujet mais pour autant **il faut que j'arrive à être neutre et arriver avec un regard un peu candide ou naïf sur le truc, de manière à pouvoir poser des questions qui feront réagir la personne en face de moi, lui susciter d'autres choses et puis lui ouvrir des portes du coup** », et ça, c'est ça, ça a été vraiment un vrai enseignement tout au long des séances qu'on a pu vivre. » (EM 13)

« Alors oui il y a quelque chose. **Avant j'avancais beaucoup à l'instinct et là, je suis plus clame, plus réfléchi.** Je saisis davantage des outils dont j'ai entendu parler grâce aux séances de codev. Ça me permet de plus sécuriser mon approche et de réduire un peu mon stress » (EM 6)

« C'est-à-dire que **si c'est une difficulté qu'il rencontre parce que lui-même se met en difficulté, j'essaie de lui montrer, lui expliquer, le questionner sur finalement, pourquoi la situation arrive comme ça et donc de lui-même, il fait souvent le cheminement** pour m'exprimer que : “Ah oui, je ne me suis peut-être pas super bien organisé, la semaine dernière mais j'ai eu ça en plus, et ça en plus et du coup finalement blablabla” » (EM 3)

« Par exemple dans mon équipe, c'est bête hein, mais il y a des sujets que je me dis "Non mais ça en fait ça vaudrait le coup d'en faire une séance d'A.I.R", alors je ne le fais pas parce que pas parce que je n'ai pas la méthode suffisamment ancrée et qu'on est que 3, mais **par contre, je fais du questionnement, et j'essaie de faire en sorte que tout le monde s'exprime, pour reproduire en minuscule ce que peut faire une séance d'A.I.R. Et ça déjà, ça porte ses fruits.** » (EM 12)

« En gros, il y a un sujet, important ou pas, et **on cherche à comprendre ce qui se cache derrière le sujet qui est amené, puisque c'est probablement la belle partie immergée l'iceberg. Et une fois qu'on a bien compris la taille de l'iceberg, là on se pose la question ensemble :** " Comment est-ce qu'on peut résoudre ce sujet ? Comment est-ce qu'on peut adresser ce sujet ? Comment est-ce qu'on peut se positionner par rapport à ce sujet ?" » (EM 11)

L'amélioration du questionnement sans-jugement permet aux managers de faire évoluer leur posture face à leurs équipes :

« Face à une difficulté, **d'être beaucoup plus dans celui, en tant qu'encadrant, qui n'est pas forcément le porteur de la solution, mais le porteur du miroir.** » (EM 13)

« Ben oui, du coup, parce que **je ne me contente plus quelque part d'accueillir certaines remarques sans pousser l'interlocuteur à se questionner, à répondre à voix haute à la question "C'est quoi, dans le fond, ton problème ? " Et c'est vrai que du coup, ça me ça me pousse encore plus à écouter finalement l'autre.** » (EM 14)

« Ben quand dans ton quotidien il y a une situation avec un problème par exemple, et bien tu arrives avec un peu une démarche de codéveloppement. Tu regardes ta situation, et tu te dis : "concrètement que s'est-il passé ? quel est mon problème ? qu'est-ce que je peux mettre en face ?". **Je trouve que dans l'échange avec les autres j'ai développé une autre manière d'écouter.** » (EM 2)

### 2.3.2 Des remises en question profondes de leur relation managériale

Les managers ont aussi remis en question leur propre mode de fonctionnement plus en profondeur. Cela se traduit notamment par différentes prises de conscience autour du rôle d'un manager de façon générale : le management n'est plus considéré comme l'exercice d'un pouvoir mais comme l'accompagnement d'une équipe :

« Moi j'ai pris conscience qu'en tant que manager, ta responsabilité, c'est de faire en sorte d'aider ton **équipe à grandir** et puis ça te fait grandir en même temps. Et donc forcément tu es là pour apporter du soutien, mais tu es là **pour horizontaliser** aussi » (EM 4)

« **C'est être capable de passer au mode « il y a un problème, je suis en mode coopératif, je suis en intelligence de situation, je suis en relation de parité avec tout le monde » et puis dans l'instant suivant être passé dans un mode un peu plus directif et accepter une consigne, accepter une décision et être à l'aise avec la décision,** même si elle ne convient pas. Le plus difficile, c'est de passer de l'un à l'autre » (EM 7)

« En fait, moi ce que j'en retire en tant que manager, c'est d'ouvrir en tout cas des perspectives différentes... **Changer un peu de paradigme quoi.** L'approche, vraiment elle est complètement différente avec mes collègues. Et puis, aussi **une prise de conscience** importante : la puissance oui... la puissance du groupe, de l'intelligence collective » (EM 10)

« En fait participer à ces ateliers m'a fait prendre conscience d'une chose tellement importante. C'est à dire que finalement, face à des difficultés et des problématiques qui sont normales dans la vie d'une entreprise, **tout ne passe pas forcément par la contrainte ou par la sanction, ou par le fait d'imposer les choses.** » (EM 13)

« Ce qui est intéressant c'est la transposition que je peux récupérer, enfin la souplesse que je peux en récupérer dans mon activité professionnelle au quotidien. Et de savoir où est-ce que je suis, comment je me positionne, où sont les enjeux, quels sont mes enjeux, quels sont les enjeux du groupe et comment c'est en lien avec mon projet, est-ce que c'est aligné avec les intérêts du projet, les intérêts du groupe, ou je ne sais pas quoi. Ça permet d'avoir ces questions-là tout le temps à l'esprit et de se dire « Bah non, là faut que je me sorte de la discussion, du contenu, pour revenir un peu à l'extérieur et regarder où on va et y retourner ». **Et non pas être justement ce que je décrivais tout à l'heure, le manager qui regarde tout de très haut, typiquement dans les réunions, souvent les managers qui arrivent et « Ah oui, non mais moi je ne sais pas, je ne suis pas dans l'opérationnel, je ne suis pas dans les sujets ». Et on en fait une fierté. On en fait de fierté de manager.** » (EM 7)

« Avant j'avais tendance à interpréter ou à reprendre ce que me disait la personne lors d'un échange en tête à tête. Suite à différentes formations et surtout à ces ateliers, **j'ai appris à ne pas parler à la place de l'autre. Ne pas penser pour autrui non plus.** » (EM 12)

Encadré 12 : Quand l'A.I.R invite à reconsidérer son management au prisme de l'écoute et du questionnement

« Interviewée : Donc oui, je le conseille vivement parce que ça débloque des choses en nous. En tout cas, on fait le fameux pas de côté et puis on pense différemment. Puis on accepte aussi que l'autre a un avis complètement contraire et qui peut être tout

aussi bon en fait. Voilà donc, oui, mais pour moi, même toute l'entreprise enfin clairement... Mais en partant des managers, ça permet aussi de revoir son management et son rapport aux autres et en transverse.

- Chercheur : D'accord. Et donc toi par exemple, comment est-ce que toi tu qualifierais du coup ton style managérial ou ta posture managériale, on va dire, depuis du coup que tu pratiques, ces ateliers-là ? Qu'est-ce qui a changé en toi, on va dire ?

- Interviewé : Encore plus d'écoute.

- Chercheur : C'est... Ça a renforcé l'écoute, ta capacité d'écoute, c'est ça ?

- Interviewé : Oui et puis le questionnement, je savais... Enfin je savais... Le questionnement c'était hyper important déjà pour moi dans le... Faire avancer les collaborateurs mais là, pour moi, c'est l'outil. D'ailleurs je dirais intelligence, atelier, il faudrait rajouter « question » quelque part. Apprendre à poser les questions, vraiment. « (EM 10)

Ils mettent aussi en évidence que participer aux A.I.R en tant que manager, c'est accepter de se dévoiler et de remettre en question une posture de manager sachant invulnérable dont le but est d'imposer des décisions. Pour certains managers, cela peut induire une remise en question brutale :

« Ça peut être très perturbant, parce que du coup ils passent par une phase de déconstruction, reconstruction, où pendant six mois - un **an ils font des ateliers A.I.R. et ils peuvent découvrir des trucs et dire : « Putain, mais je manageais comme - je vais être un peu caricatural - mais putain, mais je manageais comme un con, c'est pas vrai »**. Là, il y a une phase qui peut être un petit peu difficile pour le manager » (EM 7)

« Il y en a d'autres qui viennent, tu sens qu'elles sont empotées, elles sont gênées, elles sont embarrassées, elles ont leur carcan de directeur, de manager, de « il faut avoir l'air, il faut donner une apparence » et qui ne tombe pas, ils n'arrivent pas à la faire tomber, quoi. **C'est un travail les ateliers A.I.R, c'est un travail sur soi, c'est un travail sur soi. Il faut accepter - c'est ce que je disais tout à l'heure - sa vulnérabilité et de**

**l'exposer aux autres. Et c'est quand même tout un boulot, surtout quand on n'a pas été élevé comme ça, enfin, professionnellement j'entends. »** (EM 6)

« C'est toujours la même chose, c'est la différence entre solidarité et philanthropie, c'est-à-dire que **si les managers restent au-dessus, on est dans le cadre de la philanthropie**, c'est-à-dire : « On vous donne le droit de parler entre vous. Si vous avez des problèmes comme ça, vous les partagez entre vous, mais après vous me faites plus chier ». **En revanche, s'il le pratique lui-même, il va se dire "Putain, ouais OK"** » (EQ 9)

« **Dans les A.I.R, tu ne regardes pas la hiérarchie des gens. Tu as des gens, point.** Et qu'une personne qui est en situation de management découvre à travers l'exemple de quelqu'un qui est à l'autre bout de la boîte ou dans une autre entité du groupe, et qui se dit : « Oh putain, je fais peut-être la même chose », c'est quand même utile. » (EQ 9)

Encadré 13 : Illustration du pouvoir d'agir procuré par une séance d'A.I.R

« Ecoute mon premier sujet, il était lié à la première configuration de l'équipe : on était deux et mon collègue de l'époque était très pris par d'autres missions par ailleurs. [...] Et du coup, le sujet que j'avais amené en A.I.R, c'était : « Comment est-ce que je fais pour être solidaire de ce collègue et du travail à réaliser pour le compte de la direction sans me perdre ? »

Et mes camarades ont beaucoup répondu sur la préservation de soi à un degré que je n'avais pas moi-même anticipé. Par ce que dans ma demande, il y avait un double enjeu, c'est-à-dire être solidaire sans me perdre. Ils m'ont quasiment tous répondu sur le « sans me perdre » en fait. En disant que je pourrais être en risque d'avoir à assumer le job de deux personnes et donc de me perdre. Et donc ils m'ont donné, ils ont beaucoup réagi là-dessus en me disant : « Mets des limites, autorise-toi à dire non ». Et des choses qui étaient déjà présentes un petit peu dans ma tête, mais tu vois, ils m'ont dit, ça a raisonné et en fait je me suis retrouvée dans la situation de dire : « Non » une semaine plus tard à quelqu'un de très important. Et en fait j'avais l'impression que dans cette pièce où ce manager me disait : « Vous allez faire à la place de..., en plus de tout ce que vous faites déjà, vous allez en plus endosser autre chose... Et je vous demande ça parce que c'est naturel et parce que » ... Ce n'était même pas. On ne me demandait même pas ça comme un effort supplémentaire, on me demandait ça comme si c'était normal. Et comme s'il y a longtemps que j'aurais dû le faire. Et du coup, je lui ai dit :

« Non ». Et j'étais dans cette pièce-là, en fait, j'avais l'impression que toute mon équipe d'A.I.R, elle était derrière moi. Et mon boss me dit : « Vous vous rendez compte que vous êtes en train de me dire non ? », « Je me rends compte que c'est horrible, je suis en train de vous dire non. J'aimerais tellement vous dire oui, mais je ne peux tellement pas vous dire oui. Et je vous dis non ». Et si je n'avais pas eu cette séance d'A.I.R, mais je pense que j'aurais été défaite quoi. Et là, j'étais alignée avec moi-même et je savais qu'en fait... D'abord, j'avais le droit. Et c'était fort. Tu vois, c'était dingue. Et ce qui est fou, dans cette histoire, c'est que tu vois, l'employeur me demande de faire un truc, mais l'employeur m'a donné des ressources par ailleurs pour bloquer ça. » (EM 4)

### 2.3.3 Tendre vers un management plus participatif et plus collectif :

La remise en question du management s'accompagne de changements que les managers interviewés déclarent avoir effectués dans leur façon de manager. Ces changements s'illustrent par une place différente au collectif dans leur management. Cela passe par une écoute plus fine des avis et propositions de chacun et par une mise en commun des visions plus régulière :

« Chercheur : - Ok, en début d'entretien tu me disais que tu étais responsable d'une personne qui occupe un poste d'assistante. Que t'apporte ta pratique de ces ateliers dans ton rôle de manager ?

Interviewée : - Et bien **l'écoute active** justement. Prendre le temps d'expliquer, prendre le temps de s'assurer que ça a été bien compris. Quand il y a un petit couac on regarde ensemble ce qui n'a pas fonctionné, **c'est de s'interroger ensemble et sur sa propre pratique ensemble. C'est cet esprit collectif, faire à plusieurs, regarder à plusieurs.** » (EM 2)

« Chercheur : A quoi tu vois que tu que tu fais preuve d'écoute active comme tu me le dis ?

Interviewé : Alors j'ai du mal à le voir encore, mais bon, **quand aujourd'hui, je pose des questions, je le dis très modestement c'est mon ressenti, je vois que mon interlocuteur approuve ma question : je ne vise pas à côté.** » (EM 16)

« Quand je parle, je parle toujours sur des trucs structurants liés à notre stratégie, notre activité, la manière d'aborder les choses. **Maintenant, je parle toujours au nom de l'équipe parce que j'ai pris soin d'en parler avec elle avant de les interroger là-dessus.** » (EM 6)

« Alors, après, il y a quelque chose qui est assez toujours intéressant et **que j'ai essayé de mettre en pratique au sein de mon équipe, c'est ce partage de sujets, cette mise en commun et cette possibilité effectivement d'en discuter avec ses collègues, ou des collègues d'autres secteurs,** pour exposer un problème et peut-être finalement mieux mettre un mot sur un problème, mieux mettre des mots sur un problème, pour exposer une problématique et qu'elle soit clairement exprimée. » (ENM 4)

« Alors oui, j'ai commencé à réfléchir à comment les faire travailler depuis mon expérience du codev, **c'est-à-dire les faire raisonner, les faire réfléchir, interagir et travailler collégalement.** » (EM 12)

#### 2.3.4 L'impression que le management « s'humanise » grâce aux A.I.R

La pratique des A.I.R, et le développement de relations de confiance et de bienveillance a entraîné les managers à « humaniser » leur management, c'est-à-dire à faire preuve de plus d'empathie, d'accueillir davantage les émotions des uns et des autres.

« Chercheur – Je rebondis sur ce que tu viens de me dire. Dans quel sens tes rapports aux autres se sont “humanisés dans ton quotidien“ ?

Interviewé : - Alors, je ne dirais pas de compassion mais en tout cas **en se mettant plus à la place de l'autre,** tu vois, parce que forcément, la méthode A.I.R, fait qu'à un moment donné, tu dois être en **empathie** et te dire "OK, il est dans cette situation-là. C'est quoi son problème ?" » (EM 13)

« Moi, personnellement, ça m'a **humanisée** parce j'ai abordé des sujets professionnels. Mais **c'est le fait d'être moins dans une position hiérarchique ou de rendement, d'efficacité, on est dans une position complètement différente avec le groupe d'A.I.R, donc, c'est ça qui humanise et le bénéfice humain que tu en retires**

**c'est que tu es dans des dispositions plus humaines pour le reste des personnes que tu côtoies et c'est ça qui, je pense, est bénéfique.** » (EM 15)

« Et là, forcément, tu romps cette logique-là en disant l'autre, c'est avant tout un être humain avec qui je peux partager certaines valeurs, avec qui je peux partager des problématiques, à qui je peux amener des choses qui peuvent amener des choses. Je trouve que ça, par-delà la capsule, **ça humanise vachement les rapports.** » (EM 13)

« Tu vois, dans ton équipe, tout à coup il y en a deux qui expriment un truc dur. Tu te dis : « Wow, comment je vais faire pour gérer le moment ? » et en fait... **Le fait d'avoir eu des expériences en CODEV où tu sens que les gens expriment leurs émotions,** leur agacement, expriment beaucoup de choses, parce qu'en CODEV, on exprime beaucoup d'éléments émotionnels. **Du coup, en tant que manager, je n'ai pas d'inquiétude ou de crainte quand mon équipe me les exprime.** Enfin je ne sais pas si c'est un point qui paraît absurde, mais moi, en tout cas, dans mon expérience de manager au démarrage, c'était une de mes inquiétudes. De ne pas arriver à gérer un collectif qui monte un peu en pression. » (EM 3)

« Je pense que ça m'a appris une **vraie faculté d'écoute** que je devais avoir auparavant je pense, mais ça l'a un peu exacerbé. En fait, ça t'apprend à écouter, à questionner différemment. Parce que c'est aussi notre rôle quand on est consultant, et ça, c'est quelque chose que ça a pu m'apporter. **Je pense, ou en tout cas, ça a permis de m'améliorer dans cette pratique-là.** » (EM 11)

« Tu vois le côté questionnement, **le côté bienveillant** et cetera, c'est-à-dire que, moi, ce que je faisais peut-être instinctivement maintenant, j'en ai un peu plus conscience. » (EM 4)

« Moi je considère que **l'A.I.R est en concordance avec nos valeurs.** Je trouve que quand on parle de **solidarité** : comment l'exprimer autrement qu'aider et se faire aider ? Là on est complètement dans la solidarité.

Moi je m'appuie sur l'A.I.R pour permettre à mes collègues d'exercer leurs pratiques managériales plus facilement. **L'A.I.R permet vraiment d'avoir une posture managériale qui est en phase avec ce qu'on attend d'un manager, en tout cas, à la X, à travers les valeurs que j'ai exprimées tout à l'heure.** » (EM 16)

#### Encadré 14 : Récit d'un manager qui déclare avoir humanisé son rôle de manager

« Et puis, encore une fois, ce que je te disais tout à l'heure, face à des collègues, face à des situations potentiellement conflictuelles, **d'être plus en empathie**. Tu vois, ça m'est arrivé : un exemple pour illustrer ça de façon concrète, ça **m'est arrivé d'une part, à un moment donné, d'envoyer un message de sympathie à une collègue qui était en difficulté dans son management. Chose que j'aurais pas forcément faite avant**. Et là je la savais vraiment en difficulté. J'ai pris le temps. C'est très con hein. Mais juste de dire "courage à toi", alors pas formulé comme ça bien-sûr, mais simplement d'avoir cette marque d'empathie. Et il se trouve qu'elle l'a pris pour elle, bon parce qu'encore une fois, de son côté, gros stress, grande fatigue, et non pas pour un dysfonctionnement. **Et j'ai pris sur moi de m'excuser. Et cette prise en considération de l'autre, c'est vrai que c'est un des effets collatéraux de l'A.I.R, c'est de dire "attention l'autre il a aussi ses problèmes"**. Et parfois ses difficultés, ça te fait aussi relativiser ton niveau de difficulté, de voir ce à quoi les autres sont confrontés. » (EM 13)

### 2.3.5 La perception des managés

Il s'agit dans cette partie de rendre compte de la perception que les équipes interrogées ont de leur manager. Les managés soulignent que le fonctionnement horizontal de leur équipe est fondé sur l'écoute, le partage, le collectif, à la différence des autres équipes, et donc convergent vers le discours des managers qui ont participé aux A.I.R. Toutefois, il est à signifier que pour certains ce n'est pas le cas, et un écart entre le discours des managers et la perception des managés est notable.

#### 2.3.5.1 La perception des managés à propos de la façon dont leur équipe est managée

Lorsque les personnes faisant partie des équipes des managers participants aux A.I.R sont questionnées à propos du fonctionnement de leur équipe, celles-ci brossent un portrait très largement positif. Elles soulignent en effet que le manager exerce une influence significative sur le mode de fonctionnement de l'équipe, pour plusieurs raisons.

D'abord, il ressort que ces managers sont à l'écoute des membres de l'équipe, et qu'ils n'hésitent pas à les soutenir en cas de difficultés :

« X est vraiment quelqu'un qui est **très à l'écoute**. Il nous **aide**, nous **soutient** quand même beaucoup. » (EQ 4)

« Chercheur : - Et si tu devais décrire son style managérial, comment est-ce tu le présenterais ?

Interviewée : - Je dirais très cool, compréhensif, à **l'écoute**, [...] il ne se met jamais en avant. **Il t'accompagne, il t'aide**. Oui, il nous aide justement si on a un soucis ».

Ces managers ont permis de construire des relations horizontales, qui tient à aplanir l'approche strictement hiérarchique. Les managés apprécient ce mode de fonctionnement qu'ils qualifient de moderne et de collaboratif :

« Ce qui me vient à l'esprit, c'est **collaboratif, horizontal**. Paradoxalement, parce qu'on pourrait penser à une structure hiérarchique très pyramidale avec X puis Y et nous en dessous, et en fait pas du tout. On est extrêmement impliqué dans les projets et on nous demande beaucoup notre avis, à ma collègue et moi. » (EQ 7)

« X est naturellement quelqu'un qu'on peut **qualifier de manager moderne** dans le sens où **il n'est pas du tout sur des notions de hiérarchie**. Voilà, on est deux êtres humains qui nous parlons. On a tous les deux des opinions, enfin, des opinions différentes, des manières de fonctionner différentes. Lui son objectif, il l'a déjà dit à plusieurs reprises, c'est de m'aider à avancer dans ce que j'ai à mener, de trancher parfois quand il y a des sujets de débat ou des demandes d'arbitrage » (EQ 7)

« Mais enfin, naturellement, il est vraiment sur un **mode de fonctionnement collaboratif** et ce qu'il m'a dit du Codev, c'est que c'est un mode qui lui convient parfaitement parce **qu'on perd toute cette notion de hiérarchie**, de procédures internes de communication » (EQ 7)

« Oui, là encore une fois, le tutoiement est de rigueur et **on est tous sur le même piédestal, on est tous égaux**. On partage les mêmes choses et de façon égale » (EQ 12)

Les managés qualifient le style de leur manager de bienveillant. Dans leurs développements, les managés rattachent à la bienveillance la capacité à donner de l'autonomie, à faire confiance et à ne pas être dans une attitude dirigiste :

« Je pense qu'elle est dans un management très **bienveillant**. Elle me laisse une grande autonomie, une grande autonomie. Elle me fait une grande **confiance**. » (EQ 11)

« J'ai une vraie relation de confiance avec X, beaucoup de **bienveillance**, de transparence. Et donc voilà, X fait preuve de beaucoup de bienveillance envers son équipe. Elle est beaucoup dans la communication, dans l'écoute. » (EQ 25)

« C'est quelqu'un qui fait **confiance**. Voilà, il fait **confiance** à son équipe. » (EQ 9)

« C'est plutôt un style de management participatif. Oui. Elle nous fait vraiment confiance, et on est très autonome dans nos missions de tous les jours. » (EQ 25)

« En fait, moi c'est vraiment le mot qui définit X, pour moi, c'est la bienveillance. » (EQ 25)

« Chercheur : - Qu'est-ce qu'il propose pour qu'il y ait « ce cadre de bonne entente » dont tu parles ?

Interviewé : - Je pense qu'il nous laisse une certaine **autonomie** tout en ayant ce regard **bienveillant**. Au moindre problème, à la moindre hésitation il est là pour nous aider, nous faire avancer. **C'est parce qu'il a réussi à mettre en place ce cadre-là que X est un bon manager.** » (EQ 12)

« On est vraiment sur une **relation de confiance**. Ça ne va pas être quelqu'un qui va me dire « Ah bah tiens, je ne comprends pas, tout de suite un blâme, tout de suite convocation ». Une situation qui peut prendre des tournures, je dirais un peu conflictuelle, donc plutôt une **relation apaisée et dans la confiance**, basée sur la confiance. Voilà. » (EQ 20)

« Et c'est vraiment **une relation qu'on a de confiance l'un envers l'autre**. Je sais que je peux tout lui partager, mes peurs, mes doutes. Si j'ai envie de râler, je sais que je peux l'appeler pour râler. Et elle sait que je ne vais pas râler pour dire du mal d'une personne. Ça va être constructif derrière. » (EQ 22)

« Elle nous laisse quand même de l'autonomie et pour avoir travaillé ailleurs et avoir vu de tout, je dirais que c'est une directrice **avec un humain réel, qui place l'humain avant tout le reste**. Même si des fois en RH, on a des choses pas très drôles à faire, elle a ce côté humain. » (EQ 10)

Il ressort que ce cadre de confiance et de bienveillance installé par les managers favorise une fluidité dans les échanges quotidiens avec l'équipe. Cette fluidité se caractérise par une liberté de parole facilitée par le manager qui n'est pas dans le jugement des opinions des uns et des autres :

« C'est **quelqu'un avec qui je peux échanger de manière extrêmement fluide et sereine**, sans avoir à me poser de questions sur comment ça va être pris, comment ça va être interprété, etc. Pas du tout. C'est vraiment **très simple** » (EQ 7)

« Elle dit « voilà, donnez-moi vos idées » et voilà, elle dit souvent « on va faire ça à plusieurs cerveaux, on va plus loin, on va plus vite ». Et du coup elle est très à l'écoute. **Chacun a droit à sa parole, donner son avis**. Même si voilà, l'avis n'est pas toujours le même pour tout le monde. En tout cas, **tout le monde arrive à donner son avis et a son temps de parole**. » (EQ 25)

« Elle **ne juge pas**. Elle cherche à prendre en compte mon émotion tout en se concentrant sur la suite, sur : « Ok maintenant, comment, comment on fait ? ». Ça, c'est quelque chose aussi d'hyper important, c'est-à-dire que la prise en compte des émotions » (ENM 1)

« Alors quand j'ai une difficulté qu'il y a un truc qui m'agace, normalement, quand on est sur site, je rentre dans son bureau, et je hurle, ou presque. En tout cas, je fais remonter tout ce qui ne va pas. Donc, **il m'écoute gentiment**. Et puis après, il me dit "Bon, comment tu veux faire ?" **Puis finalement, je trouve une solution**. Il m'autorise à me lâcher de temps en temps de montrer mes désaccords ou mes agacements sur différents sujets. En gros, on en parle ensemble, on dialogue. Et puis, en gros, on arrive à une solution ensemble » (EQ 3)

Si les managés présentent positivement les relations de travail permises par ces managers, cela ne les empêche pas de mettre aussi en avant les limites de leur management :

« Ça reste un **peu chaotique** parce que **pas de vraie prise de responsabilités, pas de répartition de tâches** même s'il y a une certaine empathie, une certaine écoute. Il y a une certaine douceur dans le management. » (EQ 2)

« Chercheur : - Et comment définirais-tu le style managérial de ton manager ?

Interviewée : - C'est **une façade de management**.

Chercheur : - Et à quoi tu le vois alors ?

Interviewée : - Elle se donne l'image de manager auprès de sa propre manager, comme si elle était active en tant que manager. Après c'est vrai, elle est positive, elle nous félicite, elle est pas méchante, elle est assez souple. C'est quelqu'un qui nous laisse libre cours à nos propositions et notre mode de travail. Elle n'est pas là, derrière nous, à nous fliquer. » (EQ 6)

« Souvent, je pense qu'il y a un **manque de courage managérial, c'est à dire oser dire les choses et imposer de temps en temps car pour moi un manager doit quand même imposer des choses** comme ça, pour le bien de l'équipe bien-sûr. On n'y est pas. » (ENM 17)

### 2.3.5.2 Le fonctionnement des équipes et du management est considéré comme en rupture avec le fonctionnement du reste de l'organisation par les managés

Lorsque les personnes qui composent les équipes des managers ayant participé aux A.I.R sont invitées à décrire leur perception du management dans leur équipe, celles-ci mettent en avant un mode de fonctionnement atypique, qu'on ne retrouve pas ailleurs dans l'organisation. Ainsi, le fait d'avoir un manager qui participe aux A.I.R exerce une influence sur le ressenti des personnes de l'équipe et leur vision du management.

Cela se traduit par des fonctionnements atypiques, qui rompent avec les pratiques usuelles dans l'organisation jugées verticales, autoritaires.

« Alors, à mon avis **à ce point manager moderne, je pense que ça reste un cas relativement isolé ici. Ou en tout cas, ce n'est pas l'ADN de l'entreprise. Je pense que l'ADN de l'entreprise est peut-être tiré par mon manager dans ce sens-là.** Mais il

suffit de voir ce qui se passe de l'autre côté, c'est à dire **dans l'équipe X ce n'est pas du tout comme ça. Elle n'est pas du tout comme ça. Elle est très, très dans la hiérarchie au contraire.** » (EQ 7)

« - Interviewé : **Je ne pense pas que le style de management qu'adopte X, il est répandu dans l'entreprise. Je ne pense même pas du tout.**

- Chercheur : D'accord, qu'est-ce qui te fait dire ça ?

- Interviewé : Du coup, moi, j'ai tissé des liens du coup avec d'autres services, donc des personnes d'autres services, notamment du coup des alternants qui sont aujourd'hui passés CDI. Du coup, on était un petit groupe d'alternants et on mangeait tous les midis ensemble. Et du coup voilà on se racontait nos journées, nos matinées, et tu vois **ils me racontent qu'il y a des services où même pour faire une petite pause toilettes, il fallait demander l'autorisation [...] ça n'a rien à voir avec ma manager, qui limite, c'est elle qui me disait « oui, oui, allez on prend une pause 15 Min. On souffle, on va se détendre ». Ça n'a rien à voir** » (EQ 25)

« Au niveau de notre direction, ce qui est sûr c'est que nous sommes alignés et que nous appliquons **les mêmes approches, les mêmes thématiques en opposition avec ce cadre vertical** » (ENM 3)

« **Donc on n'a pas tous le même mode de fonctionnement, nous, on a un groupe WhatsApp** » (EQ 26)

« En fait c'est pas toujours vu d'un bon œil parce que du coup, nous qui sommes du coup plus dans un contact humain quand on est face, parfois à des services ou à des personnes de l'entreprise qui n'ont pas ce côté-là, parce que voilà, ils sont très encadrés par leur manager. Et du coup **des fois on se sent un petit peu seul et on échange souvent avec l'équipe, des fois, on est tellement dans la communication, dans l'écoute, et cetera que face à des services où ils sont très encadrés, ils n'ont peut-être pas trop le droit de nous parler en direct.** Et du coup c'est un petit peu tout l'inverse de nous. Et du coup, **des fois on se sent un petit peu seul dans notre, dans notre bulle quoi.** » (EQ 25)

Encadré 15 : Comparaison entre le management d'une équipe dont le manager participe aux A.I.R et le management dominant dans l'organisation

« Interviewé : - **J'ai déjà entendu des gens d'autres équipes me dire « moi, ma dernière réunion, elle date d'il y a deux mois ». Nous on fait des réunions toute la semaine en fait.** On a aussi des séminaires d'équipe, donc il y a vraiment une.... Il y a une vie dans cette équipe, voilà, **il y a une vie, ça bouge, c'est vivant. Et oui, donc ce n'est pas forcément le cas ailleurs.** Et puis après je pense que le management de X, il est aussi... Ce qu'elle a su faire c'est s'adapter en fait. Les autres ils sont restés malheureusement sur des managements du style des années 80, quoi.

- Chercheur : Quelles sont les caractéristiques, justement de ce management des années 80 ?

- Interviewé : « **Je suis chef, tu fais, tu exécutes** », voilà.

- Chercheur : Ça, c'est encore le modèle qui est le plus répandu dans ton entreprise, c'est ça ?

- Interviewé : Oui oui, dominant. Ouais : je suis chef, tu exécutes» (EQ 26)

Mais cette différenciation n'est pas toujours vue d'un bon œil par les autres équipes, ce qui a tendance à isoler l'équipe dont le manager pratique les A.I.R

« Interviewé : - On a de la chance et encore une fois. Beaucoup le disent donc c'est bien. Il y a encore 10 jours, on a accueilli la directrice de la gestion dans notre équipe. On était au resto et elle disait « c'est plaisant de venir dans votre équipe ».

- Chercheur : - Et alors, pour quelle raison ? Est-ce qu'elle a développé ?

- Interviewé : - Oui elle a développé. Parce que déjà d'une part je pense que les gens sont agréables, bienveillants. Pas tordus. Voilà, et puis ça doit se dégager. **Il doit se dégager une, je ne sais pas, une forme de bienveillance, presque d'amitié, de complicité, de... On voit qu'on a plaisir à être ensemble et à accueillir des gens. Ça c'est vraiment la patte de notre manager en fait.** Donc forcément si tu te sens accueilli, tu as envie d'être là. » (EQ 24)

« On nous compare beaucoup, on parle beaucoup de nous et ce qui est dommage, c'est que... j'ai déjà essayé de rentrer en contact avec d'autres collaborateurs, d'autres collègues. **En fait on a l'impression de faire peur ou... Il ne faut pas s'approcher de notre équipe ou je ne sais pas ce qu'on leur dit, mais voilà, il ne faut pas s'approcher de nous peut-être, je ne sais pas**, mais oui on parle beaucoup de nous. Donc **si on parle beaucoup de nous, c'est parce que forcément, on essaie de faire bouger, de casser un peu les codes, je dirais. Et puis ça marche, donc c'est un peu ça aussi.** » (EQ 26)

### 2.3.6 Point de synthèse

L'A.I.R a été proposé en majorité et en priorité aux managers de l'organisation étudiée. Ces derniers déclarent avoir appris des façons nouvelles de « faire relation » et d' « être en relation » dans un contexte de travail, jusqu'à créer chez eux des prises de conscience sur le rôle d'un manager. Ces prises de conscience s'accompagnent, d'après leur discours, de changements notables sur leur manière de guider leur équipe. Les membres de ces équipes confirment en majorité que le fonctionnement de leur équipe est atypique par rapport au reste de l'organisation, et que les relations managériales sont bienveillantes et de confiance. Toutefois, il est à remarquer certains écarts : des managers qui déclarent avoir changé leur manière de manager une équipe et des personnes de l'équipe qui n'attestent d'aucune évolution et relatent un fonctionnement toujours vertical et poussiéreux.

## 2.4 Limites du dispositif

L'A.I.R s'il est perçu comme étant à l'origine de changements et prises de conscience, est toutefois remis en question par les participants. Plus particulièrement, la mise en place du dispositif n'est pas jugée optimale, la participation est perçue comme fatigante, le vocabulaire-jargon des A.I.R apparaît en décalage avec le contexte mutualiste. Enfin, si l'A.I.R permet de faire l'expérience d'un cadre relationnel singulier, et de développer des pratiques particulières, il est constaté que le retour au quotidien est complexe car jugé différent de ce que les personnes vivent en A.I.R. Dès lors, il n'est pas toujours aisé de mettre en place les plans d'action élaborés en séance, ni de faire évoluer ses pratiques managériales comme les managers le souhaiteraient.

## 2.4.1 Une mise en place pas toujours satisfaisante

On l'a vu précédemment, les raisons qui ont amené les personnes à participer aux A.I.R (qu'elles soient managers ou non) sont variées. On a vu que la présentation du dispositif avait su éveiller la curiosité de certains, qui avaient déjà développé une appétence pour ce genre de thématiques et démarches. Pour d'autres, leur participation tient au hasard des rencontres et du timing. Enfin certains se sont sentis obligés d'y participer, de manière implicite. La mise en place est donc décrite comme une limite, un point faible de ce dispositif. Plus précisément, la question du timing est évoquée : cette proposition n'est pas toujours tombée au bon moment pour les participants, ce qui a entraîné une certaine distance par rapport aux A.I.R :

« Interviewée : Par contre, **j'aurais aimé qu'on me prévienne sur le temps que ça allait prendre**, et surtout je n'ai pas envie de faire ça à la va-vite car, pour moi, ce n'est pas comme ça qu'on réalise des ateliers de codéveloppement. J'y mets du temps et **ce n'est pas proportionné dans ma charge de travail. Cela vient donc rajouter une charge supplémentaire**. C'est dommage parce que j'y vois quand même un gros inconvénient. Cela ne vient pas me créer des frustrations, mais la façon dont ça a été amené, ça aurait pu l'être d'une autre manière.

- Chercheur : Alors, de quelle façon ça a été amené ?

- Interviewée : Eh bien comme ça. **On est venu me dire : « - c'est bon du coup tu es inscrite à la formation. - Mais du coup, ça va représenter quoi ? Combien d'heures ? - Tu verras quand tu feras la première session. - OK, d'accord. »** (EM 2)

« Par contre, je pense que **si on m'avait demandé mon avis, je ne me serais peut-être pas inscrite à ce moment-là aux A.I.R.** et j'aurais pu le faire l'année prochaine. Si on nous avait plus présenté les choses en nous disant que c'est possible sur la session d'après, je ne me serais pas positionnée sur cette session-là. » (ENM 10)

« En tant qu'animatrice elle nous a dit, si on le souhaitait au sein de X, qu'elle pouvait organiser des ateliers **sur les temps du midi. Super génial quoi.** » (EM 5)

## 2.4.2 Animer ou participer à un A.I.R : une activité fatigante

Ce qui ressort aussi des entretiens menés ainsi que des participations effectuées, c'est que l'animation et la participation aux A.I.R est une activité fatigante pour les personnes. L'attention importante qu'ils supposent est nouvelle pour certains, l'effort de mobilisation envers l'Autre, par le biais du questionnement, de l'écoute, et des propositions engendre un épuisement. Ainsi la participation aux A.I.R apparaît comme un moment particulier dans la journée, plus fatigant qu'une réunion classique, en particulier quand ils se tiennent à distance, d'où le besoin pour certains de prévoir le reste de la journée en conséquence :

« - Chercheur : Tiens, je vais creuser ce que tu me dis. Comment est-ce que tu te sens quand tu termines une séance et que tu repars à ton poste ou à ton travail quotidien ? Dans quel état d'esprit ? Comment ça se passe ?

- Interviewée : Assez **fatiguée après une séance**. Depuis que j'anime, je les mets soit le matin avant de déjeuner, soit en fin de journée. Je me bloque des temps pour ne pas avoir d'entretiens, de recrutement ou de rendez-vous après. **J'ai besoin de faire une petite coupure.** » (ENM 10)

« Une séance d'A.I.R est **exigeante** mais cette exigence est saine : on est là soit pour s'aider soi, soit pour aider quelqu'un qui nous a déjà aidés ou qui va nous aider : je pense **qu'on est tous fatigués mais qu'on se donne tous autant sur les différentes séances : c'est pour moi une belle preuve de solidarité, de camaraderie.** J'ai l'impression de pouvoir compter sur vous. » (EM 5)

« Bizarrement, tu sors de là **lessivé** » (EM 13)

« **Je trouve ça un peu dur finalement d'enchaîner une heure et demie de séance, que tu sois client, consultant ou animateur - mais peut-être encore plus quand tu es client** - et après d'aller à une autre réunion, comme si ce qui venait de se passer c'était comme une réunion, alors que non » (ENM 10)

« J'avais des séances de programmées et j'ai fait un mail à mon groupe en leur proposant et en leur laissant le choix entre reporter ou de la maintenir sous une formule 100% à distance via Teams. Je voulais vraiment les laisser choisir c'était important pour moi.

J'ai précisé en revanche que si on la maintenait on ne ferait qu'un seul sujet de 1h30 au lieu de deux en 3h d'habitude parce **qu'à distance 3h c'est trop : ça demande une telle concentration que le niveau de fatigue est vite élevé et la qualité des échanges est moins bonne.** » (ENM 6)

« **Les participants montrent des signes de fatigue (bâillement, étirements)** » (PO 1 – G7)

### 2.4.3 La composition du groupe : un dosage subtil est nécessaire

Le dernier élément qui ressort des limites exprimées par les personnes interviewées au sujet des A.I.R est la composition du groupe d'A.I.R. Celle-ci apparaît en effet comme déterminante du niveau des échanges, mais aussi du degré de liberté de parole, du choix du sujet exposé, et enfin des interférences possibles dans la vie quotidienne.

#### 2.4.3.1 Quand le groupe est formé de personnes qui appartiennent à la même équipe au quotidien

D'abord, lorsque le groupe d'A.I.R est constitué de personnes appartenant à la même équipe, les problématiques exposées sont moins authentiques car un filtre émerge du fait de la proximité quotidienne des personnes :

« J'ai trouvé que ça avait une vraie limite puisque du coup c'était réaliser des ateliers A.I.R avec nos collègues. **Enfin, ceux qu'on croise tous les jours, et donc je trouve que ça vient un peu... Je ne sais pas comment dire, mais la parole elle est moins libre, je trouve.** » (ENM 10)

Ça fausse un peu la donne parce que l'authenticité, je ne sais pas si elle peut être... Je sais qu'elle ne peut pas être-là complètement en fait, parce que tu as envie... **Il y a un sujet que tu veux évoquer, mais tu sais que tu ne vas pas l'évoquer parce qu'il y a ta collègue de ta propre équipe qui est présente aux A.I.R. Donc tu dis : « Moi je ne peux pas aller jusque-là, ça va être trop bizarre ».** Il faut être vigilant à ça, pour moi. » (ENM 11)

« Moi, la seule chose où j'aurais vraiment été, entre guillemets, peut-être parfois **un peu plus à l'aise, ça aurait été de vraiment ne connaître personne.** » (ENM 13)

« Pour autant, comme il y en a trois qui font partie de la même équipe, **il y en a déjà un qui m'a dit “je vais choisir des sujets où je sais que ça n'aura pas d'impact sur l'équipe - même si tout le monde est bienveillant et transparent -, je vais faire quand même attention au sujet que je vais choisir”** » (ENM 10)

C'est particulièrement le cas lorsqu'un manager et une ou plusieurs personnes de son équipe se retrouvent dans le même groupe d'A.I.R :

« -Chercheur : - Tu viens de me dire que tu n'avais pas de suite accroché aux A.I.R mais qu'après tu as eu un déclic : quel a été l'élément ou le facteur qui t'a fait changer d'avis ?

Interviewée : - c'est **quand je n'ai plus eu mon manager dans le groupe, ça a été une libération pour moi de changer de groupe.** » (ENM 6)

« Parce qu'on en avait parlé avec mon boss et il disait **“On pourrait faire ça entre nous”**. Je dis **“Non, non, non, il faut le faire avec des gens qui n'ont rien à voir avec toi parce que sinon c'est un peu compliqué”** parce que j'en ai vu qui ont vraiment mis leurs tripes sur la table. » (EM 18)

« [...] finalement, livrer des difficultés devant des managers, ça peut être un peu gênant. Et vice versa d'ailleurs. Un manager qui se livrerait... Déjà, il a un statut de manager, alors attention... Un manager c'est infailible comme chacun sait. » (EM 7)

Le fait d'appartenir à la même équipe et de faire partie du même groupe d'A.I.R provoque une certaine schizophrénie chez les participants, qui sont amenés à échanger de sujets importants dans le cadre des A.I.R et qui concerne une personne de l'équipe, puis à les laisser de côté en fin de séance, pour respecter la confidentialité. Il apparaît illusoire pour ces personnes de considérer qu'elles n'ont pas en tête la difficulté exprimée par une des personnes de l'équipe, lorsqu'elles reprennent leur travail quotidien :

« Le fait d'avoir été dans une même équipe, bon c'était parfois... Ça pouvait amener un peu une **certaine schizophrénie** au quotidien de temps en temps... » (ENM 12)

#### 2.4.3.2 Quand le groupe inclut des personnes réservées, ou peu habituées à prendre la parole en groupes et à se livrer

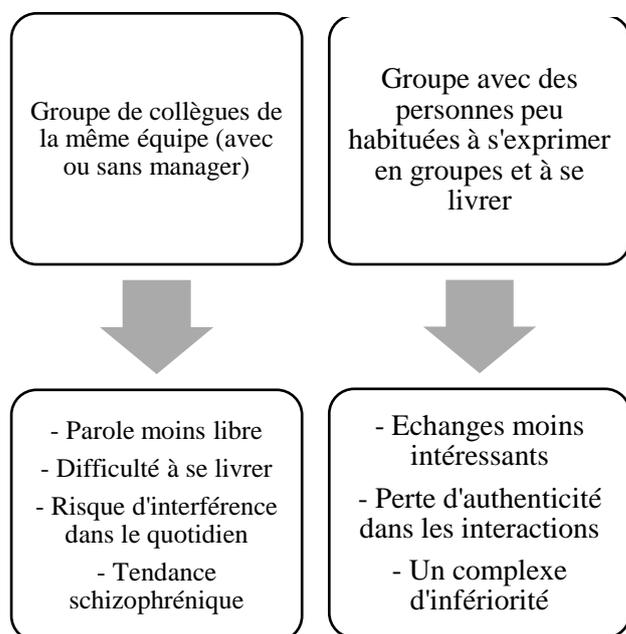
L'A.I.R, activité mobilisatrice qui invite à se dévoiler, à se livrer n'est pas considéré comme adapté à tous les profils. Les personnes réservées, ou peu habituées à échanger de problématiques dans un cadre comme celui des A.I.R posent un double problème. Elles se plombent la dynamique de groupe, et partagent des problématiques superficielles lorsqu'elles sont clientes :

« Autant, tu vas avoir des personnes qui vont parler, qui vont jouer le jeu, entre guillemets, **autant tu as des personnes où il faut vraiment leur tirer les vers du nez et je pense que c'est un exercice aussi qui n'est pas forcément simple parce qu'on vient pour participer**, c'est aussi le but du jeu. C'est un peu comme si là, tu me mettais ce créneau dans mon agenda, et puis je suis là, puis bon tu me poses une question et je te réponds en réponse fermée en fait. » (ENM 14)

« **Quand on ne connaît pas les gens, les voir se remettre en question et se livrer : ce n'est pas évident. Moi j'ai eu du mal au début.** » (ENM 6)

« Les premières sessions de codev qu'il y a eu chez VYV, c'est ma collègue qui y avait participé. Et elle pour le coup **elle n'a pas trop accroché parce qu'elle est pas très à l'aise sur ce type de de communication ou il faut s'exprimer face à plusieurs personnes.** » (EM 8)

Figure 88 : Influence perçue de la composition du groupe d'A.I.R sur la nature des échanges



#### 2.4.4 Un jargon qui apparaît en décalage avec le contexte mutualiste de l'organisation

L'appellation A.I.R n'est pas interprétée de la même manière et une confusion est perceptible entre le codéveloppement et l'A.I.R chez les participants. Mais au-delà du sigle A.I.R, c'est le vocable propre au codéveloppement (conservé dans l'A.I.R) qui pose problème et fait réagir. Les participants considèrent que les termes de « client », et « consultants » ne sont pas appropriés au contexte mutualiste :

« Interviewé : Donc oui, c'est bien ça, c'est un bon outil. Même si je n'aime pas le vocabulaire qui est autour...

- Chercheur : Peux-tu préciser ?

- Interviewé : « Maintenant, c'est le client qui parle », « Tu es notre client » **Non, on n'est pas client. Tu es la personne qui a un problème à poser, mais tu n'es pas un client.** Ça parle pas à la mutualité ces termes, c'est regrettable » (EM 18)

« Tu vois, des illustrations parce que **ça peut être très théorique, très conceptuel** donc, et ils [les managers qui vont participer aux A.I.R] ont besoin de comprendre : « client » « consultant », **qu'est-ce que ça recoupe ? Qu'est-ce qu'il y a derrière ?** Parce que tu me dis « il y a un client ». OK. « Il y a des consultants ». OK. Mais concrètement, qu'est-ce qui va se passer en fait, pendant cette séance ? » (ENM 12)

« Je me souviens plus, mais **la formulation est très, très orientée "satisfaction client"**, et ça a été **très très mal perçu par le groupe en se disant "non non non on n'est pas là pour ça. On n'est pas dans ce discours de la performance immédiate vis-à-vis d'un client"** » (EM 13)

« Juste, je me permets, dans les documents qui m'ont été transmis à propos des A.I.R, il y avait **un aspect du discours très commercial, et qui a été très très mal perçu dans le groupe.** » (EM 7)

« Et quand j'ai reçu le support qui présente les A.I.R, j'ai trouvé, au départ, qu'il y avait **une nouvelle orientation qui ne me plaisait pas trop.** C'est à dire, **une orientation, plus commerciale, moins humaine.** Il y a un terme qui est beaucoup mis en avant c'est le terme de **"client", mais "client" au sens vraiment commercial.** » (EM 16)

#### 2.4.5 Les rapports complexes entre l'A.I.R et le quotidien : entre plafond de verre et bulle

Par ailleurs, ce qui émerge des entretiens menés, c'est la perception d'un décalage entre ce qui se passe en A.I.R et le quotidien. Cela se traduit d'abord par une difficulté à mettre en place les plans d'action des clients parce que le quotidien reprend le dessus et empêche d'appliquer les transformations et changements pensés dans le cadre des A.I.R, générant une frustration chez les participants.

Ensuite, l'A.I.R est présenté comme une parenthèse « enchantée », une capsule hors du quotidien, dans laquelle on s'autorise à prendre du recul, à s'arrêter, à faire des choses différemment. L'A.I.R est perçu comme un moyen de respirer ensemble dans un quotidien dépeint rude et complexe. Cependant, cette situation peut provoquer chez les participants, une

tendance schizophrénique difficile à supporter. Enfin, certains aspirent à un quotidien inspiré de ce qui se passe en A.I.R.

#### 2.4.5.1 Quand le quotidien représente un plafond de verre pour les participants d'A.I.R

Les A.I.R cherchent à permettre au client de penser et d'agir face à une situation professionnelle qui le bloque. Emergent ainsi à chaque fin de séance un plan d'action créé par le client et partagé auprès du groupe, ainsi que des souhaits de transpositions (dans le M.E.T.A) partagés par chaque participant. Toutefois, les entretiens menés mettent en évidence que le quotidien vécu par les personnes les empêche, les limite dans leur projet de transformation, d'action, de changement :

Ainsi, les bonnes idées et les plans d'actions restent en A.I.R, du fait d'un quotidien qui reprend le dessus et rattrape les personnes dans une frénésie organisationnelle qui exige des priorisations :

« Je suis sortie avec des armes on va dire pour essayer en tout cas de faire avancer ce sujet au sein de mon entité. **Pour autant, dès que j'ai tenté de mettre en application les conseils d'action que je m'étais fixé, il y a quand même cette barrière des fois du genre "non c'est pas pour maintenant", c'est pas la priorité donc bon je mets un petit peu de côté,** je garde mes armes de mon côté pour quand ce sera plus favorable. »  
(EM 4)

« En gros, il y a des fois, c'est un peu comme **quand tu sors de formation, tu te dis "Ah c'est génial je vais faire ça, ça ça ça ça"** et la réalité fait qu'en fait tu mets en **application 10 % de ce que t'as vu en formation.** Et donc des fois sur certains sujets de codev, j'ai pas pu forcément aller beaucoup plus loin, dans mon quotidien. » (EM 8)

« Après moi, des fois j'ai eu des problématiques que j'ai exposées en séance et aujourd'hui elles ont pas avancé pour autant **parce qu'au sein de mon entité, il y a des blocus, il y a des sujets prioritaires par rapport à d'autres et donc je ne peux pas faire avancer.** »  
(EM 12)

Dès lors, les personnes se disent dans l'impossibilité d'ancrer les principes ou les actions issus des A.I.R dans leur quotidien, au risque de continuer sur des pratiques inadéquates :

« Et tu vois la pratique du codéveloppement, même si c'est vraiment hyper utile, hyper appréciable, **ça reste toujours une activité en plus, supplémentaire, donc tant que c'est au-dessus de la pile, ça ne peut pas être un de nos réflexes au quotidien** » (EM 8)

« La limite immédiate pour moi, c'est que pour ma part je l'ai perçu comme étant un truc un peu de confort, juste pour mon propre plaisir, pour mon propre bénéfice. Et donc entre une réunion hyper importante et l'atelier d'A.I.R, j'ai l'impression que je ne peux pas avoir le choix : c'est forcément la réunion. » (EM 11)

« Parfois, ça doit aussi être difficile, puisque c'est un temps qu'on prend, avec un peu de hauteur de recul sur ce qu'on vit. **Et c'est aussi assez facile de retomber dans le quotidien et donc peut-être les travers qu'on peut avoir ou les mauvaises habitudes.** » (ENM 10)

Ce plafond de verre que représente le quotidien pour les participants d'A.I.R engendre de la déception et de la frustration :

« C'est ce qui est un **peu décevant, c'est que j'avais envie parce qu'on me donne plein d'idées et donc j'ai eu envie de mettre en application après mais bon je me suis raisonnée et je me suis dit de moi-même " Oui mais effectivement il y a d'autres priorités" mais sur le coup, c'est un petit peu frustrant parce que tu peux pas mettre en application tout de suite.** » (EM 8)

« Je dirais qu'après, **ça crée quand même un décalage quand tu as une réunion classique de manager.** C'est-à-dire que nous on a des réunions avec notre directeur et avec tous les managers mais de notre direction, où là on est juste dans « problème-resolution » et effectivement **du coup tu es en décalage parce que finalement le besoin que tu avais mis sous le tapis, là tu dis « là c'est possible, on peut en parler »** donc j'ai... Enfin moi j'ai un peu importé le système dans les réunions. **Et mon manager me disait « Eh, X, ce n'est pas le sujet. Ce sera à un autre moment ».** Du coup, **ça aussi, j'ai créé de la frustration.** » (EM 10)

« Mais **concernant ce qu'on s'engage à transposer : on dit des choses, on dit tous des choses intéressantes et je pense qu'on est sincère dans notre volonté, mais clairement, avec le récurrent, notre quotidien : on ne le fait pas, très clairement.**

**On ne fait pas, et il n'y a rien qui vient nous dire "eh ho il faut le faire". Il faudrait que ça devienne un réflexe mais ça ne l'est pas encore.** Donc, on le dit en fin de séance, mais la séance terminée, on ne prend pas le temps, **on ne peut pas faire ce qu'on a dit qu'on ferait, c'est dommage.** » (EM 5)

Les interviewés managers indiquent aussi se sentir dans l'impossibilité de gérer cette frustration occasionnée par ce décalage perçu entre les A.I.R d'un côté et le quotidien de l'autre :

« - Chercheur : D'accord, pour reformuler, pour être sûr d'avoir bien compris, tu t'es retrouvée dans des situations où en fait tu étais dans des formats de réunion classique et où tu as essayé d'infuser un petit peu une approche un peu différente issue des ateliers mais celle-ci n'a pas été totalement accueillie par les autres c'est ça ?

- Interviewé : Oui.

- Chercheur : Ce qui a engendré chez toi une certaine frustration, c'est ça ?

- Interviewé : Oui, qui existait déjà avant et qui existe encore plus du coup.

- Chercheur : Et comment tu la gères cette frustration à ton avis ? Qu'est-ce que tu fais pour régler ce problème-là ?

- Interviewé : Je pense que je ne la gère pas, je la subis. » (EM 10)

#### 2.4.5.2 Une distinction entre ce qui se passe en A.I.R et le quotidien qui amène à définir l'A.I.R comme une parenthèse enchantée, une capsule hors des clous

Ressentant ce plafond de verre, les participants d'A.I.R opèrent des comparaisons entre ce qu'ils vivent au quotidien *versus* ce qu'ils vivent en A.I.R :

« Pour autant, la bienveillance n'est pas là. La confiance n'est pas là. Etc. Tout ce qu'on retrouve comme ingrédients dans un Codev, ce n'est pas là. » (EM 6)

« C'est ce **cadre de confiance** qui s'est créé. **Il est extrêmement important et pourtant très rare dans des environnements professionnels, qu'on crée ce petit cadre transverse où il y a une parole libre, où on amène justement une difficulté** » (ENM 3)

« Dans le quotidien, c'est : je suis rationnel, je maîtrise mon environnement, je maîtrise ma situation, j'ai une solution à tout, je suis fort, et d'autant plus si je suis manager. C'est quand même un peu ça le fonds de commerce. Sinon, je ne suis pas fiable, sinon je suis faible et la faiblesse n'a pas sa place. Tout ça c'est un peu des non-dits, mais c'est quand même comme ça que ça se passe dans le monde du travail, il n'y a pas de place à la faiblesse il y a toujours, un soit un mec pour te tomber dessus et dire – ce que je disais tout à l'heure - : « J'ai investi sur toi, je comptais sur toi, tu m'as déçu, etc. ». » (EM 7)

#### 2.4.5.3 L'A.I.R : un espace-temps où l'on peut faire des choses qu'on ne s'autorise pas ou qu'on n'est pas autorisé à faire au quotidien

Du fait du cadre particulier qui est posé et respecté dans l'A.I.R, cela favorise des pratiques qui amènent à une prise de hauteur, un temps de respiration, une horizontalisation des relations :

« **Il y a beaucoup d'actions que je ne fais que quand je suis dans l'atelier A.I.R**, il y a une bulle. » (EM 15)

« Interviewée : - C'est une expérience qui sort du cadre, et qui permet de développer de nouveaux appuis, et des sources de réflexion précieuses et différentes.

Chercheur : - Et à ton avis, qu'est-ce qui fait que ça sorte du cadre, comme tu dis : « C'est une expérience qui sort du cadre » ?

- Interviewée : Ça sort du cadre parce **qu'il n'y a plus de hiérarchie entre nous**. Il n'y en a pas. **On est tous sur la même ligne** et on n'a pas un rapport à l'entreprise avec des codes de conduite habituels. On est **l'individu qui rentre dans un cercle...** (EM 3)

« **Je me suis dévoilée, mais je me sentais absolument libre et en sécurité pour le faire. Et je n'aurais pas eu ça dans un contexte managérial classique** » (EM 4)

« Parce que **c'est une belle occasion de s'arrêter**, en fait, de faire **juste une pause à un moment donné, là, dans cette frénésie d'actions toutes aussi importantes les unes que les autres**, mais là, c'est vraiment voilà « arrêt sur image », on prend le temps de se poser sur une problématique, quelque chose qui vient nous chercher, et on l'expose, on s'expose, donc ça demande un peu de courage certes, mais puisque ça se fait » (ENM 9)

2.4.5.4 L'impression d'être dans une bulle, une pause, une capsule, une parenthèse hors du quotidien et hors des contraintes, au risque d'une tendance schizophrénique

Participer à des A.I.R est considéré comme une opportunité de rejoindre un espace-temps qui rompt avec ce qui se passe dans le travail quotidien. Certains qualifient ainsi l'A.I.R de bulle, de capsule, de parenthèse, de pause :

« Là, il y a l'ambiance de l'atelier qui fait **qu'on n'est pas vraiment dans le cadre du travail habituel, puisqu'on a le cadre à respecter et un certain nombre de valeurs à respecter.** » (EM 15)

« Le fait de me sentir aussi en adéquation avec moi-même fait qu'aujourd'hui, en effet, je peux le retrouver dans d'autres situations, en dehors de ces A.I.R. **Mais c'est vrai que les A.I.R sont une véritable bulle. C'est une bulle.** » (EM 1)

« Dans le quotidien je n'ai plus le cadre qu'il y a **dans cette bulle.** Le fait d'être dans **ce cadre, ça isole un peu ce moment privilégié de l'atelier** qui fait que ça n'a rien à voir avec ce qu'on peut faire de manière plus spontanée dans le reste de la journée. » (EM 15)

« C'est à dire qu'il n'a plus de notion de pouvoir dans la mesure où, tu **es dans la capsule,** il n'y a plus, par exemple, de relations hiérarchiques. » (EM 13)

« Ça t'oblige à te sortir du stress quotidien. C'est pour ça que j'évoque cette **notion de capsule** parce que tu es là pour les autres du coup, ipso facto, tu fais fi de tout ton quotidien, toute la charge de travail en retard etc. Tu peux pas les emmener avec toi, tu es obligé de les laisser de côté, c'est pas grave tu les retrouveras après. » (EM 13)

« Interviewée : - c'est ça qui est intéressant en fait c'est que je ... m'évade : il y a un côté **comme si j'avais une petite parenthèse dans l'agenda.**

Chercheur : - Quelles sont les raisons qui font que tu parles d'une parenthèse ?

Interviewée : - Ben parce que **c'est pas dans ton quotidien,** ça te permet de prendre de la hauteur même si c'est pas ton cas qui est évoqué. Ça te permet de

comprendre comment fonctionne le groupe car tu découvres d'autres métiers et leurs quotidiens aussi à travers les cas exposés. » (EM 2)

« Ces ateliers effectivement, **c'est une petite parenthèse**, en fait, » (ENM 9)

« Tu vois, c'est-à-dire que c'est... On l'exprime entre nous, **c'est notre pause à nous. Ça sort du cadre** » (EM 3)

« Et bien c'est **un petit groupe hors des projets, hors du quotidien professionnel, hors de la hiérarchie, hors de tout ce qu'on veut, et qui nous fait du bien**. Et ça c'est puissant quand même. » (EM 4)

Toutefois le sentiment d'être dans une bulle peut occasionner des risques importants pour les participants, notamment un isolement et une tendance schizophrénique :

« - Chercheur : D'accord. Et ton directeur savait, était au courant que tu participais à ces ateliers ?

- Interviewé : Oui, mais on n'en a jamais parlé parce que lui aussi a fait le même exercice, ils l'ont fait entre directeurs. **Mais c'est vrai qu'ils restaient, eux, dans leur bulle. Et nous dans la nôtre.**

- Chercheur : D'accord, chacun dans sa bulle A.I.R. quoi, c'est ça ?

- Interviewé : Oui, je sais que d'autres collègues ont participé, c'est pareil. » (EM 10)

« Et puis surtout, imagine-toi des gens, des collaborateurs, managers ou pas d'ailleurs. **Ils se retrouvent dans un espace comme ça, où on leur donne cet outil-là qui est quand même valorisant et ensuite tu retournes à ton bureau : et là tu vis une autre réalité. Il ne faut pas que ça reste juste une parenthèse enchantée.** Imagine, tu es dans cet espace-temps avec des responsables et des directeurs qui s'adressent à toi comme on ne s'est jamais adressé à toi. **Et puis tu rentres à ton bureau, et tu as ton chef ou d'autres chefs d'ailleurs, qui te parlent comme ils te parlent depuis 10 ans, et bien tu entres dans une espèce de souffrance quoi : "pourquoi est-ce que là, il m'écoute pas ?". Ça peut entraîner une schizophrénie pour moi.** » (ENM 8)

#### 2.4.5.5 Le souhait d'avoir un quotidien qui ressemble aux A.I.R

Le cadre posé dans l'A.I.R autorise des pratiques différentes qui sont appréciées, à tel point que certains soulignent la nécessité d'envisager le travail quotidien comme ce qui se déroule dans les séances :

**« Il faut pas que le Codev, ça reste un truc qu'on fait deux heures par deux heures, deux fois par mois avec d'autres gens. Pour moi, ça devrait être la vie normale et le mode de fonctionnement en dehors de mon équipe même. Ça devrait être le mode de fonctionnement normal d'une entreprise, en fait. »** (EM 13)

« Parce que je me dis que **demain, l'entreprise peut fonctionner, non devrait fonctionner comme ça. Pour moi l'étape d'après c'est que ça devienne un mode de vie un peu.** T'es en face des gens qui te mettent des claques aujourd'hui et tu te dis "tiens, si on se posait et qu'on en discutait ?" Ça changerait beaucoup de choses. Eux qui n'ont rien trouvé d'autre pour avancer que d'essayer de te mettre des bâtons dans les roues et non pas de te faire confiance et non pas d'être bienveillants pour essayer d'explorer des nouveaux trucs et avancer eux-mêmes. » (EM 6)

« Et l'autre point, c'est que j'ai pu me retrouver dans un groupe de Codev avec des personnes avec lesquelles, professionnellement, ça frottait un petit peu quand même. Parce qu'on était potentiellement mal à l'aise. Et pourtant dans le cadre des ateliers, j'ai vu qu'avec ces personnes-là, on était capable de faire allusion à nos difficultés dans un groupe d'A.I.R, avec une posture complètement différente de quand on était en dehors de ce groupe, entre guillemets. **Donc là, je me suis dit "Bah voilà enfin ! Pourquoi on n'a pas commencé comme ça ? Pourquoi ce n'est pas comme ça, la vraie vie ? Qu'est ce qui nous retient d'essayer d'agir comme ça dès le départ ? "** » (EM 16)

#### 2.4.6 Point de synthèse

Le dispositif A.I.R présente un certain nombre de limites évoquées par les participants. Des limites concernant la mise en place, la conception, mais aussi l'expérience vécue qui entraîne

comme on l'a vu, des difficultés voire des souffrances chez les personnes. La partie 8 approfondit certaines de ces limites en y incluant notre propre interprétation.

### 3 Conclusion de la septième partie

Cette septième partie a été consacrée à l'analyse des données recueillies. Le nombre de verbatims est volontairement conséquent pour donner à voir les nuances dans les propos recueillis chez les personnes interviewées, et dans les séances observées. Cette analyse a permis de rendre compte de deux grands thèmes.

Le premier concerne la perception de la mutualité, du travail et du management en mutualité. Il en résulte plusieurs points saillants. La mutualité est considérée comme un environnement complexe à appréhender. Si de prime abord elle est considérée comme spécifique et porteuse d'un projet alternatif qui encourage un sentiment de fierté chez les personnes interviewées, lorsqu'est abordée la question de l'expérience du travail en mutualité, la fierté laisse place à une désillusion. En effet, l'expérience du travail en mutualité est dépeinte comme en décalage avec l'imaginaire collectif relatif au mutualisme. La croyance autour d'un cadre différent pour travailler est ainsi mise à mal à travers les entretiens réalisés. Dit autrement, le travail en mutualité n'a jamais autant ressemblé au travail dans n'importe quel autre secteur, avec ses déboires, ses difficultés, ses souffrances. Mais l'organisation mutualiste est dans le déni de cette banalisation, jusqu'à être qualifiée d'hypocrite. Toutefois, conscients de la dynamique historique attenante au modèle mutualiste, le souhait de cultiver de nouveau un « esprit » mutualiste, qui passe notamment par une approche différente du relationnel dans les organisations est formulé. Lorsque la question du management dans l'organisation mutualiste est abordée, on observe une minorité de personnes qui le considère de manière méliorative, et une grande majorité qui l'envisage de façon négative. Plus précisément, l'importance donnée au « statut » manager par rapport à celui de non-manager est perçue comme archaïque, de même que l'approche très verticale qui découle des pratiques managériales.

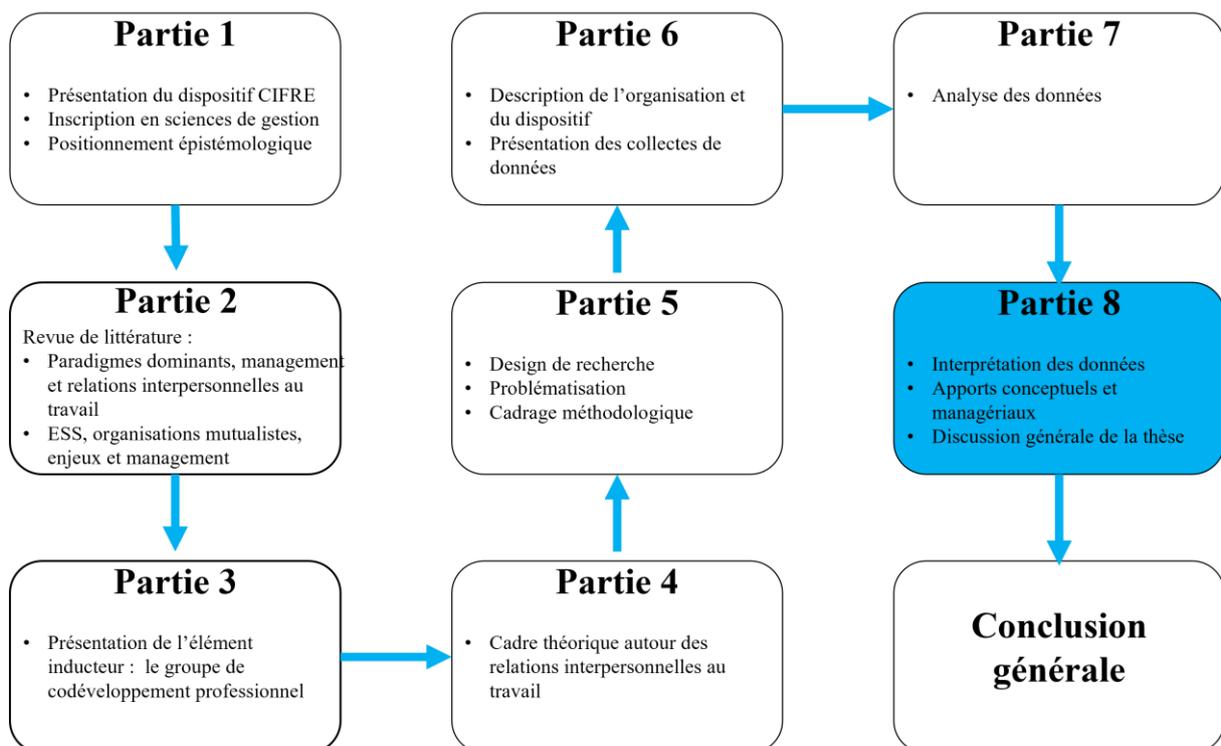
Le second aborde l'expérience des A.I.R à travers le point de vue des participants (managers et non-managers), et des non-managers faisant partie de l'équipe de managers ayant participé aux A.I.R. Il en ressort d'abord que décrire les A.I.R est une entreprise complexe pour

les personnes interviewées, même si l'expérience est qualifiée de puissante et *bluffante*. Leur discours met en évidence qu'ils attribuent aux A.I.R des objectifs qui varient d'une personne à une autre, avec peu de cohérence. La dénomination « A.I.R » interroge également les participants, qui ne comprennent pas tous l'intérêt d'un nouveau nom, où qui y voient un énième effet de mode organisationnel. Sur le fond, l'apport principal des A.I.R est de participer à la création de relations interpersonnelles au travail différentes, fondées sur la confiance et la bienveillance. Les personnes (re)découvrent l'intérêt et la puissance d'un cadre de confiance et d'authenticité dans les échanges au travail. La régularité des rencontres propres à la dynamique du codéveloppement favorise la création de liens entre les personnes en-dehors des groupes. Chez les managers, la pratique des A.I.R leur permet d'améliorer leur réflexivité par une pratique du questionnement, et participe à des remises en question de la relation qu'ils entretiennent avec leur équipe respective. Les managers qui pratiquent l'A.I.R déclarent en effet avoir adopté une posture plus « humaine » au quotidien qui se traduit par un management plus participatif, qui laisse une place plus importante au collectif. La confrontation de leur discours avec les membres de leurs équipes confirme en majorité ces changements, à tel point que ces équipes se considèrent comme alternatives par rapport aux autres équipes dont le manager ne participe pas aux A.I.R.

Toutefois, les limites perçues des A.I.R sont nombreuses. Les participants pointent une mise en place décousue qui occasionne de la fatigue, et entraîne la création de groupes jugés trop hétérogènes. En outre, la participation aux A.I.R apparaît flottante par rapport au reste de l'activité quotidienne de travail. L'A.I.R est considéré comme une parenthèse enchantée, un refuge, une bulle par rapport au quotidien et au reste de l'organisation. Les participants ont un regard mitigé vis-à-vis de cela : d'un côté ils apprécient de faire des choses différentes du quotidien, de l'autre, ils dénoncent la brutalité de l'écart entre ce qu'ils apprennent et font dans les A.I.R, et le retour au travail habituel. Le cadre relationnel des A.I.R, apprécié par les participants, ne se retrouve pas toujours dans le contexte organisationnel quotidien, ce qui engendre chez eux une tendance schizophrénique et une volonté d'en faire le cadre du travail de tous les jours.



# Huitième partie. Interprétation des données. Apports conceptuels et managériaux de la thèse et discussion.



Après l'analyse des données récoltées, il faut passer, en suivant Wolcott (1994), à une étape d'interprétation. Wolcott se défend d'une vision totalement opaque entre l'analyse et l'interprétation. En effet, l'analyse suppose nécessairement une part d'interprétation : un codage sélectif a été effectué et la restitution des verbatims et observations a été structurée selon une progression qui est subjective, malgré la volonté de limiter le biais par un nombre important de verbatims pour faire apparaître des nuances. Le passage de l'analyse à l'interprétation marque la possibilité de trois types de développements, qui font l'objet de cette huitième partie :

- Approfondir des éléments qui ressortent des données recueillies, sur la base d'un cadre théorique adapté, et de la créativité du chercheur.
- Proposer des interprétations qui mènent à des théorisations nouvelles.
- Emettre des recommandations sur certaines thématiques.

## 1 Exploration de l'oxymore « management mutualiste »

Cette partie vise à revenir sur notre objet d'étude principal : le management dans les organisations mutualistes. Pour cela, nous repartons des données recueillies dans le cadre des entretiens semi-directifs menés. Le management mutualiste y est présenté comme vertical statuaire, et marqué par une vision très hiérarchique. Cette vision ne correspond pas aux attentes des personnes interviewées qui mettent en évidence que ces pratiques managériales sont éloignées de l'idéal mutualiste qu'elles se représentent ou se représentaient. Cette vision est confirmée par le récit de managers qui venaient d'autre univers et qui découvrent l'influence du contexte mutualiste sur le management. Les entretiens réalisés amènent à penser le « management mutualiste » comme un oxymore dans la mesure où les cadres de pensée rattachés à chacun des deux termes apparaissent en opposition. Pour rappel, un oxymore est une figure de style qui consiste à associer consécutivement deux termes antinomiques. On retrouve des oxymores dans de très nombreuses œuvres, que ce soit en littérature avec *l'obscurité* (dans « Le Cid » de Corneille) au cinéma avec *Enfermés dehors* (film d'Albert Dupontel), ou encore en chanson avec *Douce violence* (de Johnny Hallyday).

Cette partie cherche donc à proposer une interprétation des résultats qui aboutit à penser le management mutualiste comme un oxymore.

## 1.1 Qualification du management perçu dans l'organisation mutualiste étudiée

Tout l'intérêt d'un travail de recherche est de faire apparaître authentiquement les nuances qui colorent les résultats recueillis. Les entretiens menés mettent en exergue que les managers comme les non-managers dépeignent une vision convergente du management dans l'organisation mutualiste étudiée, même s'il ne faut pas oublier certaines visions déviantes. La perception du management est traitée en deux temps. D'abord, en mettant en évidence que le management mutualiste relève d'un impensé. Puis, les traces d'un virage gestionnaire concernant le management dans les OM sont mises en évidence. Enfin, le point de vue autour du management dans les organisations mutualistes varie en fonction de deux critères : l'ancienneté dans la mutualité d'une part ; le statut manager ou non-manager d'autre part. Une typologie des représentations du management mutualiste en fonction de ces deux critères est proposée.

### 1.1.1 Le management : un impensé dans l'organisation mutualiste qui conduit à une maladresse et un risque d'incompétence face à l'exigence de professionnalisation

Ce qui ressort des entretiens chez les managés ayant une expérience significative en mutualité (plus de 5 années<sup>59</sup>), c'est la perception que le management dans l'organisation mutualiste n'a pas été apprécié comme un enjeu important, quand bien même il est devenu central dans le cadre des phénomènes de fusion qui ont rythmé la mutualité. Il en résulte l'impression d'un management enlisé et poussiéreux.

Plus précisément, il apparaît que le management dans l'organisation mutualiste a été pendant longtemps considéré comme la reconnaissance d'une fidélité à l'entreprise ou d'une expertise

---

<sup>59</sup> Plus de la moitié des interrogés ont une expérience de 5 ans et plus dans la mutualité.

métier. Ce sont les « promotions management » qui ont été mises en lumière. Les entretiens menés ont appris que pendant longtemps en mutualité, il était de coutume de se voir offrir la possibilité d'être manager. Autrement dit, les raisons qui justifiaient en interne l'accès à des postes de management étaient moins centrées sur les capacités et une appétence liées à mener des équipes et prendre des décisions, que sur une reconnaissance d'une expertise ou d'une fidélité dans l'entreprise. Il en résulte la perception par les managés d'un management maladroit et parfois peu compétent alors que la mutualité fait face à un enjeu fort de professionnalisation.

### 1.1.2 Un management qui a évolué : les traces d'un « virage gestionnaire »

Les personnes interviewées qui ont une expérience longue de la mutualité (plus de 5 ans de mutualité), managers comme non-managers, ont mis en évidence que le management avait évolué. Cette évolution va dans le sens de ce que la première partie de ce travail de thèse évoquait autour des paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire. En effet, les participants témoignent du fait que le management dans les OM a été pendant une période passée (qu'il est impossible de préciser) une prolongation de l'esprit mutualiste. Plus précisément, ce management est dépeint comme axé sur la coopération, le travail en équipe, et marqué par une proximité avec les personnes.

Mais les données recueillies convergent vers le ressenti que le management a évolué, et s'est détourné du cadre mutualiste au profit de modes managériales émergeant dans d'autres univers. Cela se concrétise par un management plus distant envers les équipes du fait de la considération d'un statut spécial « manager » dans l'organisation, et qui met au cœur de ses pratiques une exigence de performance financière. Ce faisant, les personnes interviewées, qui ont une expérience importante en mutualité (plus de 5 ans) illustrent à travers leurs propos un « virage gestionnaire »<sup>60</sup> en référence à la description du paradigme gestionnaire réalisée en partie 1.

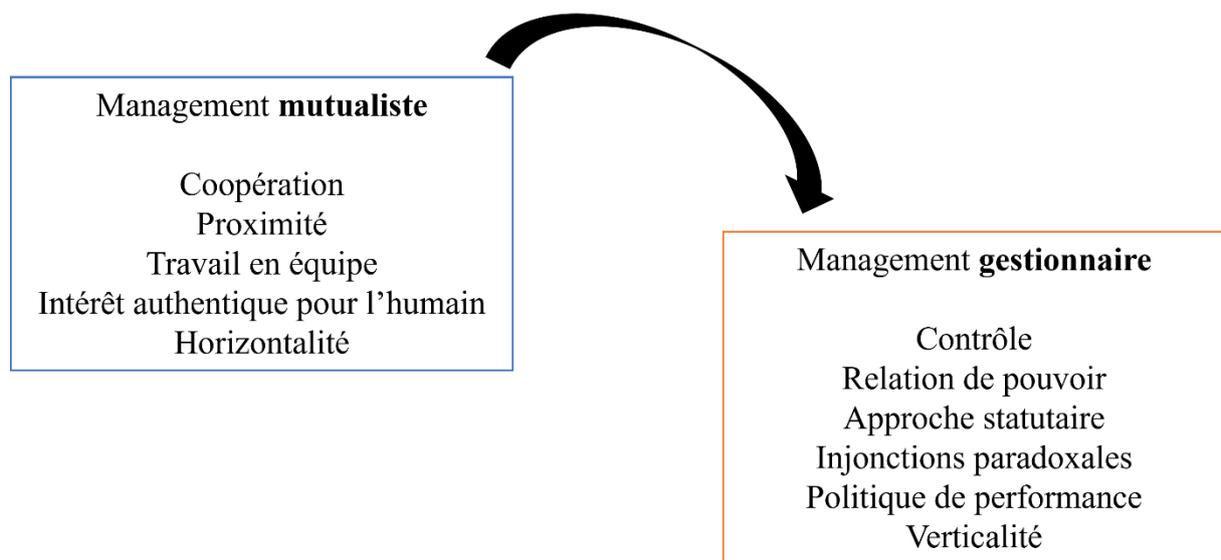
En effet, on retrouve le ressenti d'un management caractérisé par une relation de pouvoir (qui s'incarne à travers un contrôle important) qui occasionne de la souffrance et des risques psychosociaux chez les équipes. Par ailleurs, les injonctions paradoxales sont une réalité en particulier pour les managers intermédiaires qui se retrouvent coincés entre d'une part un discours

---

<sup>60</sup> L'expression « virage gestionnaire » a déjà été employée pour qualifier l'émergence du new public management (Van Comperol, 2020)

politique autour de l'idéal mutualiste centré sur des valeurs fortes, et d'autre part le poids d'une hiérarchie qui exige une rentabilité et productivité toujours plus fortes. Nous interprétons ici la mise en évidence de paradoxes au sein de l'organisation comme les traces d'un « virage gestionnaire », représentées à travers le schéma suivant :

Figure 89 : Mise en évidence d'un « virage gestionnaire » dans le management mutualiste



Cette représentation schématique n'est pas à envisager de façon stricte et manichéenne. Le discours de personnes qui considèrent le management mutualiste actuel comme spécifique, bienveillant, et horizontal a été intégré dans la restitution précédente. Néanmoins, ce discours est loin de refléter la majorité des discours, qui tendent à souligner le virage gestionnaire.

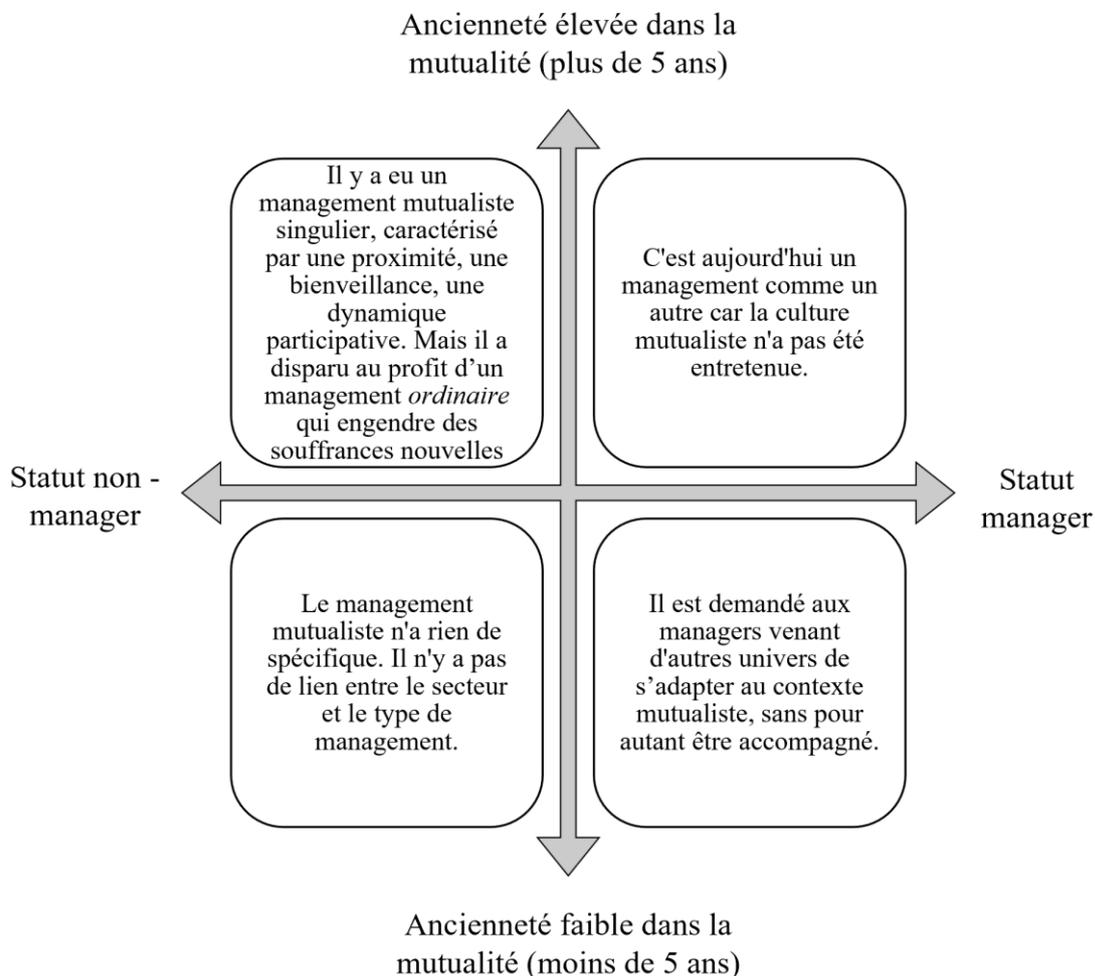
### 1.1.3 La perception du management mutualiste varie en fonction du statut (manager ou non) et de l'expérience en mutualité

Il apparaît dans l'étude que pour cerner la façon dont est perçu le management dans l'organisation étudiée, il est nécessaire de mettre en perspective deux critères : l'ancienneté dans la mutualité et le statut (manager ou managé) des personnes interviewées. En effet, lors de chaque entretien réalisé, l'expérience en mutualité de la personne a été questionnée, afin de déterminer des profils différents, au cas où cette variable pourrait entrer en compte dans des réflexions ultérieures. Au prisme de ces deux facteurs, il ressort que les managers qui ont une ancienneté considèrent que le management mutualiste a été banalisé, ce qui rejoint la conception

des non-managers ayant de l'ancienneté. Les non-managers qui ont peu d'expérience en mutualité ne perçoivent pas de spécificité dans le management mutualiste qu'ils observent. En revanche, les managers ayant peu d'expérience en mutualité, eux, ressentent des attentes implicites concernant la façon de manager dans ces organisations.

Une synthèse visuelle est proposée ci-dessous afin de donner à voir les tendances qui se sont dégagées autour des représentations du management mutualiste en fonction du critère de l'ancienneté et du statut manager ou non-manager :

Figure 90: Proposition de synthèse des représentations autour du management mutualiste en fonction de l'ancienneté et du statut des personnes dans l'organisation étudiée



Cette matrice est à considérer comme un idéal-type, qui donne à voir les écarts de perception au sein de la même organisation, selon le profil des personnes questionnées.

## 1.2 Qualification du cadre de pensée du mutualisme : une proposition de triptyque

D'abord, comme la revue de littérature l'a indiqué, le mutualisme peut être abordé sous l'angle de plusieurs disciplines :

- Sciences de la vie : le mutualisme est envisagé comme une forme d'échange entre au moins deux espèces vivantes, qui est une des déclinaisons du phénomène de symbiose. Le mutualisme est plus particulièrement défini par la coopération, la réciprocité et le rapport « gagnant-gagnant » qui caractérisent les types d'échanges réalisés.
- Économie : le mutualisme est envisagé comme une conception des échanges économiques marquée par son aspiration à devenir une alternative à une conception capitaliste, s'inscrivant dans les théories autour des « économies non-économiques ».
- Sciences politiques : le mutualisme est envisagé comme le mouvement politique et historique qui a permis l'émergence des organisations mutualistes. Le mutualisme est différent du mutuellisme développé par Proudhon qui a une connotation politique plus forte, centrée sur une volonté de rompre avec les excès du capitalisme.

Le point commun entre ces différentes approches est la conception d'un type spécifique de lien et d'échanges qui se distingue par l'ambition de sortir d'une logique de compétition qui crée des gagnants et des perdants, au profit d'une logique de solidarité et d'entraide.

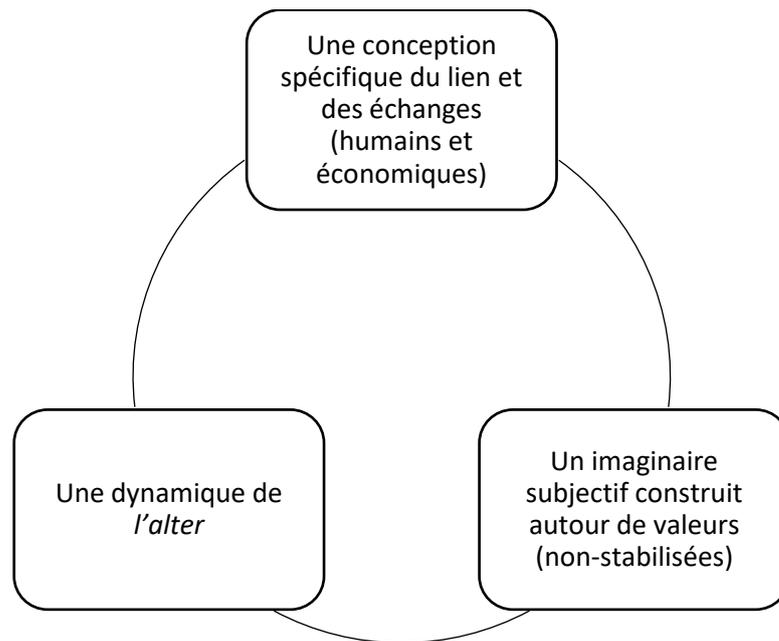
Au-delà du lien, le mutualisme est indissociable d'un imaginaire subjectif autour des valeurs qui sont censées guider les pratiques qui en découlent. L'association récurrente entre mutualisme et valeurs est en effet récurrente dans la littérature. Dans le travail empirique, les salariés mutualistes se réfèrent d'eux-mêmes aux valeurs pour présenter l'organisation mutualiste, caractériser le secteur de la mutualité. Néanmoins la référence aux valeurs demeure problématique en n'étant pas explicitement listées et définies. Plus précisément, quand elles sont listées, elles diffèrent d'une source à une autre. Le mutualisme fait ainsi souvent référence « aux » valeurs en laissant pour autant à chacun la possibilité de les interpréter comme il l'entend. Cette rhétorique des valeurs pose problème dans la mesure où on ne peut attendre une adhésion systématique et des personnes et une interprétation univoque.

Par ailleurs, le recours aux valeurs en tant qu'imaginaire subjectif représente « un excès, quelque chose qui s'ajoute au réel » (Machado Da Silva, 2015, p. 115). Les valeurs ne *sont* pas le réel, elles sont un vecteur de son interprétation. Le mutualisme, en véhiculant une rhétorique des valeurs, détourne ainsi l'attention des personnes vis-à-vis du réel. Il les invite à souscrire à un imaginaire qui est pensé comme commun mais qui est en réalité subjectif. Ainsi, des appréciations et interprétations plurielles peuvent être effectuées par les personnes. La tension entre d'une part une rhétorique autour de valeurs communes et d'autre part une pluralité des interprétations possibles de celles-ci engendre un risque de dissonance. Cette tension amène à considérer la place de *l'alter* dans le projet mutualiste.

En effet, le mutualisme est indissociable d'une dynamique de *l'alter*, c'est-à-dire de ce qui est autre. Le rapport à l'autre est omniprésent dans le mutualisme. Historiquement le mutualisme s'est traduit par le regroupement de personnes qui souhaitaient s'organiser pour se garantir le droit d'avoir une sépulture décente, et ce faisant, en le garantissant aux *Autres*. Quand le mouvement s'est développé, il n'a cessé de promouvoir un *autre* lien, une *autre* conception des échanges économiques, un *autre* mode d'entreprendre, une considération spécifique de *l'autre*. On retrouve la notion *d'alter* dans le fait que les mutuelles fassent partie des organisations historiques de l'Economie Sociale et Solidaire, qu'on a nommée alter-économie, du moins pendant un temps (Parodi, 2008). Le mutualisme représente en cela l'incarnation d'une vision de l'altérité, entendue comme « fondement de l'humanisme » (Jacquard & Cuevas, 2010). Si la notion d'alter renvoie dans le langage commun à l'action de comparer l'autre, ou de remettre en question l'autre, le mutualisme, lui est une pensée d'un « avec l'Autre », et d'un « pour l'Autre » (Cifali, 2019). En ce sens, le mutualisme est proche du projet porté par le manifeste différentialiste d'Henri Lefebvre (1970). Ce dernier défend l'idée d'un « droit à la différence [...] qui ne peut s'affirmer pleinement qu'au-delà de l'écrit et du prescrit, dans une coutume reconnue comme fondement des rapports sociaux » (p.67-68). En synthèse, le mutualisme s'inscrit dans une dynamique de *l'alter*, qui place l'altérité au cœur de son modèle et de ses actions.

Ainsi, le schéma ci-dessous représente le substrat du cadre de pensée relatif au mutualisme. Il repose sur trois éléments interdépendants :

Figure 91 : Proposition d'un triptyque sur lequel repose le cadre de pensée du mutualisme



### 1.3 Une confrontation qui justifie le recours à l'oxymore

Le titre de la thèse : « Management mutualiste : la fin d'un oxymore ? » est volontairement agitateur, pour synthétiser une réflexion vaste et pleine de nuances. Envisager le management mutualiste comme un oxymore, c'est considérer que les deux termes s'opposent, ou du moins, renvoient à des cadres de pensée opposés. La revue de littérature menée a intentionnellement exploré les deux termes de manière séparée, avant de questionner leur recoupement. Les données empiriques, issus des entretiens semi-directifs ont nourri cette réflexion, et donnent lieu, malgré la présence de nuances qui restent minoritaires, selon notre interprétation, à la possibilité d'envisager le management mutualiste comme un oxymore.

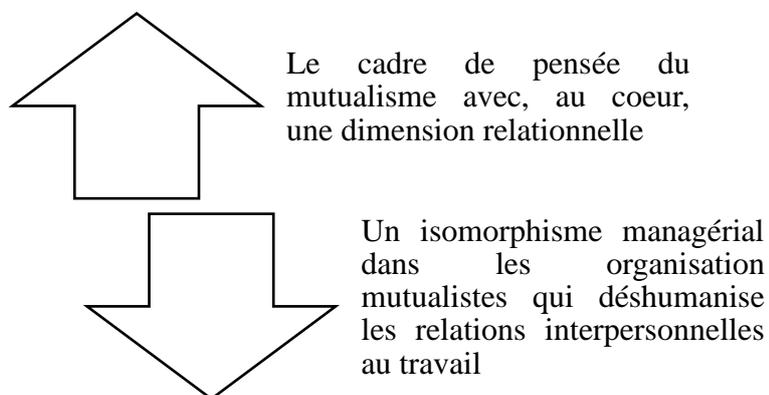
Ce décalage entraîne des conséquences pour l'organisation, mais aussi pour les personnes qui y travaillent, et à terme, pour les personnes qui bénéficient des services et produits de l'organisation. L'angle avec lequel le phénomène des A.I.R a été étudié en profondeur est celui des relations interpersonnelles au travail.

Les organisations hors ESS sont frappées par un « délitement relationnel organisationnel », en partie causé par un entre-deux paradigmatique au niveau sociétal, et par un management qui

incarne les principes des paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire. Les relations interpersonnelles au travail s'en trouvent alors déshumanisées, réifiées, quantifiées, instrumentalisées et « désenchantées ». Les organisations de l'ESS, qui se veulent des alternatives à la logique capitaliste pour incarner une façon d'entreprendre différente, plongent en réalité dans des logiques isomorphiques qui mettent en question le projet d'alternative souhaitée.

Le management en est une illustration notable. Le management dans les OESS peut être qualifié d'impensé vu le peu d'écrits consacrés à son sujet. Pourtant, la non-conception d'un management adapté, spécifique aux OESS, donne lieu de fait à un « isomorphisme managérial » qui provoque les mêmes conséquences sur les relations interpersonnelles au travail observées dans les organisations hors ESS. L'exemple de l'organisation mutualiste montre en outre comment cet « isomorphisme managérial » accélère la rupture entre d'une part le cadre de pensée du mutualisme qui porte en son centre une dimension relationnelle à destination des bénéficiaires, et d'autre part des relations interpersonnelles au travail en proie à une déshumanisation progressive. De façon schématique, cette rupture est présentée ci-dessous :

Figure 92 : Un écart entre le projet relationnel des organisations mutualistes et un isomorphisme managérial à l'œuvre



Après avoir abouti à des interprétations quant au management dans l'organisation mutualiste, le travail se poursuit en se focalisant sur le dispositif étudié : les A.I.R.

## 2 Interprétations du dispositif étudié

A partir des différentes limites du dispositif A.I.R évoquées lors des entretiens menés, des interprétations sont proposés dans cette partie, avant, dans la partie suivante, d'effectuer des préconisations nouvelles. Pour cela, une triangulation entre les données recueillies auprès des participants et décideurs interviewés, et des documents analysés est assurée.

Il s'agit d'abord de revenir sur les difficultés exprimées par les participants quant à la mise en place des A.I.R, dans laquelle la présentation a été perçue comme insuffisante, comme l'illustre la confusion codéveloppement/A.I.R. Les objectifs perçus du dispositif apparaissent comme étant multiples et nécessitent d'être confrontés avec les objectifs souhaités et affichés.

Nous revenons ensuite sur les difficultés exprimées quant à l'écart perçu entre ce qu'il se passe au quotidien et ce qu'il se passe dans les A.I.R. L'émergence d'un « effet bulle » qui concourt au renforcement d'une schizophrénie organisationnelle au sein des entreprises mutualistes est mise en évidence.

### 2.1 Des écarts de perception vis-à-vis des A.I.R qui perturbent l'adhésion au dispositif

La première limite concerne la mise en place des A.I.R dans l'organisation étudiée. Il est question ici d'aborder les difficultés perçues et déclarées par les participants à saisir le fonctionnement et les objectifs des A.I.R. Puis, ce sont les difficultés d'adhésion au dispositif causées par un jargon jugé opaque et en décalage avec le jargon mutualiste qui sont développées.

#### 2.1.1 La présentation de l'A.I.R et de ses objectifs : un décalage entre participants, décideurs et documents qui pose un problème

Parmi les limites perçues de l'A.I.R, on retrouve dans les entretiens le fait que les participants, avant de venir participer aux séances, n'avaient pas une idée claire de ce qu'ils allaient y faire, ni les objectifs associés. Cette perception converge avec l'analyse documentaire donnée.

En effet, les participants peuvent avoir des difficultés à présenter les A.I.R à quelqu'un qui ne les connaîtrait pas. Ces derniers répondent soit par des réponses très variées, soit par une incapacité à les présenter. Nous interprétons cette difficulté en faisant le lien avec l'analyse documentaire menée : la communication autour des A.I.R a donné lieu à des présentations différentes du dispositif, selon le public, mais aussi selon les canaux de communication utilisés. L'A.I.R est tour à tour présenté comme une formation expérientielle, un programme, un dispositif. Or, les entretiens ont souligné que les participants ont ressenti de la curiosité et de l'inquiétude parce qu'ils n'avaient pas bien compris ce à quoi ils allaient participer. Enfin, du côté des décideurs, l'A.I.R est présenté comme un programme, qui se distingue du dispositif par sa frugalité :

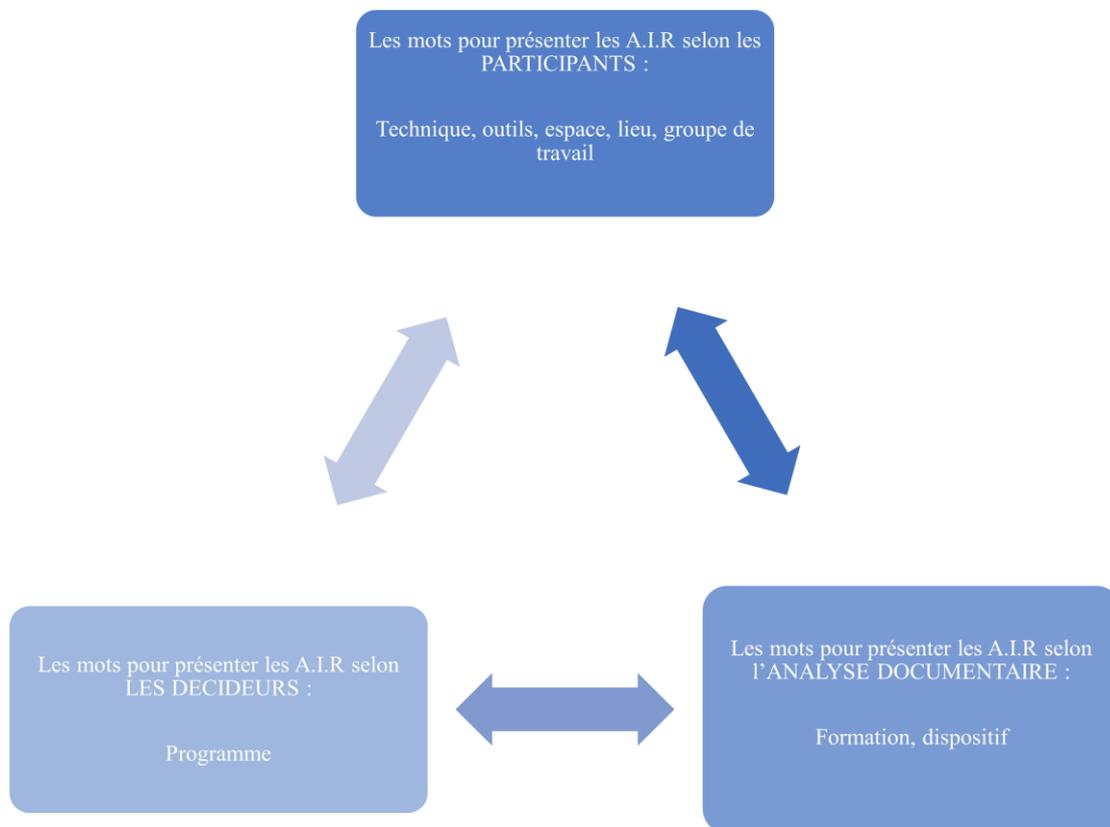
« [...] notre programme c'est pour ça qu'on l'appelle « programme » et pas dispositif, « dispositif » au sens formation puisque ce programme a aussi comme fondamental ce qu'on a appelé la frugalité, c'est-à-dire que c'est un programme qui d'emblée a dit « on va déployer en mettant en place nos propres forces » et donc l'idée c'était de former des animateurs qui allaient eux-mêmes animer des groupes, et cetera. » (ED 1)

« En parlant de programme et pas que dispositif, c'était qu'on était dans une dynamique d'animateur interne, qu'on s'occupait de l'animation, des animateurs, de dire que ce n'était pas juste l'animation de séance, qu'il y avait plein de choses autour. » (ED 1)

« L'idée, c'était de dire que c'était quelque chose de plus large, quoi, qu'il n'y avait pas que l'organisation des séances, quoi. » (ED 1)

On le voit, la nature des A.I.R apparaît non-stabilisée : les décideurs, les participants et les documents analysés renvoient à des présentations différentes, comme l'illustre le schéma suivant :

Figure 93 : Représentation d'une triangulation autour de la nature des A.I.R selon 3 prismes différents



Il en va de même pour les objectifs alloués au dispositif. La diversité des réponses données à la question « Quels sont selon vous les objectifs des A.I.R ? » reflète une nouvelle fois la diversité des formulations des objectifs des A.I.R relevée dans l'analyse documentaire. Autrement dit, nous interprétons le fait que dans la communication autour du dispositif, différentes formulations des objectifs ont émergé, ait contribué à cette sensation de flou décrite par les participants au moment de répondre à la question. En outre, comme on l'a vu dans l'analyse, les participants ont évoqué des objectifs surtout centrés sur la relation et aucun d'entre eux n'a mentionné l'objectif « d'améliorer sa pratique professionnelle » pourtant omniprésent dans les supports de communication autour des A.I.R. Ce décalage s'explique aussi en partie par la vision des décideurs interrogés. Pour rappel, la personne en charge des A.I.R au sein du Groupe VYV a été interviewée. Celle-ci met en évidence que la présentation des objectifs a effectivement évolué des interlocuteurs :

« Chercheur : - Quel est selon toi, le ou les objectifs des A.I.R ?

Interviewée : Je dirais que ça dépend du contexte dans lequel se situe l'échange. Voilà, tactiquement, je vais peut-être choisir de présenter, peut-être le côté « question-solution » si la cible est dans la panade, parce qu'il y a en ce moment, je ne sais pas moi un changement de logiciel, un changement de site... Enfin, s'il y a un événement qui crée un peu des nœuds, on sent que les acteurs ciblés ont des freins à l'action et on veut les remettre en marche à ce moment-là, on peut cibler tout à fait le côté « question-solution », voilà, si la personne veut entendre ça, on peut le lui présenter... Donc il faut laisser le programme... Le programme est suffisamment bien fait pour le laisser, qu'il produise ses effets, sans qu'on le dise. C'est un programme qui, enfin je pense, qu'il faut le vivre. Chaque année on dira des choses différentes par rapport au programme. » (ED 1)

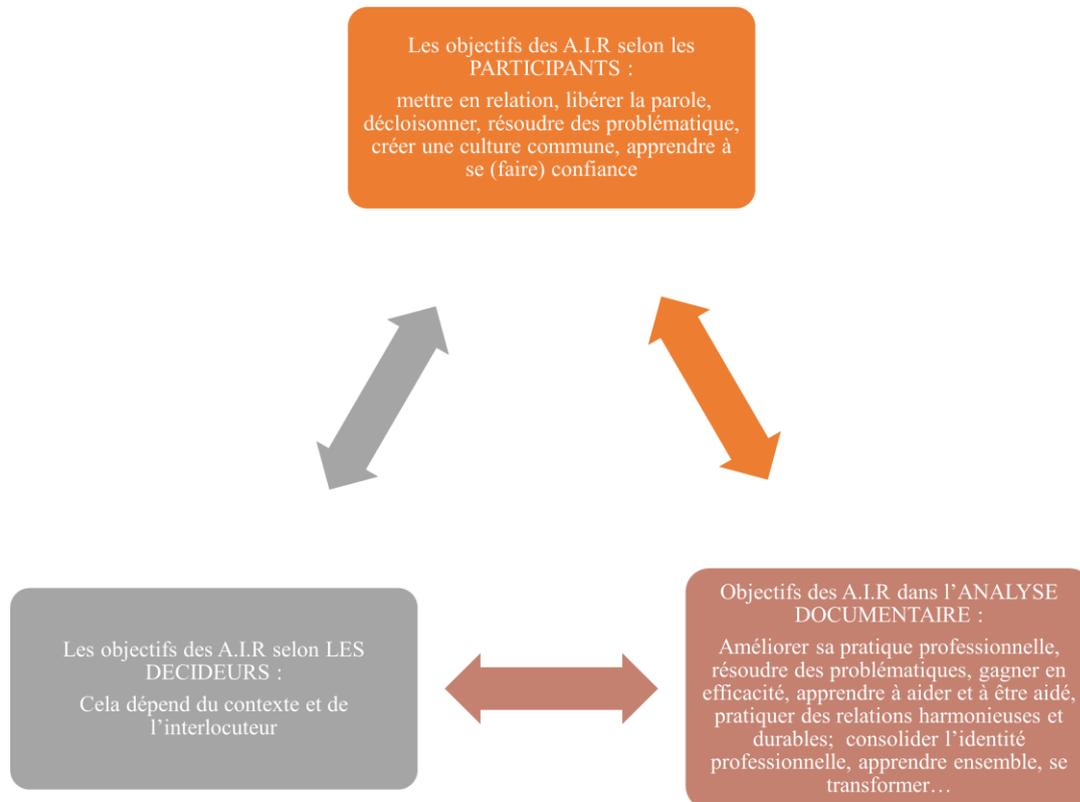
La formulation des objectifs associés aux A.I.R a aussi évolué en fonction du contexte. La personne interviewée indique ainsi que selon les périodes, différents objectifs ont été alloués à un même programme :

« Jusqu'en 2020, on est encore sur des objectifs du type « faire groupe », « contribuer au faire groupe » donc enfin, voilà, on est encore sur cette bannière-là. Sur cet étendard-là » (ED 1)

« A partir de 2020 et l'objectif du Directeur Général de former les 6000 managers aux A.I.R, on est donc à un moment donné sur un programme qui cible le management. OK. Les RH ont tous le même discours au sein des entités, c'est : “ On a besoin des managers, les managers sont un levier de transformation... ”. Alors nous on dit “OK, nous, il nous semble qu'en mettant en place ce type de programme pour le management, vous êtes raccord avec votre volonté, votre souhait, votre tactique de vous appuyer sur le management comme levier de la transformation stratégique.” » (ED 1)

Ainsi, en confrontant la perception des participants, la stratégie des décideurs, et les documents analysés, on obtient ainsi la représentation de triangulation suivante :

Figure 94 : Représentation d'une triangulation autour des objectifs des A.I.R selon 3 prismes différents



### 2.1.2 Une adhésion au dispositif largement partagée malgré un jargon jugé flou et inadapté

Une écrasante majorité des participants d'A.I.R rencontrés à l'occasion des entretiens ou dans le cadre de participations observantes a exprimé leur appréciation du dispositif A.I.R, et de ce qu'ils y ont appris, découvert et réalisé. Toutefois, ce constat doit être en parallèle avec les réactions au sujet de la dénomination « Ateliers d'Intelligence Relationnelle ». En effet, les participants interviewés connaissaient et ont expérimenté le codéveloppement professionnel dans l'entreprise ou dans d'autres expériences. Alors, quand le dispositif est rebaptisé « Ateliers d'Intelligence Relationnelle » officiellement à partir d'avril 2020, une confusion entre le « codev » et les A.I.R a émergé, tant chez les participants que chez les organisateurs, malgré des tentatives de différenciation. Le terme d'intelligence relationnelle est difficile à décrire pour les participants questionnés. Si certains livrent des tentatives de définition avec leurs mots, d'autres renvoient à l'intelligence collective, quand d'autres encore dénoncent une

conceptualisation hors-sol inutile autour du dispositif. La confusion entre codéveloppement et A.I.R est également présente chez les participants, dont certains ne se soucient pas, dans les entretiens, de l'importance d'utiliser « codev » ou A.I.R.

D'autre part, au-delà de la confusion codev/A.I.R et du flou autour de l'intelligence relationnelle, certains participants mettent en avant la difficulté à comprendre le jargon des A.I.R, qui ne leur parle pas, ne leur semble pas adapté. On a vu en effet que les termes « client », « consultant », repris de la méthode de codéveloppement professionnel de Payette et Champagne, étaient perçus comme en décalage avec le contexte mutualiste. Loin d'être superficielles, ces réactions et remarques illustrent le rejet d'une partie des salariés mutualistes face à un processus de dégénérescence qui l'anime. En effet, les organisations mutualistes sont sujettes à un double phénomène de banalisation et d'auto-banalisation (cf partie 2). Cependant, le sentiment d'être différent et spécifique continue de résonner de manière sporadique. Nous interprétons ainsi le sentiment d'inadéquation exprimé par les personnes interviewées vis-à-vis des termes propres au codéveloppement comme le souhait d'une adaptation plus poussée du dispositif compte-tenu du contexte mutualiste.

## 2.2 Un « effet bulle » qui conduit à un renforcement d'une schizophrénie organisationnelle

La mise en place des A.I.R et le fait d'y participer entraînent le sentiment d'un décalage qui prend plusieurs formes. Cette partie détaille d'abord ici six situations qui ont mené les participants à ressentir ce que nous nommons un « effet bulle », à la fois par rapport au quotidien, mais aussi entre les autres groupes d'A.I.R, et enfin au sein même d'un groupe d'A.I.R.

Puis une interprétation est proposée à propos de l'impact de cet effet bulle sur l'organisation mutualiste étudiée. Celui-ci contribue à renforcer une schizophrénie organisationnelle qui vient de la double inscription de l'entreprise à l'ESS d'une part, et à la mutualité d'autre part.

## 2.2.1 Description de « l'effet bulle »

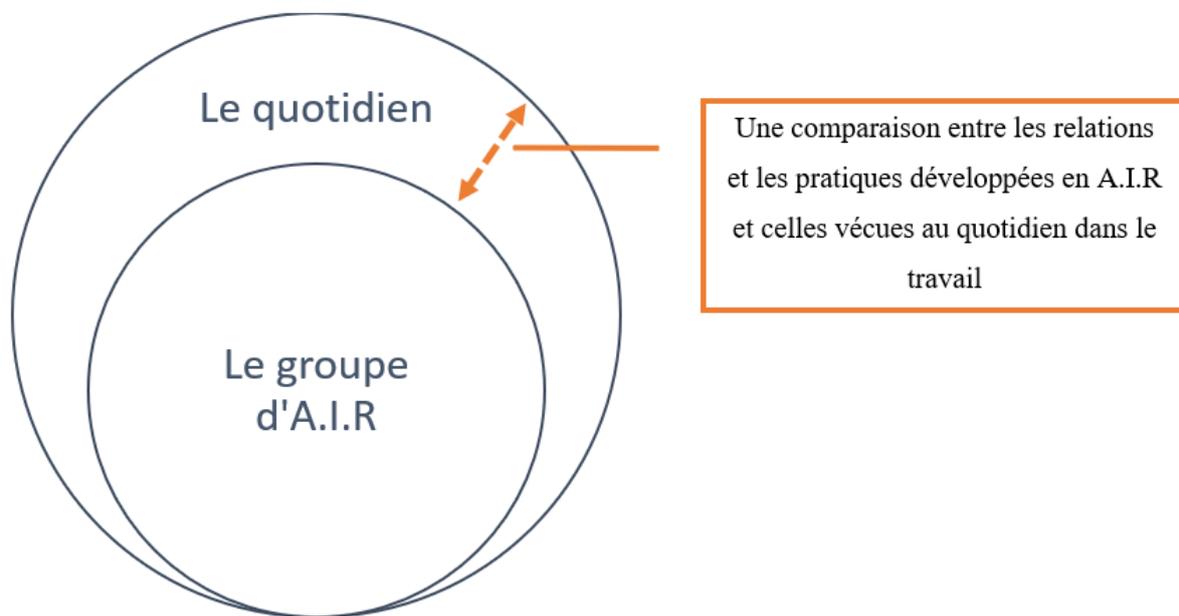
Ce que nous nommons « effet bulle » est un ensemble de 6 situations dans lesquelles l'A.I.R, perçu comme une parenthèse, a des conséquences négatives sur le participant, voire sur l'organisation.

### 1. Une bulle qui illustre la tension *in group / out group*

En psychologie sociale, les relations intergroupes sont caractérisées par des tensions multiples. Une d'elles met en évidence la confrontation entre un « *in group* » et un « *out group* ». Le premier renvoie à un sentiment d'appartenance qui se crée au sein d'un groupe, caractérisé par des liens affinitaires. C'est dans l'*in group* qu'émerge le sentiment du nous (Maisonneuve, 2018). Le second désigne au contraire ce qui ne relève pas de l'*in group*, c'est-à-dire les autres groupes primaires ou le groupe plus large, le groupe secondaire (Cooley, 1909). Ce qui relève de l'*out group* est ainsi dépeint de manière très négative, avec un sentiment d'exclusion. Fischer (2020) rajoute que le ressenti vis-à-vis de l'*out group* « s'exprime généralement sous forme de traits stéréotypés qui peuvent être associés à des sentiments d'hostilité, de distance ou d'indifférence » (p.106).

Dans le cas des A.I.R, les participants manifestent le fait qu'ils se sentent libres en A.I.R d'expérimenter des pratiques et des relations nouvelles ou différentes. Ils s'autorisent à faire dans l'A.I.R est différent de leur travail quotidien. Par ailleurs, l'A.I.R, en favorisant des relations de confiance et de bienveillance, appelle à une comparaison très négative avec les relations tissées dans le travail quotidien. On retrouve ici les caractéristiques données par Anzieu et Martin (2004) qui précisent que le groupe secondaire est un espace où « les relations entre les membres sont froides, impersonnelles, rationnelles, contractuelles, formelles ; les communications par l'écrit l'emportent sur les échanges parlés. » (p.39). En ce sens, l'A.I.R, en tant que groupe primaire, apparaît comme un « oasis relationnel » par rapport à un quotidien marqué par des relations verticales et de pouvoir. On retrouve bien les caractéristiques de la tension *in group / out group*, que nous interprétons à travers une « bulle de comparaison ».

Figure 95 : Bulle de comparaison ou l'illustration d'une tension in group / out group entre le groupe d'A.I.R et le quotidien

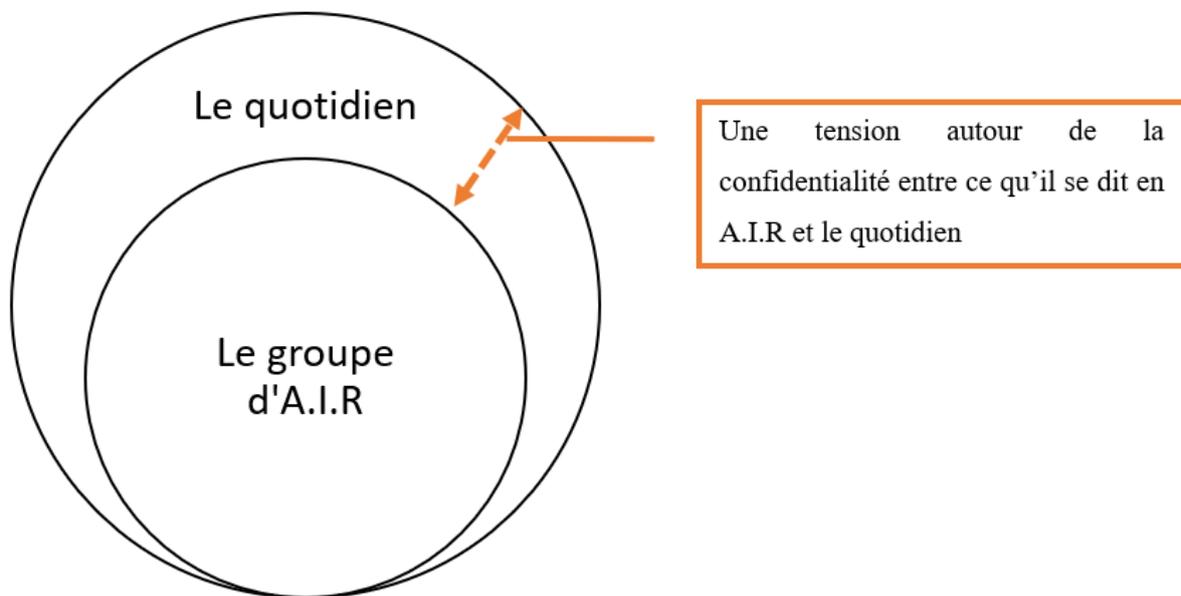


2. Une bulle de confidentialité qui met en difficulté les participants à leur retour au travail quotidien

L'A.I.R, est un espace-temps dans lequel les personnes apprennent à se livrer professionnellement. Cela représente un effort pour les personnes, peu habituées dans le cadre du travail, à se dévoiler de la sorte. Pour certaines, le niveau de confiance nécessaire pour se livrer est long à atteindre. Pour d'autres, quelques séances suffisent. Lorsqu'elles tiennent le rôle de client, les personnes sont amenées à partager une problématique professionnelle authentique. Pour cela, il est nécessaire de donner du contexte concernant sa situation professionnelle. L'étape 2 dite de clarification, encourage d'ailleurs le client à donner encore plus de détails pour que les consultants puissent mieux comprendre le problème soulevé et la situation associée. Ce faisant, le client livre des détails professionnels qui peuvent relever de l'intime, comme lorsque sont évoquées la nature des relations entre cette personne et sa responsable, ou le mode de fonctionnement d'une équipe. Les entretiens menés montrent que les consultants apprennent ainsi des informations à propos de projets et de personnes qu'ils peuvent connaître par ailleurs dans le contexte du travail. Cependant, le cadre de confidentialité qui régit chaque séance d'A.I.R interdit à quiconque de parler du contenu de la séance ailleurs qu'en séance. Or, il est arrivé, en particulier dans des groupes constitués de personnes travaillant

en RH, que des situations d'agressivité voire de harcèlement moral, soient mentionnées. Les RH, dont le métier est en partie de prévenir et de lutter contre ces formes de relations toxiques, se retrouvent prisonnières d'une bulle qu'est l'A.I.R : elles ne s'autorisent pas à traiter ces situations dans leur quotidien de RH tant qu'elles n'ont pas l'accord explicite du client qui a partagé ses situations, pour s'en saisir ailleurs que dans l'A.I.R. Il s'en suit un risque de tensions internes chez ces personnes qui se retrouvent « empêchées » d'agir, par respect vis-à-vis du cadre de confidentialité établi en séance, qui permet aux personnes d'évoquer en confiance leur problème professionnel.

Figure 96 : Une bulle de confidentialité



### 3. Une bulle qui fait office d'exutoire et qui renforce la tension *in group / out group*

L'A.I.R, est un espace-temps qui garantit un cadre de confidentialité des échanges : il favorise une liberté de parole entre les membres. Ils peuvent ainsi confier leurs inquiétudes, leurs craintes, leurs espoirs, leurs besoins au reste du groupe, une fois que la confiance commune est établie et perçue. Néanmoins, l'A.I.R représente aussi chez certains participants une occasion de critiquer, juger et ragoter sur ce qu'il se passe dans leur quotidien. En effet, l'A.I.R est un groupe restreint (Anzieu & Martin, 2004), et en ce sens, il « constitue une puissante surface projective des pulsions non-satisfaites, des angoisses archaïques, des désirs interdits. » (p.356). Lorsque l'A.I.R est considéré par les participants comme un exutoire au quotidien, deux phénomènes concomitants se mettent en place :

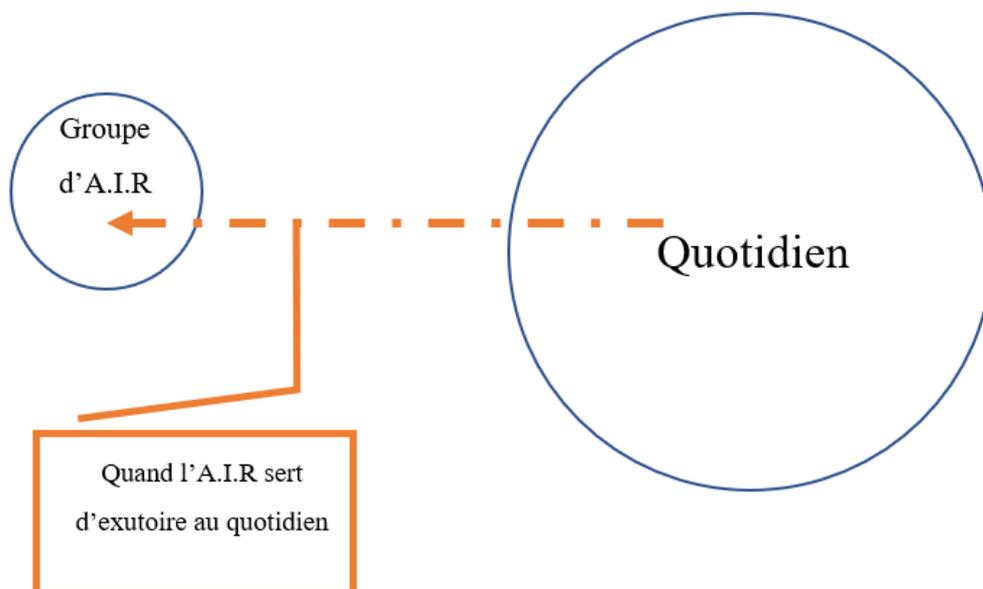
- Un renforcement de la dynamique de groupe si ce sentiment d'exutoire est partagé et cultivé au fil des séances
- Une aggravation de la vision négative de l'*out group*.

En cela, l'A.I.R peut accélérer la mise en place d'une culture parallèle et souterraine qui conteste la culture dominante de l'organisation, c'est-à-dire du groupe secondaire. C'est précisément ce qu'évoque une participante interviewée :

« L'employeur a mis en place un système complètement horizontal pour nous aider à être résilients à ce que la verticalité, organisée par l'employeur par ailleurs, n'arrivait pas à faire. Et du coup je trouve ça un peu paradoxal, tu vois... c'est la résilience dans l'organisation organisée par l'employeur. Bienvenue dans le XXIe siècle. » (EM 4).

Toutefois, l'analyse documentaire effectuée montre que l'objectif officiel derrière les A.I.R n'a jamais été officiellement de donner les conditions pour de telles remises en question. Aussi, il est possible de dire qu'il s'agit plus d'un effet collatéral que d'un effet recherché.

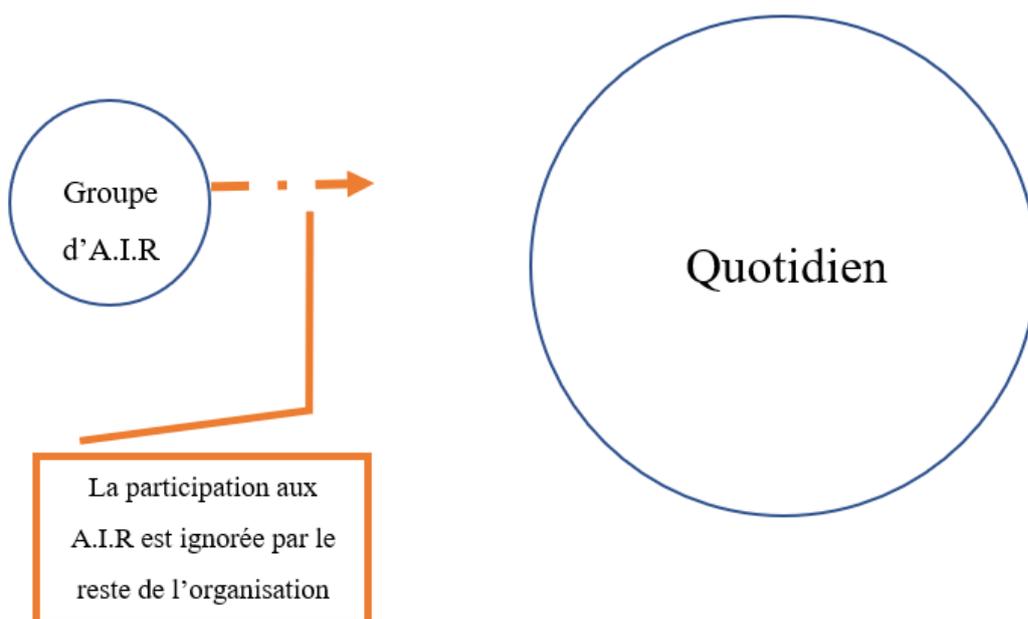
Figure 97 : L'A.I.R : un exutoire au quotidien



4. Une bulle d'invisibilité : quand la participation aux A.I.R est ignorée par le reste de l'organisation

La participation aux A.I.R est une activité prenante, qui mobilise les personnes, et qui est perçue comme fatigante. Elle favorise aussi le développement de connaissances (sur l'organisation, les métiers, le management) et de relations (confiance, bienveillance). Elle permet de même des prises de conscience et des remises en question importantes chez les managers qui entrevoient la nécessité de faire évoluer leurs pratiques et leurs relations managériales. Toutefois, les participants soulignent que l'A.I.R demeure une activité en plus, présentée comme une option supplémentaire qui se rajoute aux différentes tâches du travail du quotidien. Autrement dit le fait de participer à un A.I.R n'est pas reconnu dans l'organisation, quand bien même c'est l'organisation qui le met en place. Les participants évoquent ce défaut de reconnaissance lorsqu'ils expliquent n'avoir jamais parlé de leur participation aux A.I.R dans le cadre de leur entretien professionnel ou de leurs points de suivis plus réguliers avec leur responsable. L'A.I.R est une activité ignorée du reste de l'organisation : participer aux A.I.R devient une expérience douloureuse pour les personnes car elles n'ont pas de sas entre ce qu'elles vivent en A.I.R et leurs activités quotidiennes au travail. Le schéma suivant illustre la façon dont l'activité du groupe d'A.I.R est en parallèle du quotidien.

Figure 98 : Quand l'A.I.R est invisible du reste de l'organisation

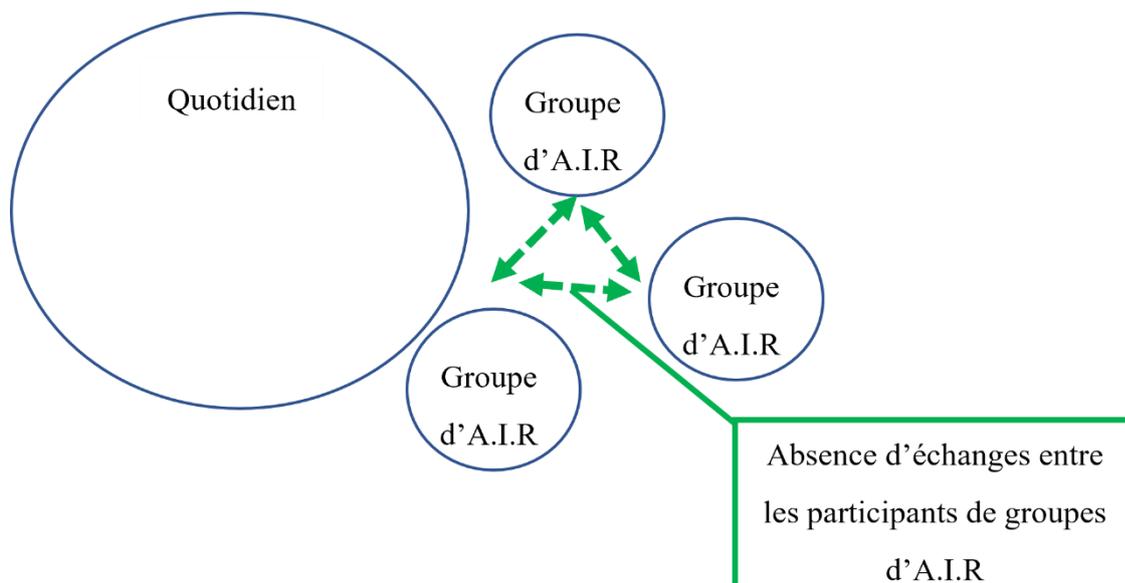


## 5. Une bulle qui empêche les échanges entre les différents groupes d'A.I.R

Les participants font partie d'un groupe d'A.I.R et ont relativement peu l'occasion d'être en contact avec les autres groupes, malgré, comme on l'a vu, la création d'une communauté virtuelle des animateurs A.I.R.

Ainsi, l'expérience des A.I.R reste cantonnée au niveau du groupe. Les entretiens ont en effet mis en évidence l'émergence de relations interpersonnelles particulières et de prises de conscience diverses au sein du groupe, mais aussi le fait que la communication entre les différents groupes était quasi inexistante. Si de nombreux managers ont pu vivre des séances d'A.I.R, il apparaît que l'objectif d'une expérience commune pensé initialement par le Directeur Général en avril 2020 s'est muée en une expérience de « groupe par groupe ». L'absence de communication entre les différents groupes renforce un sentiment d'isolement chez les participants qui n'ont pas la possibilité d'identifier les autres personnes dans l'organisation qui vivent la même expérience dans des groupes différents. Dès lors, ils n'ont pas l'occasion d'échanger à propos de leurs expériences respectives, et donc de mettre des mots sur ce qu'ils apprennent, ce qu'ils font, ce qu'il se passe dans leurs groupes respectifs. Cette situation est représentée dans le schéma suivant :

Figure 99 : L'absence d'échanges entre les groupes A.I.R



## 6. Une bulle au sein-même du groupe d'A.I.R

Les entretiens ont également montré que la composition du groupe d'A.I.R est délicate. En effet, participer à un A.I.R nécessite de vouloir, pouvoir, et savoir s'exprimer en public, et de se dévoiler. Or, si la majorité des personnes qui participent aux A.I.R étaient des volontaires, certaines y ont été fortement invitées. Dès lors, la mise en place des A.I.R est qualifiable d'hétérogène au sens où plusieurs asymétries ont été mises en évidence :

- Une asymétrie d'informations quant au dispositif au démarrage

Au commencement des A.I.R, le niveau d'informations à propos du dispositif (la durée, le rythme, les objectifs, la composition des groupes) a été variable. En effet, si certains rapportent avoir assisté à des présentations formelles ou informelles (par le bouche-à-oreille notamment), d'autres ont confié qu'ils ne savaient pas du tout ce qu'ils allaient vivre. Enfin, les A.I.R se basant sur la méthode de codéveloppement professionnel, certains participants ont souligné qu'ils connaissaient déjà la méthode quand d'autres n'en avaient jamais entendu parler. Du fait de cette asymétrie d'informations, les groupes se sont donc révélés hétérogènes.

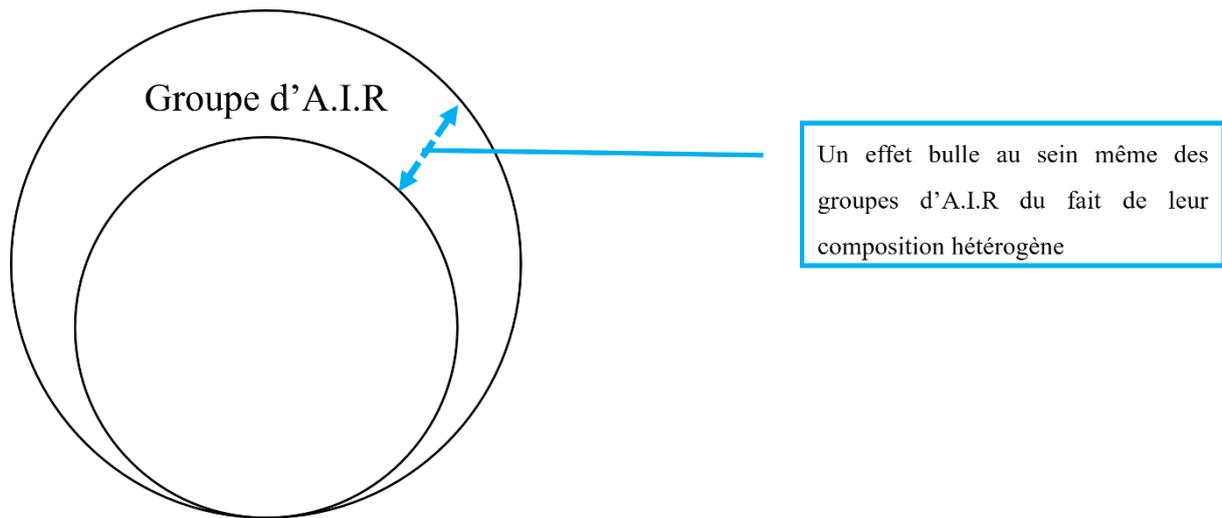
- Une asymétrie des statuts qui entrave un dévoilement authentique

D'autre part, si des groupes composées exclusivement de managers ont pu être formés, et de la même manière des groupes de non-managers, il est arrivé que certains groupes soient constitués de managers et de non-managers (qui appartenaient à la même équipe ou non). Or, si les non-managers ont manifesté leur attachement à participer à des groupes mixtes en termes de statut, il est arrivé que des managers, eux ne livrent pas des problématiques professionnelles qu'ils vivaient au moment des ateliers parce qu'ils considéraient que les non-managers ne pouvaient pas comprendre certains enjeux liés à la responsabilité d'équipe.

- Une asymétrie de compétences

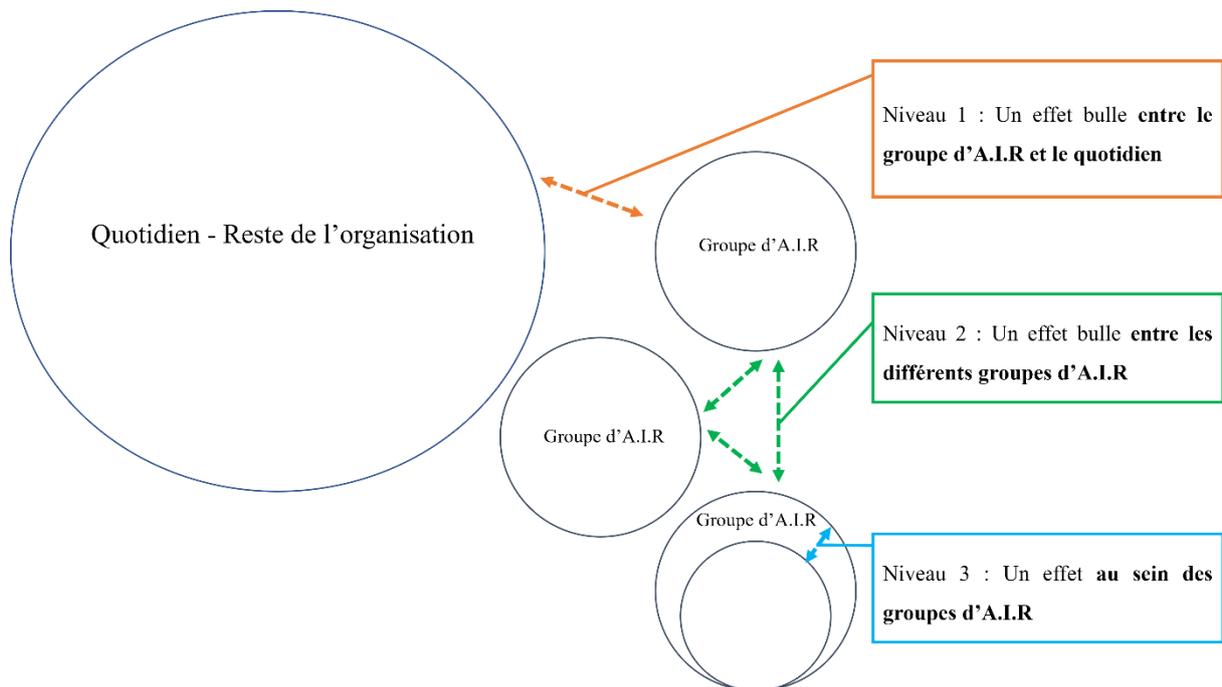
Certains participants ont relevé que dans leur groupe il y avait un niveau très hétérogène de compétences et de connaissances entre les participants d'un même groupe. Cela s'est traduit par exemple par des capacités inégales à prendre la parole, à questionner, à synthétiser, à suggérer, et à partager des connaissances. Si majoritairement les personnes ont apprécié ce niveau hétérogène car il est source d'apprentissages, il a été relevé que le groupe d'A.I.R fonctionnait parfois à deux vitesses, menant les personnes moins à l'aise à se sentir isolées du reste du groupe.

Figure 100 : Un effet bulle au sein des groupes d'A.I.R



Ainsi, trois niveaux d'effet bulle créés par les A.I.R ont été mis en évidence et sont illustrés dans le schéma bilan suivant :

Figure 101: Trois niveaux d'effet bulle générés par les A.I.R



- Un effet bulle **entre le groupe d'A.I.R et le quotidien** : généré par une tension *in group/ out group*, le respect de la confidentialité des échanges, la tentation de faire des A.I.R un exutoire au quotidien, et un phénomène d'invisibilisation des A.I.R par le reste de l'organisation (figures 95, 96, 97 et 98). C'est le niveau 1 représenté en orange dans le schéma de synthèse ci-dessus.

- Un effet bulle **entre les groupes d'A.I.R** : l'expérience commune visée se transforme en une expérience « chacun dans son groupe » (figure 99). Il correspond au niveau 2 représenté en vert dans le schéma ci-dessus.
- Un effet bulle **au sein des groupes d'A.I.R**, compte-tenu de la composition hétérogène de certains groupes (figure 100). Il correspond au niveau 3 représenté en bleu dans le schéma ci-dessus

## 2.2.2 Le renforcement d'une schizophrénie organisationnelle

L'organisation mutualiste, comme les OESS de manière générale, est tiraillée entre l'économique et le social. Selon les personnes interviewées, cette tension est telle qu'elle mène ce type d'organisations vers une schizophrénie. En le faisant remarquer, les interviewés procèdent à une personnification des organisations mutuelles, qui peuvent dès lors souffrir de maladies mentales proprement humaines. Cette maladie se caractérise par une perte de contact avec la réalité : les personnes schizophrènes sont en proie à des délires qui se traduisent par « des discours incohérents, des délires (croyances fausses ou irrationnelles), des hallucinations (voir ou entendre quelque chose qui n'existe pas), des comportements bizarres) »<sup>61</sup>. En reprenant cette définition, et à partir des données recueillies dans les entretiens menés, nous proposons ici de qualifier l'organisation mutualiste de schizophrène dans la mesure où :

- Il y a une incohérence perçue par les salariés entre les discours prônés en externe et les pratiques développées en interne, et en particulier les pratiques managériales.
- Il y a la croyance erronée d'une compréhension et adoption des spécificités mutualistes de la part des salariés.
- Il y a une croyance erronée que les organisations mutualistes peuvent être une bande de bénévoles qui ne cherchent qu'à mettre en œuvre une solidarité auprès des bénéficiaires, alors que les exigences économiques et règlementaires sont telles qu'elles exigent une forte professionnalisation de la part des salariés comme de la Direction.

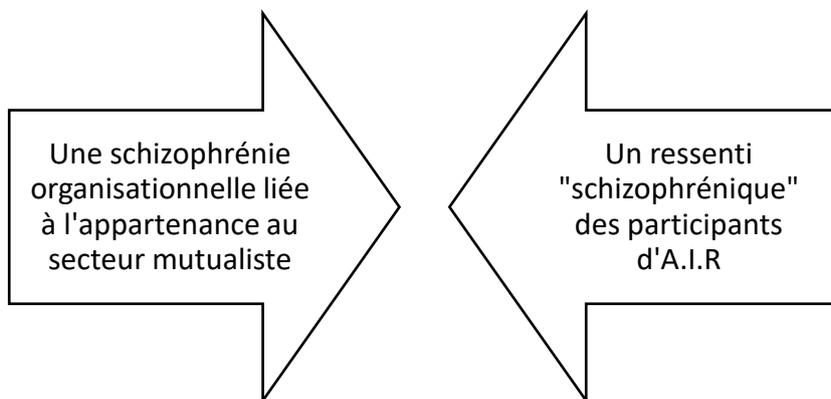
---

<sup>61</sup> <https://www.mutuelledassurance.net/actu/mutuelle-sante-la-schizophrénie-une-maladie-mentale-mal-connue>

Or, la participation aux A.I.R a également été qualifiée de schizophrénique. En effet, la participation aux A.I.R a engendré un effet bulle vis-à-vis du quotidien. En particulier, les personnes développent au sein de ces groupes une « discipline relationnelle », qui intègre le respect d'autrui, l'écoute active, l'attention à l'autre, le non-jugement, le questionnement bienveillant. Cependant, le retour au quotidien est vécu comme difficile pour les participants qui ne retrouvent plus le cadre relationnel mis en place dans les groupes d'A.I.R. Autrement dit, les personnes développent grâce aux A.I.R une discipline relationnelle qui entre dans leur Moi authentique, et, lorsqu'elles regagnent leur travail quotidien, elles font face à des personnes qui n'ont pas vécu la même expérience et qui ne se basent pas sur la même discipline. Dès lors, elles sont obligées de remettre leur masque organisationnel quand bien même il entre en conflits avec le Moi authentique. En ce sens, elles sont prises d'une forme de schizophrénie puisqu'on leur donne les conditions pour apprendre et développer des pratiques différentes, mais qu'elles ne peuvent pas mettre à profit dans leur quotidien.

Le schéma suivant représente la tendance qu'ont les A.I.R à renforcer une schizophrénie organisationnelle déjà engendrée par l'appartenance au secteur mutualiste.

Figure 102 : L'A.I.R renforce une schizophrénie organisationnelle



En faisant l'analogie entre l'effet bulle de l'A.I.R d'une part, et l'érosion des spécificités mutualistes en proie à un processus de dégénérescence d'autre part, nous interprétons l'A.I.R comme une bulle au sein d'une organisation mutualiste qui est elle-même une bulle sur le point d'éclater.

### 3 Trois propositions à l'issue de ce travail de recherche

A l'issue de ce travail d'interprétation, trois propositions-recommandations différentes sont développées pour conclure cette recherche, comme recommandé en sciences de gestion (Besseyre des Horts, 2020).

La première proposition est d'ordre conceptuelle. Le cadre théorique indique que la notion d'intelligence relationnelle est relativement peu abordée dans la littérature académique, et que les définitions associées s'inscrivent dans les paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire. Il s'agit donc de proposer une nouvelle définition conceptuelle de cette notion, en s'appuyant sur l'expérience des A.I.R et sur les résultats empiriques relevés.

Ensuite, la deuxième proposition représente des recommandations synthétiques à destination des organisations mutualistes et de l'ESS de manière générale, sur une façon d'envisager le management dans ces dernières, de sorte à éviter les problèmes majeurs qui ont été relevés. Ce travail de recherche étant inscrit en sciences de gestion, il vise à contribuer aux développements autour de l'évolution des *relations* managériales.

La troisième et dernière proposition s'attache à dessiner les contours d'un nouveau dispositif à partir de l'expérience que nous avons eue des A.I.R, et du travail réflexif autour de ses limites. Cette proposition ouvre donc la possibilité d'envisager un nouveau dispositif, dont les objectifs, le cadre théorique sur lequel il s'appuie, le mode de fonctionnement, et certaines limites anticipées sont présentées. L'objectif de cette dernière proposition est donc exploratoire.

#### 3.1 Un apport conceptuel autour de l'intelligence relationnelle

Ce travail de thèse s'est focalisé sur un dispositif : le codéveloppement professionnel, rebaptisé « Ateliers d'Intelligence Relationnelle ». Toutefois, peu d'écrits autour de la notion d'intelligence relationnelle ont accompagné le déploiement du nouveau dispositif.

Par ailleurs, le cadre théorique a souligné que les notions d'intelligences sociale, collective, émotionnelle et relationnelle gagnent en popularité, même si leurs définitions renvoient

toujours à une perspective instrumentale et utilitariste. En effet, celles-ci sont présentées comme un moyen et non une fin. La finalité est autre : l'amélioration du contact client, la confiance du collaborateur au service de la productivité, ou encore l'efficacité du travail en collectif. Le changement de paradigme (cf partie 2) nécessite de repenser ces notions, voire d'en faire émerger de nouvelles. Dans tous les cas de figure, il s'agit d'en donner de nouvelles définitions. Ainsi, concernant la notion d'intelligence relationnelle, une redéfinition est proposée au regard du travail empirique et théorique réalisé dans cette thèse. Pour cela, le cadre de pensée sur lequel s'appuie cette nouvelle définition est présenté.

### 3.1.1 Un cadre de pensée revisité pour une redéfinition de l'intelligence relationnelle

L'objectif à travers cette définition est d'être en rupture avec les prismes utilitaristes et instrumentalisant qui dominent les définitions académiques actuelles de l'intelligence relationnelle. Pour cela, la clarification du cadre de pensée est nécessaire. Il est représenté à travers le tableau suivant :

Tableau 11 : Synthèse du cadre de pensée qui a conduit à une redéfinition de l'intelligence relationnelle

<b>Cadre de pensée dominant</b>	<b>Notre cadre de pensée</b>
<b>Compétences, Attitudes, Rôles</b>	<b>Postures</b>
<b>Individu</b>	<b>Reconnaissance de l'Autre en tant que personne</b>
<b>Mesure et contrôle</b>	<b>(Auto)régulation</b>
<b>Catégorisation systématique d'Autrui et unidimensionnalisation</b>	<b>Compréhension authentique et sans jugement de l'altérité</b>
<b>Division et déliance</b>	<b>Liance et reliance</b>

Le passage de l'individu à la personne a déjà été développé dans le cadre théorique, aussi il n'est pas présenté. De la même façon, la notion de posture a aussi fait l'objet d'un article académique en cours de publication.

Aussi, cette partie se centre sur les trois dernières lignes du tableau-ci-dessus.

La mesure et le contrôle font partie des concepts clés des paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire. Pour en sortir, il est nécessaire d'envisager l'intelligence relationnelle en-dehors de toute idée de mesure et de contrôle, au profit de celle d'(auto)régulation (Silva & Lacan, 2013; Lacan, 2014, 2016). Adoptant une approche postmoderne, ces auteurs considèrent que la mesure fait partie des valeurs saturées de la modernité. Ils y expliquent notamment en quoi la mesure a été notamment au cœur de la mise en place d'une vision scientifique de l'organisation du travail, puis du management : « L'OST avait pour dimension centrale, les principes de la science : l'observation, la mesure et le contrôle. » (Silva & Lacan, 2013, p. 2). Mais le recours à la mesure et au contrôle, lorsqu'il s'est mué en hyper-contrôle symptomatique des organisations hypermodernes, est apparu comme problématique car en inadéquation avec les attentes des personnes en contexte de travail, en particulier vis-à-vis du management (Lacan, 2014). Dès lors il est suggéré de « passer de la mesure de la performance individuelle à la régulation des relations interpersonnelles » (Lacan, 2016, p. 196).

D'autre part, il s'agit de s'écarter, comme l'incite Edgar Morin (2005) de la tendance à l'unidimensionnalisation en reprenant les thèses de Marcuse développées dans les années 1960 (Marcuse, 2001). Cette tendance revient à vouloir opérer des catégorisations de sorte à mettre les personnes dans une et une seule case, c'est-à-dire à le considérer sous un seul angle, un seul prisme. A l'inverse, cette redéfinition de l'intelligence relationnelle rend compte de l'importance de la compréhension d'Autrui dans sa globalité. Il ne s'agit donc plus de se focaliser que sur un seul aspect de l'Autre, mais de le considérer dans toute son altérité. Autrement dit, il s'agit de cesser d'organiser « le "même" dans des illusions identitaires, des groupes catégoriels préjugés ou cristallisés » (Cornu, 2003, p. 22). Être dans l'intelligence relationnelle nécessite de reconnaître à l'Autre une singularité, une altérité et de se garder de vouloir faire de l'Autre un même, comme Jacques Derrida et Heidegger y invitaient. Nous rejoignons enfin la perspective selon laquelle « La différence n'est plus alors une menace et peut présenter des systèmes de sens pertinents que l'individu peut faire siens pour s'adapter au vivre-ensemble. » (Fagbohoun, 2017, p. 137). Cette compréhension et acceptation de l'Altérité n'est enfin possible qu'à travers une démarche fondée sur le non-jugement.

Enfin, il s'agit de sortir d'une vision qui cherche à délier, diviser, créant une « foule solitaire » (Bolle De Bal, 2003, p. 104). Les paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire ont conduit à un hyper individualisme qui a mené à une représentation à la fois aliénante, narcissique et atomisée des êtres humains. Avec Marcel de Bolle De Bal, le concept de déliance est mobilisé pour traduire cette tendance. Le sociologue belge l'utilise en effet pour qualifier une société de « déliance ». A cette société de déliance, s'oppose l'idée de reliance (Bolle de Bal, 1985), entendue initialement par Roger Clausse comme un synonyme « d'appartenance » (Bolle De Bal, 2003). Il est possible de distinguer ici deux visions complémentaires : celle d'une éthique « *de la* » reliance développée par Maffesoli, et celle d'une éthique « *de* » reliance chez Edgar Morin (Bolle De Bal, 2009). La première s'appuie sur une analyse de la réalité, et en particulier du phénomène communautaire tribal et propose, pour sortir d'un individualisme, une idée synthétique : « *primum relationis* » (Maffesoli, 2007, p. 166). La seconde, décrite par Edgar Morin, se propose de guider nos actions et nos relations. Morin suggère en effet de faire de la reliance un impératif premier : « Impératif éthique fondamental, la reliance commande les autres impératifs – tolérance, liberté, fidélité, amitié, amour, respect, courtoisie – à l'égard d'autrui, de la communauté, de la société, de l'humanité ? » (Morin, 2004, p. 114). Ce qui est commun aux deux approches est l'invitation au basculement d'une conscience de soi à la conscience d'un « nous ».

### 3.1.2 Ce que désigne l'intelligence relationnelle, et ce qu'elle ne désigne pas

La conception dominante de l'intelligence en tant que capacité de mémorisation, de restitution et de logique qui a traversé les siècles, a exclu la dimension relationnelle de l'intelligence, tout aussi fondamentale. En effet, faire preuve d'intelligence, comme évoqué dans le cadre théorique, c'est d'abord saisir quelque chose à partir d'une autre chose, autrement dit effectuer un lien entre au-moins deux choses.

Il s'agit de l'élan qui pousse une personne à vouloir créer une relation de personne à personne avec une ou plusieurs autres dans un contexte donné. Cela nécessite donc d'être dans une posture de bienveillance, sans jugement et ouvert à l'autre en le considérant comme un égal. Cela revient à reconnaître à la fois notre commune humanité et nos singularités personnelles. On le voit ici, l'intelligence relationnelle est au carrefour des relations intra et interpersonnelles qui s'articulent sur une notion centrale, la théorie de la reconnaissance réciproque (Honneth,

2013). Afin de considérer Autrui comme une personne, il est nécessaire qu'au préalable ait lieu une opération de décentrement de soi (M. Godelier & Lussault, 2016) au profit d'un recentrement sur la relation avec l'Autre.

L'intelligence relationnelle est entendue non plus comme une faculté, encore moins comme une aptitude ou une capacité mesurable, mais comme à la fois :

- Une volonté : l'intelligence relationnelle est une déclinaison de la bienveillance. En effet, commençons par souligner que l'étymologie de la notion de bienveillance renvoie à *la volonté* de faire le bien. Desjacques et Rodet (2017) résument ainsi l'approche aristotélicienne de la bienveillance : « La bienveillance consiste, pour une personne à vouloir du bien à une autre, sans nécessairement qu'elle le sache, et de manière désintéressée » (p.143). Être dans l'intelligence relationnelle relève alors d'une disposition, d'une volonté, d'un état d'esprit. Elle ne saurait être commandée ou exigée de l'extérieur : il s'agit d'un élan intérieur qui est propre à chaque personne dans un contexte donné. L'intelligence relationnelle peut ainsi être entendue comme la bonne volonté à s'inscrire dans un processus permettant de faire émerger, entretenir et préserver des relations de qualité avec Autrui.
- Un processus d'apprentissage : l'intelligence relationnelle n'est pas un acquis, une compétence aboutie, mesurée, et donc réifiée ; elle est une quête, un chemin. Elle est un *processus* d'apprentissage puisqu'elle s'inscrit sur un temps long, celui de la relation, plutôt que sur le temps court, instantané, de l'interaction. En effet, l'intelligence relationnelle nécessite un temps de réflexivité au sens deweynien, sur ce qui fait lien entre la manière dont on a agi et pensé en présence d'Autrui (adaptation de *l'experimenting* de Dewey), et sur ce que *l'on ressent après* avoir agi et pensé en présence d'Autrui (adaptation de *l'experiencing* de Dewey). Cet effort de réflexivité conduit à des apprentissages variés sur soi, sur l'Autre, sur la relation, sur le contexte, qui permettent d'ajuster sa posture et de fluidifier la relation.

Ainsi, l'intelligence relationnelle est à la fois une volonté personnelle et un processus d'apprentissage. En cela, elle ne peut être ni contrainte ni exigée, ni instrumentalisée, c'est pourquoi il faut désormais présenter la raison d'être de l'intelligence relationnelle.

### 3.1.3 L'intelligence relationnelle ne s'inscrit pas dans une perspective instrumentalisante et utilitariste.

Prenant à contre-pied les perspectives instrumentalisante et utilitariste (Bonetti et al., 1979; De Gaulejac, 2005, 2006; De Gaulejac & Hanique, 2018) qui dominant dans les définitions des notions d'intelligence sociale, collective, émotionnelle et relationnelle, nous abordons l'intelligence relationnelle comme une fin en soi.

Cela signifie que l'intelligence relationnelle n'est pas à considérer comme un outil au service d'une stratégie. Elle n'a d'autre objectif que la concrétisation de la volonté qui l'anime, celle de faire émerger et préserver ce que nous appelons « un patrimoine relationnel commun ». Celui-ci est co-construit à travers une logique de don et contre-don (Mauss, 1924) entre soi et Autrui. Il évolue au gré des apprentissages de chacun sur chacun. En effet, un patrimoine peut être considéré comme un don car « il implique une invitation à participer de relations créatrices, dans un dynamisme qui unit passé, présent et futur. Il est l'évidence d'un temps qui résiste, incarné dans un espace actuel. Il offre ainsi l'opportunité d'être en contact avec des réalités passées, qui se réactualisent au quotidien grâce aux relations qui s'établissent en son sein. » (Falcon et al., 2015, p. 116). Co-construire un patrimoine relationnel commun : telle est la concrétisation de l'intelligence relationnelle. Celui-ci n'est pas co-construit dans une perspective manipulatoire : l'intelligence relationnelle n'est pas un énième outil au service d'objectifs secondaires comme l'accroissement de l'efficacité et de la productivité. Elle est la condition de l'émergence et de la préservation d'un patrimoine relationnel commun. La préservation de celui-ci est à entendre dans le sens que lui donne Mireille Cifali (2019) « Le geste de préserver est celui de prendre soin, de s'interroger sur les conséquences de nos interventions, d'œuvrer dans un présent pour un avenir » (p.13).

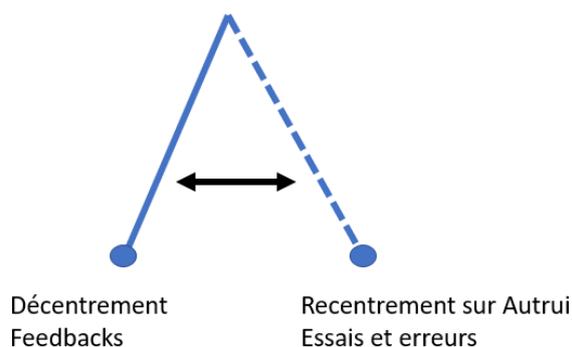
Ainsi, au cœur de l'intelligence relationnelle s'exprime une volonté libre de faire émerger, accroître et préserver un patrimoine relationnel commun avec Autrui.

### 3.1.4 La manifestation de l'intelligence relationnelle

L'intelligence relationnelle est une volonté et un processus d'apprentissage qui vise à co-construire avec autrui un patrimoine relationnel commun. Désormais, il est nécessaire de présenter comment elle se manifeste. L'intelligence relationnelle peut prendre la forme d'un mouvement pendulaire très spécifique entre soi et Autrui.

La figure du mouvement pendulaire est pertinente pour désigner le fait que l'intelligence relationnelle suppose des aller-retours entre soi et Autrui. Les deux oscillations majeures qui conditionnent l'intelligence relationnelle sont représentées dans le schéma suivant :

Figure 103 : L'intelligence relationnelle s'appuie sur une dynamique pendulaire



- Une oscillation entre décentration de soi et recentrage sur Autrui, dans le sillage des travaux de Mounier et de Rogers

Être en intelligence relationnelle nécessite de pouvoir accueillir et comprendre Autrui. Pour cela, un décentration de soi est nécessaire au profit d'un recentrage sur Autrui. Ce mouvement de décentration et de recentrage est inspiré de la perspective rogérienne (Rogers, 1956), qui est résumée par Carré et Mayern (2019) comme « l'effort d'entrer complètement dans l'univers d'autrui, sa vision du monde, ses sentiments, ses conceptions, bref son expérience, sans la tentation de lui proposer son propre point de vue, ses propres interprétations ou les conseils tirés de sa propre expérience » (p.96). On retrouve l'idée d'effort chez Emmanuel Mounier (2016) qui évoque un « effort de recentrement » et qui rajoute que « La personne est dès l'origine mouvement vers Autrui, « être vers » » (p. 53). Ce recentrage sur Autrui nécessite de faire preuve d'une attention et d'une écoute sans jugement à son égard, pour pouvoir le comprendre.

Il ressort de cette citation que pour pouvoir se centrer ainsi sur la personne, il est nécessaire de se décentrer au préalable de son Ego, ce qui désigne « l'aptitude de l'homme à s'extraire de lui-même à se considérer comme une existence à la deuxième ou troisième personne » (Elias, 1991, p. 249). La capacité à se décentrer est également au cœur du personnalisme de Mounier (2016), selon lequel « La personne est une existence capable de se détacher d'elle-même, de se déposséder, de se décentrer pour devenir disponible à autrui » (p.38). Ce sont des dimensions que l'on retrouve dans les philosophies orientales qui sont centrées sur la notion de connivence entre les êtres et non, comme en Occident sur la connaissance (Jullien, 2012).

- Une oscillation entre essais-erreurs et feedbacks, dans le sillage des travaux de Wiener

L'intelligence relationnelle, comme on l'a vu, est envisagée comme un processus d'apprentissage, qui s'opère au gré d'essais et d'erreurs, s'inspirant ainsi des principes du *feedback* développé en cybernétique par Norbert Wiener. Elle nécessite donc des temps d'essais et erreurs, et des temps de réflexivité (*experiencing* et *experimenting*) permettant un *feedback* sur le fonctionnement de la relation, d'Autrui, de soi et du contexte. Ce feedback permet un ajustement progressif de soi envers Autrui, dans l'optique de fluidifier la relation. Être en intelligence relationnelle, c'est donc prêter suffisamment d'attention à l'Autre pour comprendre que la situation dans laquelle nous sommes nécessite d'ajuster plus ou moins nos postures dans le but de fluidifier la relation engagée. Mais enfin cette intelligence relationnelle s'appuie sur la réciprocité dans la relation entre a minima deux personnes (Chabal, 2016).

Cette redéfinition de l'intelligence relationnelle ne se veut en aucun cas dogmatique ou prescriptive. Elle est une proposition nouvelle, s'appuyant sur un cadre de pensée explicite, et dans un objectif de rupture par rapport aux définitions existantes. Il serait opportun de pouvoir faire émerger d'autres définitions de l'intelligence relationnelle à partir de travaux empiriques approfondis ou bien à partir de développements théoriques centrés par exemple sur les approches orientales.

## 3.2 Un nouveau dispositif au service d'une culture mutualiste

En reprenant les objectifs d'une approche par les dispositifs en sciences de gestion (Martinet & Pesqueux, 2013), cette partie propose les contours d'un dispositif de gestion au service d'un renouvellement des relations managériales en contexte mutualiste. Pour cela, il est nécessaire de repartir des grandes limites approfondies précédemment.

L'apport principal qu'a eu l'Atelier d'Intelligence Relationnelle tel qu'il a été pensé et mis en place dans l'entreprise étudiée est d'avoir entraîné les personnes à développer des relations interpersonnelles basées sur la confiance et la bienveillance à partir d'une expérience commune. Toutefois, ce n'était pas un objectif énoncé comme tel ni dans les documents officiels, ni par les décideurs.

Ce travail de recherche a donné lieu à un processus à la fois interprétatif, réflexif et créatif qui aboutit ici à une proposition d'un dispositif nouveau que baptisé Ateliers d'Entraide Mutualistes (A.E.M). Les pages suivantes décrivent successivement : le cadre de pensée associé, les objectifs, le choix du nom, le fonctionnement, des suggestions concernant sa mise en place, ainsi que certaines limites anticipées. Il est essentiel d'insister sur le caractère exploratoire de ce nouveau dispositif. Cette présentation n'engage que nous, et traduit la volonté d'ajouter aux propositions conceptuelles (sur l'intelligence relationnelle, et sur la nécessité d'un changement de paradigme du management dans les organisations mutualistes) une préconisation plus « concrète », avec ce dispositif.

### 3.2.1 Un point de départ : la nécessiter de contrer un phénomène d'auto-banalisation qui contribue à la dégénérescence du modèle mutualiste

D'abord, il apparaît nécessaire de clarifier de manière synthétique le cadre de pensée dans lequel s'inscrit la conceptualisation de ces Ateliers d'Entraide Mutualistes.

Le point de départ est le suivant : la mutualité est en proie à une schizophrénie organisationnelle qui accentue un processus de dégénérescence déjà à l'œuvre auprès des OESS. Tirillées entre l'éternelle dialectique de l'économique et du social, les OM doivent faire face à deux phénomènes qui s'entretiennent : une banalisation et une auto-banalisation. Ces derniers

contribuent à gommer les spécificités du modèle mutualiste par rapport à d'autres acteurs du secteur de l'assurance et de la complémentaire santé. L'écart entre spécificités souhaitées et spécificités perçues est tel qu'il engendre une hypocrisie organisationnelle problématique. Les A.E.M sont pensés dans le but de concourir à tacler le phénomène d'auto-banalisation décrit antérieurement.

Ainsi, l'idée principale de ces Ateliers d'Entraide Mutualistes est de permettre aux OM de faire partager, cultiver, enrichir et entretenir collectivement une culture mutualiste en s'appuyant sur une démarche pratique et intégrée au quotidien.

### 3.2.2 Clarification du cadre théorique mobilisé

Contrairement aux A.I.R, le cadre théorique dans lequel s'ancrent les A.E.M est clarifié. L'objectif est de pouvoir donner du sens à cette démarche et à l'inscrire dans un cadre explicite, avant d'en présenter les objectifs, le fonctionnement, la mise en place et les limites.

Pour cela, le tableau ci-dessous synthétise les grandes références qui sous-tendent la conception des Ateliers d'Entraide Mutualistes, présentés par la suite. Ces références font partie (en majorité) du cadre théorique présenté en partie 4 et ne sont pas présentées dans un ordre d'importance ou d'influence. Ce cadre théorique est volontairement multidisciplinaire, comme celui adopté durant ce travail de recherche :

Tableau 12 : Synthèse du cadre théorique mobilisé pour créer les A.E.M

<b>Courant(s) / Notions phares</b>	<b>Idées principales synthétisées</b>	<b>Auteur(s) de référence (non-exhaustif)</b>
<b>M.A.U.S.S</b>	Don ; contre-don ; cycle du don ; triple obligation de donner recevoir et rendre ; application du don dans les organisations ;	Marcel Mauss, Alain Caillé et Edouard Grésy, Norbert Alter
<b>Personnalisme</b>	Approche centrée sur la personne ; différence entre individu et personne	Carl Rogers, Emmanuel Mounier, Paul Ricoeur
<b>Altérité</b>	Reconnaissance mutuelle des différences et des similitudes	Martin Buber, Albert Jacquard et Fernando Cuevas, Norbert Alter

<b>Postmodernité</b>	Changement de paradigme ; présentéisme ; sensualisme ; néotribalisme ; réenchâtement du monde ; pluralisme intellectuel ;	Michel Maffesoli, François Silva, Aline Scourneac Arnaud Lacan,
<b>Convivialisme et <i>buen vivir</i></b>	Le vivre ensemble ; la <i>convivance</i> ; la tempérance vs l'hubris et l'orgueil, l'entraide	Eve Chiapello, Francesco Fistetti, Claude Alphandéry, Dominique Méda, François Flahault, Elena Pulcini, Philippe Chaniel, Edgar Morin,
<b>Différentialisme</b>	Contre l'in-différence et le particularisme	Henri Lefebvre
<b>Care</b>	Acceptation et éloge de la vulnérabilité	Joan Tronto, Bérénice Fischer
<b>Impératif délibératif</b>	Mettre en commun des paroles et des pensées ; démocratie délibérative	Eric Dacheux, Loïc Blondiaux, Daniel Goujon
<b>Problématisation et questionnement</b>	Questionner plutôt qu'interroger ; techniques des entretiens d'explicitation	John Dewey, Paul Vermersch
<b>Médiation</b>	Instauration et maintien d'un cadre de confidentialité des échanges ; communication éthique	Michele Guillaume-Hofnung, Jean-François Six
<b>Analyse de pratique, Groupe Balint, codéveloppement professionnel, communautés de pratique</b>	Animateur garant ; relation d'assistance ; notion de tiers – animateur ; notion de « cas » dans les groupes Balint ; caractère spontané et auto-organisé des communautés de pratique	Georg Simmel, Claude Champagne et Adrien Payette, Etienne Wenger et Jean Lave, Michael Balint
<b>Dynamique des groupes</b>	Notion de « totalitarisme groupal » ; groupes retraits ; groupes primaires et secondaires ; groupes artificiels ; émotions de groupe ; climat de groupe ; influence du groupe par rapport au changement	Marie-Parker Follett, Kurt Lewin, Fritz Redl ; Didier Anzieu et Jacques-Yves Martin
<b>Relations humaines au travail</b>	Relations subies vs choisies ; personnages ; relations fonctionnelles ; associés -rivaux ;	Maurice Thévenet, Jean Maisonneuve, François Bourricaud, Benoît Gérard, Alexandre Oboeuf
<b>Mutualisme</b>	Dangers de la banalisation et auto-banalisation ; isomorphisme	Sophie Swaton, Olivier Boned, Eric Bidet, Philippe Chaniel, Laetitia Lethielleux

### 3.2.3 Les cinq objectifs des A.E.M

Il convient d'abord de clarifier les cinq objectifs inhérents à l'A.E.M. Ces derniers sont le fruit d'une réflexion qui a croisé l'analyse des objectifs de méthodes voisines (le codéveloppement, les groupes Balint, l'analyse de pratique professionnelle et l'A.I.R), avec la réflexion menée autour des enjeux des organisations mutualistes :

1. Vivre et incarner l'esprit mutualiste à travers une expérience concrète et sur un temps long.
2. Accompagner l'intégration des personnes en mutualité.
3. (Ré)apprendre à se dévoiler et faire confiance dans un cadre sécurisant grâce à la dynamique de groupes restreints.
4. Développer un art du questionnement authentique et bienveillant au service de l'entraide.
5. Participer à la création d'une culture mutualiste

### 3.2.4 « Atelier d'Entraide Mutualistes » ou A.E.M

La dénomination « Ateliers d'Intelligence Relationnelle » a suscité tout à la fois de la curiosité, de la méfiance, des interrogations, de l'envie, et un sentiment de décalage. Sans imaginer qu'un changement de nom induirait une convergence totale des réactions associées à celui-ci, la démarche est baptisée « Ateliers d'Entraide Mutualistes ». Ce choix nécessite d'être commenté :

- « Ateliers »

L'atelier renvoie à un espace-temps pendant lequel on se prépare et on répare. L'A.E.M est un espace pendant lequel on prend un temps à plusieurs pour se préparer et (se) réparer. L'atelier renvoie enfin à une temporalité qui n'est pas de l'ordre de l'immédiateté : venir en atelier, c'est accepter de s'inscrire dans un rapport au temps qui est celui de la relation et non celui de l'interaction.

- « Entraide »

L'entraide est au cœur du quotidien de tout travail collectif. Elle est une source d'apprentissage infinie et infiniment liée au mutualisme. Affirmer que ce sont des ateliers d'entraide permet de réaffirmer l'importance de l'entraide pour les salariés et managers qui travaillent dans une organisation mutualiste.

- « Mutualistes »

Ce sont bien les ateliers qui sont mutualistes puisqu'ils réunissent des mutualistes, c'est-à-dire des personnes qui travaillent dans le secteur de la mutualité. Il est nécessaire de qualifier explicitement ces ateliers de mutualistes pour montrer que ces ateliers ont été pensés pour ces personnes et pour ces organisations-là spécifiquement. En utilisant le terme pluriel de mutualistes, l'objectif est d'indiquer que différents profils de salariés et de managers mutualistes cohabitent.

### 3.2.5 Le fonctionnement des A.E.M

Notre première conception du fonctionnement des A.E.M aboutit à la présentation suivante :

- Un groupe restreint de 6 à 7 personnes ...

Le nombre de personnes est calquée sur la taille des groupes restreints suggérée par Anzieu et Martin, et sur la taille moyenne des groupes de codéveloppement développés par Payette et Champagne. Il s'agit exclusivement de personnes qui sont volontaires pour participer sur la durée à cette démarche, avec la possibilité de changer de groupe au bout d'un cycle<sup>62</sup>. En effet, notre expérience du codéveloppement a montré une certaine lassitude qui s'installe dans le groupe au bout d'un temps trop long d'expérience commune.

- ... qui se partagent quatre responsabilités lors d'un atelier...

Dans chaque atelier, les personnes endossent chacune 1 ou 2 responsabilités parmi les 4 suivantes : Animateur, Aidé, Aidant, Assistant, présentées ci-dessous :

---

<sup>62</sup> Nous considérons qu'un cycle dure le temps pour que chaque personne du groupe ait expérimenté au-moins deux fois la responsabilité d'Assistant et d'Aidé.

Le terme de responsabilité est préféré à celui de rôle afin d'éviter que les A.E.M soient interprétés comme un jeu de rôle, déconnecté du quotidien et ainsi éviter un effet bulle. Les A.E.M constituent au contraire une démarche qui fait sens et lien avec le quotidien d'un salarié ou manager en contexte mutualiste. Les quatre responsabilités n'ont aucun lien hiérarchique ni de subordination entre elles.

➤ **Une personne tient la responsabilité d'être l'Aidé(e)**

Comme leur nom l'indique, les A.E.M se focalisent sur la relation d'entraide. A chaque Atelier, une des personnes tient la responsabilité d'être Aidé. En le formulant ainsi, il est considéré qu'être aidé est une entreprise active et non passive. L'Aidé est chargé de prendre un temps en amont avec l'Assistant, pour formuler sa demande d'aide de façon authentique et claire, de façon écrite. La demande d'aide doit concerner exclusivement une situation relationnelle en contexte professionnel, vécue récemment, qui lui pose ou qui lui a posé un problème ou entraîné des émotions contraires. Par situation relationnelle il faut donc entendre toute situation dans laquelle une personne a été en lien avec au-moins une autre, dans un contexte particulier (physique ou digital). L'Aidé est donc invité dans la phase amont à préciser, dans une perspective systémique, le contexte de la situation relationnelle qu'elle souhaite partager auprès du groupe. Pendant l'Atelier, l'Aidé est la personne sur laquelle l'attention est focalisée, dans l'optique de mettre en visibilité et à l'honneur une commune vulnérabilité.

➤ **Une personne tient la responsabilité d'être l'Animateur/trice**

Cette personne a déjà vécu un cycle d'A.E.M, et a été à l'unanimité recommandée par son groupe comme étant capable d'être Animateur à l'issue de celui-ci. Les responsabilités de l'Animateur sont de :

- Prévoir et planifier les ateliers
- Anticiper le roulement des responsabilités d'un atelier à un autre
- Faire respecter un cadre de convivance<sup>63</sup>, qui forme l'acronyme « CA ME VA »
  - Convivialité, Authenticité

---

<sup>63</sup> Terme présent dans le manifeste convivialiste, et qui désigne la « Capacité de groupes humains différents à cohabiter harmonieusement au sein d'une entité locale, nationale, fédérale, communautaire, etc. » (Larousse)

- **Mutualité, Emotionnalité** <sup>64</sup>
- **Vulnérabilité, Altérité**
- Guider les participants entre les différentes étapes et garantir le respect du timing
- Conserver une posture neutre pour veiller à ce que les propos des personnes ne soient pas dans le jugement et à les recadrer si besoin
- Expliciter les règles de confidentialité autour des échanges qui ont lieu lors des Ateliers : ce qui ne
- Tenir également la responsabilité d'Aidant durant l'Atelier

➤ **Une personne tient la responsabilité d'être l'Assistant(e)**

La proposition de cette responsabilité vient de notre expérience du codéveloppement et des A.I.R dans lesquels il a été observé que le rôle d'animateur était fatigant pour les personnes. Ainsi, il apparaît nécessaire de répartir les responsabilités de l'Animateur avec la création d'une autre responsabilité : l'Assistant.

A la fin d'un Atelier, la personne qui tient la responsabilité d'Aidé devient Assistant. L'Assistant est celui qui va sonder les personnes du groupe pour déterminer qui sera le prochain Aidé. Son objectif est d'être en contact avec chacune des personnes pour identifier la personne qui nécessite d'être Aidé au prochain Atelier. Dès qu'il l'a identifiée, il partage l'information au groupe, et l'Animateur se met en marche pour planifier la tenue de l'Atelier. Dès lors, il rencontre l'Aidé en amont de l'Atelier pour l'assister dans sa formulation de demande d'aide. Il l'écoute, et l'accompagne dans la formulation de sa demande d'aide en vérifiant auprès de l'Aidé si la situation relationnelle évoquée est bien authentique, vécue et si sa formulation est compréhensible par des personnes qui la découvriront. L'objectif est donc de créer une relation privilégiée dans un temps en dehors de la séance, pour apprendre à se connaître, et apprendre à accompagner l'autre dans le dévoilement d'une vulnérabilité professionnelle.

➤ **Plusieurs personnes tiennent la responsabilité d'être Aidants**

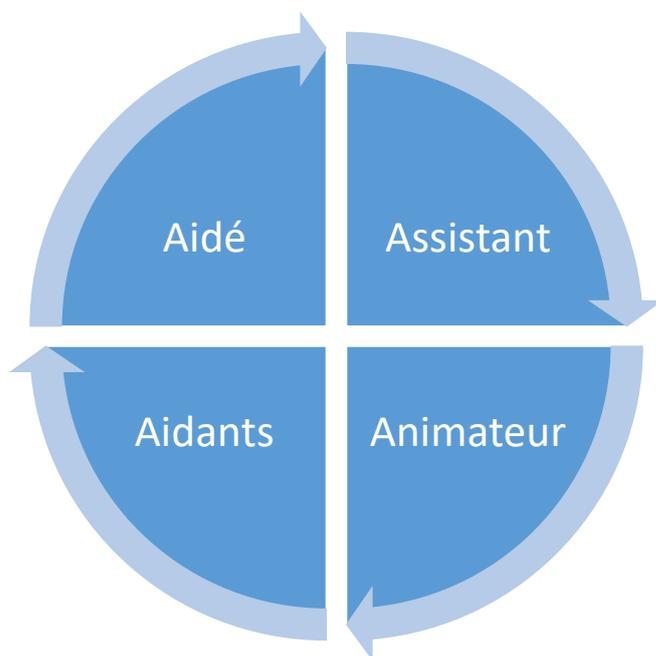
---

<sup>64</sup> Terme notamment développé chez Michel Maffesoli et qui désigne la sensibilité d'une personne aux émotions

Les Aidants sont les personnes qui viennent pour donner de leur temps, leur écoute leur disponibilité afin d'accompagner l'Aidé à penser et à agir face à la situation relationnelle professionnelle vécue. Ils apportent une écoute, une attention, un non-jugement et une pratique du questionnement d'explicitation qui permettent à l'Aidé de cheminer en toute sécurité.

Les quatre responsabilités des A.E.M sont représentées dans le schéma suivant, qui indique le changement de responsabilités entre chaque Atelier :

Figure 104 : Les quatre responsabilités au sein des A.E.M



En synthèse, le tableau suivant résume les étapes, les actions pour chacune d'elles et donne une durée indicative.

Tableau 13 : Les 9 étapes des Ateliers d'Entraide Mutualistes

N°	Nom de l'étape	Ce qu'il se passe pendant cette étape	Durée indicative
1.	(En amont de l'Atelier)	<b>Aidé</b> → formule à l'écrit sa demande d'aide et la partage à l'Assistant	20 minutes

	Réflexivité et Assistance	<b><u>Assistant</u></b> → accompagne l'Aidé pour obtenir une demande d'aide authentique et claire	
2.	Accueil et sens	<b><u>Animateur</u></b> → prépare un accueil convivial en début d'Atelier. Puis, il lance un tour de table « Travailler en mutualité c'est .... / Manager en mutualité c'est ... / Être managé en mutualité c'est ... », auquel chacun est invité à répondre à tour de rôle.	20 min
3.	Objectifs et cadre de <i>convivance</i>	<b><u>Animateur</u></b> → rappelle les 4 objectifs de l'Atelier et le cadre de <i>convivance</i> qui le régit	3 min
4.	Partage synthétique de la demande d'aide	<b><u>Assistant</u></b> → invite l'Aidé à partager sa demande d'aide <b><u>Aidé</u></b> → énonce clairement et synthétiquement (sans lire) sa demande d'aide auprès du groupe <b><u>Aidants</u></b> → prennent des notes et n'interrompent pas	7 min
5.	Explicitation de la situation relationnelle	<b><u>Animateur</u></b> → invite le groupe à faire expliciter l'Aidé à propos de la situation relationnelle exposée. Régule les prises de parole en veillant à un équilibre et clôture l'étape quand il sent que les échanges ont permis de faire émerger des points aveugles pertinents pour l'Aidé. <b><u>Aidants</u></b> → posent des questions pour faire réfléchir et expliciter l'Aidé <b><u>Assistant</u></b> → accompagne les aidants sur leur façon de questionner l'Aidé, vérifie que ce soient des questions d'explicitation et non de simple curiosité	30 min

6.	Détermination des points aveugles et critiques	<p><b><u>Aidé</u></b> → prend quelques minutes de réflexion pour mettre en évidence les points aveugles qui ont émergé de la phase d'explicitation puis partage au groupe</p> <p><b><u>Aidants, Assistant, Animateur</u></b> → prennent un temps informel de convivialité jusqu'au partage de l'Aidé</p>	10 min
7.	Mutualisation des suggestions pour penser et agir face à cette situation	<p><b><u>Aidé</u></b> → prend un temps de pause, puis écoute les suggestions et prend des notes</p> <p><b><u>Aidants, Assistant, Animateur</u></b> → Prennent un temps individuel de réflexion avant de partager à l'Aidé leurs suggestions de réflexion et d'action vis-à-vis de la situation relationnelle évoquée</p>	20 min
8.	Délibération collective	<p><b><u>Animateur</u></b> → propose un temps de délibération collective suite à la mutualisation des suggestions. Un temps d'échange collectif à propos de la situation est instauré. Il se conclut par une prise de décision(s) de la part de l'Aidé.</p> <p><b><u>Aidé</u></b> → prend une décision devant le groupe : une décision d'action ou de réflexion pour avancer face à cette situation relationnelle, ou en prévenir des similaires à l'avenir.</p>	20
9.	Réflexivité individuelle sur l'Atelier : don et contre-don	<p><b><u>Animateur</u></b> → Rappelle les objectifs de l'Atelier, puis invite à un temps de réflexion individuel pour ensuite répondre chacun à trois questions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'ai-je donné durant l'Atelier ?</li> <li>- Qu'ai-je reçu durant l'Atelier ?</li> <li>- Que vais-je donner à celles et ceux en-dehors de l'Atelier ?</li> </ul>	10 min

A noter qu'entre chaque séance, la personne qui a été Aidé devient Assistant et va sonder les personnes du groupe pour savoir quelle est le futur Aidé, et en informe le groupe.

On le voit, le fonctionnement des A.E.M tel qu'il est présenté synthétiquement à travers ce tableau, donne une place importante au don, à la convivialité, à la délibération, à la réflexivité, à l'explicitation, à l'entraide, à l'accompagnement, au questionnement, et au mutualisme. Par le choix des termes (Aidant, Aidé, Mutualisation, ...) les A.E.M visent à entretenir, cultiver, préserver le champ lexical de la mutualité, considéré comme un élément d'une culture commune mutualiste.

Néanmoins, notre expérience des A.I.R au sein de l'entreprise étudiée a montré combien le soutien du reste de l'organisation est essentiel pour ne pas occasionner un effet bulle préjudiciable aux participants comme à l'organisation. Par ailleurs, ce travail a révélé l'existence d'une logique d'isomorphisme managérial qui pose problème dans les organisations mutualistes. Dès lors, la partie suivante souligne la nécessité de créer une *culture* mutualiste, dans laquelle la fonction RH joue un rôle essentiel.

### 3.2.6 Au-delà des A.E.M : vers une culture mutualiste

Afin de les inscrire dans le projet d'un renouvellement des pratiques managériales en contexte mutualiste, les A.E.M sont inclus dans le projet de création d'une culture d'entreprise mutualiste, pilotée par les RH.

#### 3.2.6.1 De l'expérience des A.E.M à une culture mutualiste pilotée par la fonction RH

Cette thèse a mis en évidence la nécessité de repenser les relations managériales en contexte mutualiste et a montré en quoi un dispositif basé sur le codéveloppement avait contribué à enclencher des prises de conscience et des changements de posture chez les managers mutualistes. Toutefois, le dispositif tel qu'il a été mis en place ne permet pas de modifier en profondeur l'organisation mutualiste ni les pratiques managériales à grande échelle.

Alors, la démarche A.E.M présentée précédemment, a été pensée de sorte à pouvoir s'inscrire plus facilement dans l'organisation mutualiste, grâce à un cadre de pensée explicite, des

responsabilités et des étapes particulières qui amènent les personnes à créer de la relation et à vivre une expérience mutualiste commune. Toutefois, l'objectif est d'aller plus loin, et de proposer des recommandations pour créer les conditions d'une culture mutualiste, qui permettrait de faire face aux enjeux majeurs de banalisation et de dégénérescence. Le recours au terme de culture est courant en sciences de gestion et dans les discours des dirigeants pour faire référence à la dimension sociale voire communautaire du travail en entreprise (É. Godelier, 2006). Maurice Thévenet (2015) souligne la difficulté de définir la culture d'entreprise du fait des approches disciplinaires variées qui en ont fait un objet de recherche. Sa définition est retenue ici : « Un ensemble de références partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes de l'entreprise » (p.43).

Les Ateliers d'Entraide Mutualistes tels qu'ils sont présentés ici visent à mobiliser et entretenir des références communes mutualistes par le biais d'un fonctionnement et d'un vocabulaire adaptés. En effet, les A.E.M permettent de libérer la parole autour de l'expérience du travail et du management en mutualité (étape 2), et intègrent explicitement certains enjeux majeurs des organisations mutualistes dans son cadre de pensée (banalisation, isomorphisme, dégénérescence). Ainsi, les A.E.M ont été pensés pour s'intégrer dans un projet de culture d'entreprise mutualiste. Toutefois, la non-existence d'un management mutualiste entraîne des remises en question du modèle mutualiste. La mise en place des A.E.M doit donc être approfondie en s'appuyant sur une stratégie de culture managériale mutualiste, pilotée par la fonction RH. En effet, la fonction RH désigne un spectre large de métiers et de missions, parmi lesquels figurent l'accompagnement au changement, que ce soit par le biais de la formation professionnelle, des processus d'évaluation, des stratégies de recrutement et de marque employeur. En effet, David Ulrich (1996) intégrait déjà dans les missions de la fonction RH celle de « conduire le changement ».

### 3.2.6.2 La fonction RH au service d'une culture mutualiste intégrant les A.E.M

Il s'agit ici de présenter quelques recommandations concernant le pilotage des A.E.M par la fonction RH au service de l'émergence d'une culture mutualiste :

Pour éviter que les A.E.M ne soient une démarche hors-sol sans lien avec le reste de l'organisation, il faut que ceux-ci soient pilotés par la fonction RH. Il n'est pas question

d'imposer à des personnes la participation aux A.E.M. Il s'agit davantage d'acter l'ancrage des A.E.M dans l'organisation par le fait qu'ils soient pilotés par la fonction RH.

Concrètement, nous proposons que la fonction RH, dans une optique de conduite du changement autour d'une culture mutualiste, organise un certain nombre d'actions vis-à-vis des A.E.M :

### **1. Être un relai de communication :**

- Autour de la démarche A.E.M. Cela signifie communiquer autour du cadre de pensée et du lien entre les A.E.M et l'ADN mutualiste, afin de donner du sens et de montrer l'ancrage mutualiste qui est donné à cette démarche.
- Sur le format, afin d'éviter toute mécompréhension et mauvaise surprise autour du temps que requiert l'A.E.M : 2h en présentiel ou en distanciel.
- Sur les responsabilités inhérentes aux A.E.M : leur complémentarité, mais aussi leur intégration dans le champ lexical de la mutualité : Aidant, Aidé, Assistant, Animateur, pour faciliter leur compréhension et leur adoption.
- En interne (pour donner à voir les impressions des premiers volontaires, puis sur la dynamique qu'elle entraîne, et pour mettre en valeur les personnes qui s'y engagent par le biais d'une certification interne sans tomber dans une reconnaissance stratégique et instrumentale) et en externe (pour accompagner une stratégie de marque employeur).

### **2. Créer des rencontres pour alimenter les réflexions autour du renouvellement des pratiques managériales en contexte mutualiste**

L'expérience de la mise en place des A.I.R a révélé l'importance de considérer les différents « effets bulles » qui peuvent se créer entre l'organisation et un groupe, entre les différents groupes, et au sein d'un même groupe. Pour anticiper ces problèmes, la fonction RH est considérée comme étant capable de créer différents temps de rencontres :

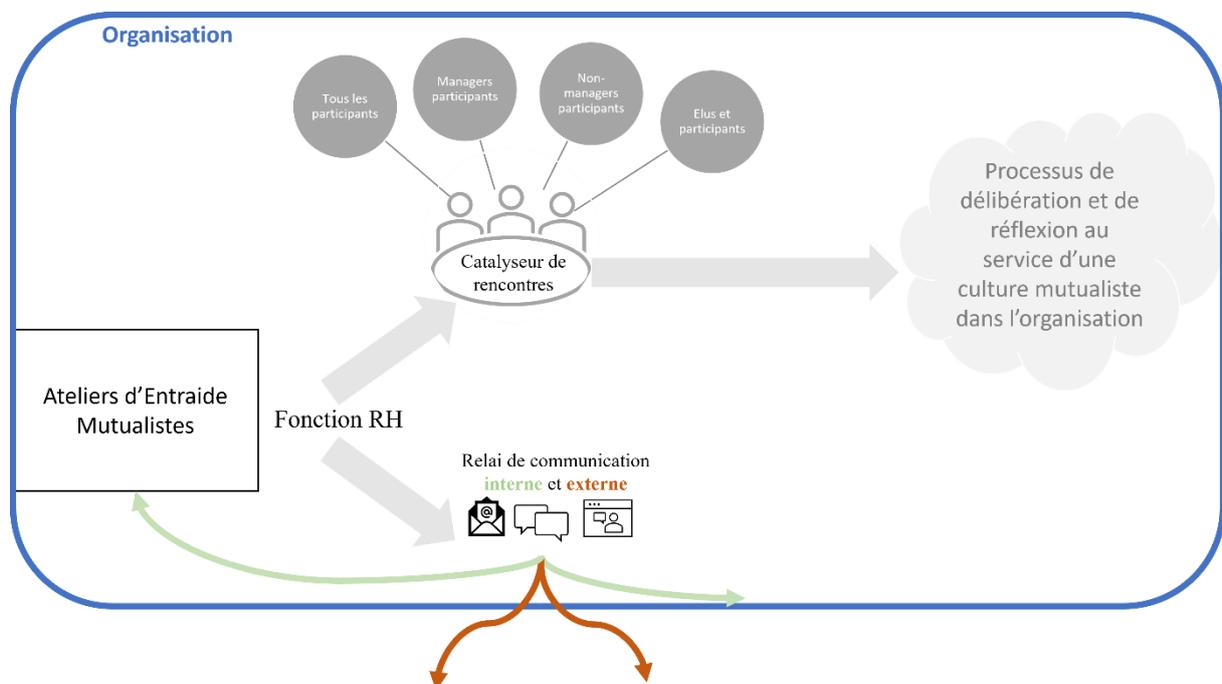
- Avec les participants de tous les groupes d'A.E.M : l'objectif est que les personnes qui pratiquent les A.E.M puissent échanger entre elles et faire des A.E.M une expérience commune et non groupe par groupe.

- Avec les non-managers qui participent aux A.E.M : pour libérer la parole autour des attentes vis-à-vis d'une culture *managériale* mutualiste.
- Avec les managers : pour inviter les managers à expliciter leur perception de la démarche et des prises de conscience qu'elle permet au niveau du management. Ces rencontres pourraient prendre la forme d'ateliers permettant une libre-expression autour de la thématique « A.E.M et management mutualiste : quels apports ? ».
- Avec les élus et les participants aux A.E.M : pour que les salariés aient la possibilité de verbaliser leur représentation du travail ou du management en mutualité face aux élus qui sont des représentants du modèle mutualiste à l'échelle territoriale. C'est un moyen de réunir les deux parties du modèle bicéphale de la gouvernance mutualiste.

La fonction RH est invitée à jouer un rôle de catalyseur d'échanges dans l'optique de prolonger la délibération et de nourrir les réflexions au sujet de la conduite du changement à mener pour renouveler les pratiques managériales en contexte mutualiste.

Le schéma ci-dessous illustre les deux rôles de la fonction RH identifiés :

Figure 105 : La fonction RH, relai de communication et catalyseur de rencontres variées au service de l'émergence d'une culture mutualiste



### 3.2.7 Conditions de mise en place des A.E.M

La présentation des A.E.M est le fruit de réflexions théoriques et empiriques qui aboutissent à la détermination d'un certain nombre de limites du dispositif A.I.R observé et de la représentation des enjeux auxquels font face les organisations mutualistes. Puisque la mise en place des A.I.R a fait l'objet d'une attention dans le travail mené, il s'agit ici de présenter les principales conditions qui encadreront la mise en place des A.E.M.

- La mise en place des A.E.M doit être basée sur le volontariat. En aucun cas une stratégie de déploiement massive et imposée ne doit voir le jour puisqu'elle risquerait de dénaturer l'esprit de spontanéité que cherchent à incarner les A.E.M.
- Le rôle de la fonction RH est clé dans la mise en place des A.E.M car ces derniers se déroulent sur le temps de travail. Il convient d'anticiper le danger d'une appropriation gestionnaire de la part de la fonction RH qui chercherait éventuellement à évaluer, mesurer, quantifier la démarche, alors que celle-ci s'inscrit dans un cadre de pensée qui s'oppose à ces approches. Au contraire, la fonction RH peut être le maillon essentiel de la démarche en validant la possibilité pour les personnes de participer sur la durée à des A.E.M sur leur temps de travail, et en étant un relai de communication de proximité auprès des nouveaux entrants, et des autres personnes qui travaillent dans l'organisation.

Les Ateliers d'Entraide Mutualistes ont donc été présentés en tant que démarche conceptualisée après un effort de réflexivité par rapport au dispositif vécu et étudié, et par rapport au cadre théorique qui nous a guidés tout au long de cette thèse.

Cette proposition revêt un caractère strictement exploratoire. Il serait souhaitable d'avoir l'occasion de l'enrichir en la mettant à l'épreuve, dans le cadre d'une recherche-action auprès d'une organisation mutualiste. Si les A.E.M ont été pensés pour des organisations mutualistes, il n'en reste pas moins possible que d'autres types d'organisation puissent un jour s'en inspirer et l'adapter pour servir d'autres objectifs dans des contextes différents.

### 3.3 Management mutualiste : la fin d'un oxymore ?

Pour terminer les recommandations et apports de ce travail de thèse, deux propositions sont développées concernant le management mutualiste. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier trois trajectoires concernant les managers qui intègrent l'univers mutualiste. Ces trajectoires mettent en avant la nécessité pour ces managers recrutés en-dehors de la mutualité d'être accompagnés. Dans un second temps, deux scénarii sont présentés quant à la réconciliation des termes de l'oxymore management mutualiste.

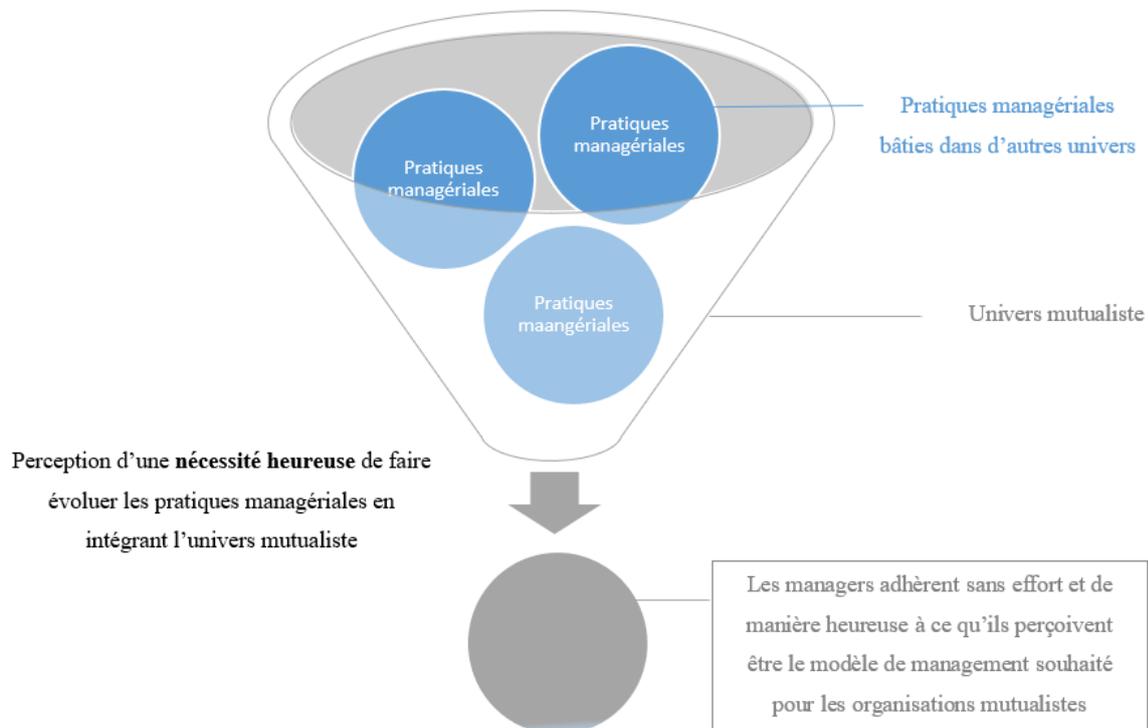
#### 3.3.1 Proposition de trajectoires de managers qui intègrent l'univers mutualiste

Il ressort de notre étude que les managers ayant intégré l'univers mutualiste après un parcours dans d'autres univers font remarquer qu'une adaptation des pratiques est nécessaire, mais que l'accompagnement à cette dernière se révèle souvent insuffisant. D'autre part, les managés soulignent, eux que certains de ces managers ne ressentent pas le besoin de faire évoluer leurs pratiques sous le prétexte d'intégrer un univers mutualiste. Ils conservent alors leurs façons de manager, au risque de détonner avec un état d'esprit et des pratiques souhaités en interne.

Une interprétation des données recueillies à ce sujet est formulée ici, sous la forme de trois trajectoires-types de managers intégrant l'univers mutualiste :

## 1. La trajectoire « éclairée »

Figure 106 : Illustration de la trajectoire "éclairée"



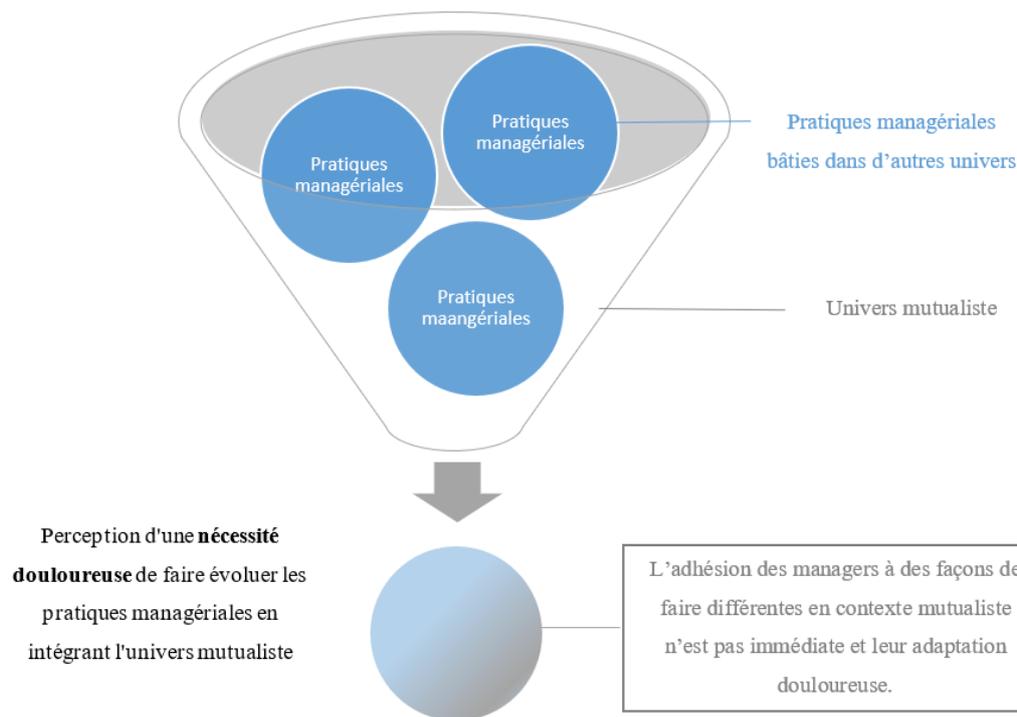
Dans cette trajectoire, les managers qui intègrent l'univers mutualiste se rendent compte de pratiques et d'attentes envers les pratiques managériales différentes de ce qu'ils ont connu dans d'autres contextes. Plus précisément, la référence récurrente à un idéal mutualiste qui est porté par la gouvernance, contribue à la formation d'un cadre de pensée qui colore et guide les pratiques managériales en interne. Ces managers se rendent compte que le management dans les organisations mutualistes doit être aligné avec les valeurs prônées en externe, quand bien même ces valeurs ne sont pas définies.

Ces managers, prennent conscience que leur style de management n'est pas forcément le même que celui qui est attendu dans ce genre d'organisations. Cette prise de conscience s'accompagne d'un sentiment très positif : ils considèrent ces attentes et ce cadre mutualiste comme une aubaine pour faire évoluer leur management vers des pratiques qui correspondent à leurs propres attentes et qu'ils n'ont pas toujours pu mettre en place dans d'autres contextes de travail. L'intégration dans l'univers mutualiste est interprétée comme une chance de reconsidérer les

pratiques managériales dans une direction qui leur convient et qui ne leur demande pas un gros effort.

## 2. La trajectoire « bousculée »

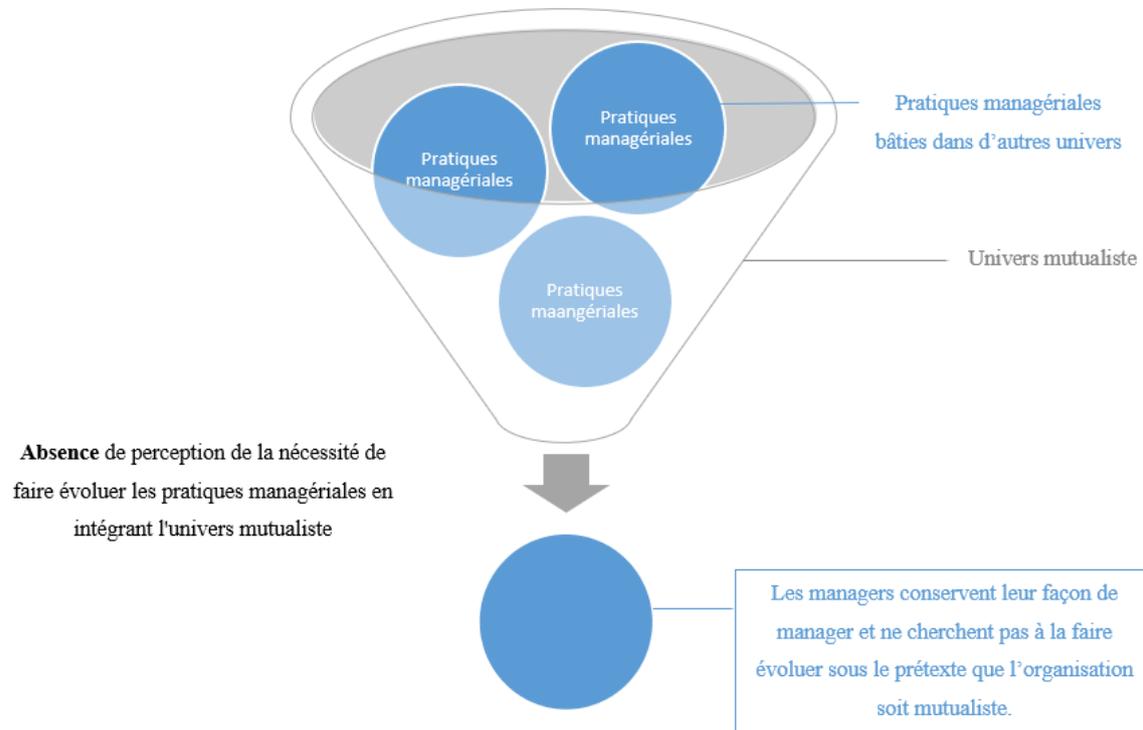
Figure 107 : Illustration de la trajectoire "bousculée"



Dans cette trajectoire, les managers venant d'autres univers se rendent compte à regret que les attentes envers les pratiques managériales sont différentes de ce qu'ils ont connu ailleurs, du fait de rejoindre une organisation mutualiste. Les spécificités mutualistes sont alors perçues comme un fardeau avec lequel il va falloir vivre et manager avec. Il s'agit alors pour ces managers de faire évoluer les pratiques managériales car on leur fait comprendre qu'un management vertical et rugueux au sens relationnel du terme ne saurait être appliqué dans ces organisations mutualistes. Ces managers ont donc un temps d'adaptation pour faire évoluer leurs pratiques qui ne collent pas au cadre mutualiste. Ils fonctionnent par essai-erreur jusqu'à ce qu'ils trouvent les pratiques qui seront acceptées et considérées en interne comme adéquates. L'intégration dans l'univers mutualiste est interprétée comme une étape complexe pour ces managers, sommés de réviser leurs pratiques sans pour autant avoir de modèle-type.

### 3. La trajectoire « indifférente »

Figure 108: Illustration de la trajectoire "indifférente"



Dans cette trajectoire, deux possibilités : soit les managers venant d'autres univers prennent connaissance de manière informelle ou formelle d'une façon de manager qui est attendue dans ces organisations mutualistes, appuyée par un discours politique autour du mutualisme. Mais ces managers restent imperturbables : ils ne souhaitent pas faire évoluer leurs pratiques car cela leur demanderait des efforts d'adaptation et une remise en question parfois en profondeur de leur façon de manager. Ils assument la continuité dans leurs façons de manager car pour eux le type de secteur n'a pas d'influence sur la façon dont on est invité à manager. Ils ne procèdent donc pas à une révision et une adaptation potentielle de leurs pratiques. L'intégration dans l'univers mutualiste est interprétée comme une continuité : mutualiste ou pas mutualiste, ils maintiennent de manière imperturbable leurs façons de manager.

Ce qui ressort de ces trajectoires-types proposées ici, c'est que les organisations mutualistes se considèrent comme atypiques pour des raisons variées (l'appartenance à l'ESS, l'héritage d'un mouvement social ancien) mais qu'elles accompagnent peu les nouveaux arrivants qui les rejoignent. Le cas particulier des arrivants managers est complexe : l'accompagnement dont ils bénéficient à leur arrivée (ou avant leur arrivée) est insuffisant ou

inopérant. En effet, la question d'un management spécifique aux organisations mutualistes est complexe et amène à des points de vue variés tant chez les managers que chez les non-managers, comme l'a souligné notre étude de terrain. Dès lors, les managers recrutés en externe font face à un flou important au moment de leur arrivée en mutualité. Si certains sont renseignés sur les spécificités mutualistes, d'autres semblent en avoir peu conscience. La majorité des personnes qui intègrent la mutualité précisent que c'est le fruit du hasard. Comme la question d'une spécificité mutualiste dans le management reste dans le domaine de l'implicite ou du flou, ces managers ne peuvent s'appuyer que sur leurs perceptions pour saisir si une adaptation des pratiques managériales est demandée, souhaitée, nécessaire. L'étude menée révèle que parfois ces managers fraîchement intégrés sont repris par des collègues qui leur font comprendre plus ou moins formellement « qu'on ne fait pas comme ça ici ». Il en découle des trajectoires particulières pour ces managers au sein de l'organisation mutualiste, des niveaux d'adaptation et de risques différents, comme l'illustre le tableau ci-dessous, à vocation exploratoire :

Tableau 14 : Tableau récapitulatif des trois trajectoires-types de managers intégrant l'univers mutualiste

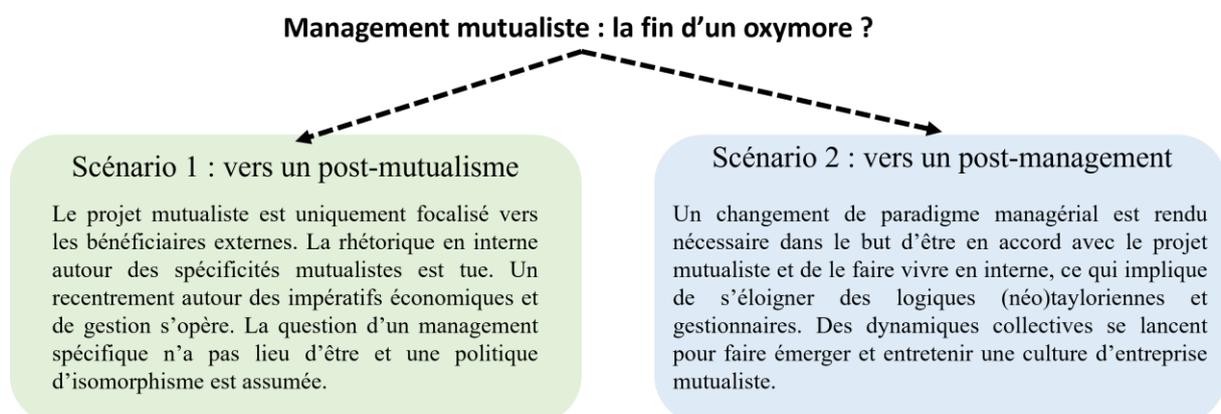
	Trajectoire « éclairée »	Trajectoire « bousculée »	Trajectoire « indifférente »
<b>Ont conscience ou ont été informés d'une adaptation des pratiques managériales vis-à-vis du contexte mutualiste</b>	Une prise de conscience <b>heureuse</b> : soit leurs pratiques vont dans le sens de cette adaptation, soit ils souhaitent les faire évoluer dans ce sens	Une prise de conscience <b>difficile</b> : leurs pratiques managériales semblent éloignées de ce qui est attendu ou représenté dans ces organisations	Une prise de conscience <b>indifférente</b> : bien qu'ils aient été informés d'attentes particulières concernant les pratiques managériales dans cet univers mutualiste, ils sont décidés à ne rien changer
<b>N'ont pas conscience ou n'ont pas été informés d'une adaptation des pratiques managériales vis-à-vis du contexte mutualiste</b>	L'absence de prise de conscience ou d'information initiale ne provoque <b>pas de difficulté</b> car les managers s'adaptent bien ou ont déjà des pratiques managériales qui vont dans le sens des attentes	L'absence de prise de conscience ou d'information initiale fait qu'ils maintiennent leurs pratiques managériales mais ils sont <b>à leur arrivée confrontés à des remarques et des reproches</b> qui leur demandent de faire évoluer leurs pratiques	L'absence de prise de conscience ou d'information initiale fait qu'ils <b>ne ressentent pas le besoin d'une quelconque adaptation</b> , même si à leur arrivée ils essuient des reproches ou des remarques

		sans savoir dans quel sens	
<b>Niveau d'adaptation en tant que managers en intégrant l'univers mutualiste</b>	Faible	Fort	Infime
<b>Conséquences pour les managers</b>	Faibles :  Peu de dissonance entre les attentes et les réalisations	Fortes :  Une forte dissonance et une intégration laborieuse, ponctuée de remises en question	Moyennes :  Pas de dissonance puisque le style managérial est assumé et non remis en question

### 3.3.2 Proposition de deux scénarii concernant la fin de l'oxymore : entre post-mutualisme et un post-management

A la suite de l'analyse et de l'interprétation du phénomène étudié, les A.I.R, il devient nécessaire d'apporter une double réponse à la question « management mutualiste : la fin d'un oxymore ? », qui, sans être la problématique de cette thèse, demeure centrale. Nos éléments de réponse prennent la forme de deux scénarii. En effet, la réconciliation des deux termes peut se concevoir selon deux perspectives que nous illustrons par le schéma ci-dessous :

Figure 109 : Identification de 2 scénarii à propos de la fin de l'oxymore "management mutualiste"



Ce schéma de synthèse illustre ces deux scénarii, qui ont un caractère exploratoire et ne doivent pas être envisagés à travers un point de vue manichéen. Ils ambitionnent de mettre en évidence des trajectoires possibles concernant les organisations mutualistes et leur rapport au management.

- Le scénario 1 : La banalisation du modèle mutualiste est telle que les organisations mutualistes assument de ne plus entretenir une culture mutualiste en interne, et optent pour une stratégie d'isomorphisme.

Dans ce scénario, les OM, face à la banalisation croissante de leur modèle, font le choix de mettre de côté la rhétorique mutualiste autour des valeurs, principes et pratiques. L'idéal mutualiste cesse d'être entretenu dans ces organisations en interne. Ces dernières assument de se focaliser sur les impératifs économiques et de gestion. Pour cela, elles poursuivent leur logique d'isomorphisme et ne cherchent pas à faire émerger, cultiver, préserver des pratiques qui se veulent spécifiques. Elles ne cherchent plus à faire vivre un mutualisme de façade : elles assument le fait qu'elles soient mutualistes uniquement vis-à-vis de leurs bénéficiaires.

Au niveau du management, le fait d'être dans un univers mutualiste n'a plus d'importance puisque celui-ci ne gouverne plus la façon d'agir et de penser dans ces organisations. La nécessité de créer une culture managériale mutualiste n'étant pas une priorité, l'intégration de pratiques managériales venant d'autres secteurs d'activité est encouragée. Il n'y a pas d'accompagnement pour les managers venant d'autres univers puisque les organisations mutualistes ne cherchent pas à se prévaloir de pratiques managériales spécifiques.

Ce scénario 1 illustre une tendance : celle de l'effacement assumé de l'idéal mutualiste. C'est en ce sens qu'il est nommé ici avec prudence : « vers un post-mutualisme ».

- Le scénario 2 : le management tend à évoluer et intégrer progressivement le cadre de pensée mutualiste, jusqu'à en devenir une incarnation, un prolongement.

Dans ce scénario, les organisations mutualistes font le choix de préserver le modèle mutualiste et de le mettre au premier plan. Cela passe par des efforts pour créer collectivement une culture d'entreprise mutualiste, qui peuvent intégrer nos réflexions autour d'une mise en place des A.E.M par la fonction RH. Les spécificités mutualistes sont éclaircies, expliquées aux personnes qui travaillent dans ces organisations, et à celles qui sont sur le point de les rejoindre. La culture mutualiste devient une des boussoles qui guident les manières d'agir et de penser.

Au niveau du management, un travail est entrepris afin de prendre conscience de l'emprise de certains paradigmes gestionnaires et (néo)tayloriens et leurs conséquences. Après avoir libéré la parole autour de l'expérience du travail et du management en mutualité, un effort collectif de réflexions amène à un changement de paradigme managérial pour se rapprocher d'un cadre de pensée mutualiste explicité et partagé.

Autrement dit, ce scénario 2 se projette dans un recentrement sur les spécificités mutualistes (leur compréhension, évolution, adoption) et dans le refus de l'importation de pratiques tous azimuts de management dans le cadre d'une logique isomorphique dépourvue d'esprit critique. Ce scénario invite à un changement de paradigme managérial, à une rupture, ce qui justifie de le nommer « post-management », comme des travaux l'ont déjà suggéré (Silva, 2018, 2020, 2022).

## 4 Discussion générale du travail de recherche

L'objectif de cette partie est de prendre de la distance par rapport à notre démarche et nos résultats. Il s'agit en effet de mettre en évidence des manques, des limites, mais aussi de faire apparaître jusqu'à quel point notre démarche se révèle cohérente par rapport à l'objet de recherche, à la problématique, à l'épistémologie, aux méthodes employées, aux résultats, aux interprétations et aux recommandations et théorisations. Au-delà de cette cohérence, une analyse de la validité et de la fiabilité de la recherche est menée selon plusieurs critères. Enfin, dans un souci de transparence et d'honnêteté intellectuelle, des limites à notre recherche sont relevées.

### 4.1 Validité du construit et fiabilité de la recherche

Plusieurs critères permettent de qualifier la validité d'une recherche qualitative. En suivant les recommandations de Drucker-Godart, Ehlinger et Grenier (2014), on peut avancer que pour les recherches qualitatives, la qualification de la validité et de la fiabilité de la recherche ne peut s'opérer par des tests mais par des « précautions » et une transparence (p.298).

Il convient d'abord de différencier la validité de la fiabilité. La première cherche à « s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats », la seconde à « démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s) » (p.298).

Si différents types de validité sont mis en évidence dans des travaux (Zaltman et al., 1973), il n'est pas toujours possibles en sciences sociales et en particulier dans le cas de démarches qualitatives de tous les aborder. Aussi, la validité de construit apparait comme la plus incontournable (Carmines & Zeller, 1979), elle qui « ne s'attache pas au processus de construction de l'objet de la recherche, mais au processus d'opérationnalisation de l'objet de la recherche » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 301). Autrement dit, questionner la validité du construit, c'est questionner la cohérence entre l'objet de recherche (le concept) et l'objet opérationnalisé. A partir de la démarche proposée par Drucker-Godard *et al*, pour les recherches qualitatives, il est souligné ici que le concept central de cette thèse, le management mutualiste, a fait l'objet d'une revue de littérature en deux chapitres, qui ont présenté des définitions et des développements approfondis fondés sur des théories existantes. Cette revue de littérature, complétée par celle focalisée sur le type de dispositif étudié (le codéveloppement) ont permis d'élaborer un cadre conceptuel qui a mené à une problématisation. La transparence avec laquelle a été présentée l'élaboration des trames d'entretien et des grilles d'observation tend à confirmer que le concept central (management mutualiste) est bien au cœur des méthodes employées. Toutefois, il n'a pas été possible de faire valider les résultats à des acteurs clés, par manque de temps compte-tenu des exigences du dispositif CIFRE, même si cela est recommandé par des auteurs (Miles & Huberman, 2017).

Un point essentiel concerne la validité interne. En effet, la validité *externe* des résultats n'était pas possible concernant le travail mené, du fait du caractère singulier du phénomène étudié, et du choix d'une étude de cas unique. Mais concernant la validité interne qui s'attache davantage à la question de la cohérence de l'ensemble du travail, plusieurs éléments sont soulignés. D'abord, la cohérence entre l'épistémologie interprétative et les méthodes de collecte des données (entretiens, observations, analyse documentaire). En outre, la structure du document, et notamment le choix de distinguer avec Wolcott (1994) la description, l'analyse et l'interprétation des données a permis de distinguer les parties où la créativité du chercheur, et à travers elle sa subjectivité, sont entrées en jeu (partie 8) des parties où elles ont été limitées au maximum, sans pour autant l'endiguer totalement car cela est impossible (partie sept). Par le recours à un nombre important de verbatims, nous avons souhaité également faire preuve de

transparence et d'authenticité concernant les données recueillies et présentées, malgré un codage sélectif nécessaire. Questionner la validité interne ne peut se faire sans un examen des biais limitant celle-ci (Campbell & Stanley, 1966). L'échantillonnage des personnes interviewées a été pour une partie « subie » à cause de la dépendance du fait que des personnes participent bel et bien au dispositif étudié, et qu'elles acceptent d'être interviewées. Toutefois, le biais de contamination a été limité en réduisant au maximum la période d'entretiens et demandant à chaque personne interviewée de ne pas prévenir les autres participants à propos de l'interview réalisée.

Questionner ensuite la fiabilité d'un travail revient pour le chercheur à « vérifier que les données qu'il va collecter sur le terrain rendent compte le plus précisément possible de la réalité qu'il souhaite étudier » (Drucker-Godard et al., 2014, p. 304). Ainsi, sur le plan de la triangulation, régulièrement présentée comme un des critères de fiabilité des travaux scientifiques reposant sur une méthodologie qualitative (Jick, 1979; Hlady-Rispal, 2015), une triangulation des méthodes de récolte de données a été menée (entretiens semi-directifs, participations observantes, analyse documentaire). Les représentations de plusieurs acteurs qui tiennent une place importante dans le dispositif étudié ont pu être croisées : des participants (a posteriori, à travers des entretiens), des participants (en action, à travers des observations), des décideurs (entretiens), et des personnes faisant partie de l'équipe des managers ayant participé (entretiens). La diversité des méthodes de récolte de données a permis le recueil de trois types de données : documentaires, d'entretiens et d'observations. L'articulation de ces types de données, des méthodes de collecte de données, et des acteurs questionnés et observés met donc en évidence un effort de multi-angulation notable. En cela, l'instrument de mesure (Grawitz, 2001) utilisé dans cette recherche se révèle être le plus adapté par rapport à l'objet de recherche pour obtenir des résultats fiables. Toutefois, les A.I.R représentant un phénomène unique, dans un contexte organisationnel unique et pendant une situation sanitaire unique (pandémie mondiale), il n'est pas possible de prétendre à ce que d'autres observateurs puissent étudier le même phénomène et de trouver les mêmes résultats, comme c'est le cas parfois lors des études de cas unique. En ce sens, l'instrument de mesure mobilisé est valide mais n'est pas fiable du fait du caractère unique du phénomène étudié. De même, les conséquences de la pandémie et l'isolement en premier lieu, n'ont pas permis de procéder à un double codage qui aurait été utile pour pouvoir rendre compte de la fiabilité de ce processus. En revanche, la fiabilité des observations est acceptable dans ce travail étant donné la transparence avec laquelle nous avons rendu compte de l'itération dans l'élaboration des grilles d'observations et la description du

contexte de celles-ci, et notamment de leur approche « clandestine ». De même, la fiabilité des entretiens semi-directifs est bonne, dans la mesure où notre guide d'entretien s'est employé à poser des questions claires et synthétiques et a intégré des questions de relance pour reformuler au cas où les personnes interviewées ne comprennent pas le sens des questions. Cela a permis d'éviter un effet d'instrumentation (Campbell & Stanley, 1966).

## 4.2 Autres limites de la recherche

Au-delà des critères de validité et de fiabilité, il convient de revenir sur certaines limites concernant notre recherche, dans un souci de transparence et d'honnêteté intellectuelle. En effet comme le souligne Denis Jeffrey : « Idéalement, il est opportun de présenter les faiblesses, les failles, les erreurs produites par la recherche, les blocages et les stratégies pour déboguer les blocages. » (Jeffrey, 2004, p. 124)

L'échantillonnage. L'objectif était d'avoir des personnes ayant vécu une expérience comparable en termes de nombre de séances, et qui allaient pouvoir évoquer avec suffisamment de recul et de détails l'expérience vécue. C'est en ce sens que seulement des personnes ayant participé à au-moins 8 séances ont été interviewées. Mais ce critère s'est révélé trop restrictif ce qui n'a pas permis d'interviewer plus de participants, certes moins expérimentés mais plus nombreux. Nous ne regrettons pas ce choix d'échantillonnage, mais soulignons qu'en ayant choisi un autre, davantage de personnes auraient pu être interviewées. Cependant, la saturation théorique a été atteinte, c'est-à-dire le « moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà constatés » (Glaser & Strauss, 1967, p. 62).

La médiatisation forcée du dispositif et du protocole de recherche. Si, par chance, le dispositif se prêtait globalement au distanciel, il aurait été préférable d'avoir l'opportunité d'observer clandestinement des groupes d'A.I.R en présentiel, tant pour le type de données recueillies que pour la posture d'observateur que cela exige. L'irruption de la crise sanitaire a bousculé le travail de recherche, mais la réalisation des entretiens et des observations à distance s'est bien tenue, avec son lot d'incidents techniques mineurs.

Les entretiens semi-directifs ont inclus des techniques de relance de l'entretien d'explicitation développé par Pierre Vermersch. Il faut préciser ici qu'initialement, l'objectif

était de pouvoir mener des entretiens d'explicitation auprès des participants d'A.I.R. En effet ces derniers visent à « comprendre, du point de vue du sujet, les processus de perception, de signification et d'action qui organisent et construisent son monde » (Vermersch, 1994, p. 277). Cette technique pouvait être pertinente compte-tenu de l'objet de recherche. Cependant, pour la maîtriser, il est nécessaire de suivre une formation en présentiel de plusieurs jours. Or, l'irruption de la crise sanitaire a empêché la tenue de ces formations. Il a donc fallu opter pour des entretiens semi-directifs et pour approfondir la théorie des entretiens d'explicitations afin de s'en inspirer dans la façon de relancer les personnes interviewées.

La façon dont le changement de posture des managers a été évalué suite à leur participation aux A.I.R. La difficulté d'avoir accès (avec la crise sanitaire) au quotidien du travail en présentiel, a rendu impossible de questionner la perception des équipes vis-à-vis du management de leur responsable en deux temps : avant que celui-ci ne participe aux A.I.R, et après qu'il a terminé sa participation. Ces éléments de comparaison auraient pu se révéler précieux.

L'approche « franco-française » adoptée durant le travail. En effet, l'objet de recherche et l'organisation étudiés ont orienté la revue de littérature et le cadre théorique vers des références en majorité française, même si, à la suite de relectures, nous avons pris conscience de cette influence et avons pris le temps intégré d'autres références étrangères.

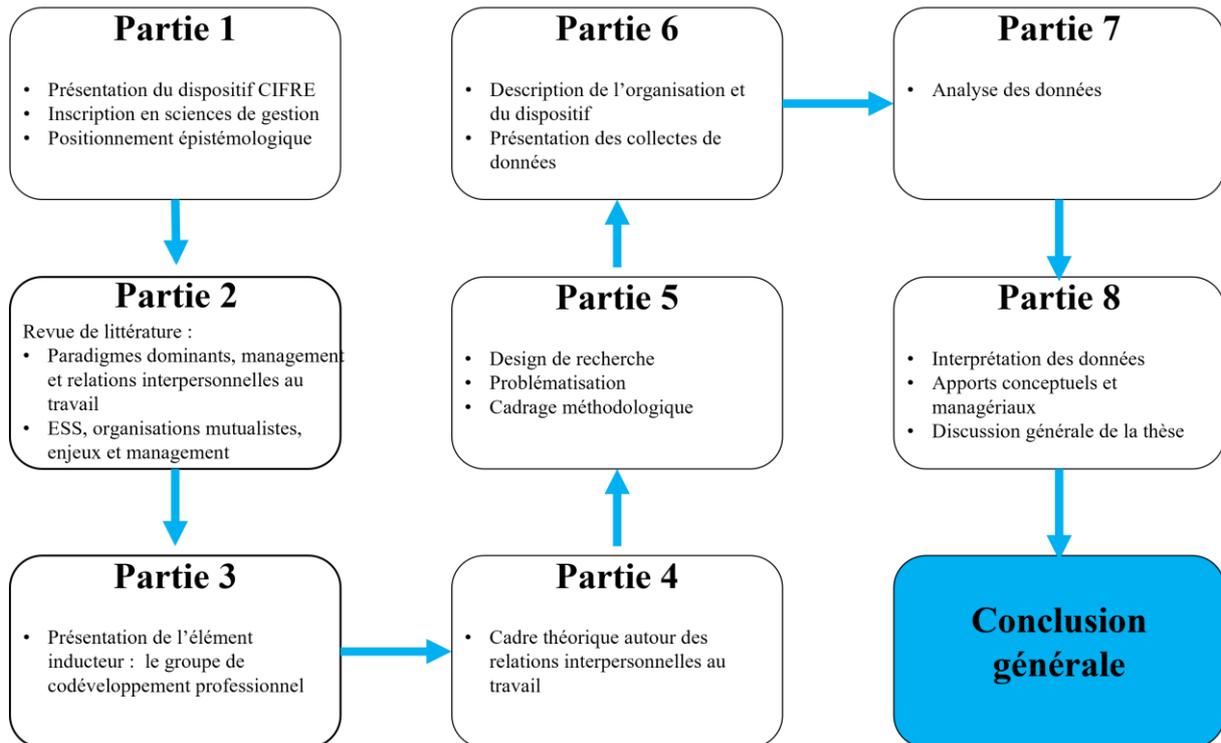
L'analyse des couples managers-membres des équipes des managers. Dans le travail empirique mené, des managers qui ont participé aux A.I.R ont été interviewés dans un premier temps. Puis dans un second temps, ce sont les équipes de ces managers qui ont été interviewées. Il aurait pu être possible dès lors comparer de manière explicite d'une part la représentation de la relation managériale chez le manager, et d'autre part la perception des membres de son équipe. C'est ce un travail qui avait été initié. Cependant, en agissant de la sorte, il devenait impossible de garantir l'anonymisation des données. En effet, les anecdotes rapportées par les personnes et leurs façons de s'exprimer pouvaient directement permettre d'identifier le manager ou les managés interviewés. Dès lors, dans un souci d'éthique de recherche, il a été décidé de brasser ces données, ce qui n'empêche pas d'aboutir à des résultats intéressants.

L'influence de l'instabilité de la Direction Générale et de la DRH sur le dispositif étudié. Les A.I.R ont pris fin en mars 2022 à la suite d'un changement de stratégie dans l'entreprise qui n'a pas fait l'objet d'un long développement, conformément à l'accord de confidentialité

tissé avec le Groupe VYV. Toutefois, un rapport de dépendance est à souligner entre le dispositif et la Direction. En effet, le dispositif a été soutenu par la Direction Générale et la Direction des Ressources Humaines qui ont permis son déploiement pendant deux ans. Mais, à la suite du changement de DG / DRH, la croyance dans le dispositif A.I.R et l'envie de le déployer auprès des managers se sont érodées. Dès que ce soutien a diminué, les A.I.R ont pris fin, et avec eux, les prémices de changements dans les relations managériales. Il aurait été possible de développer plus longuement le lien critique qui unit le dispositif de gestion au soutien de la Direction Générale et DRH dans l'optique de conduire un changement au sein de l'organisation. Toutefois, il a fallu faire des choix dans les développements à mener, et celui-ci n'est pas apparu comme déterminant.



# Conclusion générale de la thèse



Conclure un travail de recherche est toujours une étape particulière. Nous gardons en mémoire un conseil précieux reçu de la part de notre directeur de thèse : « Il faut savoir *finir* une thèse, avec toute la frustration de laisser plein de questions en suspens ». Mais quand et comment peut-on déclarer avoir fini une thèse ? Et dans quel but ? Flaubert n'écrivait-il pas que « la bêtise c'est de vouloir conclure » ? Dans notre cas, l'objet de cette conclusion est simple : parvenir à présenter de manière claire et synthétique les points saillants de ce travail de recherche, répondre à la problématique posée, et proposer des pistes pour des recherches futures.

Ce travail s'est intéressé au cas des organisations mutualistes, les héritières d'un mouvement qui a traversé les siècles et marqué l'histoire de France. Ce dernier a vécu des périodes de clandestinité et des périodes d'institutionnalisation, jusqu'à concrétiser un « esprit mutualiste » à travers un ensemble d'organisations au service d'une solidarité collective. Les mutuelles forment des sociétés de personnes et non de capitaux et adoptent une approche locale (du type mutuelles de village), avant d'adopter une approche métier (du type mutuelles interprofessionnelles). Mais avec l'ouverture à la concurrence, d'autres organisations ont vu le jour dans le secteur de l'assurance, qui ne sont pas régies par le code de la Mutualité, et proposent des façons différentes de (se) protéger collectivement. A partir de ce moment et de l'apparition de contraintes fortes sur le plan financier et législatif, les mutuelles sont entrées dans une phase de concurrence exacerbée et une course au gigantisme.

Du fait de cette concurrence et de cet étai réglementaire et financier, les mutuelles ont été obligées de réviser leur modèle, et distordre leur ADN ancestral en procédant à des logiques isomorphiques. Celles qui font partie des piliers de l'Economie Sociale et Solidaire se retrouvent chahutées et banalisées. En interne aussi, il est dit que les mutuelles se sont auto-banalisées dans la mesure où elles n'ont entretenu l'ADN mutualiste qu'à travers un imaginaire subjectif autour des valeurs qui se révèle en décalage avec les pratiques et la représentation du travail en mutualité.

L'objet principal de la recherche est de questionner la façon dont se manifeste le management dans ces organisations mutualistes. En effet, la domination de paradigmes (néo)taylorien et gestionnaire dans le management contribue à un délitement relationnel organisationnel. Les relations humaines (ou plutôt interpersonnelles) au travail se retrouvent « désenchantées » sous le poids d'une réification, de la montée d'une insignifiance et d'une mise en compétition qui prime sur les dynamiques collectives. Si des alternatives existent et émergent néanmoins, elles

ne peuvent occulter la domination de ces deux paradigmes dans les organisations. Des alternatives, voilà précisément comment se définissent les organisations de l'ESS. Pourtant des travaux académiques indiquent qu'elles sont tentées par des tendances isomorphiques qui sont à l'origine des mêmes signes de délitement relationnel.

Alors, intégrés dans un groupe mutualiste français majeur en thèse CIFRE, nous avons eu l'opportunité de pouvoir suivre un dispositif lancé auprès des managers de l'entreprise. Après avoir eu la chance de l'expérimenter sous le nom de codéveloppement, et après une forme d'intuition, nous avons décidé de faire basculer notre projet de recherche vers un mode plus inductif, en cherchant à comprendre et à étudier le nouveau dispositif « Ateliers d'Intelligence Relationnelle » (A.I.R) et son impact sur le management en contexte mutualiste. La problématique, souvent remaniée comme c'est l'usage en thèse, se stabilise enfin. En quoi les A.I.R participent-ils à repenser les relations managériales en contexte mutualiste ? Par l'usage de l'expression « relations managériales » et non « management », nous indiquons ainsi le filtre avec lequel observer les A.I.R : les relations interpersonnelles au travail. Pour cela, il s'agit d'explicitier le cadre théorique pluridisciplinaire mobilisé.

Le design de recherche, fondé sur trois méthodes de données qualitatives complémentaires, permet de prétendre à une triangulation, nécessaire lorsque l'on s'inscrit dans une épistémologie interprétative. En effet, l'analyse documentaire permet de qualifier le discours officiel autour des A.I.R. Les participations observantes clandestines rendent compte de ce qui se déroule en séance. Enfin, les entretiens semi-directifs permettent de saisir et confronter le discours de participants (managers et non-managers), décideurs, et membres des équipes de participants managers vis-à-vis de l'expérience vécue des A.I.R et leur impact sur les relations managériales dans l'organisation mutualiste. L'irruption d'une pandémie mondiale a forcé à pratiquer les A.I.R à distance et perturbé le protocole de recherche, en rendant nécessaires d'importantes adaptations.

La description, l'analyse et l'interprétation des résultats, que nous avons choisi de distinguer dans un souci de clarté, révèlent quatre éléments majeurs :

1. L'organisation mutualiste est un environnement chahuté, complexe, et tiraillé entre des logiques et représentations contradictoires. L'instabilité qui en résulte plonge les salariés (managers et non-managers) dans un tumulte organisationnel source de souffrances au travail, qui participent à la banalisation du modèle mutualiste (pour ceux

dont l'expérience en mutualité est réduite et/ou récente) ou à sa dégénérescence (pour ceux dont l'expérience en mutualité est plus longue).

2. La perception d'un décalage entre les pratiques managériales et un idéal mutualiste est révélée dans le travail empirique. Elle s'explique en partie par le fait qu'être et devenir manager dans cet environnement se révèle être une expérience déconcertante, du fait d'un accompagnement insuffisant et du recours systématique à « des » spécificités mutualistes fondées sur un imaginaire subjectif autour de valeurs non-stabilisées.
3. L'analyse en profondeur du dispositif A.I.R fait apparaître que les managers qui le pratiquent (re)découvrent l'importance de construire des relations de confiance et de bienveillance au travail, et les intègrent dans leur posture au quotidien d'après la perception de leurs équipes. L'opportunité donnée par les A.I.R de se confier, de se dévoiler, et de s'entraider est appréciée et contribue à faire émerger les fondements d'un management mutualiste renouvelé, loin des pratiques strictement verticales et gestionnaires dominantes.
4. Compte-tenu des limites relevées à propos du dispositif A.I.R et de sa mise en place, nous proposons une démarche nouvelle, baptisée Ateliers d'Entraide Mutualistes. Pilotés et orchestrés par la fonction RH, ces derniers sont pensés pour contribuer à l'élaboration collective d'une culture mutualiste dans ces entreprises, et invitent à un changement de paradigme.

Ces interprétations ont donné lieu à des propositions d'ordre conceptuel (autour de l'intelligence relationnelle), pratiques (avec les Ateliers d'Entraide Mutualiste et son orchestration par les RH), et managériales (autour du management mutualiste).

Cette conclusion aborde enfin le travail récent qui a été réalisé par les employeurs de la mutualité, qui ont créé un manifeste en juin 2021, intitulé « Les Mutuelles donnent des ailes »<sup>65</sup>. Ce dernier se base sur le témoignage de neuf responsables mutualistes, dont la moitié font partie du Groupe VYV, acteur mutualiste majeur.

---

<sup>65</sup> <https://www.anem-mutualite.fr/article/le-manifeste-des-employeurs-de-la-mutualite-prend-son-envol/>

Figure 110 : Manifeste des employeurs de la mutualité (Juin 2021)



Ce manifeste représente l'ambition commune de créer une vision des politiques de ressources humaines « fidèle aux principes mutualistes de solidarité et d'humanisme ». Parmi les 9 propositions émanant des 9 témoignages, seulement une fait référence directement au management. Elle invite à « Encourager la bienveillance managériale, source de confiance », c'est-à-dire « un management centré sur la personne et les relations humaines ». L'émergence et le contenu de ce manifeste méritent d'être commentés.

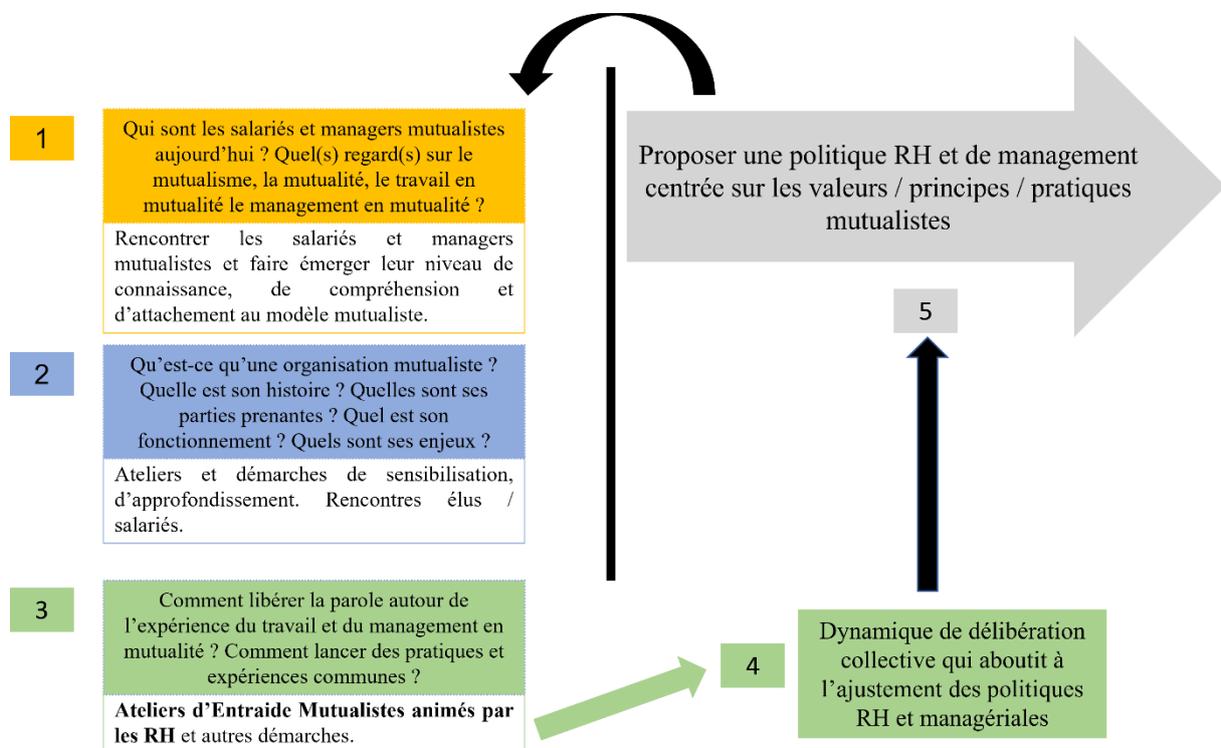
Les instances dirigeantes (RH ici) déclarent avoir à cœur de bâtir des politiques alignées avec les principes mutualistes. D'après le travail de thèse mené, il est possible de penser que ce genre d'initiatives sont nécessaires mais pas suffisantes. Les organisations mutualistes ne semblent pas avoir pris la mesure du fait que de nombreux salariés (managers et non-managers) rejoignent et aient rejoint la mutualité sans savoir ni comment elle fonctionne, ni son passé, ni ses enjeux, ni ce à quoi elle aspire. Dès lors, proposer des politiques RH et managériales sur la base de principes mutualistes apparaît comme penser l'étape numéro 2 sans que l'étape 1 ait été engagée.

Figure 111 : Proposition de créer des politiques RH et managériales *mutualistes*



Cette thèse contribue à mettre en lumière la nécessité pour les organisations mutualistes de procéder à un état des lieux approfondi des profils de salariés mutualistes - sur la voie de travaux académiques exploratoires (Chaniel et al., 2018)- et des *managers* mutualistes. Il s'agit de pouvoir prendre connaissance de leur compréhension, adoption, représentation, traduction du modèle mutualiste. Puis, de proposer des ateliers et démarches au service de la compréhension de l'organisation mutualiste, de ses spécificités de fonctionnement et de ses enjeux. Enfin, un temps de libération de la parole autour de l'expérience vécue du travail et du management en mutualité paraît essentiel. Celui-ci peut s'appuyer sur la mise en œuvre des Ateliers d'Entraide Mutualistes, pilotés par les RH, de sorte à alimenter la délibération collective qui permet d'ajuster les politiques RH et managériales à mettre en œuvre. Cette succession d'étapes est illustrée dans le schéma suivant :

Figure 112 : Proposition d'un processus permettant de faire émerger des politiques RH et managériales adaptées aux organisations mutualistes



Pour finir, ce travail de recherche revêt *in fine*, un aspect exploratoire, puisqu'en reposant sur une étude de cas unique, il s'est focalisé, à la suite d'une question générale, sur *un* dispositif créé et mis en œuvre dans *une* organisation mutualiste pendant *une* période donnée. Or, la thématique du management dans les organisations mutualistes, mais aussi celle du codéveloppement professionnel, du changement de paradigme dans le management, ou encore celle de l'évolution des relations interpersonnelles au travail sont particulièrement prometteuses. C'est ainsi que nous formulons le souhait d'avoir la possibilité d'expérimenter la mise en place des A.E.M, et d'inviter les recherches futures à s'emparer de la question du management mutualiste (ou dans les organisations de l'ESS en général) à travers des perspectives différentes pour compléter l'analyse et les interprétations présentées ici.

La dernière citation qui ponctue ce travail et ambitionne de représenter notre démarche tout au long de cette recherche revient à Paulo Coelho et son Alchimiste (2007): « Il existe un langage qui est au-delà des mots, se dit-il. J'avais déjà eu cette expérience avec les brebis, voici maintenant que je fais la même avec les hommes » (p.65).



# Bibliographie

- Abecassis, P., Coutinet, N., & Domin, J.-P. (2014). Les principes mutualistes confrontés aux modalités de regroupement des organismes complémentaires d'assurance maladie. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 331, 60. <https://doi.org/10.7202/1023485ar>
- Acar, T. (2014). Le concept de révolution, d'un champ du savoir à l'autre : La théorie de T.S. Kuhn, la science du droit et les droits de l'homme. *Revue des droits de l'homme*, 5. <https://doi.org/10.4000/revdh.699>
- Adler, P., & Adler, P. (1987). *Membership Roles in Field Research*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781412984973>
- Agar, M. (1996). *The professional stranger : An informal introduction to ethnography* (2nd ed). Academic Press.
- Aggeri, F., & Labatut, J. (2010). La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(3), 5-37.
- Akerlof, G. A. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange. *The Quarterly Journal of Economics*, 97(4), 543. <https://doi.org/10.2307/1885099>
- Albouy, M., Charreaux, G., Colasse, B., Fabbe-Costes, N., Hatchuel, A., Martinet, A.-C., & Pérez, R. (2019). Le « management » n'est pas une science anglo-saxonne. *Revue Française de Gestion*, 45(278), 11-13. <https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00323>
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche: In *Méthodes de recherche en management* (p. 14-46). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0014>
- Alter, N. (2010). Coopération, sentiments et engagement dans les organisations. *Revue du MAUSS*, 36(2), 347-369. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rdm.036.0347>
- Alter, N. (2011). *Donner et prendre : La coopération en entreprise*. La Découverte.

- Antenat, N., & Bayer, V. (2015). Le care comme perspective de changement : Rencontre de l'altérité plutôt que recours à l'identité. In *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (p. 261-280). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.girar.2015.01.0261>
- Antonin, C., Riffart, C., & Verdugo, G. (2021). *Le marché du travail malade de la Covid-19* (p. 17-30). La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-economie-europeenne-2021--9782348068188-p-17.htm>
- Anzieu, D., & Martin, J.-Y. (2004). *La dynamique des groupes restreints*. Presses univ. de France.
- Appay, B. (2012). De l'autonomie émancipatrice à l'injonction d'autonomie. *Vie sociale*, 1(1), 29. <https://doi.org/10.3917/vsoc.121.0029>
- Arborio, A.-M. (2007). L'observation directe en sociologie : Quelques réflexions méthodologiques à propos de travaux de recherches sur le terrain hospitalier. *Recherche en soins infirmiers*, N° 90(3), 26. <https://doi.org/10.3917/rsi.090.0026>
- Asimov, I. (1976). *Face aux feux du soleil*. 4 4 (A.-Y. Richard, Trad.).
- Aubert, N. (2010). *Le culte de l'urgence : La société malade du temps*.
- Aubert, N., Gaulejac, V. de, & Vindras, S. (2007). *Le coût de l'excellence* (Nouvelle éd). Édition du Seuil.
- Aubert, N., & Haroche, C. (2011). *Les tyrannies de la visibilité*. Erès. <http://www.cairn.info/les-tyrannies-de-la-visibilite--9782749213507.htm>
- Audebrand, L., & Michaud, M. (2015). Les enjeux de la professionnalisation des entreprises d'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 338, 54. <https://doi.org/10.7202/1033873ar>
- Auger, A. (2018). Risques Psychosociaux (RPS): In *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail* (p. 1-6). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0001>

- Auger, P. (2006). Une méthode de recherche innovante : L'utilisation du logiciel Nvivo pour les analyses de littérature. *Revue Sciences de Gestion*, 57, 113-129.
- Autissier, D., Johnson, K., & Moutot, J.-M. (2016). L'innovation managériale : Rupture ou évolution du management: *Question(s) de management*, n° 13(2), 25-33. <https://doi.org/10.3917/qdm.162.0025>
- Avare, P., Eynaud, P., & Sponem, S. (2008). Usages des dispositifs de gestion : Entre conformité et innovations. In *La gouvernance des associations* (p. 203-214). ERES; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2008.01.0203>
- Bachet, D. (2012). La banque coopérative peut-elle devenir une alternative à la finance capitaliste ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256(3), 97. <https://doi.org/10.3917/rsg.255.0097>
- Baechler, J. (1976). *Qu'est-ce que l'idéologie ?* Gallimard.
- Balandier, G. (2013). Tradition et modernité. *Quadrige*, 193-226.
- Balandier, G. & EspaceTemps. (1995). Georges Balandier. Anthropologue de la modernité. *Espaces Temps*, 57(1), 69-79. <https://doi.org/10.3406/espat.1995.3933>
- Balint, E. (1979). The Balint Group Approach. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 72(6), 469-471. <https://doi.org/10.1177/014107687907200617>
- Balint, M., & Valabrega, J.-P. (1996). *Le médecin, son malade et la maladie* (Nouv. éd.). Payot & Rivages].
- Barbara, J.-G. (2010). *Le paradigme neuronal : De la physiologie expérimentale à la cognition*. Hermann.
- Barel, Y. (2008). *Le paradoxe et le système : Essai sur le fantastique social* (rééd. de la version augmentée). Presses universitaires de Grenoble.

- Barlatier, P.-J. (2018). Chapitre 7. Les études de cas: In F. Chevalier (Éd.), *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 126-139). EMS Editions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0126>
- Bass, M. (2022). 5. Vers un changement du paradigme gestionnaire. Le développement social local comme alternative. In *L'anti-manuel de management dans les EHPAD* (p. 243-276). Érès; Cairn.info. <https://www.cairn.info/l-anti-manuel-de-management-dans-les-ehpad--9782749272627-p-243.htm>
- Bateson, G. (1936). *Naven : A survey of the problems suggested by a composite picture of the culture of a new guinea tribe drawn from three points of view*. Cambridge University Press.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for Altruism : Toward a Pluralism of Prosocial Motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.  
[https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202\\_1](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0202_1)
- Battistelli, M. (2019). Les apports contrastés de l'holocratie à la démocratie délibérative en entreprise. Une étude ethnographique dans une PME de l'Yonne. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°35(2), 3.  
<https://doi.org/10.3917/rimhe.035.0003>
- Baudrillard, J., Brunn, A., & Lageira, J. (1985). Modernité. In *Encyclopédie Universalis*.  
<https://www.universalis.fr/encyclopedie/modernite/>
- Bayle, E., & Dupuis, J.-C. (2012). *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire : Identités plurielles et spécificités*. De Boeck.
- Beudet, T., & Pierron, L. (2018). Chapitre V. *La nouvelle société* (p. 109-124). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-mutualite--9782130809593-p-109.htm>

- Becker, G. (1993). *Human Capital : A Theoretical and Empirical Analysis*. The University of Chicago Press.
- Bell, D. (1997). *La Fin de l'idéologie* (E. Baillon, Trad.). Presses universitaires de France.
- Belot, R. (2002). Les spécificités du statut mutualiste dans le secteur des assurances : Interview. *Revue d'économie financière*, 67(3), 193-198. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2002.3581>
- Bergadaà, M. (2020). Crise : Vers un changement de paradigme ? In M. Kalika, *L'impact de la crise sur le management* (p. 135-141). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.kalik.2020.01.0135>
- Bergery, L. (2011). *Le management par les valeurs*. Hermès science publications-Lavoisier.
- Berman, E. M., West, J. P., & Richter, M. N. (2002). Workplace relations : Friendship Patterns and Consequences. *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Berthelet, M., & Cru, D. (2003). Travail prescrit, travail réel et santé au travail. De nouveaux modes d'intervention ergonomique ? *Travail et Emploi*, 96.
- Besseyre des Horts, C.-H. (2020). Chapitre 20. L'importance des implications managériales pour une thèse de DBA. In *Produire du savoir et de l'action* (p. 223-229). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0223>
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257-273. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2008.03.006>
- Bidart, C. (2020). Comment se font et se défont les relations interpersonnelles ? : In *50 questions de sociologie* (p. 27-35). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.pauga.2020.01.0027>
- Bidet, É. (2003). L'insoutenable grand écart de l'économie sociale Isomorphisme institutionnel et économie solidaire. *Revue du MAUSS*, 21(1), 162-178. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0162>

- Bidet, É. (2020). L'après Covid-19 : Vers un regain d'intérêt pour le modèle de la mutuelle d'assurance ? *RECMA*, N°357(3), 121. <https://doi.org/10.3917/recma.357.0121>
- Blanchard, J. E., & O'Connor, M. J. (1997). *Managing by values*. Berrett-Koehler Publishers.
- Bolle de Bal, M. (1985). *La tentation communautaire. Les paradoxes de la reliance et de la contre-culture* (Editions de l'université de Bruxelles).
- Bolle De Bal, M. (2003). Reliance, déliance, liance : Émergence de trois notions sociologiques. *Sociétés*, 80(2), 99. <https://doi.org/10.3917/soc.080.0099>
- Bolle De Bal, M. (2009). Éthique de reliance, éthique de la reliance : Une vision duelle illustrée par Edgar Morin et Michel Maffesoli. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 8(2), 187. <https://doi.org/10.3917/nrp.008.0187>
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme* (Nouvelle éd.). Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur* (Nachdr.). Gallimard.
- Boned, O. (2008). Les mutuelles en Europe : Le défi de l'identité. *Vie sociale*, 4(4), 131. <https://doi.org/10.3917/vsoc.084.0131>
- Boned, O. (2010). La mondialisation de l'économie induit-elle un gommage de l'identité mutualiste ? *Revue Internationale de l'économie sociale*, 315, 90-99.
- Bonetti, M., De Gaulejac, V., & Descendre, D. (1979). *L'Emprise de l'organisation* (M. Pagès, Éd.; 1. éd). Presses universitaires de France.
- Bootz, J.-P., & Schenk, E. (2014). L'expert en entreprise : Proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. *Management & Avenir*, 67(1), 78. <https://doi.org/10.3917/mav.067.0078>

- Boucenna, S., Charlier, E., & Donnay, J. (2007). Le codéveloppement par les pairs : Une stratégie de réflexivité au service de l'évaluation et du conseil. *Les dossiers des sciences de l'éducation*, 18(1), 51-61. <https://doi.org/10.3406/dsedu.2007.1112>
- Bouchard, F., Doray, P., & Prud'homme, J. (Éds.). (2015). *Sciences, technologies et sociétés de A à Z*. Presses de l'Université de Montréal. <https://doi.org/10.4000/books.pum.4240>
- Boudon, R. (1989). *Effets pervers et ordre social* (1. éd). Presses Universit. de France.
- Boudon, R. (2006). Misère du relativisme. *Commentaire*, Numéro116(4), 876. <https://doi.org/10.3917/comm.116.0876>
- Bourdieu, P. (1984a). *Homo academicus*. Editions de Minit.
- Bourdieu, P. (1984b). *Réponse aux économistes*. 10.
- Bourgeois, L. (1896). *Solidarité* (Armand Colin).
- Bourricaud, F. (1961). *Esquisse d'une théorie de l'autorité*. Sorbonne.
- Boutier, J., Fabiani, J.-L., & Olivier de Sardan, J.-P. (2001). *Corpus, sources et archives*. Institut de recherche sur le Maghreb contemporain. <https://doi.org/10.4000/books.irmc.110>
- Boutigny, E. (2005). Vers un renouvellement de la démarche qualitative en sciences de gestion ? *Management & Avenir*, 4(2), 59. <https://doi.org/10.3917/mav.004.0059>
- Boutin, G. (2018). *L'entretien de recherche qualitatif : Théorie et pratique* (2e édition). Presses de l'Université du Québec.
- Boutinet, J.-P. (2006). L'individu-sujet dans la société postmoderne, quel rapport à l'événement ? *Pensée plurielle*, 13(3), 37. <https://doi.org/10.3917/pp.013.0037>
- Bouvier, P. (2005). *Le lien social*. Folio.
- Brasseur, M. (2003). L'Ecole de Palo Alto et la gestion des ressources humaines. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, 61-78.

- Brasseur, M., & Yanat, Z. (2010). Humanisme et management. *Humanisme et Entreprise*, 298(3), 1. <https://doi.org/10.3917/hume.298.0001>
- Breton, P. (1995). *L'utopie de la communication : Le mythe du village planétaire* (La Découverte).
- Breton, P. (2000). *Le culte de l'Internet*. La Découverte.
- Brillet, F., Sauviat, I., & Soufflet, E. (2017). *Risques psychosociaux et qualité de vie au travail*. Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/risques-psychosociaux-et-qualite-de-vie-au-travail--9782100760541.htm>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities-of-Practice : Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brugère, F. (2011). *L'éthique du care*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.brugere.2011.01>
- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : Analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 30(2), 79. <https://doi.org/10.3917/riges.302.0079>
- Brunet, J.-P., Christau, P., Mixe, P., Saurel, P., & Toulon, X. (2018, décembre). *Digital et intelligence artificielle pour les mutuelles*. Les rencontres Comité Opéra. [https://www.comite-opera.org/IMG/pdf/notes\\_des\\_14\\_emes\\_rencontres\\_vd.pdf](https://www.comite-opera.org/IMG/pdf/notes_des_14_emes_rencontres_vd.pdf)
- Buber, M., Misrahi, R., Marcel, G., & Bachelard, G. (2012). *Je et tu* ([Nouvelle] éd. revue et augmentée). Aubier.
- Burgorgue-Larsen, L. (2009). Les Nouvelles Technologies. *Pouvoirs*, 130(3), 65. <https://doi.org/10.3917/pouv.130.0065>
- Burke, R. J., Weir, T., & Duncan, G. (1976). Informal Helping Relationship in Work Organizations. *Academy of Management Journal*, 19(3), 370-377. <https://doi.org/10.5465/255604>

- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann.
- Caillé, A. (1998). Don et association. *Revue du MAUSS semestrielle*, 11. <http://www.journaldumauss.net/./?Don-et-association>
- Caillé, A. (2005). *Dé-penser l'économie : Contre le fatalisme*. Découverte.
- Caillé, A. (2007). *Anthropologie du don : Le tiers paradigme*. la Découverte.
- Caillé, A., & Grésy, J.-É. (2014). *La révolution du don : Le management repensé à la lumière de l'anthropologie*. Éditions du Seuil.
- Caillé, A., Lazzeri, C., & Cléro, J.-P. (2002). Qu'est-ce qu'être anti-utilitariste ? *Cités*, 10, 77-90.
- Caillé, A., & Wéber, J. (2015). Rendre tangible l'idéal mutualiste par un indicateur de création de valeur sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 335, 70. <https://doi.org/10.7202/1028534ar>
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1966). *Experimental and Quasi Experimental Designs for Research*. Rand McNally College Publishing Company.
- Canard, B. (2021). Le Coronavirus, la recherche, et le temps long. *Zilsel*, N°8(1), 9. <https://doi.org/10.3917/zil.008.0009>
- Capdevila, N. (2008). « Idéologie ». Usages ordinaires et usages savants. *Actuel Marx*, 43(1), 50. <https://doi.org/10.3917/amx.043.0050>
- Capron, M. (2012). Finalité(s) et performance(s) des entreprises de l'E.S.S. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>er</sup> éd., p. 209). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0209>

- Carayol, V., Soubiale, N., & Felio, C. (2017). *La laisse électronique : Les cadres débordés par les TIC*.
- Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet : Promesses et limites*. Seuil.
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. SAGE Publications, Inc.  
<https://doi.org/10.4135/9781412985642>
- Carney, B. M., & Getz, I. (2012). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Fayard.
- Caron, J. (2019). Use of scientific research knowledge by a professional co-development group of cooperating teachers in their reflective support of trainees. *Formation et profession*, 27(2), 107. <https://doi.org/10.18162/fp.2019.a172>
- Caron, L., Coppi, M., Théry, L., & Vasselin, A. (2011). Devant l'impossibilité de faire le travail prescrit. *Projet*, 323(4), 53. <https://doi.org/10.3917/pro.323.0053>
- Carré, P., & Mayern, P. (2019). *Psychologies pour la formation*. Dunod.
- Cartier, J.-B., Naszalyi, P., & Pigé, B. (2012). Organisations de l'économie sociale et solidaire : Quelle théorie de la gouvernance ? In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>er</sup> éd., p. 41). De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0041>
- Casalegno, J.-C. (2017). L'entreprise libérée : Une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXIII(56), 225.  
<https://doi.org/10.3917/rips1.056.0225>
- Castel, R. (2006). *La face cachée de l'individu hypermoderne : L'individu par défaut*. Érés.  
<http://www.cairn.info/l-individu-hypermoderne--9782749203126-page-117.htm>
- Castells, M. (2006). *La société en réseaux : L'ère de l'information*.
- Castells, M., & Chemla, P. (2010). *La galaxie Internet*. Fayard.

- Castoriadis, C. (1996). *La montée de l'insignifiance*. Editions du Seuil.
- Catinchi, A. (2016). Mutuelles, quel management pour répondre : Quels enjeux ? *Regards*, 49(1), 173. <https://doi.org/10.3917/regar.049.0173>
- Cha, S. E., & Edmondson, A. C. (2006). When values backfire : Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 57-78. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.006>
- Chabal, M. (2016). Réciprocité anthropologique et réciprocité formelle. *Revue du MAUSS*, 47(1), 165. <https://doi.org/10.3917/rdm.047.0165>
- Chabanet, D., Chakor, T., Goujon, N., & Richard, D. (2019). L'approche de Palo Alto : Une alternative pour gérer le mal-être dans les organisations ? *Recherches en Sciences de Gestion*, N°134(5), 161. <https://doi.org/10.3917/resg.134.0161>
- Chamayou, G. (2018). Managérialisme éthique. In *La société ingouvernable* (p. 45-53). La Fabrique Éditions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-societe-ingouvernable--9782358721691-p-45.htm>
- Champagne, C., & Payette, A. (1997). *Le Groupe De Codéveloppement Professionnel*. Presses de l'Université du Québec.
- Chanal, V., Lesca, H., & Martinet, A.-C. (1997). Vers une ingénierie de la recherche en sciences de gestion. *Revue Française de Gestion*, 116, 41-51.
- Chandrakumara, A. (2011). Value of values for practicing managers and leaders. *Problems and Perspectives in Management*, 9(2).
- Chanal, P. (2015a). L'éthique de la mutualité et l'esprit du capitalisme : Don et *care* ou les faces cachées de la valeur. *Revue Française de Socio-Économie*, Hors-série(2), 187. <https://doi.org/10.3917/rfse.hs1.0187>

- Chanial, P. (2015b). L'éthique de la mutualité et l'esprit du capitalisme : Don et care ou les faces cachées de la valeur. *Revue Française de Socio-Économie, Hors-série(2)*, 187. <https://doi.org/10.3917/rfse.hs1.0187>
- Chanial, P., Cova, B., Caillé, A., Gaglio, G., & Wéber, J. (2018). IV. Gérer par la valeur sociale : Un pari impossible pour les mutuelles ? In A. Béji-Bécheur, P. Codello, & P. Château-Terrisse, *GESS* (p. 77). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0077>
- Chanlat, J.-F. (Éd.). (1990). *L'Individu dans l'organisation : Les dimensions oubliées*. Presses de l'Université Laval ; Editions Eska.
- Chapas, B. (2015). La « propriété sociale » : Un concept clé pour élaborer une théorie de l'ESS ? *Revue Française de Socio-Économie, n°15(1)*, 135. <https://doi.org/10.3917/rfse.015.0135>
- Chapelle, F. (2018). Bore out, blur out, brown out: In *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail* (p. 27-33). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01.0027>
- Charles, S. (2006). De la postmodernité à l'hypermodernité. *Argument, 8(1)*.
- Charreaux, G. (1997). *Le gouvernement des entreprises, Corporate governance, théories et faits*. Economica.
- Chasseguet-Smirgel, J. (1979). Quelques réflexions d'un psychanalyste sur l'idéologie. *Pouvoirs, 11(11)*, 33-40.
- Chave, D. (1976). Néotaylorisme ou autonomie ouvrière ? Réflexions sur trois expériences de réorganisation du travail. *Sociologie du travail, 18(1)*, 3-14. <https://doi.org/10.3406/sotra.1976.1498>
- Chevalier, F., Cloutier, L. M., & Mitev, N. (2018). *Les méthodes de recherche du DBA*. EMS Editions; Cairn.info. <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba--9782376871798.htm>

- Chevalier, F., & Meyer, V. (2018). Chapitre 6. Les entretiens: In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 108-125). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0108>
- Chevallier, M., & Legros, P. (2016). Gouvernance des entreprises d'économie sociale : Un regard au-delà d'une banalisation évidente: *Sciences & Actions Sociales*, N° 4(2), 68-88. <https://doi.org/10.3917/sas.004.0068>
- Cifali, M. (2019). *Préserver un lien : Éthique des métiers de la relation*.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à coeur : Pour en finir avec les risques psychosociaux*. La Découverte.
- Clot, Y., Bonnemain, A., & Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/le-prix-du-travail-bien-fait--9782348057854.htm>
- Clouet, H., Oudot, J., & Noûs, C. (2021). Une dématérialisation contrainte : Enquêter par temps de Covid-19: *Sociologies pratiques*, N° 43(2), 85-96. <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0085>
- Coelho, P., & Orecchioni, J. (2007). *L'alchimiste*. J'ai lu.
- Coldefy, F. (2012). Convivialité numérique. *Médium*, 30(1), 33. <https://doi.org/10.3917/mediu.030.0033>
- Collerette, P. (1997). L'étude de cas au service de la recherche. *Recherche en soins infirmiers*, 50, 81-88.
- Combes-Joret, M., & Lethielleux, L. (2018). IX. L'organisation du travail : L'impensé des entreprises de l'économie sociale et solidaire: In *GESS* (p. 187-202). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.bejib.2018.01.0187>
- Combessie, J.-C. (2007). II. L'entretien semi-directif. *Reperes*, 5, 24-32.
- Constant, B. (2015). Des principes. *Le Télémaque*, 48(2), 7. <https://doi.org/10.3917/tele.048.0007>
- Cooley, C. H. (1909). *Social Organization : A study of the larger mind*. Charles Scribner's Sons.

- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria : El trabajo antes que el capital* (Ediciones Abya-Yala).  
<https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research : Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21.
- Coriat, B. (2013). Le retour des communs : Sources et origines d'un programme de recherche. *Revue de la régulation*, 14. <https://doi.org/10.4000/regulation.10463>
- Cormier, P. (2015). *Généalogie de personne* (2e éd). Ad solem.
- Cornu, L. (2003). La confiance. *Le Télémaque*, n° 24(2), 21. <https://doi.org/10.3917/tele.024.0021>
- Cottin-Marx, S., & Hély, M. (2015). Le projet de l'économie sociale et solidaire : Fonder une économie acapitaliste: Entretien avec Jean-François Draperi. *Mouvements*, 81(1), 38. <https://doi.org/10.3917/mouv.081.0038>
- Couret, A., & Lacan, A. (2009). La valeur ajoutée du modèle mutualiste : Origines et mise en perspective à travers les exemples de la Macif et de la Maif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 312, 35. <https://doi.org/10.7202/1020935ar>
- Crété, M., Hatchuel, A., & Weil, B. (2018). La « gestion » à l'époque romaine : Naissance d'une nouvelle catégorie de l'action collective. *Entreprises et histoire*, 90(1), 161. <https://doi.org/10.3917/eh.090.0161>
- Cuénoud, T., Dang, R., Houanti, L., & Sahut, J.-M. (2019). La digitalisation comme vecteur de RSE renouvelée au sein des mutuelles françaises ? *Revue d'économie financière*, N°134(2), 247. <https://doi.org/10.3917/ecofi.134.0247>

- Cukier, A. (2017). Entrepreneur de soi ou travailleur aliéné ? Penser l'organisation néomanagériale du travail avec et au-delà de Foucault. *Terrains/Théories*, 6. <https://doi.org/10.4000/teth.918>
- Dacheux, É., & Goujon, D. (2018). *Principes d'économie solidaire* (2e éd). Ellipses.
- Damasio, A. R. (2006). *L'erreur de Descartes : La raison des émotions*. O. Jacob.
- Darbus, F. (2015). Chapitre 8. Mains-d'œuvre et gestion des ressources humaines: In *Économie sociale et solidaire* (p. 217-248). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0217>
- Davis, G. F. (2005). New Directions in Corporate Governance. *Annual Review of Sociology*, 31(1), 143-162. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.31.041304.122249>
- De Gaulejac, V. (2005). *La société malade de la gestion*. Editions du Seuil.
- De Gaulejac, V. (2006). La part maudite du management : L'idéologie gestionnaire. *Empan*, 61. <https://www.cairn.info/revue-empan-2006-1-page-30.htm>
- De Gaulejac, V., Blondel, F., & Taboada Leonetti, I. (2015). *La lutte des places* (Nouvelle édition revue et augmentée). Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V., & Hanique, F. (2018). *Le capitalisme paradoxant : Un système qui rend fou*. Points.
- de Becdelièvre, P., & Grima, F. (2020). La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail. *Revue Française de Gestion*, 46(293), 151-160. <https://doi.org/10.3166/rfg.2020.00491>
- Defourny, J. (2017). L'économie sociale. In J. Defourny & M. Nyssens, *Economie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur.
- Delassus, E. (2013). *De l'individu à la personne*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00853937>
- Delroeux, O. (2008). La thérapie brève de Palo Alto : L'approche interactionnelle des situations dépressives. *Thérapie Familiale*, 29(4), 513. <https://doi.org/10.3917/tf.084.0513>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Éds.). (1998). *The landscape of qualitative research : Theories and issues*. Sage Publications.
- Descombes, V., & Aubin, V. (2014). La conquête de l'autonomie: In *L'Individu contemporain* (p. 43-49). Éditions Sciences Humaines.  
<https://doi.org/10.3917/sh.molen.2014.01.0043>
- Desjacques, Y., & Rodet, P. (2017). *Le management bienveillant. La bienveillance est l'indicateur d'un monde encore humain* (Eyrolles).
- Deslandes, G. (2016). *Critique de la condition managériale*. PUF.
- Detchessahar, M., Gentil, S., Grevin, A., & Journé, B. (2017). Entre cacophonie et silence organisationnel, concevoir le dialogue sur le travail. Le cas de projets de maintenance dans une industrie à risque: *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 130(4), 33-45.  
<https://doi.org/10.3917/geco1.130.0033>
- Deutsch, H. (2007). *Les comme si et autres textes : 1933-1970* (M.-C. Hamon, S. Zilberfarb, & C. Orsot, Trad.). Éditions du Seuil.
- D'hont, L., & Gérard, B. (2018). Relations fonctionnelles et relations affinitaires, des influences réciproques ? Le cas d'une équipe de recherche. *Management international*, 21(1), 89-100. <https://doi.org/10.7202/1052499ar>
- Dilthey, W. (1992). *Introduction aux sciences de l'esprit et autres textes* (S. Mesure, Trad.). Cerf.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Ding, L. (2001). *A New Paradigm of Knowledge Engineering by Soft Computing*. World Scientific Publishing Company, Incorporated.

- <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=235875>
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2002). Managing by values : Cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the twenty-first century. *Journal of Management Development, 21*(2), 101-117. <https://doi.org/10.1108/02621710210417411>
- Doron, R., & Parot, F. (Éds.). (2011). *Dictionnaire de psychologie* (3. éd). PUF.
- Douglas, M. (1960). *The Human Side of Enterprise*. McGrawHill.
- Douglas, M. (2006). Notre paradigme du don. *Revue du MAUSS, 27*(1), 88. <https://doi.org/10.3917/rdm.027.0088>
- Dramba, M. (2015). Le doctorant en CIFRE : Petit guide à l'usage des doctorants et laboratoires. *Revue française des sciences de l'information et de la communication, 6*. <https://doi.org/10.4000/rfsic.1401>
- Drapéri, J.-F. (2006). L'économie sociale de A à Z. *Alternatives économiques, 22*, 216.
- Drapéri, J.-F. (2010). *L'entrepreneuriat social, un mouvement inscrit dans le capitalisme. 1*. <http://www.recma.org/actualite/lentrepreneuriat-social-un-mouvement-de-pensee-inscrit-dans-le-capitalisme-j-f-draperi>
- Drapéri, J.-F. (2017). L'ESS entre démocratie et commerce. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma, 346*, 4. <https://doi.org/10.7202/1041716ar>
- Dreyfus, M. (2001). *Liberté, égalité, mutualité : Mutualisme et syndicalisme, 1852-1967*. Editions de l'Atelier/Editions ouvrières.
- Dreyfus, M. (2008). Les grands jalons de l'histoire mutualiste. *Vie sociale, 4*(4), 11. <https://doi.org/10.3917/vsoc.084.0011>
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Chapitre 10. Validité et fiabilité de la recherche: In *Méthodes de recherche en management* (p. 297-331). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0297>

- Dubey, S., Biswas, P., Ghosh, R., Chatterjee, S., Dubey, M. J., Chatterjee, S., Lahiri, D., & Lavie, C. J. (2020). Psychosocial impact of COVID-19. *Diabetes & Metabolic Syndrome: Clinical Research & Reviews*, 14(5), 779-788. <https://doi.org/10.1016/j.dsx.2020.05.035>
- Dubost, N. (2020). Que peut apporter l'éthique du care aux recherches en management ? : L'exemple des salariés aidants. *Gestion* 2000, Volume 36(4), 69-85. <https://doi.org/10.3917/g2000.364.0069>
- Dulaurans, M. (2012). Une recherche dans l'action : Le cas d'une CIFRE en collectivité territoriale. *Communication et organisation*, 41, 195-210. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3813>
- Duménil, G., & Lévy, D. (2019). Le capitalisme managérial : Les voies de l'hybridité. *Savoir/Agir*, N°49(3), 43. <https://doi.org/10.3917/sava.049.0043>
- Dumez, H. (2014, février). *Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance*. SÉMINAIRE D'HIVER DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE DE MANAGEMENT, Université Dauphine Paris. [https://www.researchgate.net/publication/281030996\\_Qu'est-ce\\_qui\\_fait\\_la\\_specificite\\_des\\_sciences\\_de\\_gestion\\_Dispositifs\\_et\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/281030996_Qu'est-ce_qui_fait_la_specificite_des_sciences_de_gestion_Dispositifs_et_performance)
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive* (2e éd). Vuibert.
- Dunoyer, B.-C. (1830). *Nouveau traité d'économie sociale*. Sautet et Cie Editeurs.
- Dupuy, F. (2013). *Lost in management : La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*. Éd. Points.
- Dupuy, F. (2016). *La faillite de la pensée managériale*. Éditions Points.

- Durand, T. (2020). Qu'est-ce que le management ? In *Management d'entreprise 360°: Vol. 2e éd.* (p. 3-6). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/management-d-entreprise-360--9782100805631-p-3.htm>
- Dzimira, S. (2003). Le paradigme du don : Paradigme antiparadigmatique des paradigmes socio-économiques ? Contribution anti-utilitariste pour une association des forces théoriques anticapitalistes et réformistes. *Revue du MAUSS*, 21(1), 355. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0355>
- Ehrenberg, A. (1995). *L'individu incertain*. Calmann-Lévy.
- Ehrenberg, A. (2012). *La société du malaise*. Odile Jacob.
- Elias, N. (1991). *La Société des individus*. Fayard.
- Elias, N. (2003). *La civilisation des moeurs* (P. Kamnitzer, Trad.; Pocket).
- Elster, J. (1991). Marxisme et individualisme méthodologique. In P. Birnbaum & J. Leca, *Sur l'individualisme* (p. 60-76). Presses de Sciences Po. <http://www.cairn.info/sur-l-individualisme--9782724605945-page-60.htm>
- Endenburg, G. (1988). *Sociocracy : The organization of decision-making « no objection » as the principle of sociocracy*. G. Endenburg.
- Enjolras, B. (1996). Associations et isomorphisme institutionnel. *RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE*, 59(261), 68-77.
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : Le cas des services à la personne. *Géographie, économie, société*, 12(1), 15-30. Cairn.info.
- Espinas, A. (1878). *Des sociétés animales*. Baillière.
- Even, G. (2008). Les groupes Balint et leur spécificité : Point de vue. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 50(1), 149. <https://doi.org/10.3917/rppg.050.0149>

- Eyland, I., & Jean, A. (2016). Exercice et apprentissage du métier d'infirmier : À la recherche du Care. *Éducation et socialisation*, 40. <https://doi.org/10.4000/edso.1552>
- Eynaud, P., & Laurent, A. (2017). Articuler communs et économie solidaire : Une question de gouvernance ? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 345, 27. <https://doi.org/10.7202/1040793ar>
- Fablet, D. (2004). Les groupes d'analyse des pratiques professionnelles : Une visée avant tout formative. *Connexions*, 82(2), 105. <https://doi.org/10.3917/cnx.082.0105>
- Fagbohoun, S. (2017). Quand l'altérité exige ma réflexivité : Enquête auprès de managers d'entreprises internationales. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 133. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0133>
- Falcon, R., Fontal Merillas, O., & Torregrosa, A. (2015). Le patrimoine comme don du temps. *Sociétés*, 129(3), 115. <https://doi.org/10.3917/soc.129.0115>
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. Dunod.
- Ferrié, C. (2018). L'agonistique sociale du don/contre-don. *Revue du MAUSS*, 52(2), 57. <https://doi.org/10.3917/rdm.052.0057>
- Ferris, G. R., Liden, R. C., Munyon, T. P., Summers, J. K., Basik, K. J., & Buckley, M. R. (2009). Relationships at Work : Toward a Multidimensional Conceptualization of Dyadic Work Relationships. *Journal of Management*, 35(6), 1379-1403. <https://doi.org/10.1177/0149206309344741>
- Fessler, J.-M. (2018). La mutualité, une fraternité sociale: *La chaîne d'union*, N° 84(2), 72-81. <https://doi.org/10.3917/cdu.084.0072>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance* (Reissued by Stanford Univ. Press in 1962, renewed 1985 by author, [Nachdr.]). Stanford Univ. Press.

- Fischer, G.-N. (2020). Chapitre 3. Le groupe social: In *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* (p. 75-112). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.fisch.2020.01.0075>
- Fistetti, F. (2016). Le convivialisme, « contre-mouvement » du xxie siècle. *Revue du MAUSS*, 48(2), 247. <https://doi.org/10.3917/rdm.048.0247>
- Flick, U. (1992). Triangulation Revisited : Strategy of Validation or Alternative? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22(2), 175-197. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.1992.tb00215.x>
- Foli, O., & Dulaurans, M. (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte. *Études de communication*, 40, 59-76. <https://doi.org/10.4000/edc.5118>
- Fontan, J.-M., & Klein, J.-L. (2020). Le buen vivir : Une nouvelle scène territoriale pour la transformation sociétale ? In *Du social business à l'économie solidaire* (p. 217-232). Érès. <https://doi.org/10.3917/eres.lavil.2020.01.0217>
- Ford, M. E., & Tisak, M. S. (1983). A further search for social intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 75(2), 196-206. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.75.2.196>
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses : Une archéologie des sciences humaines*. Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (2012). *L'archéologie du savoir*. Gallimard.
- Franc, A.-S., & Laroche, A. (2019). Le statut des organisations de l'ESS : Un outil de valorisation perfectible. *Informations sociales*, n° 199(1), 62.  
<https://doi.org/10.3917/inso.199.0062>
- Freitag, M. (2002). *L'oubli de la société : Pour une théorie critique de la postmodernité*. Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.24122>

- Frémeaux, P. (2014a). Économie sociale et solidaire : Une alternative ? In B. Segrestin, B. Roger, & S. Vernac, *L'entreprise* (p. 268). Editions Sciences Humaines.  
<https://doi.org/10.3917/sh.segre.2014.01.0268>
- Frémeaux, P. (2014b). *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire* (3e éd. augmentée). Alternatives économiques les Petits matins.
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2020). Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial. *Question(s) de management*, n°30(4), 107.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.204.0107>
- Gadamer, H.-G. (1976). *Philosophical hermeneutics*. University of California Press.
- Galli, D. (2019). Le pharmaphone. *Hermès*, n° 84(2), 89.  
<https://doi.org/10.3917/herm.084.0089>
- Gambey, J.-L., & Guillois, T. (2018). *Dessine-moi une mutuelle, 2018-2028 : Des dirigeants explorent la nouvelle modernité des mutuelles*. BoD-Books on demand.
- Gardin, L., & Laville, J.-L. (2017). L'économie solidaire. In J. Defourny & M. Nyssens, *Economie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind : The theory of multiple intelligences* (2. ed). Basic Books.
- Garfinkel, H., Barthélemy, M., & Quéré, L. (2020). *Recherches en ethnométhodologie* (2e éd). Presses universitaires de France.
- Garrau, M., & Le Goff, A. (2010). Introduction. In *Care, justice et dépendance* (p. 5-10). Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/care-justice-et-dependance--9782130576211-p-5.htm>
- Gatto, F., & Deliege, L. (2019). Management par les valeurs et performance organisationnelle : Mesurer, valoriser, questionner. *Revue de Management et de stratégie*.  
[https://www.revue-rms.fr/Management-par-les-valeurs-et-performance-organisationnelle-mesurer-valoriser-questionner\\_a335.html](https://www.revue-rms.fr/Management-par-les-valeurs-et-performance-organisationnelle-mesurer-valoriser-questionner_a335.html)

- Gauchet, M. (1985). *Le désenchantement du monde : Une histoire politique de la religion*. Gallimard.
- Gaudillière, J.-P., & Lechevalier, A. (2002). L'économie sociale et solidaire, un projet politique. *Mouvements*, 19(1), 7. <https://doi.org/10.3917/mouv.019.0007>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*.
- Geertz, C. (1993). *The Interpretation of cultures : Selected essays* (4. [print]). Fontana Press.
- Gérard, B., & Oboeuf, A. (2008). Le management par « l'absurde » : Une alternative raisonnable ? *Management International*, 12(4), 87-96.
- Gérard, B., Oboeuf, A., & D'hont, L. (2013). Repérer les relations socio-affectives dans les groupes organisés. Le "détournement" de la grille d'observation de Bales. *Recherches qualitatives*, 32(2), 103-128.
- Getz, I. (2009). Liberating leadership : How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51(4).
- Gibbons, D., & Olk, P. M. (2003). Individual and structural origins of friendship and social position among professionals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 340-351.
- Giddens, A. (1994). *Les Conséquences de la modernité*. Editions l'Harmattan.
- Gilbert, P., Teglborg, A.-C., & Raulet-Croset, N. (2017). L'entreprise libérée, innovation radicale ou simple avatar du management participatif ? : *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, N° 127(1), 38-49. <https://doi.org/10.3917/geco1.127.0038>
- Gilligan, C., Kwiatek, A., Laugier, S., & Paperman, P. (2008). *Une voix différente : Pour une éthique du care*. Flammarion.

- Giordano, F., Le Goff, J., & Malherbe, D. (2015). L'éthique mutualiste est-elle soluble dans le New Public Management ? Le cas d'une union régionale de la Mutualité. *Revue française de gestion*, 247(2), 119-135. Cairn.info.
- Girandola, F., Demarque, C., & Lo Monaco, G. (2019). *Psychologie sociale : Cours, méthodologie, entraînement*. Armand Colin.
- Giraud, F. (2001). La gestion de la relation adhérent : Un défi mutualiste. *RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE*, 281, 162-169.
- Giraud, L., Frimousse, S., Guillard, A., Leveque, B., Peretti, J.-M., & Santoni, P.-P. (2016). L'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements : Le cas Covéa. *Communication & management*, 13(2), 13. <https://doi.org/10.3917/comma.132.0013>
- Giraud, L., Frimousse, S., Guillard, A., Lévêque, B., Peretti, J.-M., & Santoni, P.-P. (2017). L'impact du co-développement sur l'ouverture individuelle aux changements : Le cas Covéa: *Communication & management*, Vol. 13(2), 13-35. <https://doi.org/10.3917/comma.132.0013>
- Girin, J., Chanlat, J.-F., & Dumez, H. (2016). *Langage, organisations, situations et agencements*. Presses de l'Université de Laval [diffusion] Hermann.
- Girod-Séville, M., & Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (1<sup>re</sup> éd., p. 13-33). Dunod.
- Giust-Desprairies, F. (2002). Crise. In *Vocabulaire de psychosociologie* (p. 108-117). Érès. <http://www.cairn.info/vocabulaire-de-psychosociologie--9782749206851-page-108.htm>
- Glaser, B. (2012). No Preconception : The Dictum. *Grounded Theory Review*, 11(2), 1-6.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Sociology Press.

- Glémain, P. (2017). Penser le convivialisme en économie sociale contemporaine. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 346, 27. <https://doi.org/10.7202/1041720ar>
- Godbout, J. (2000). *Le don, la dette et l'identité : Homo donator versus homo oeconomicus*. Découverte.
- Godbout, J. (2007). *Ce qui circule entre nous : Donner, recevoir, rendre*. Seuil.
- Godbout, J.-T., & Caillé, A. (1992). *L'esprit du don* (La Découverte-Poche).
- Godelier, É. (2006). *La culture d'entreprise*. La Découverte; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782707133564.htm>
- Godelier, M., & Lussault, M. (2016). *La pratique de l'anthropologie, du décentrement à l'engagement*. Presses universitaires de Lyon.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goody, J., Maniez, C., & Privat, J.-M. (2007). *Pouvoirs et savoirs de l'écrit*. La Dispute.
- Gough, H. G. (1966). Appraisal of social maturity by means of the CPI. *Journal of Abnormal Psychology*, 71(3), 189-195. <https://doi.org/10.1037/h0023369>
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales* (11e éd). Dalloz.
- Gressier, A. (2009). Une nouvelle forme d'organisation du travail collaboratif: Les communautés de pratique: *Marché et organisations*, N° 10(3), 113-134. <https://doi.org/10.3917/maorg.010.0113>
- Grisson, F. (2011). *Les Sciences Autrement. Eléments de Philosophie à l'usage des Chercheurs Curieux*. Quae. <http://public.ebib.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=6011129>
- Groupe du RIUESS. (2021). L'économie sociale et solidaire, des alternatives au néolibéralisme ? *RECMA*, N°359(1), 29. <https://doi.org/10.3917/recma.359.0029>

- Guba, E. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic. *Educational Communication and Technology*, 29(2), 75-91.
- Guedri, Z., Hussler, C., & Loubaresse, É. (2014). Contradictions, paradoxes et tensions en contexte(s). *Revue française de gestion*, N° 240(3), 13-28.
- Guerra, P. (2010). La economía solidaria en Latinoamérica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, 110, 67-76.
- Gueslin, A. (1987). *L'invention de l'économie sociale*. Economica.
- Gui, B. (1991). The Economic Rationale for the Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 62(4), 551-572.
- Guilford, J. P. (1967). *The nature of human intelligence*. McGraw-Hill Book Company.
- Guillard, A., Lévêque, B., & Giraud, L. (2017). Chapitre 54 - La transformation du leadership par l'intelligence collective : Réflexion à partir du terrain Covéa: In *Réinventer le leadership* (p. 569-577). EMS Editions.  
<https://doi.org/10.3917/ems.frimo.2017.01.0569>
- Guillaud, F. (2005). La modernité : Crise d'adolescence de l'humanité ? *Le Philosophoire*, n° 25(2), 77-88.
- Guillaume-Hofnung, M. (2020). *Chapitre premier. Définition et nature de la médiation: Vol. 8e éd.* (p. 65-87). Presses Universitaires de France; Cairn.info.  
<https://www.cairn.info/la-mediation--9782715404946-p-65.htm>
- Guseva, N. (2013). *Management by Instructions versus Management by Values in Russia : Pros and Cons*. Higher School of Economics.  
<https://www.hse.ru/data/2013/08/31/1270372062/Guseva%20Natalia%20%2011%20Internat%20Conference.pdf>

- Haroche, C. (2012). Généalogie des processus hypermodernes (de la condition de l'homme moderne à la condition de sujet visible). *Connexions*, 97(1), 27. <https://doi.org/10.3917/cnx.097.0027>
- Hatchuel, A., & Poivret, C. (2020). Une histoire de la recherche en sciences de Gestion : Des racines oubliées aux percées actuelles. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI(64), 197. <https://doi.org/10.3917/rips1.064.0197>
- Haynal, A. (2019). Mutualité (S. Cazillac, Trad.). *Le Coq-héron*, N°237(2), 20. <https://doi.org/10.3917/cohe.237.0020>
- Hazard, P. (1961). *La Crise de la conscience européenne, 1680-1715* (Fayard).
- Heinich, N. (2017). Dix propositions sur les valeurs. *Questions de communication*, 31, 291-313. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.11156>
- Held, D. (2009). Management par les valeurs : Quel avenir? *Indices - L'AGEFI*, 22.
- Hellec, F. (2014). Le rapport au terrain dans une thèse CIFRE : Du désenchantement à la distanciation. *Sociologies pratiques*, 28(1), 101. <https://doi.org/10.3917/sopr.028.0101>
- Hély, M., & Moulévrier, P. (2009). « Économie sociale et solidaire » : Quand les sciences sociales enchantent le travail: *Idées économiques et sociales*, N° 158(4), 30-41. <https://doi.org/10.3917/idee.158.0030>
- Herlin, P. (2011). *Finance—Le nouveau paradigme*. Editions Eyrolles.
- Hess, C., & Ostrom, E. (Éds.). (2006). *Understanding knowledge as a commons : From theory to practice*. MIT Press.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion : L'étude de cas. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 251-266. <https://doi.org/10.3166/RFG.253.251-266>
- Hoffner-Lesure, A., & Delaunay, D. (2018). *Le codéveloppement professionnel et managérial*. Editions EMS.

- Hoffner-Lesure, A., Delaunay, D., & Payette, A. (2011). *Le codéveloppement professionnel et managérial : L'approche qui rend acteur et développe l'intelligence collective*. EMS.
- Høg Utoft, E., Kusk Søndergaard, M., & Bendtsen, A.-K. (2021). A lack of mess? Advice on undertaking video-mediated participant observations. *Journal of Organizational Ethnography*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JOE-07-2021-0037>
- Honneth, A. (2013). *La lutte pour la reconnaissance*. Gallimard.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. W. (1974). *La dialectique de la raison : Fragments philosophiques* (É. Kaufholz-Messmer, Trad.). Gallimard.
- Hosy, D., & Bourion, C. (2017). Du burn-out au bore-out : Vers l'emploi qui rend heureux: En France la découverte du bore-out est révélée par RIPCO en 2011. Diffusée par plus de 111 journalistes et 204 media, elle induit le standard du travail qui rend heureux : un emploi « plein » en activité où le salarié peut montrer de quoi il est capable. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, HS(Supplement), 229. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0229>
- Hughes, E. C. (1996). *Le regard sociologique : Essais choisis* (J.-M. Chapoulie, Éd.). Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales.
- Hugon, M. A., & Seibel, C. (1988). *Recherches impliquées, Recherches action : Le cas de l'éducation*. De Boeck Université.
- Humbert, M. (2013). *Vers une civilisation de convivialité : Travailler ensemble pour la vie, en prenant soin l'un de l'autre et de la nature*. Éd. Goater.
- Huseman, R. (2012). *Relational intelligence : The new smart*. (Equity Press).
- Igalens, J. (2008). *Le talent du griot : Un défi pour le manager hypermoderne*. Les cahiers de la CRSDD. <http://www.crsdd.uqam.ca/Pages/docs/pdfCahiersRecherche/05-2008.pdf>

- Igalens, J., Neveu, J.-P., Rojot, J., Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). Conclusion : Ouvertures épistémologiques: In *Méthodes & Recherches* (p. 405-428). De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0405>
- Illich, I., & Kempf, H. (2021). *La convivialité*. Seuil.
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : À la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, N° 102(3), 23.  
<https://doi.org/10.3917/rsi.102.0023>
- Izzo, J. B., & Withers, P. (2007). *Values shift: Recruiting, retaining and engaging the multigenerational workforce*. Fair Winds Press.
- Jacquard, A., & Cuevas, F. (2010). L'altérité : Fondement de l'Humanisme. *Humanisme et Entreprise*, 300(5), 85. <https://doi.org/10.3917/hume.300.0085>
- Jacquard, A., & Planès, H. (1997). *Petite philosophie à l'usage des non-philosophes*. Calmann-Lévy.
- Jacques, F. (1982). *Différence et subjectivité. Anthropologie d'un point de vue relationnel (Analyse et raisons)*. Aubier Montaigne.
- Jauréguiberry, F. (1998). Télécommunications et généralisation de l'urgence. *Sciences de la société*, 44. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01671111/document>
- Jauréguiberry, F. (2003). *Les branchés du portable : Sociologie des usages*. Presses universitaires de France.
- Jeanneret, Y. (2007). *Y-a-t-il (vraiment) des technologies de l'information*. Presses universitaires du Septentrion.
- Jeffrey, D. (2004). *Le chercheur itinérant, son éthique de la rencontre et les critères de validation de sa production scientifique*. Recherche qualitative et production de savoirs, UQAM.  
<http://www.recherche->

qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\_serie/hors\_serie/texte%20Jeffrey%20acts.pdf

- Jick, T. D. (1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods : Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4). <https://doi.org/10.2307/2392366>
- Jodelet, D. (2003). *Aperçus sur les méthodologies qualitatives* (Par S. Moscovici & F. Buschini; p. 139-162). PUF.
- Jorda, H. (2009). Du paternalisme au managerialisme : Les entreprises en quête de responsabilité sociale. *Innovations*, 29(1), 149. <https://doi.org/10.3917/inno.029.0149>
- Jullien, F. (2012). *L'écart et l'entre. Ou comment penser l'altérité*. 3, 9.
- Kalpouzos, G. (2021). Impact de la pandémie de Covid-19 sur le recueil de données au sein de protocoles de recherche chez l'humain. *Revue de Neuropsychologie*, 13, 146-147.
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265>
- Kobierska, M. (Éd.). (2011). *La postmodernité et ses multiples facettes : Perspectives et méthodes*. De Boeck.
- Koehn, B. (2001). *La crise de la modernité européenne*. Presses universitaires de Rennes. <http://catalog.hathitrust.org/api/volumes/oclc/48053257.html>
- Kohlberg, L. (1958). *The development of modes of moral thinking and choice in the years 10 to 16*. Université de Chicago.
- Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>
- Kuhn, T. S. (1962). *La structure des révolutions scientifiques*. Flammarion.
- Kvale, S. (1996). *Interviews : An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.

- La Soudière (de), M. (1988). L'inconfort du terrain : « Faire » la Creuse, le Maroc, la Lozère...  
(A propos des ouvrages *Ethnologue au Maroc*, réflexion sur une enquête de terrain de Paul Rabinow, et *Vivre dans la Creuse* de Jacques Maho). *Terrain*, 11, 94-105.  
<https://doi.org/10.4000/terrain.3316>
- Lacan, A. (2014). *De la mesure à la régulation, l'impact de la postmodernité sur le management*.
- Lacan, A. (2016). La postmodernité dans l'entreprise : Quel manager pour relever le défi ?  
*Management & Avenir*, 90(8), 195. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0195>
- Lacan, A. (2020). Le management par les valeurs de trois entreprises de l'économie sociale et solidaire (ESS) : Une mutuelle, une coopérative et un groupe de prévoyance. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°38(1), 94.  
<https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0094>
- Lacan, A. (2021). *À la reconquête du travail durable : L'économie sociale et solidaire en pionnière*. Les Petits Matins.
- Lacan, A., & Silva, F. (2020). La gouvernance par les valeurs comme élément de performance des organisations de l'ESS. L'éclairage postmoderne. *Recherches en Sciences de Gestion*, N°137(2), 317. <https://doi.org/10.3917/resg.137.0317>
- Lafont, B., Faibis, L., Scouarnec, A., Jaïdi, Y., Besseyre des Horts, C.-H., Louart, P., Serre, B., Igalens, J., Barth, I., Moulins, X., & Thévenet, M. (2016). *Au secours les relations humaines reviennent*. Au secours les relations humaines reviennent, Paris.
- Lagueux, R. (2013). L'élaboration en groupe Balint.... Antidote au malaise des soignants. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61(2), 41.  
<https://doi.org/10.3917/rppg.061.0041>

- Lallemand-Stempak, N. (2013). *Capitalisme, Mutualisme et Démocratie dans le secteur de l'assurance : Rôles d'un dispositif d'élaboration stratégique dans la maintenance d'une organisation hybride*. Ecole des hautes études commerciales de Paris.
- Lalonde, J.-F. (2013). *La participation observante en sciences de la gestion : Plaidoyer pour une utilisation accrue*. 32(2), 13-32.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing organizations : Vers des communautés de travail inspirées* (P. Blanchard, Trad.). Diateino.
- Lamarre, J.-M. (2002). La personne. *Le Télémaque*, 21(1), 19.  
<https://doi.org/10.3917/tele.021.0019>
- Lambert, A., Cayouette-Remblière, J., Guéraud, É., Le Roux, G., Bonvalet, C., Girard, V., & Langlois, L. (2020). Le travail et ses aménagements : Ce que la pandémie de covid-19 a changé pour les Français. *Population & Sociétés*, N°579(7), 1.  
<https://doi.org/10.3917/popsoc.579.0001>
- Lautman, A., & Brouard, C. (2017). La gouvernance mutualiste. *Regards*, 52(2), 163-174.  
Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/regar.052.0163>
- Lauzol, C., & Jonquière, A.-M. (2015). *Les expert(e)s dans l'entreprise : Développement des expertises, management des filières experts*.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated Learning : Legitimate Peripheral Participation* (1<sup>re</sup> éd.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815355>
- Laville, J.-L. (2003). Avec Mauss et Polanyi, vers une théorie de l'économie plurielle. *Revue du MAUSS*, 21(1), 237. <https://doi.org/10.3917/rdm.021.0237>
- Laville, J.-L. (2010). *Politique de l'association*. Seuil.
- Laville, J.-L. (2012a). La gestion dans l'économie sociale et solidaire : Propositions théoriques et méthodologiques. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de*

- l'économie sociale et solidaire* (1<sup>er</sup> éd.). De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0003>
- Laville, J.-L. (2012b). La gestion dans l'économie sociale et solidaire : Propositions théoriques et méthodologiques. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>re</sup> éd.). De Boeck.
- Laville, J.-L. (2019). L'économie sociale et solidaire : Pour une sociologie des émergences. *Informations sociales*, n° 199(1), 52. <https://doi.org/10.3917/inso.199.0050>
- Lazarsfeld, P. (1970). *Philosophie des sciences sociales* (P. Birnbaum, Trad.). Gallimard.
- Le Bon, T. (2015). Le travailleur taylorien : Une « figure » dépassée ? *L'Homme et la société*, 195-196(1), 87. <https://doi.org/10.3917/lhs.195.0087>
- Le Breton, D. (2002). Vers la fin du corps : Cyberculture et identité. *Revue internationale de philosophie*, n° 222(4), 491-509.
- Le Texier, T. (2011). *La rationalité managériale. De l'administration domestique à la gouvernance*. Université Sophia-Antipolis.
- Le Texier, T. (2016). T. Le Texier, Le taylorisme n'est pas mort, L'extension sans fin de la rationalité managériale. *Cadres*, 471. <https://www.larevuecadres.fr/articles/le-taylorisme-n-est-pas-mort/6442>
- Lederman, R. (2019). Pretexts for Ethnography : On Reading Fieldnotes. In R. Sanjek (Éd.), *Fieldnotes* (p. 71-91). Cornell University Press.  
<https://doi.org/10.7591/9781501711954-005>
- Lee, R. M. (2004). Recording Technologies and the Interview in Sociology, 1920–2000. *Sociology*, 38(5), 869-889. <https://doi.org/10.1177/0038038504047177>
- Lefebvre, H. (1970). *Le Manifeste différentialiste*. Gallimard.
- Lefort, C. (1951). L'échange et la lutte des hommes. *Les Temps Modernes*, 64.

- Lejeune, C. (2010). Montrer, calculer, explorer, analyser. Ce que l'informatique fait (faire) à l'analyse qualitative. *Recherches qualitatives*, 9, 15-32.
- Lethielleux, L. (2021). Stratégies d'adaptation des associations face aux isomorphismes : Proposition d'une typologie. *Management international*, 25(4), 149. <https://doi.org/10.7202/1083848ar>
- Lévêque, B., & Quinton, B. (2020). La qualité relationnelle au cœur de l'apprenance et de la performance. In *L'apprenance au service de la performance* (p. 147-164). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.frim.2019.01.0147>
- Lévy, P. (1997). *L' intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*. La Découverte.
- Lévy, P. (2000). *World philosophie : Le marché, le cyberspace, la conscience*. Editions Odile Jacob.
- Levy, R., & Woessner, R. (2007). Les thèses CIFRE, un indicateur de la structuration spatiale de la recherche. *Formation emploi*, 97, 51-66. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.1686>
- Lhuilier, D. (2013). Introduction à la psychosociologie du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 15(1), 11. <https://doi.org/10.3917/nrp.015.0011>
- Linhart, D. (1993). A propos du post-taylorisme. *Sociologie du travail*, 35(1), 63-74. <https://doi.org/10.3406/sotra.1993.2108>
- Linhart, D. (2015). 2. La grandeur du taylorisme et du fordisme. De la volonté de pouvoir au pouvoir de la volonté. In *La comédie humaine du travail* (p. 61-96). Érès; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-comedie-humaine-du-travail--9782749246321-p-61.htm>
- Linhart, D. (2018). Le modèle managérial moderne : Un taylorisme et une subordination personnalisés. *Psychotropes*, 24(3), 21. <https://doi.org/10.3917/psyt.243.0021>

- Linhart, D. (2021). Les nouveaux visages du taylorisme. *Revue Projet*, 381(2), 24-27.  
Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/pro.381.0024>
- Linkov, I., Bridges, T., Creutzig, F., Decker, J., Fox-Lent, C., Kröger, W., Lambert, J. H., Levermann, A., Montreuil, B., Nathwani, J., Nyer, R., Renn, O., Scharte, B., Scheffler, A., Schreurs, M., & Thiel-Clemen, T. (2014). Changing the resilience paradigm. *Nature Climate Change*, 4(6), 407-409. <https://doi.org/10.1038/nclimate2227>
- Lipovetsky, G. (1986). Narcisse ou la stratégie du vide. *Réseaux*, 4(16), 7-41.  
<https://doi.org/10.3406/reso.1986.1202>
- Loarer, E. (2005). Intelligence sociale et intelligence émotionnelle. In J. Lautrey & J. F. Richard, *L'intelligence. Traité des Sciences Cognitives* (Hermès, p. 91-197).
- Lukacs, G. (1974). *Histoire et conscience de classe : Essais de dialectique marxiste* (A. Kostas & J. Bois, Trad.). Editions de minuit.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La condition postmoderne : Rapport sur le savoir*. Éd. de Minuit.
- Machado Da Silva, J. (2015). Qu'est-ce que l'imaginaire ? Des multiples réalités imaginales. *Sociétés*, 128(2), 115. <https://doi.org/10.3917/soc.128.0115>
- Maffesoli, M. (2002). *Le temps des tribus : Le déclin de l'individualisme dans les sociétés postmodernes*. La Table ronde.
- Maffesoli, M. (2004). Utopie ou utopies interstitielles : Du politique au domestique. *Diogène*, 206(2), 32. <https://doi.org/10.3917/dio.206.0032>
- Maffesoli, M. (2007). *Le réenchantement du monde*. Table ronde.
- Maffesoli, M. (2011). Tribalisme postmoderne. *Sociétés*, 112(2), 7.  
<https://doi.org/10.3917/soc.112.0007>
- Maffesoli, M. (2016). Avant-Propos : La Postmodernité. *Management & Avenir*, 90(8), 119.  
<https://doi.org/10.3917/mav.090.0119>
- Maffesoli, M. (2018). *Être postmoderne* (Les Editions du Cerf).

- Maisonnasse, J., Petrella, F., & Richez-Battesti, N. (2019). Préserver le sens dans les organisations de l'économie sociale et solidaire : Quels outils de gestion ? *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 34, 8(1), 3-29. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0003>
- Maisonneuve, J. (2009). *La psychologie sociale*: Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.maiso.2009.01>
- Maisonneuve, J. (2017). *La psychologie sociale* (PUF). <http://www.cairn.info/la-psychologie-sociale--9782130789420.htm>
- Maisonneuve, J. (2018). *La dynamique des groupes*. PUF.
- Maisonneuve, J., & Lamy, L. (1993). *Psychosociologie de l'amitié*. Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/psychosociologie-de-l-amitie--9782130452706.htm>
- Malherbe, D. (2008). L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : Questions de gouvernance et de légitimité. *Management & Avenir*, 20(6), 147. <https://doi.org/10.3917/mav.020.0147>
- Mandard, M. (2021a). Les fonctions des connaissances produites par les sciences de gestion: *Question(s) de management*, n° 32(2), 157-165. <https://doi.org/10.3917/qdm.212.0157>
- Mandard, M. (2021b). Ce que l'on reproche aux sciences de gestion. *Revue française de gestion*, N° 295(2), 83-103.
- Manzi, A. (2002). Posture ou imposture scientifique de l'intervenant sociologue. *Esprit Critique*, 4(4).
- Marcuse, H. (2001). *L'homme unidimensionnel : Essai sur l'idéologie de la société avancée*. Ed de Minuit.
- Marsan, C. (2008). Le changement de paradigme. In *Réussir le changement. Comment sortir des blocages individuels et collectifs* (p. 43-74). De Boeck Supérieur.

<https://www.cairn.info/reussir-le-changement--9782804156282-page-43.htm?contenu=plan>

- Martin, J. D., & Petty, J. W. (2001). Value based management. *Baylor business review*, 19(1).
- Martinet, A. C. (2012). Perspectives. La recherche en management stratégique et l'E.S.S. : Renouveler les objets et les projets de connaissance. In E. Bayle & J.-C. Dupuis, *Management des entreprises de l'économie sociale et solidaire* (1<sup>re</sup> éd., p. 313). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.bayle.2012.01.0313>
- Martinet, & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. Vuibert.
- Marx, K., Engels, F., Arthur, C. J., & Marx, K. (1972). *The German ideology*. International Publishers.
- Marzano, M. (2008). *Extension du domaine de la manipulation*. Grasset.
- Masterman, M. (1970). The Nature of a Paradigm. In I. Lakatos & A. Musgrave (Éds.), *Criticism and the Growth of Knowledge* (1<sup>re</sup> éd., p. 59-90). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139171434.008>
- Maugeri, S., & Metzger, J.-L. (2013). Le tournant financier du management : Présentation du Corpus. *La Nouvelle Revue du Travail*, 3. <https://doi.org/10.4000/nrt.1011>
- Mauss, M. (1924). Essai sur le don : Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. *L'Année sociologique*.
- McKeown, T., & Ayoko, O. B. (2020). Relationships at work – why do they matter so much? *Journal of Management & Organization*, 26(2), 133-134. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.3>
- McLuhan, M. (1962). *The Gutenberg galaxy: The making of typographic man* (1st ed). University of Toronto Press.
- McLuhan, M., Fiore, Q., & Agel, J. (1967). *The medium is the message*. Bantam Books.

- Mendel, G. (2006). *Une histoire de l'autorité*. La Découverte. <http://www.cairn.info/une-histoire-de-l-autorite--9782707148902-page-114.htm>
- Menuret de Chambraud, J.-J. (1791). *Essai sur les moyens de former de bons médecins, sur les obligations réciproques des médecins et de la société ; partie d'un projet d'éducation nationale relative à cette profession* (A compte d'auteur).
- Messaoudene, J. (2012). L'apport de la sociologie du don aux théories des organisations. *Idées économiques et sociales*, N° 170(4), 32. <https://doi.org/10.3917/idee.170.0032>
- Meyronin, B. (2020). Chapitre 2. Manager par le care. In *Manager l'expérience Client-Collaborateur* (p. 126-127). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/manager-l-experience-client-collaborateur--9782100808908-p-126.htm>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2017). *Analyse des données qualitatives* (2<sup>e</sup> éd.). De Boeck.
- Milon-Aguttes, C., Pareil, S., Ponet, B., & Puyuelo, R. (2017). Introduction. *Empan*, 107(3), 10. <https://doi.org/10.3917/empa.107.0010>
- Missonnier, S. (2021). Crise de la crise et métamorphose. *Le Carnet PSY*, N° 240(1), 1-1.
- Moisdon, J.-C. (2005). 12. Comment apprend-on par les outils de gestion ? : Retour sur une doctrine d'usage. In *Entre connaissance et organisation &nbsp; : L'activité collective* (p. 239-250). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.lorin.2005.01.0239>
- Moisdon, J.-C. (2010). L'évaluation du changement organisationnel par l'approche de la recherche intervention. L'exemple des impacts de la T2A. *Revue française des affaires sociales*, 1(1), 213. <https://doi.org/10.3917/rfas.101.0213>
- Molinier, P., Laugier, S., & Paperman, P. (2009). *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*. Payot & Rivages.
- Monier, H. (2017). *Les régulations individuelles et collectives des émotions dans des métiers sujets à incidents émotionnels : Quels enjeux pour la GRH ?* [Jean Moulin (Lyon 3)]. <http://www.theses.fr/2017LYSE3027>

- Montmollin, M. de. (1974). Taylorisme et antitaylorisme. *Sociologie du travail*, 16(4), 374-382.  
<https://doi.org/10.3406/sotra.1974.1802>
- Morchain, P. (2009). À quoi servent les valeurs ? In *Psychologie sociale des valeurs* (Dunod, p. 75-109). Dunod. <http://www.cairn.info/psychologie-sociale-des-valeurs--9782100526161-page-75.htm>
- Moreau, J. (1991). De la banalisation de l'économie sociale. *RECMA – REVUE INTERNATIONALE DE L'ÉCONOMIE SOCIALE*, 1(37), 8-11.
- Moreau Ricaud, M. (2007). 11. Histoire raisonnée des groupes Balint. In *Michael Balint* (p. 215-252). Érès; Cairn.info. <https://www.cairn.info/michael-balint--9782749207698-p-215.htm>
- Moreau-Ricaud, M. (2001). Le groupe Balint a cinquante ans. *Topique*, 76(3), 93.  
<https://doi.org/10.3917/top.076.0093>
- Moreno Romero, A., Uruburu, Á., Jain, A. K., Acevedo Ruiz, M., & Gómez Muñoz, C. F. (2020). The Path towards Evolutionary—Teal Organizations : A Relationship Trigger on Collaborative Platforms. *Sustainability*, 12(23), 9817.  
<https://doi.org/10.3390/su12239817>
- Morin, E. (1973). *Le paradigme perdu : La nature humaine*. Éditions du Seuil.
- Morin, E. (1976). Pour une crisologie. *Communications*, 25(1), 149-163.  
<https://doi.org/10.3406/comm.1976.1388>
- Morin, E. (1982). La crise de la rationalité. *Raison présente*, 61(1), 87-96.  
<https://doi.org/10.3406/raipr.1982.4590>
- Morin, E. (2004). Ethique. In *La méthode: Vol. VI* (Le Seuil, p. 113-120).
- Morin, E. (2005). *Introduction à la pensée complexe*. Édition du Seuil.

- Morrisette, J., & Charara, Y. (2015). Le groupe de codéveloppement : Un levier de réflexivité des enseignants en transition professionnelle ? *Questions vives recherches en éducation*, N° 24. <https://doi.org/10.4000/questionsvives.1805>
- Moscovici, S. (1972). *La société contre nature*. 10/18.
- Moscovici, S., & Doise, W. (1992). *Dissensions et Consensus*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.mosco.1992.01>
- Moser, G. (1994). *Les relations interpersonnelles*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.moser.1994.01>
- Moss, F. A., & Hunt, T. (1927). Are you socially intelligent ? *Scientific American*, 137, 108-110.
- Mottet, S. (2002). La démutualisation. *Revue d'économie financière*, 67(3), 111-120. <https://doi.org/10.3406/ecofi.2002.3576>
- Mounier, E. (2016). *Le personnalisme*. PUF.
- Mullenbach-Servayre, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 223(1), 109. <https://doi.org/10.3917/rsg.223.0109>
- Murphy, J. (2015). Backtalk : The five intelligences of leadership. *Phi Delta Kappan*, 96(8), 80.
- Narbonne, J.-M. (2016). *Antiquité critique et modernité : Essai sur le rôle de la pensée critique en Occident*. Les Belles Lettres.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., & Adams, G. A. (2000). Development and Validation of Scores on a Two-Dimensional Workplace Friendship Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643. <https://doi.org/10.1177/00131640021970655>
- Olivaux, M., Arezki, D., & Keramidas, O. (2017). L'éthique du care, levier de la mobilisation collective des agents hospitaliers. Le cas du pôle gériatrie d'un Centre Hospitalier

- Régional Universitaire (CHRU): *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 25, 6(1), 51-76. <https://doi.org/10.3917/rimhe.025.0051>
- Orwell, G. (1972). *1984* (A. Audiberti, Trad.). Gallimard.
- Ostrom, E., & Baechler, L. (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*. De Boeck.
- Ouyahia, O., & Roux, M. (2017). *Le mutualisme du XXIème siècle réducteur des inégalités ?* 128, 207-223.
- Paradas, A. (2012). L'homme comme sujet. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, 2(2), 3. <https://doi.org/10.3917/rimhe.002.0003>
- Parodi, M. (2008). L'économie sociale et solidaire une alternative à l'économie « capitaliste » ? *Revue Internationale de l'économie sociale*. <http://www.recma.org/actualite/leconomie-sociale-et-solidaire-une-alternative-leconomie-capitaliste-par-maurice-parodi>
- Parodi, M. (2010). L'utilité sociale pour éclairer la face cachée de la valeur de l'économie sociale. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 315, 40. <https://doi.org/10.7202/1020949ar>
- Pastier, K., & Silva, F. (2021). Éditorial. Manager le care ou manager par le care. Et si on changeait de logiciel organisationnel ? *Management & Avenir Santé*, N° 7(2), 7-11. <https://doi.org/10.3917/mavs.007.0007>
- Paugam, S. (2013). *Le lien social* (3<sup>e</sup> éd.). Les Presses Universitaires de France (PUF).
- Payette, A. (2000). Le codéveloppement : Une approche graduée. *Interactions*, 4(2), 40-59.
- Peretti, J.-M. (2013). *Tous solidaires : Les meilleures pratiques par 91 professionnels*. Eyrolles.
- Perrin-Joly, C. (2010). De la recherche salariée en France : Lien de subordination et liberté de la recherche. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3380>

- Pesqueux, Y. (2012). La philosophie du sujet dans l'organisation : Les apports du care. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 13(1), 277. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0277>
- Pesqueux, Y. (2020). *Dix jalons d'épistémologie des sciences de gestion*. HAL. <https://cel.archives-ouvertes.fr/halshs-02530236/>
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). *In search of excellence : Lessons from America's best-run companies*. Harper & Row.
- Peters, T. J. (1993). *L'entreprise libérée*. Dunod.
- Petrella, F. (2017). La gouvernance dans l'économie sociale et solidaire. In J. Defourny & M. Nyssens, *Economie sociale et solidaire*. De Boeck Supérieur.
- Piaget, J. (1967). *Logique et Connaissance Scientifique*. Gallimard.
- Picart, L., & Jaussaud, J. (2018). Risques psychosociaux : Envisager le burnout comme un processus organisationnel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 33(4), 34. <https://doi.org/10.3917/rimhe.033.0034>
- Picavet, E. (2001). Faut-il lutter contre l'économisme ? : Faut-il lutter contre l'économisme ? *Cités*, 6(2), 159. <https://doi.org/10.3917/cite.006.0157>
- Piketty, T. (2019). *Capital et idéologie*. Éditions du Seuil.
- Plane, J.-M. (2019). Chapitre 2. Le management des relations humaines. In *Management des organisations: Vol. 5e éd.* (p. 55-102). Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/management-des-organisations--9782100788781-p-55.htm>
- Platon. (2016). *Théétète* (M. Narcy, Trad.). Flammarion.
- Point, S. (2018). Chapitre 15. L'analyse des données qualitatives : Voyage au centre du codage: In *Les méthodes de recherche du DBA* (p. 262-282). EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2018.01.0262>
- Polanyi, K. (2007). *La grande transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*. Gallimard.

- Pratto, F., Sidanius, J., & Levin, S. (2006). Social dominance theory and the dynamics of intergroup relations : Taking stock and looking forward. *European Review of Social Psychology, 17*(1), 271-320. <https://doi.org/10.1080/10463280601055772>
- Proudhon, P.-J. (1989). *Capacité politique des classes ouvrières*. Rivière.
- Puissant, E. (2011). Le rôle ambivalent des associations d'aide à domicile dans la professionnalisation des emplois et des salariées. *Formation emploi, 115*, 37-50. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.3431>
- Rabinowitz, S., Kushnir, T., & Ribak, J. (1996). Preventing Burnout : Increasing Professional Self Efficacy in Primary Care Nurses in a Balint Group. *AAOHN Journal, 44*(1), 28-32. <https://doi.org/10.1177/216507999604400108>
- Ramonet, I. (2001). *La tyrannie de la communication*. Gallimard.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences: *Management & Avenir, n° 43*(3), 476-489. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0476>
- Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). Epistémologie et méthodologie des CIFRE1 : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie. *Finance Contrôle Stratégie, 16-4*. <https://doi.org/10.4000/fcs.1406>
- Ratinaud, P., Labbé, S., Hammoud, G., & Bataille, M. (2013). Valeurs. In A. Jorro, *Dictionnaire des concepts de la professionnalisation* (p. 345). De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.devel.2013.02.0345>
- Renault Tinacci, M. (2020). Le doctorat cifre à la croisée du monde académique et de l'action publique : Quand l'intermédiation transforme la recherche. *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.14831>
- Reznik, F. (2009). Le groupe Balint, une autre façon de penser le soin. *Le Journal des psychologues, 270*(7), 29. <https://doi.org/10.3917/jdp.270.0029>

- Richard, D., Benbrahim, Z., Chabanet, D., & Perea, C. (2020). L'holocratie : Une nouvelle gouvernance tournée vers la gestion des risques ? *Question(s) de management*, 28(2), 131-139. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0131>
- Richer, M. (2014). Le « management par les valeurs » : Une nouvelle religion ? *Les Grands Dossiers des Sciences Humaines*, 36, 50-53.
- Richez-Battesti, N. (2007). Les banques coopératives en France : Entre banalisation et reconquête identitaire ? In *Rapport Moral Sur l'Argent Dans le Monde 2007* (13<sup>e</sup> éd.). Association d'Economie Financière.
- Richmond, M. E. (1930). *The Long View. Papers and Adresses*. Russel Sage Foundation.
- Ricoeur, P. (1969). *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique*. Editions du Seuil.  
<http://banq.pretnumerique.ca/accueil/isbn/9782021145007>
- Riggio, R. E. (1986). Assessment of basic social skills. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(3), 649-660. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.649>
- Rimé, B. (2009). *Le partage social des émotions*. Presses Universitaires de France; Cairn.info.  
<https://www.cairn.info/le-partage-social-des-emotions--9782130578543.htm>
- Riordan, C. M., & Griffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace : An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 141-154.  
<https://doi.org/10.1007/BF02249575>
- Robertson, B. (2015). *Holacracy : The new management system for a rapidly changing world*. Macmillan.
- Rodet, D. (2019). L'économie sociale et solidaire : Une réalité composite issue d'histoires plurielles: *Informations sociales*, n° 199(1), 14-25.  
<https://doi.org/10.3917/inso.199.0014>
- Rogers, C. R. (1956). *On becoming a person*. Mariner Books.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*.

- Rosanvallon, P. (1999). *Le capitalisme utopique : Histoire de l'idée de marché*. Ed. du Seuil.
- Rostow, W. W., & Lavergne, P. de. (1997). *Les étapes de la croissance économique : Un manifeste non communiste*. Economica.
- Roy, V., Genest Dufault, S., & Châteauvert, J. (2014). Professional Co-Development Groups : Addressing the Teacher Training Needs of Social Work Teachers. *Journal of Teaching in Social Work*, 34(1), 29-45. <https://doi.org/10.1080/08841233.2013.863816>
- Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Chapitre 6. Le design de la recherche: In *Méthodes de recherche en management* (p. 168-196). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.thiet.2014.01.0168>
- Rubin, Z. (1973). *Liking and loving : An invitation to social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.
- Saetta, S. (2016). Chapitre 7. Méthode documentaire et étude des écrits dans les recherches en santé: In *Les recherches qualitatives en santé* (p. 133-150). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.kivit.2016.01.0133>
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* (3E [Third edition]). SAGE.
- Salomé, J. (2009). Et si l'on réhabiliterait les relations interpersonnelles au travail? *Gestion*, 34(4), 10. <https://doi.org/10.3917/riges.344.0010>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Salovey, P., Mayer, J. D., & Brackett, Marc. A. (2004). *Emotional intelligence : Key readings on the Mayer and Salovey model* (2. print). Dude Publ.
- Salzer, J., & Vouche, J.-P. (2003). *La médiation dans les organisations (entreprises, administrations, associations)*. Érès. <http://www.cairn.info/les-mediations-la-mediation--9782865867424-page-151.htm>

- Sauvayre, R. (2013). Chapitre 2. La réalisation de l'entretien : Le « terrain ». In *Les méthodes de l'entretien en sciences sociales* (p. 49-101). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.sauva.2013.01.0049>
- Schieb-Bienfait, N., Dufeu, I., & Bréchet, J.-P. (2021). Le dispositif de gestion, moteur d'une dynamique entrepreneuriale collective. *Le Projet Bio Loire Océan: Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol. 19(4), 57-79. <https://doi.org/10.3917/entre.194.0057>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Second manifeste convivialiste : Pour un monde post-néolibéral Internationale convivialiste.* (2020). Actes Sud.
- Shimazu, A., Nakata, A., Nagata, T., Arakawa, Y., Kuroda, S., Inamizu, N., & Yamamoto, I. (2020). Psychosocial impact of COVID-19 for general workers. *Journal of Occupational Health*, 62(1). <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12132>
- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends : The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273-299.  
<https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sichem, V. (2008). Règles et principes. *Actualités en analyse transactionnelle*, 127(3), 77.  
<https://doi.org/10.3917/aatc.127.0077>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion With Case Studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160882>
- Silva, F. (Éd.). (2012). *Management dans l'économie sociale : État des lieux, besoins, spécificités : essai : synthèse d'un cycle de séminaires*. Ed. EMS - Management & Société.

- Silva, F. (2014). Vers l'émergence de l'entreprise postmoderne. In *Ressources humaines et responsabilités sociétales* (p. 117-126). EMS Editions; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/ems.theve.2014.01.0117>
- Silva, F. (2018). Leçons des 45 éditoriaux de Luc Boyer : De Management & Avenir au Postmanagement. *Management & Avenir*, 100(2), 19. <https://doi.org/10.3917/mav.100.0019>
- Silva, F. (2020). Éditorial. *Question(s) de management*, n°28(2), 87. <https://doi.org/10.3917/qdm.202.0087>
- Silva, F. (2022). Quel nouvel imaginaire symbolique en management ? *Question(s) de management*, n° 37(7), 67-74. <https://doi.org/10.3917/qdm.217.0067>
- Silva, F., & Lacan, A. (2013). Postmodernité et management : De la mesure à la régulation. In *Congrès AGRH*. [https://studylibfr.com/doc/6007617/lacan-silva\\_agrh\\_-septembre-2013\\_-management-et—e-rh](https://studylibfr.com/doc/6007617/lacan-silva_agrh_-septembre-2013_-management-et—e-rh)
- Silva, F., & Lacan, A. (2015). Le renouvellement des pratiques managériales. La numéritie : Comment le numérique bouleverse l'organisation des entreprises et leur management. *Futuribles*, 408. <https://www.futuribles.com/fr/revue/408/le-renouvellement-des-pratiques-manageriales-la-nu/>
- Simmel, G. (1989). *Philosophie de la modernité* (J.-L. Vieillard-Barron, Trad.). Payot.
- Simmel, G. (1999). *Sociologie. Études sur les formes de la socialisation*. PUF.
- Siney-Lange, C. (2008). La mutualité, grande oubliée de l'histoire sociale ? *Vie sociale*, 4(4), 5. <https://doi.org/10.3917/vsoc.084.0005>
- Six, J. F. (1990). *Le temps des médiateurs*. Seuil.
- Snow, C. C., & Thomas, J. B. (1994). Field Research Methods in Strategic Management : Contributions to theory building and testing. *Journal of Management Studies*, 31(4), 457-480. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00626.x>

- Sohrabi, C., Mathew, G., Franchi, T., Kerwan, A., Griffin, M., Soleil C Del Mundo, J., Ali, S. A., Agha, M., & Agha, R. (2021). Impact of the coronavirus (COVID-19) pandemic on scientific research and implications for clinical academic training – A review. *International Journal of Surgery*, 86, 57-63. <https://doi.org/10.1016/j.ijvsu.2020.12.008>
- Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127-140.
- Spicher, P. (2005). De la « corporate governance » à la « sustainable governance ». *Finance & Bien Commun*, 23(3), 11. <https://doi.org/10.3917/fbc.023.0011>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Subramanya, S. H., Lama, B., & Acharya, K. P. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on the scientific community. *Qatar Medical Journal*, 2020(1). <https://doi.org/10.5339/qmj.2020.21>
- Sullivan, J. J. (1983). A Critique of Theory Z. *The Academy of Management Review*, 8(1), 132. <https://doi.org/10.2307/257175>
- Swaton, S. (2015). La banalisation des organisations et des entreprises de l'ESS. In R. Holcman, *Économie sociale et solidaire* (p. 277-303). Dunod.
- Taguieff, P.-A. (2000). *L'effacement de l'avenir*. Galilée.
- Tapia, C. (2012). Modernité, postmodernité, hypermodernité. *Connexions*, 97(1), 15. <https://doi.org/10.3917/cnx.097.0015>
- Tardy, T. (2009). Introduction à la gestion de crise. *Crisis*, 13-34.
- Taylor, E. H. (1990). The assessment of social intelligence. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 27(3), 445-457. <https://doi.org/10.1037/0033-3204.27.3.445>
- Taylor, F. W. (1919). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers Publishers.
- Thévenet, M. (2008). *Les relations humaines : Alors, heureux ?* Eyrolles-Éd. d'Organisation.

- Thévenet, M. (2011). Enchanter le travail. *Transversalités*, 120(4), 39.  
<https://doi.org/10.3917/trans.120.0039>
- Thévenet, M. (2012). Le management hors du sujet. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 13(1), 93. <https://doi.org/10.3917/nrp.013.0093>
- Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise: Vol. 7e éd.* Presses Universitaires de France; Cairn.info. <https://www.cairn.info/la-culture-d-entreprise--9782130731252.htm>
- Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management.* Dunod.  
<https://go.openathens.net/redirector/umoncton.ca?url=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fmethodes-de-recherche-en-management--9782100711093.htm>
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Tisseron, S. (2010). Cultures du livre et des écrans. La cohabitation indispensable. *Le Carnet PSY*, 144(4), 31. <https://doi.org/10.3917/lcp.144.0031>
- Tomei, S. (2011). Le solidarisme de Léon Bourgeois et le pacte social. *Humanisme*, N° 294(4), 73-80. <https://doi.org/10.3917/huma.294.0073>
- Toucas, P. (2008). La vertueuse mutualité : Des valeurs aux pratiques. *Vie sociale*, 4(4), 27.  
<https://doi.org/10.3917/vsoc.084.0027>
- Toucas-Truyen, P., & Boned, O. (2015). Chapitre 2. Mutualité et entreprises mutualistes: In *Économie sociale et solidaire* (p. 39-68). Dunod.  
<https://doi.org/10.3917/dunod.holcm.2015.03.0039>
- Touraine, A. (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble? Égaux et différents.* Fayard.
- Touraine, A. (1998). *Critique de la modernité.* Fayard.
- Toussaint Souldard, C., Compagnone, C., & Lémery, B. (2007). La recherche en partenariat : Entre fiction et friction. *Natures Sciences Sociétés*, 15(1), 13-22.  
<https://doi.org/10.1051/nss:2007019>

- Tronto, J. C. (2008). Du care. *Revue du MAUSS*, 32(2), 243.  
<https://doi.org/10.3917/rdm.032.0243>
- Tronto, J. C. (2009). *Un monde vulnérable : Pour une politique du care*. Éd. la Découverte.
- Tronto, J. C., & Fischer, B. (1990). Toward a Feminist Theory of Caring. In E. Abel & M. Nelson, *Circles of Care*. Suny Press.
- Turing, A. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 49, 433-460.
- Turkle, S. (2012). *Alone together : Why we expect more from technology and less from each other*. Basic Books.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Valéry, P. (1996). *Tel quel*. Gallimard.
- Vallaëys, F. (2013). Critique de la responsabilité sociale en solitaire. *Hors collection*, 3-68.
- Vallerie, B., & Le Bossé, Y. (2006). Le développement du pouvoir d'agir (empowerment) des personnes et des collectivités : De son expérimentation à son enseignement. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 39(3), 87.  
<https://doi.org/10.3917/lsdle.393.0087>
- Van Comperol, H. (2020). Triptyque du sens du métier : Un essai de conceptualisation. Explorations et analyses d'incohérences de sens dans les métiers du care: *Bulletin de psychologie*, Numéro 570(6), 323-327. <https://doi.org/10.3917/bupsy.570.0323>
- Van de Ven, A. H. (2007). *Engaged scholarship : A guide for organizational and social research*. Oxford University Press.
- Vendramin, P. (2020). 8. Le travail, le grand intégrateur ? : In *50 questions de sociologie* (p. 93-101). Presses Universitaires de France.  
<https://doi.org/10.3917/puf.pauga.2020.01.0093>
- Venturi, R. (1960). *De l'ambiguïté en architecture*. Dunod.

- Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation* (9ème édition 2019). ESF Sciences Humaines.
- Vermersch, P. (2012). *Explicitation et phénoménologie : Vers une psychophénoménologie* (Broché). Presses universitaires de France.
- Verstraete, T. (2007). A la recherche des sciences de gestion. *Revue française de gestion*, 33(178-179), 91-105. <https://doi.org/10.3166/rfg.178-179.91-105>
- Vincent, H. (2010). *Les mutuelles de santé dans le système d'assurance maladie français : Dynamique et enjeux* [PhD Thesis, Ecole doctorale sciences économiques]. <http://www.theses.fr/2010GRENE010>
- Vincent, J. D. (2003). *Le coeur des autres : Une biologie de la compassion*. Plon.
- Viteri Gualinga, C. (2002). Visión indígena del desarrollo en la Amazonía. *Polis*, 3. <https://journals.openedition.org/polis/7678#quotation>
- Viveret, P. (2014). Les tâches d'un mouvement convivialiste. *Revue du MAUSS*, 43(1), 25. <https://doi.org/10.3917/rdm.043.0025>
- Voirol, O. (2008). Idéologie : Concept culturaliste et concept critique. *Actuel Marx*, 43(1), 62. <https://doi.org/10.3917/amx.043.0062>
- Voynnet Fourboul, C. (2011). Ce que « analyse de données qualitatives » veut dire: *Revue internationale de psychosociologie*, Vol. XVIII(44), 71-88. <https://doi.org/10.3917/rips.044.0071>
- Vulbeau, A. (2013). Contrepoint – La crise du concept de crise. *Informations sociales*, n° 180(6), 71-71.
- Wallon, H. (2012). Taylorisme, rationalisation, sélection, orientation. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 14-2. <https://doi.org/10.4000/pistes.2612>
- Walton, R. E. (1980). *Establishing and maintaining high commitment work systems*. Harvard University Press.

- Watzlawick, P., Bavelas, J. B., Jackson, D. D. A., & Morche, J. (2014). *Une logique de la communication*. Éd. Points.
- Watzlawick, P., Weakland, J., & Fisch, R. (1975). *Changements : Paradoxes et psychothérapies*. Seuil.
- Weber, J. (2009). *Entre idéal et expérience vécue : Du concept de valeur de lien à son expression au sein des entreprises d'assurance mutualistes : Le cas du groupe Macif* [Ecole Centrale Paris]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00658615>
- Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice : A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press.
- Willett, G. (1996). Paradigme, théorie, modèle, schéma : Qu'est-ce donc ? *Communication et organisation*, 10.
- Witzezaele, J.-J., & García, T. (1992). *A la recherche de l'école de Palo Alto*. Editions du Seuil.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data : Description, analysis, and interpretation*. Sage Publications.
- Wolton, D. (2009). *Informer n'est pas communiquer*. CNRS éditions.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686-688. <https://doi.org/10.1126/science.1193147>
- Yanow, S. K., & Good, M. F. (2020). Nonessential Research in the New Normal : The Impact of COVID-19. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 102(6), 1164-1165. <https://doi.org/10.4269/ajtmh.20-0325>
- Zaïbet-Gréselle, O. (2007). Vers l'intelligence collective des équipes de travail : Une étude de cas. *Management et Avenir*, 14, 41-59.
- Zaltman, G., Pinson, C. R. A., & Angelmar, R. (1973). *Metatheory and consumer research*. Holt, Reinhart and Winston.

Zarka, Y. C. (2001). *Figures du pouvoir : Études de philosophie politique de Machiavel à Foucault* (1re éd). Presses universitaires de France.

# Annexes

# Annexe 1 : Proposition de catégorisation des apprentissages permis par le codéveloppement

Ce travail est le fruit de notre travail réalisé pour VYV, en 2019, à partir de la liste proposée par Adrien Payette (2000), dans le but de faire apparaître des catégories d'apprentissages. Ce travail n'engage que nous :

## **Apprentissages liés à la connaissance de soi (personnelle et professionnelle)**

- Savoir travailler à consolider mon identité professionnelle ;
- Savoir développer ma confiance en moi dans mon rôle ;
- Savoir être conscient de mon style professionnel, ainsi que des forces et des limites qui le caractérisent ;
- Savoir clarifier la vision stratégique de mon rôle, de mon service et de mon organisation ;
- Savoir découvrir et valoriser mes savoirs (connaissances, habiletés et attitudes)
- Savoir élargir et approfondir ma zone de pouvoir par une meilleure conscience de mes forces et des possibilités des situations dans lesquelles je travaille
- Savoir travailler sans fausse humilité à améliorer mon leadership, savoir le découvrir, l'accepter, l'appriivoiser, le raffiner, le renforcer;
- Savoir que, comme gestionnaire, c'est moi qui, veut-veut-pas, donne le ton dans le service (modèle et « modeling » gestionnaire formateur ;

## **Apprentissages liés aux émotions / sensibilités personnelles :**

- Savoir distinguer les faits de mes impressions ;
- Savoir contrôler mes réactions, mes évaluations spontanées
- Savoir contrôler mes réflexes de rejet et d'agressivité devant un feedback désagréable ;
- Savoir tenir compte de mes sentiments et de mes émotions dans ma réflexion dans-sur-et par l'action;
- Savoir me placer et me maintenir en état d'éveil, d'apprentissage et de mouvance sur les axes du développement personnel et professionnel ;
- Savoir supporter le sentiment de « perdre mon temps » pour réfléchir seul ou avec d'autres ; savoir supporter un ralentissement de l'action, une baisse de l'adrénaline ;
- Savoir arrêter mon jugement en acceptant le risque de me tromper ;
- Savoir pratiquer une écoute globale : écouter avec toute ma personne; écouter avec tous mes sens en éveil, avec toute mon attention, mon affectivité, mon imagination, mon esprit critique; écouter toute la personne : contenu, expressions, contexte ...
- Savoir écouter l'autre et en même temps moi-même, sans que la deuxième écoute interfère avec la première ;

- Savoir présenter un point de vue divergent de celui de mes collègues, sans craindre de le faire .

### **Apprentissages liés à la relation aux autres**

- Savoir adopter des points de vue différents pour enrichir l'analyse d'une situation et pour aider l'imagination de projets (comparaisons interactives, créativité)
- Savoir être sensible aux différences entre les personnes, entre les situations et entre les organisations, et être capable d'apprendre à partir de ces comparaisons ;
- Savoir comparer ma situation et ma pratique à celles des autres, pour en faire ressortir la similitude et l'unicité ;
- Savoir ne pas rester seul avec mes questions et aller consulter les autres
- Savoir que bien d'autres collègues vivent des expériences similaires aux miennes
- Savoir partager mes expériences avec les autres de telle sorte que cela me soit utile, et à eux aussi
- Savoir aller chercher de l'énergie auprès des autres (dans les périodes de démotivation, de confusion)
- Savoir utiliser le groupe pour apprendre par l'action. Par exemple, quand je présente un plan d'action à un groupe « aidant », cela me force à tenir mon engagement et m'assure d'un soutien émotif dans sa réalisation en dehors du groupe
- Savoir aider ;
- Savoir être aidé ;
- Savoir montrer mon incompetence de telle manière que cela serve de modèle aux autres pour les aider à apprendre
- Savoir amener les autres, quand nécessaire, à questionner ma pratique ou ma situation, et à me faire prendre conscience d'aspects que je ne vois pas

### **Apprentissages liés à la pratique (à des compétences concrètes)**

- Savoir orienter ma réflexion vers l'action, vers résultats concrets ;
- Savoir développer une rigueur factuelle : pratiquer cette tension cognitive qui refuse les illusions les faux-fuyants, qui fait face aux réalités et permet de dire les vraies choses
- Savoir imaginer de petits projets concrets et faciles qui permettent de cheminer vers des objectifs ambitieux (principe de la petite tranche, du pas à pas)
- Savoir présenter l'essentiel d'un projet et de mes réflexions (capacité de synthèse) ;
- Maîtriser la méthode du champ de forces dans l'analyse de situations ;
- Savoir tenir compte systématiquement des forces positives, celles des individus, des groupes, des organisations et des situations ;

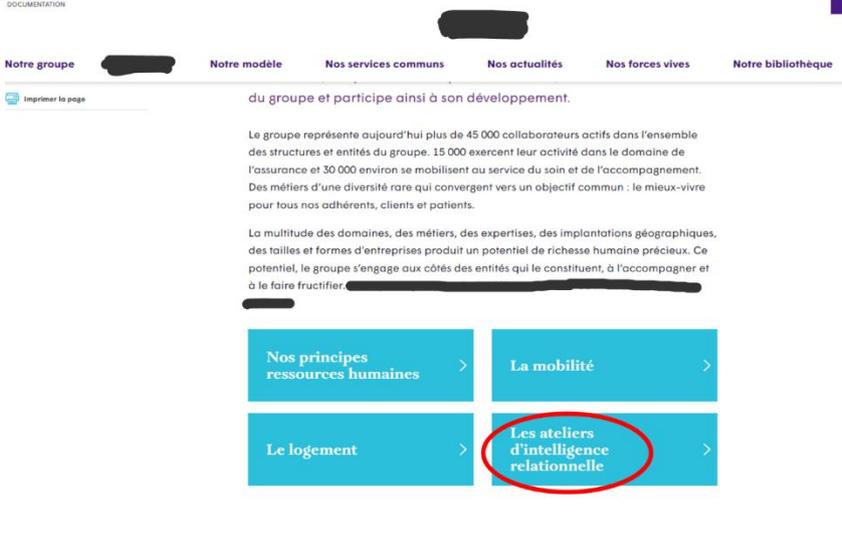
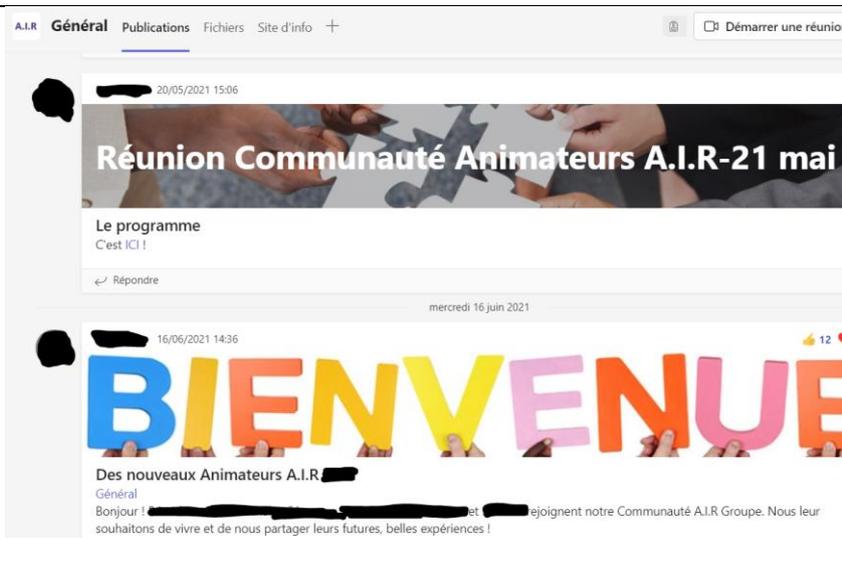
- Savoir utiliser le temps à diverses sauces : sens du timing, sens de la nécessaire évolution des situations, des conversations, sens des rythmes à respecter, des variations et des cassures de rythme, sens de la longue durée...
- Savoir valider mes pratiques de gestion (ou professionnelles) auprès de collègues.
- Savoir utiliser des styles d'apprentissage qui me sont moins naturels ;
- Savoir refléter et reformuler la pensée de l'autre ;
- Savoir questionner pour faire apprendre ;
- Savoir poser des questions et faire des suggestions qui permettront au client d'apprendre et de renforcer sa zone de pouvoir
- Savoir donner du feed-back en utilisant diverses formes ;
- Savoir l'art de dire, sans blesser, des choses pas faciles, mais utiles
- Savoir formuler des demandes claires ;
- Savoir améliorer mes pratiques de travail en groupe ;

### **Apprentissages liés à la réflexion**

- Savoir mieux utiliser mon imagination pour comprendre et pour agir ;
- Savoir utiliser l'écriture pour réfléchir ;
- Savoir lire la dynamique d'une grande variété d'enjeux dans la réalisation de projets, le mien et de ceux des collègues ;
- Savoir découvrir de nouvelles facettes au plaisir d'apprendre pour pouvoir aller encore plus loin dans ma volonté de comprendre ;
- Savoir être en apprentissage en me reconnaissant le droit d'être moins compétent
- Savoir m'arrêter pour réfléchir, ne serait-ce que quelques minutes quand nécessaire ;
- Savoir « lever le nez » du court terme pour penser à moyen et long terme ;
- Savoir me remettre en question et examiner lucidement ma responsabilité personnelle à l'égard de mes problèmes ;
- Savoir découvrir du nouveau dans ce qui m'est très familier
- Savoir rendre plus cohérentes ma théorie professée et ma théorie pratiquée;
- Savoir améliorer sans cesse ma compréhension de mon organisation
- Savoir objectiver, prendre de la distance, savoir placer devant moi comme un objet étudiable et critiquable ma façon d'agir dans une situation, mes sentiments, mes valeurs, mes critères de jugement
- Savoir qu'il est facile de multiplier les interprétations, mais que le jugement sain est celui qui choisit l'interprétation convenant le mieux aux faits de la situation et aux valeurs qu'on veut y implanter ;

- Savoir ne pas sauter trop vite aux conclusions, me forcer à écouter les autres avant de juger, à prendre le temps d'enregistrer de nouvelles informations pour former mon jugement
- Savoir distinguer dans les questions, réactions, commentaires et suggestions des autres ce qui peut m'être utile ;
- Savoir distinguer ce que j'ai envie de dire de ce qui peut être utile au client

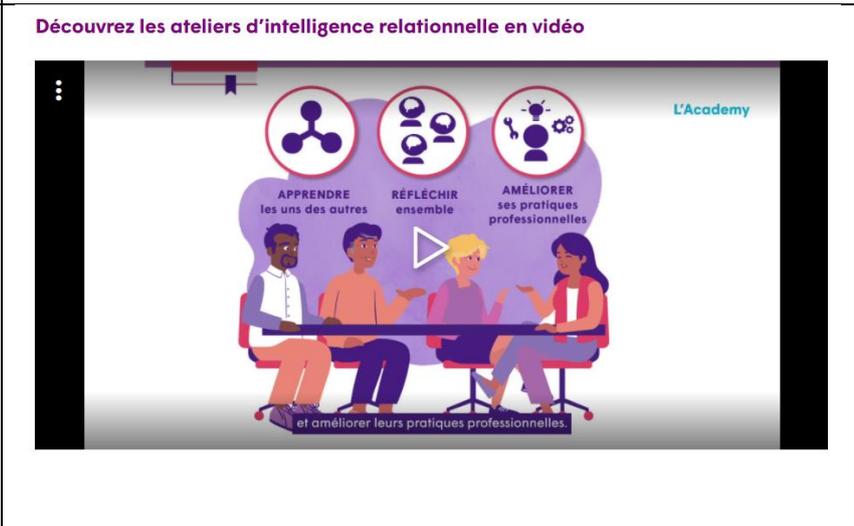
## Annexe 2 : Panorama des canaux de communication utilisés pour présenter les A.I.R

<p>- Des articles sur le site intranet des entités et celui du Groupe</p>	 <p>The screenshot shows a navigation menu with items like 'Notre groupe', 'Notre modèle', 'Nos services communs', 'Nos actualités', 'Nos forces vives', and 'Notre bibliothèque'. Below the menu, there is a main content area with text and a grid of four blue buttons: 'Nos principes ressources humaines', 'La mobilité', 'Le logement', and 'Les ateliers d'intelligence relationnelle'. The last button is circled in red.</p>
<p>- Des présentations de type PowerPoint pour la conception et le suivi du déploiement</p>	 <p>The screenshot shows a PowerPoint slide with the 'GROUPE VYV' logo at the top left. The main title is 'AIR _ Groupe VYV' and the subtitle is 'Plan de déploiement'. The slide features a decorative background with purple and orange abstract shapes.</p>
<p>- Des communautés virtuelles (via Microsoft Teams)</p>	 <p>The screenshot shows a Microsoft Teams chat window. The top part shows a message from 20/05/2021 15:06 with a subject line 'Réunion Communauté Animateurs A.I.R-21 mai'. Below it is a 'Le programme' section with the text 'C'est ICI !' and a 'Répondre' button. The bottom part shows a message from 16/06/2021 14:36 with a large colorful 'BIENVENUE' graphic and the text 'Des nouveaux Animateurs A.I.R'.</p>

- Un SharePoint dédié aux animateurs formés en interne pour leur donner du contenu et des fiches pratiques pour accompagner et enrichir leur rôle d'animateurs



- Une vidéo animée de présentation



## Annexe 3 : Guide d'entretien semi-directif auprès des participants (managers et non-managers)

Bonjour XXX, Je suis Victor Combes, chercheur au Groupe VYV dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion. Merci d'avoir accepté cet entretien.

Notre entretien va consister à échanger sur ta participation aux Ateliers d'Intelligence Relationnelle (A.I.R).

Je vais te poser des questions ouvertes, qui t'encourageront à me raconter ton expérience et tes perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'ensemble de tes propos seront rendus anonymes. Ils seront analysés parmi ceux de plusieurs dizaines de personnes enquêtées au sein du Groupe dans le cadre de cette thèse.

Es-tu d'accord avec le fait que j'enregistre cet entretien ? C'est très utile pour mon travail de recherche et ça me permet d'être dans le moment présent.

As-tu des questions avant de commencer ? Non ? Parfait, c'est parti !

### 1) Parcours & présentation de l'entreprise

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Présentation de la personne et de son parcours au sein de l'organisation	Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots s'il te plaît ?  Peux-tu me parler de ton rôle au sein de l'entreprise ?	Quel a été ton parcours au sein de l'entreprise ?  Quelle est ta fonction aujourd'hui ?  Est-ce que tu supervises des personnes et / ou des projets ? Combien ?	Expérience dans l'entreprise, rattachement à une famille de métiers, positionnement hiérarchique et managérial

### 2) Pratique des A.I.R : changements et transferts de postures

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Présentation personnelle des A.I.R	Avec tes mots, comment décrirais-tu l'atelier auquel tu as participé ?	Si on te demandait d'expliquer le fonctionnement de cet atelier à un inconnu, que répondrais-tu ?  Quels sont les objectifs de ce genre d'atelier ?	Saisir comment la personne reformule personnellement pour présenter le dispositif A.I.R

		Selon toi : quelles différences fais-tu entre cet atelier et un brainstorming ?	
Contexte du démarrage de la pratique des A.I.R	Qu'est-ce qui t'a amené à y participer ?	Qu'est-ce qui a fait que tu aies commencé à pratiquer l'A.I.R ?	Préciser le <i>contexte</i> du démarrage de la pratique des A.I.R
Pratique et expérience des A.I.R	Quel est ton niveau de pratique de l'A.I.R ?	Combien de séances (environ ?)  Combien de fois as-tu été client ? / consultant / animateur ? Souhaiterais-tu devenir animateur ? Qu'est-ce qui te donne envie ?  Pratiques-tu l'atelier dans un groupe de pairs ou dans un groupe multi métiers ?  As-tu pratiqué les A.I.R à distance ? Comment le vis-tu ? Comment est-ce que ça se passe ?	Cerner le niveau d'expérience de pratique
Actions pendant l'atelier	Pendant un atelier, que fais-tu ?	Quelles actions visibles ? Invisibles ?	Faire expliciter le quoi, l'action
Les apports et apprentissages liés à ces ateliers	Quels sont <b>les bénéfices</b> que tu retires de la pratique des A.I.R ?	Qu'est-ce que ça t'apporte <b>pendant l'atelier</b> ?  Qu'est-ce que ça t'apporte <b>en-dehors de l'atelier</b> ?  Qu'est-ce que tu <b>apprends</b> grâce à l'atelier ?	Récolter la perception des bénéfices et des apprentissages des A.I.R sur la personne
Les limites de la pratique à ces ateliers	Selon toi, qu'est-ce qu'il manquerait à ces ateliers ?	S'il devait y avoir des aspects négatifs à propos de ces ateliers, lesquels dirais-tu ?	Récolter la perception des limites de ce dispositif
Les transferts en situation de travail	Qu'est-ce que tu as transposé dans ton	Comment ta pratique / ton efficacité a évolué depuis que	

	métier et qui vient de la pratique des A.I.R ? Exemple ?	tu participes à l'A.I.R ? Exemple ?  Dans l'exercice de ton métier, à quoi vois-tu les bénéfices de la pratique des A.I.R ? Exemple ?	Caractériser le lien entre pratique des A.I.R et pratique professionnelle
L'émergence de l'intelligence relationnelle	Abordons maintenant <b>le volet relationnel</b> .  Comment décrirais-tu les relations que tu observes entre les membres pendant une séance ?	<b>Pendant une séance</b> , comment sont les relations que tu as avec les autres participants ? → Qu'est-ce qui explique cela selon toi ?	Caractériser le relationnel dans le cadre de l'A.I.R.
	Selon toi, qu'est-ce qui fait que l'atelier s'appelle Atelier d'intelligence relationnelle ?	Que représente l'intelligence relationnelle selon toi ? Quels liens fais-tu avec l'atelier ?	Avoir une définition personnelle de l'intelligence relationnelle

3) Vision et évolution des postures managériales au sein d'une structure mutualiste : quelle place au relationnel ?

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Le management au sein d'un groupe mutualiste	Si manager :  Tu as des responsabilités de personnes ou de projets dans le cadre de ton travail :  Qu'est-ce que t'apporte l'A.I.R dans ta posture de management ?	En pratiquant les A.I.R, qu'est-ce que tu as fait évoluer dans ta posture de manager ? → Serait-ce possible de questionner des membres de ton équipe (anonymat garanti)  Par exemple, lors de la dernière fois où tu as été en position de management : comment est-ce que ça s'est passé ?  Qu'est-ce que tu transfères de l'atelier dans ce genre de situation ? Est-ce simple pour toi ?	Récolter des verbatims sur l'évolution des postures managériales d'un point de vue de manager

	Si Non-manager	Selon toi, qu'attends-tu d'un manager de demain ?	Recommanderais-tu la pratique des A.I.R aux managers de ton entreprise ? Pour quelles raisons ? Que lui-dirais-tu ?	Récolter des verbatims sur les attentes envers le management d'un point de vue de non-manager
	Selon toi, quelles sont les caractéristiques du management au sein d'une organisation mutualiste ?		Quelles sont les valeurs que doit incarner le management mutualiste ?  Selon toi, qu'est-ce qui distingue le management mutualiste d'un autre management ?	Cerner la vision qu'a la personne de la spécificité mutualiste et son impact sur le management au sein d'une structure mutualiste
Les évolutions en cours ou à venir en termes de postures managériales	Pour toi, vers quoi doit évoluer le management dans une structure mutualiste ?		Vers quoi évoluent les postures managériales selon toi ? Qu'est-ce qui l'explique ?  Selon toi quelle place doit avoir l'intelligence relationnelle dans le management mutualiste ?  Qu'est-ce qu'un management en soutien selon toi ?	Caractériser la nécessité d'un changement de postures managériales et la reconsidération de la place du relationnel dans ce changement.

## Annexe 4 : Guide d'entretien semi-directif auprès des équipes des managers ayant pratiqué les A.I.R

### Rapide présentation de l'étude et de l'enquêteur

Bonjour XXX, Je suis Victor Combes, chercheur au Groupe VYV dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion. Merci d'avoir accepté cet entretien.

Je vais te poser des questions ouvertes, qui t'encourageront à me raconter ton expérience et tes perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'ensemble de tes propos seront rendus anonymes. Ils seront analysés parmi ceux de plusieurs dizaines de personnes enquêtées au sein du Groupe dans le cadre de cette thèse.

Es-tu d'accord avec le fait que j'enregistre cet entretien ? C'est très utile pour mon travail de recherche et ça me permet d'être dans le moment présent.

As-tu des questions avant de commencer ? Non ? Parfait, c'est parti !

### 1) Parcours & présentation de l'entreprise

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Présentation de la personne et de son parcours au sein de l'organisation	Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots s'il te plaît ?  Peux-tu me parler de ton rôle au sein de l'entreprise ?	Quel a été ton parcours au sein de l'entreprise ?  Quelle est ta fonction aujourd'hui ?	Expérience dans l'entreprise, rattachement à une famille de métiers, positionnement hiérarchique et managérial

### 2) Vision de la posture managériale de son manager

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Perception de la manière dont l'interviewé se sent managé	Tu fais bien partie de l'équipe de ... ? Comment fonctionne cette équipe ? Comment la décrirais-tu ?  Est-ce que tu peux me décrire la relation	Comment te-sens tu <u>managé</u> ?  Comment définirais-tu son style managérial ?  Quelles sont les attitudes, les comportements, les actions qui caractérisent ton manager ?	Récolter la perception que l'interviewée a de la façon dont il est managé.

	managériale que vous avez ensemble ?	<p>Lorsque vous avez des points, des réunions ensemble, comment est-ce que ça se passe ?</p> <p>Quand tu as des difficultés, comment ça se passe ?</p> <p>Sa posture managériale a-t-elle évolué ? Dans quel sens ?</p>	
--	--------------------------------------	---	--

### 3) A propos d'un management mutualiste

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
<b>Vision de l'organisation mutualiste</b>	Avec tes mots, est-ce que tu peux me dire ce que c'est pour toi une organisation mutualiste ?	<p>Qu'a-t-elle de spécifique ?</p> <p>Comment fonctionne-t-elle ?</p>	Récolter des données permettant de qualifier la vision de l'organisation mutualiste de l'interviewé, avant d'évoquer le management mutualiste.
<b>Vision d'un management mutualiste</b>	Quelles différences fais-tu entre le management au sein d'une entreprise mutualiste et au sein d'une entreprise non-mutualiste ?	<p>Selon toi, est-ce qu'il existe un management propre aux organisations mutualistes ?</p> <p>→ Si oui : Quelles en sont les caractéristiques ?</p> <p>→ Si non : Selon toi : est-ce nécessaire d'avoir un management adapté aux organisations mutualistes ? En quoi il serait adapté ?</p>	Cerner la vision qu'a la personne de la spécificité mutualiste et d'un management mutualiste

## Annexe 5 : Guide d'entretien semi-directif auprès de la personne en charge des A.I.R

### Rapide présentation de l'étude et de l'enquêteur

Bonjour XXX, Je suis Victor Combes, chercheur au Groupe VVY dans le cadre d'un doctorat en sciences de gestion. Je réalise une étude qualitative réalisée au sein du Groupe. Merci encore d'avoir accepté mon invitation.

Notre entretien va consister à échanger sur la mise en place des Ateliers d'Intelligence Relationnelle (A.I.R).

Je vais te poser des questions ouvertes, qui t'encourageront à me raconter ton expérience et tes perceptions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. L'ensemble de tes propos seront rendus anonymes.

Es-tu d'accord avec le fait que j'enregistre cet entretien ? C'est très utile pour mon travail de recherche et ça me permet d'être dans le moment présent.

As-tu des questions avant de commencer ? Non ? Parfait, c'est parti !

### 1) Parcours & présentation de l'entreprise

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Présentation de la personne et de son parcours au sein de l'organisation	Est-ce que tu peux te présenter en quelques mots s'il te plaît ?  Peux-tu me parler de ton rôle au sein de l'entreprise ?	Quel a été ton parcours au sein de l'entreprise ?  Quelle est ta fonction aujourd'hui ?	Expérience dans l'entreprise, rattachement à une famille de métiers, positionnement hiérarchique et managérial

### 2) Présentation du dispositif et du lien entre l'enquêté et le dispositif

<u>Thématiques</u>	<u>Questions posées à l'enquêté.e</u>	<u>Exemples de questions de relance</u>	<u>Données souhaitées</u>
Présenter les A.I.R	Peux-tu me présenter les A.I.R avec tes mots s'il te plaît ?	Si tu devais présenter les A.I.R à un inconnu : comment t'y prendrais-tu ?  Quels sont les objectifs de ce dispositif selon toi ?	Récolter la façon dont l'enquêté présente le dispositif et ses objectifs
Lien enquêté / dispositif	Quel a été ton / tes rôles vis-à-vis de ce dispositif ?	Qu'est-ce qui t'a amené à jouer ce(s) rôle(s) ?	Cerner le niveau d'engagement et le positionnement de l'enquêté dans le cadre du déploiement du dispositif

	As-tu expérimenté toi-même le dispositif ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>SI OUI</b> : avec quels mots décrirais-tu ton expérience ? Que t'a apporté cette expérience dans ton travail quotidien ?</li> <li>- <b>SI NON</b> : qu'est-ce qui t'amène à le promouvoir, le diffuser dans ton entité ?</li> </ul>	Cerner le niveau d'expérience et de compréhension du dispositif de l'enquêté
--	--	---	--

### 3) A propos du déploiement de ce dispositif

Thématiques	Questions posées à l'enquêté.e	Exemples de questions de relance	Données souhaitées
Déploiement	Peux-tu me parler du déploiement de ce dispositif dans ton entité / dans le Groupe ?	Quels étaient tes postulats de départ vis-à-vis de ce déploiement ?  Comment décrirais-tu le <b>contexte</b> de ce déploiement ?  Quels liens / soutiens de la Direction générale ?  Qui en bénéficie ?  Sur quelle période ?  Quelles sont les attentes ?	Récueillir des données sur le contexte général du déploiement de ce dispositif.
	A quelle stratégie est adossé ce dispositif ? (RH / <del>Mgt</del> )	Pour quelles raisons proposer ce déploiement aux managers / RH ?  Qu'apporte la participation à ce dispositif aux managers ?	Interroger spécifiquement l'apport souhaité auprès des managers
	Quelles sont les limites de ce dispositif selon toi ?	Comment lever ces limites ? Par quoi pourrait-il être complété ?	Récueillir la perception des limites éventuelles du dispositif ?
		Comment suis-tu l'avancée du déploiement ?  Quels retours as-tu ?	Cerner la vision de l'enquêté à propos de ce qui fera que ce dispositif sera un succès ou non auprès de la cible.
Premiers résultats	A quoi vois-tu ou verras-tu que ce dispositif sera un succès ?	Quels sont les résultats de la mise en place de ce dispositif ?  Quels indicateurs utilises-tu ?  Par rapport aux attentes énoncées précédemment : quel regard portes-tu sur ce dispositif ?	

## Résumé :

Les organisations mutualistes font partie de l'Economie Sociale et Solidaire, qui porte l'ambition d'une alternative face au modèle capitaliste dominant, malgré des pratiques hétérogènes et une banalisation galopante. Le management mutualiste, encore peu conceptualisé, est l'objet d'une thèse CIFRE au sein d'un groupe mutualiste français. Dans le cadre d'un positionnement épistémologique interprétativiste, notre travail empirique, sous-tendu par trois méthodes de collecte de données, s'est focalisé sur le suivi et l'analyse des effets d'un dispositif fondé sur le codéveloppement et proposé aux managers de ce groupe mutualiste. Il révèle un isomorphisme managérial en décalage avec la dynamique de l'alter souhaitée et prônée par les organisations mutualistes. Ce travail fait émerger : un apport conceptuel autour de l'intelligence relationnelle, des recommandations autour d'un management mutualiste, et la proposition d'un nouveau dispositif au service d'une culture mutualiste repensée.

**Mots clés** : Economie Sociale et Solidaire, ESS, management, relations managériales, codéveloppement, changement de paradigme, intelligence relationnelle

## Abstract

Mutualist organizations are part of the Social and Solidarity Economy, which carries the ambition of an alternative to the dominant capitalist model, despite heterogeneous practices and galloping trivialization. Mutualist management, still little conceptualized, is the subject of a CIFRE thesis within a French mutualist group. Within the framework of an interpretative epistemological position, our empirical work, underpinned by three data collection methods, focused on the monitoring and analysis of the effects of a system based on co-development and proposed to managers from this mutualist group. It reveals a managerial isomorphism that is out of step with the dynamics of the alter desired and advocated by mutual organizations. This work brings out: a conceptual contribution around relational intelligence, recommendations around a mutualist management, and the proposal of a new device for a redesigned mutualist culture.

**Keywords** : Social Economy, management, managerial relationships, co-development, paradigm shift, relational intelligence